



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

EVALUACION Y ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA  
DIRECCION DE CONTRALORIA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD  
DE SANTIAGO

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

**NICOLE ANDREA MARIN MUÑOZ**

Profesor Guía  
**Diego del Barrio Vásquez**

Santiago, Marzo 2012

## **AGRADECIMIENTOS**

---

Quiero agradecer ante todo a cada persona que confió en mí cuando ingresé a la universidad a estudiar esta carrera, pero por sobre todo a mi madre y padre Susana Muñoz y Luís Marín, respectivamente, y a mis abuelos, Renato Muñoz y Nora Galaz, que estuvieron siempre alentándome cuando sentí miedo a fracasar.

También, quiero agradecer a mis profesores que estuvieron conmigo durante toda mi carrera entregando las aptitudes y conocimientos necesarios para desenvolverme de manera eficiente frente a mi trabajo que hoy estoy.

Igualmente, quiero destacar a mis compañeras (os) de universidad, Bárbara Navarrete, Daniela Pineda, Débora de Castillo, Karina Aguilera y Daniela Negrete, Pedro González, por su constante apoyo y amistad.

Asimismo, quiero agradecer a mi profesor guía, Diego del Barrio, por entregarme su apoyo, y contar con disposición para realizar un buen trabajo.

Además, quiero agradecer enormemente a mi amiga Paula Cabezas por estar continuamente apoyándome y guiándome en este proceso; estoy completamente agradecida de Dios por ponerla en mi camino.

Quiero agradecer a mi Jefe Silvestre Vargas, por otorgarme dos días para concluir mi tesis, y a mis compañeros de trabajo, en especial a Sra. Alicia Dolz y Mario Moraga por su incondicionalidad y apoyo.

Por último, quiero agradecer a Dios porque sin él nunca podría haber llegado a al término de este largo ciclo.

# ÍNDICE GENERAL

---

	<b>Página</b>
<b>Agradecimientos</b>	2
<b>Índice general</b>	3
<b>Índice de tablas</b>	4
<b>Índice de figuras</b>	5
<b>Índice de anexos</b>	6
<b>Resumen</b>	7
<b>1. Introducción</b>	8
<b>2. Marco teórico</b>	9
2.1. Clima organizacional	9
2.2. Clima laboral	9
2.3. Antecedentes históricos	13
2.4. Teoría del clima organizacional	15
2.4.1. Teoría de Litwin y Stringer	15
2.4.2. Teoría de Pritchard y Karasick	17
2.4.3. Teoría de Browsers y Taylor	19
2.4.4. Teoría de Brunet	20
2.4.5. Teoría de Likert	21
2.5. Antecedentes Institucionales	25
2.5.1. Estructura interna de la dirección de control	26
2.5.2. Funciones de la dirección	27
2.5.3. Funciones de la subdirección	28
<b>3. Objetivos</b>	29
3.1. Objetivo general	29
3.2. Objetivo específico	29
<b>4. Metodología</b>	30
4.1. Determinación de variables del clima laboral	32
<b>5. Resultados y discusión</b>	34
5.1. Resultados y discusión	34
5.2. Propuestas	40
<b>6. Conclusión</b>	41
<b>7. Bibliografía</b>	43
<b>8. Anexos</b>	45

## ÍNDICE DE TABLAS

---

	<b>Página</b>
<b>Tabla 1.</b> Resumen porcentual de los datos personales	34
<b>Tabla 2.</b> Histograma porcentual de los resultados obtenidos de la encuesta de clima organizacional.	35

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

	<b>Página</b>
<b>Figura 1.</b> Nueve dimensiones del clima organizacional, según Litwin y Stringer.	15
<b>Figura 2.</b> Estructura de la Dirección de Control para el desarrollo y cumplimiento de sus funciones y atribuciones.	26

## ÍNDICE DE ANEXOS

---

	<b>Página</b>
<b>Anexo 1.</b> Encuesta Clima Organizacional	45
<b>Anexo 2.</b> Valores obtenidos de la encuesta de clima organizacional	48
<b>Anexo 3.</b> Histogramas obtenidos de las respuestas a las afirmaciones, según las categorías (escala de 1 a 5)	50
<b>Anexo 4.</b> Detalle de los resultados obtenidos de la encuesta de clima laboral.	52
<b>Anexo 5.</b> Muestra al azar de Encuesta	53

## **RESUMEN "Dirección de Control de la Municipalidad de Santiago. Evaluación y Análisis del Clima Organizacional de la Dirección de Contraloría de la Ilustre Municipalidad de Santiago**

---

El clima laboral determina la forma en que el personal percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, además de tener una estrecha relación con la productividad de la organización, principalmente, para esta tesis, en concreto con la Dirección de Contraloría perteneciente a la Municipalidad de Santiago. Esta se encarga de fiscalizar y controlar la ejecución, financiera y presupuestaria, para ello se requiere planificar, dirigir controlar y coordinar todas las tareas que desarrollan las diferentes unidades que la conforman.

Por ello, el objeto de ésta tesis es la elaboración de una encuesta para su posterior aplicación, y de acuerdo a los resultados obtenidos, dar conocimiento de los principales factores que afectaron el comportamiento del clima laboral de la Dirección de Contraloría, perteneciente a la Municipalidad de Santiago.

La encuesta se aplicó el día lunes 5 de marzo del presente año. Este día, el subcontralor (subdirector de la Dirección de Contraloría), entregó las encuestas al personal. La encuesta se basó en la estructura de Likert sobre el clima organizacional, y se obtuvo que el clima laboral es de tipo consultivo, por ende, la autoridad delega poder para que ellos puedan tomar decisiones frente a su trabajo.

Finalmente, los ítems con mayor relevancia fueron identidad, liderazgo, compañerismo y motivación laboral, mientras que el ítem más débil fue el de recompensa.

## **INTRODUCCION**

---

El ser humano es un ser social, en consecuencia, necesita interactuar y relacionarse con el resto de las personas. Es así, que muchas veces, conocemos más sobre interacción entre personas menos que la interacción entre grupos, y muy poco de interacción entre organizaciones y su ambiente.

El clima laboral hace referencia al estado anímico de un individuo, el cual determina la forma en que éste percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, además de tener una estrecha relación con la productividad de la organización.

Es así que es de vital importancia un clima laboral óptimo y que contribuya de manera satisfactoria al cumplimiento de las metas u objetivos estratégicos de la Municipalidad.

La Dirección de Contraloría perteneciente a la Municipalidad de Santiago, está encargada de fiscalizar y controlar la ejecución, financiera y presupuestaria, para ello se requiere planificar, dirigir, controlar y coordinar todas las tareas que desarrollan las diferentes unidades que la conforman.

En esta Dirección se ha observado un clima laboral poco adecuado, con ello ha existido una disminución tanto de la eficiencia como de la eficacia en el trabajo y a su vez una disminución de las metas u objetivos; se observa un retraso de los procesos en las diferentes unidades que conforman la Dirección de Control. Por ello el principal objetivo de la presente memoria es dar a conocer los principales factores que afectan el comportamiento del clima laboral en ésta institución pública.

## **2. MARCO TEÓRICO**

---

### **2.1. Cultura Organizacional.**

La cultura organizacional conocida popularmente como atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Ésta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes. Como el aire de un cuarto, envuelve y afecta a todo cuanto existe en la empresa. Por ser un concepto de sistemas dinámicos en la cultura influye casi todo lo que sucede en el seno de la organización [Keith y Newstrom, 2008].

Toda organización posee una cultura organizacional la cual se define como el patrón general de comportamiento de una organización en el cual existe una interacción de valores, actitudes, creencias, tabúes y conductas compartidas por todos los miembros de la organización. Debemos agregar que la cultura es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella y profesen los mismos valores, creencias, reglas, entre otros.

### **2.2. Clima Laboral.**

Existen incontables definiciones de clima organizacional, algunas de las cuales se detallan a continuación:

- Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta [Anónimo 1, 2002].

- Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características [Instituto de Pastoral Andina, 2005].
  
- Conjunto de percepciones globales (constructor personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización características [Instituto de Pastoral Andina, 2005].
  
- Forehand y Gilmer señalan que el clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización [Corporación de Promoción Universitaria, 2004].
  
- McClelland y Atkinson, se basan en la incidencia que las motivaciones sociales como la necesidad de logro, de poder y de pertenencia tienen en el desarrollo del comportamiento individual, lo cual presumiblemente puede influir en la percepción del clima organizacional [García, 2007].
  
- Litwin y Stringer lo definen como una característica relativamente permanente que define el ambiente interno de cualquier empresa, el cual lo experimentan todos los miembros de la organización e influencia su comportamiento [García, 2007].
  
- Gibson es un compendio de las percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización [García, 2007].
  
- Brow y Moberg lo definen como una serie de características del medio ambiente interno organizacional, tal y como lo perciben los miembros de una institución [Anónimo 1, 2002].

- Álvarez define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional institución [Anónimo 1, 2002].

En conclusión, se puede deducir que el clima laboral se ve influenciado por la cultura organizacional ya que esta se trasmite a los nuevos miembros, de tal modo que los sujetos se interiorizan y lo hacen parte de su identidad la cual se ve reflejada que muchas veces en su forma de actuar o pensar en los miembros de la organización. Por tanto el clima laboral se verá determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales de la organización, esto abarca principalmente la manera de sentir y de reaccionar frente a las características y la calidad de la cultura organizacional.

Por lo cual un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundaría sin dudas en beneficio de toda la organización, en el desarrollo de una organización con una alta calidad de vida para el trabajador. Esto, a la vez, produce una gran estabilidad social dentro de la organización, porque los individuos se sienten a gusto con su trabajo, y serán, sin dudas, más productivos. Las recompensas y reconocimientos deben ser el resultado de los aportes y esfuerzos realizados, por los trabajadores para cumplir con las metas y objetivos de la organización.

En consecuencia, clima y cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa [Salazar et al., 2009].

Es así que se infiere que la cultura y el clima laboral influye en el comportamiento de los trabajadores, por ende también interviene en las metas u objetivos que tiene una organización. Es así que hoy en día se considera al clima laboral como un factor altamente importante al momento cumplir con las metas estratégicas de cualquier tipo de empresa. Debemos mencionar que la cultura organizacional se describe no se califica es una realidad al de los miembros de la organización y la legitiman con su comportamiento en cambio el clima laboral lo podemos medir y calificar y por tanto podemos realizar encuestas específicas para conocer las percepciones individuales de la organización.

Es por ello que las empresas u organizaciones, para tener un parámetro del clima laboral, se diseñan instrumentos de mediación a través de los departamentos de recursos humanos, para que se conozca la opinión de la gente con respecto a muchos temas relacionados con la organización, para anticipar focos de preocupación, detectar problemas y posibles focos de conflicto interno. Después de realizar un análisis del clima laboral se deben dar a conocer las acciones a seguir para conseguir un cambio en el clima organizacional.

### **2.3. Antecedentes Históricos.**

En Chile se han realizado diversos estudios tanto en instituciones públicas como privadas, es por ello que es de vital importancia conocer los diferentes estudios para tener una perspectiva amplia y detallada de los principales factores que están involucrados en el clima laboral a continuación se detallan algunos casos estudiados en nuestro país.

a) 2003, la Policía de Investigaciones de Chile, PDI, plantea que altos índices de estrés en un funcionario impacta negativamente en su salud mental, lo que conlleva a una falta de calidad en su desempeño laboral. Las variables en riesgo son: motivación, compromiso con la tarea, sentido de pertenencia, comunicación, trabajo de equipo y ergonomía. Se observó el síndrome de Burnout, este último entendido como un trastorno caracterizado por un cansancio emocional, una falta de entusiasmo con la tarea de ayuda a sus clientes, despersonalización, referido a una incapacidad para empatizar con sus clientes y realización personal que alude a sentimientos de competencia y éxito en el trabajo [Oliveros, 2010].

b) 2008, en la V región de Chile se analiza la realidad de 10 empresas productivas y de qué manera el clima organizacional estaba influyendo en ellas. En éste diagnosticó el clima, evaluándose:

- Satisfacción extra económica: reconocimiento, estilo de supervisión y trato hacia los funcionarios, motivación a los funcionarios.
- Ambiente físico laboral: espacio y entorno físico.
- Comunicación organizacional: coordinación funcional de las unidades.
- Estructura: dotación de personal, delimitación de funciones, reestructuración de los procesos administrativos, misión.
- Situación económica contractual: remuneración, equidad, sistema contractual;
- Oportunidad de utilizar y desarrollar las aptitudes: perfeccionamiento y capacitación pertinentes a la renovación tecnológica.
- Integración social en la organización: instancias de convivencia y comunicación, preocupación por la salud laboral y problemas social – laboral del personal.

De este análisis se concluyó que de un 100% de las empresas analizadas sólo el 40% de ellas presentan un perfil de clima organizacional satisfactorio, el 10% presenta un perfil heterogéneo y un 50% de la muestra total presenta un perfil de clima insatisfactorio. Además, factores como el espacio físico, el entorno y la infraestructura con que cuentan las personas en su lugar de trabajo, así como las remuneraciones que perciben por sus servicios, resultan elementos de importante influencia en su quehacer laboral [Marchant, 2006].

c) 2006, en hospitales de la IV y V región se aplicó el CCO además de entrevistas a informantes claves y grupos focales, del cual se obtuvo que las variables peor evaluadas fueron el espacio, entorno físico e infraestructura. Cuando los espacios de trabajo no son suficientemente amplios ni están apropiadamente acondicionados para su funcionalidad, no se dan las condiciones ambientales para trabajar adecuadamente y el desempeño laboral se ve perjudicado. También fueron mal evaluadas variables como coordinación funcional de las unidades y la comunicación; la apreciación de la dotación de personal y la delimitación de funciones; perfeccionamiento y capacitación pertinente a la renovación tecnológica; reconocimiento [Marchant, 2006].

Así existen muchos caso en los cuales se han analizados los factores influyentes negativa o positivamente en el clima organizacional dentro de una institución.

## 2.4. Teorías del Clima Organizacional.

### 2.4.1. Teoría de Litwin y Stringer

Gonçalves (2011) señala en su estudio que Litwin y Stringer postularon la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima organizacional, los cuales se señalan en la figura 1.

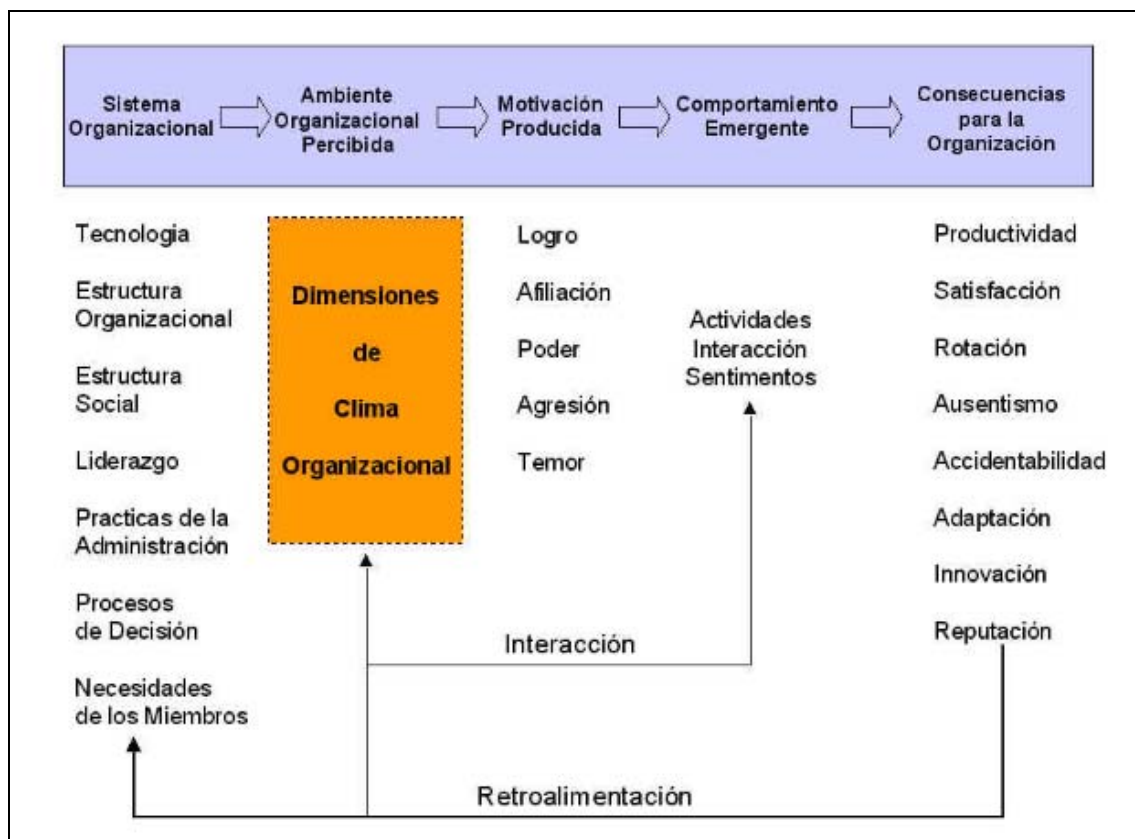


Figura 1. Nueve dimensiones del clima organizacional, según Litwin y Stringer.

Fuente: Gonçalves, 2011.

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.
2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical (de arriba hacia abajo) es decir de los jefes hacia sus subordinados, como horizontal vale decir entre sus compañeros de trabajo.
7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los esquemas o normas que se han fijado para la productividad de la organización.
8. Conflicto: Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad: Es el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

#### **2.4.2. Teoría de Pritchard y Karasick**

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones [Ceron, 2011].

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

### **2.4.3. Teoría de Bowers y Taylor**

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional [Ceron, 2011].

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

#### **2.4.4. Teoría de Brunet**

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones [Ceron, 2011].

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

#### **2.4.5. Teoría de Likert.**

Establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente de comportamiento administrativos y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción [Ceron, 2011].

Para ello Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual. Estas son:

- **Variables causales:** son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.
- **Variables intervinientes:** reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.
- **Variables de resultados finales:** son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.

Likert propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales [Ceron, 2011].

#### **Sistema I. Autoritarismo Explotador.**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

### **Sistema II. Autoritarismo paternalista.**

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada.

### **Sistema III. Consultivo.**

La dirección que evoluciona dentro de un clima consultivo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

#### **Sistema IV. Participación en grupo.**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Para que una organización cumpla con los objetivos y metas, es necesario satisfacer las necesidades de los trabajadores a través de estas diversas teorías podemos concluir cuales son los factores que afectan que afectan el clima laboral de una organización y por tanto la productividad laboral.

A través de las distintas teorías de factores se puede concluir los que tienen mayor incidencia corresponden a: Recompensa, Estructura, Compañerismo, Motivación, Autonomía o Responsabilidad por tanto estos serían los más destacados de las diversas teorías.

Likert resume estos factores en variables causales o independientes las cuales tiene que ver con el sentido en como la organización evoluciona y obtiene resultados. Cabe destacar si esta variable es modificada las otras también pueden sufrir variaciones.

Las intermedias son el reflejo interno y la salud de la organización, por tanto aquí se ven los factores motivacionales, desafíos entre otros.

Por último las finales son la combinación entre ambas y nos reflejan el tipo de logro obtenido por la organización.

Estas variables son de suma importancia debido a su interacción nos trae como resultado dos cima de clima organizacional.

- Cima Autoritario Sistema I y II: Autoritario Explotador y Autoritario Paternalista
- Cima de tipo Participativo III y IV: Consultivo y Participativo

Los sistemas uno y dos corresponden a un clima cerrado, el cual se caracteriza por una organización burocrática y rígida, es decir donde existen procedimientos y reglas que se deben seguir para su funcionamiento. Los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo e Institución.

Los sistemas III YIV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe como dinámica, con la capacidad de entregar sus metas y objetivos debido a que entregan el poder decisión a sus trabajadores además de satisfacer las necesidades sociales y económicas de manera satisfactoria.

Podemos concluir que Likert es el autor que tiende a explicar de manera más detallada tipos de clima laboral ya que no solo se basa en los factores sino que crea variables que nos darán como resultados los diferentes tipos de clima.

## 2.5. Antecedentes Institucionales

La Municipalidad de Santiago, cuya máxima autoridad es el Alcalde Pablo Antonio Zalaquett Said, posee varias Direcciones, entre ellas la Dirección de Contraloría, donde se ha de realizar el estudio de clima laboral para esta tesis; su función es fiscalizar y controlar la ejecución, financiera y presupuestaria de la comuna. Además de ser un ente fiscalizador de las distintas Direcciones de la Municipalidad; es un ente autónomo que colabora estrechamente tanto con el alcalde como con el concejo en las toma de decisiones frente al presupuesto anual del municipal [Municipalidad de Santiago, 2012].

De acuerdo con lo establecido en el artículo 29º de la Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades y sus modificaciones, la Dirección de Control es la unidad encargada de:

1. Realizar la auditoría operativa interna de la Municipalidad con el objeto de fiscalizar la legalidad de su actuación.
2. Controlar la ejecución financiera y presupuestaria municipal.
3. Representar al alcalde los actos municipales cuando los estime ilegales, para cuyo objeto tendrá acceso a toda la documentación pertinente.
4. Informar al Concejo los actos municipales que represente el alcalde.
5. Colaborar directamente con el Concejo para el ejercicio de sus funciones fiscalizadoras emitiendo trimestralmente un informe acerca del avance del ejercicio programático presupuestario y respondiendo por escrito las consultas o peticiones de informes que solicite un concejal.
6. Asesorar al Concejo en la definición y evaluación de la auditoría externa que aquel, en virtud de una nueva atribución puede requerir.

7. Velar por la observancia de las normas de la declaración de intereses y patrimonio de las autoridades que ejercen una función pública, según lo señalado en el párrafo 4, artículo 61 de la ley 18.575.
8. Otras funciones específicas entregadas por leyes especiales, entre otras, las Leyes 19.803 y 20.088, el artículo N° 7 de la Ley 19.780 y el artículo N°9 de la Ley N° 20.285.

### 2.5.1. Estructura interna de la Dirección de control

La Dirección de Control para el desarrollo y cumplimiento de sus funciones y atribuciones que le han sido asignadas por la normativa vigente, cuenta con la estructura presente en la figura 2.

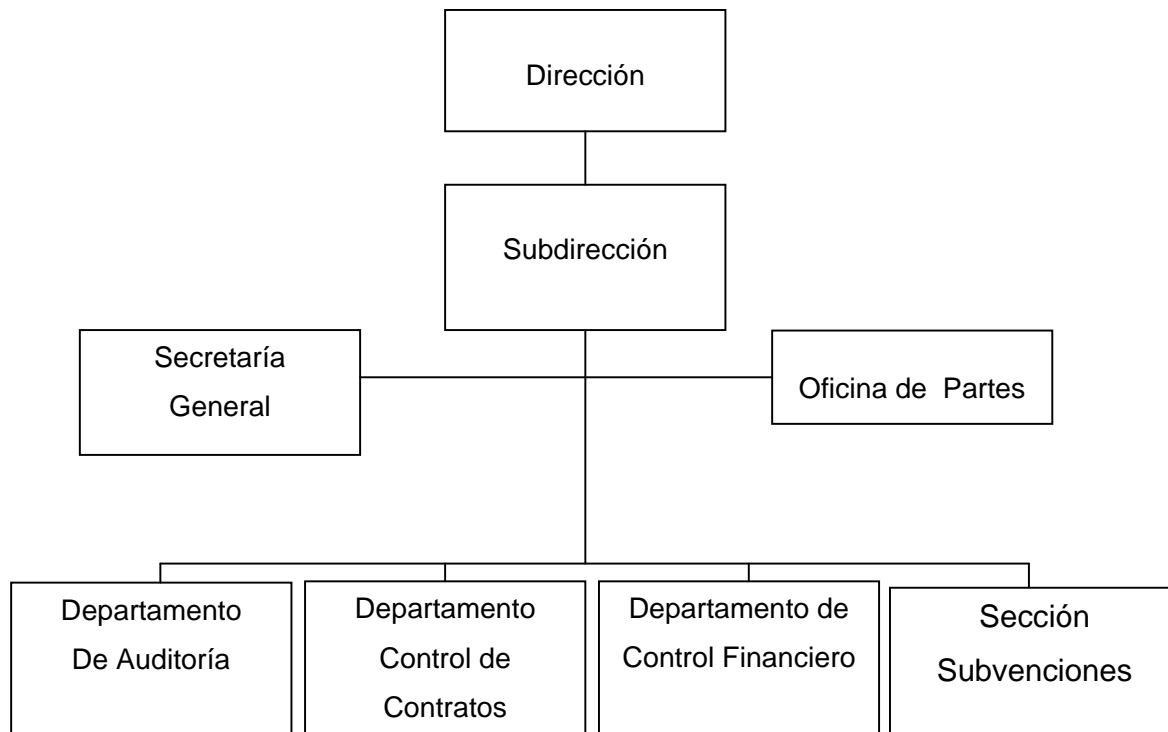


Figura 2. Estructura de la Dirección de Control para el desarrollo y cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

### **2.5.2. Funciones de la Dirección de Control**

1. Planificar, dirigir, controlar y coordinar todas las tareas que desarrollan las diferentes unidades que conforman la Dirección.
2. Visar los decretos, resoluciones de pago, planillas de remuneraciones y honorarios, en los casos y oportunidad que proceda, en forma posterior a la revisión de la unidad correspondiente; decretos sección tercera, informes de auditorías, informes presupuestarios y demás documentos emitidos por la dirección.
3. Participar en las sesiones de: Concejo, Comisiones de Concejo, Consejo Económico y Social, Comité Técnico Financiero, personalmente o representado por subrogante cuando corresponda.
4. Asesorar a las diferentes unidades del municipio en materias de control, legales y reglamentarias.
5. Actuar como fiscal de investigaciones sumarias y sumarios administrativos, cada vez que lo solicite el Alcalde.
6. Ordenar la destrucción de documentos en desuso.
7. Suscribir el informe mensual sobre revisión del cumplimiento municipal de la Ley N° 20.285 sobre Acceso a la Información Pública, así como los informes de avance y final de los Programas de Mejoramiento a la Gestión, Ley N° 19.803.

### **2.5.3. Funciones de la Subdirección de Control**

1. Controlar y coordinar las diversas actividades que realizan los Departamentos y otras unidades, visando todos los egresos, oficios e informes que salen de la Dirección, en forma posterior a la revisión de la unidad correspondiente.
2. Estudiar la ejecución del presupuesto municipal, con el objeto de elaborar el informe trimestral de comportamiento financiero y presupuestario municipal.
3. Apoyar a la Dirección en la administración del personal interno, realizando el control de asistencia, feriados, y permisos.
4. Coordinar con los departamentos de la dirección, la fiscalización del cumplimiento del artículo 9º de la Ley N° 20.285 sobre Acceso a la Información Pública, emitiendo un informe mensual al respecto.
5. Subrogar a la Dirección.

### **3. OBJETIVOS**

---

#### **3.1. Objetivo General.**

Determinar y analizar los factores que afectan el comportamiento del clima laboral de la Dirección de Control, perteneciente a la Municipalidad de Santiago.

#### **3.2. Objetivo Específico.**

- Diseñar una encuesta determinada por algunos de los factores preestablecido por Likert, con la finalidad de aplicarla y así poder obtener parámetros de las debilidades y fortalezas de la Contraloría Municipal (Santiago).
- Analizar los resultados, señalando los factores positivos y negativos del clima laboral.
- Realizar recomendaciones y sugerencias con la finalidad de enunciar una propuesta de mejora de estos factores.

## 4. METODOLOGÍA

---

El clima laboral, como se ha señalado anteriormente, es de vital importancia tanto en la eficacia como en la eficiencia de las tareas designadas a distintas áreas dentro de una misma institución (empresa).

En concreto, el análisis del clima laboral, se realizó en la Dirección de Contraloría de la Municipalidad de Santiago.

El presente análisis fue de carácter experimental, donde se aplicó una encuesta basada en el método de escala de Likert (detallado en el punto 2.4.5, correspondiente al marco teórico), el que consistió en la presentación de afirmaciones en forma de encuesta escrita al personal de la Dirección, para la externalización de sus opiniones eligiendo uno de los cinco de evaluación (punto de la escala). A cada punto se le asigna un valor numérico, que al reunir los datos, son sumados para obtener una puntuación total.

Una vez obtenidos los resultados, se analizan para determinar el tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales [Ceron, 2011], y finalmente plantear mejorías a éstos.

Para la determinación de factores que influyen en el clima laboral, se consideró:

### **Las afirmaciones**

Las afirmaciones expresaron una relación lógica, y no excedieron de las 20 palabras aprox. [Hernández et al., 1991].

### **Alternativas de respuesta**

Son los puntos de la escala, fueron cinco he indicaron cuanto se estuvo de acuerdo con la afirmación correspondiente.

Las alternativas de respuesta que se consideraron son:

- ( ) Muy de acuerdo
- ( ) De acuerdo
- ( ) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ( ) En desacuerdo
- ( ) Muy en desacuerdo [Hernández et al., 1991].

### **Valoración**

A cada alternativa se le asigna un valor numérico, el cual al final es se sumado, y sólo se debió marcar una por cada afirmación, ya que se consideró inválida las respuestas con dos o más alternativas marcadas [Hernández et al., 1991].

### **Realización de la encuesta.**

La encuesta se realizó a todo el personal de la Dirección de Contraloría de la Municipalidad de Santiago, de forma presencial y por escrito (se adjunta la plantilla en anexo 1).

### **Análisis y categorización jerárquica de la escala.**

Se traspasaron y recopilaron los datos obtenidos de las encuestas realizadas, en el programa Microsoft Office Excel.

Posterior a la sumatoria de los puntos de la escala y al análisis se categorizó el clima según la Teoría de Likert.

#### **4.1. Determinación de variables del clima organizacional**

Las variables representativas, para esta encuesta se seleccionaron a partir del estudio y comparación de las distintas propuestas teóricas, de los diferentes autores. Por lo que para su elección se basó todas aquellas que tenían mayores menciones entre los autores estudiados.

En relación al clima organizacional de la Municipalidad de Santiago se utilizaron las variables:

- IDENTIDAD, como el sentido de pertenencia que siente el funcionario por trabajar dentro del municipio, esta variable favorece el conocimiento del desempeño general así como la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
  
- RECOMPENSA, corresponde a la percepción que tiene el funcionario frente a la valoración de su trabajo.
  
- RESPONSABILIDAD, mide que tipo autonomía siente el funcionario frente a la toma de decisiones en su trabajo.

Estas tres variables tienen la finalidad, de dar a conocer un enfoque de la percepción global que se tiene sobre el Municipio.

Las siguientes variables tienen un enfoque específico, la medición de la percepción que tienen los funcionarios de la Contraloría Municipal.

- ESTRUCTURA, percepción que tienen los funcionarios hacia los procedimientos, reglas, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño laboral.
  
- DESAFIO, corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los retos y metas que imponen el trabajo.

- **COMPañERISMO**, es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
  
- **ADMINISTRACION DE CONFLICTO** es el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; es decir que se escuchen las opiniones de ambas partes y se evite rumores.
  
- **LIDERAZGO**, este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la consecución de los objetivos de cada empresa.
  
- **MOTIVACION LABORAL**, se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

---

### 5.1. Resultados y discusión.

En la tabla 1, se resumieron los datos obtenidos de la encuesta efectuada a la Dirección de Contraloría de la Municipalidad de Santiago (el detalle se adjuntó en los anexos).

Tabla 1. Resumen porcentual de los datos personales.

		<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>	Masculino	12	54,5
	Femenino	10	45,5
<b>Edad</b>	18-25	2	9,1
	26-35	1	4,5
	36-44	3	13,6
	45-50	3	13,6
	51-60	8	36,4
	61 y más	5	22,7
	<b>Tipo de contrato</b>	Planta	16
A contrata		5	22,7
Honorario		1	4,5
Código del trabajo		0	0,0

Elaboración Propia

Del total de funcionarios encuestados (22) el 54,5% son hombres, y el 45,5% mujeres. Mientras que en la categoría de edad el mayor porcentaje lo presentó el rango de edad entre el 51-60 años, y el menor rango es el de 26-35 años.

De acuerdo al tipo de contrato, el mayor porcentaje lo concentraron los funcionarios a planta con un 72,7%, lo sigue a contrata con un 22,7% y por último honorario con un 4,5%. Cabe destacar que ningún funcionario de los encuestados tiene un contrato regido por el código del trabajo.

En la tabla 2, se hayan resumidos los resultados obtenidos de la encuesta, en forma de histograma. Se adjuntó el detalle en el anexo 3.

Tabla 2. Histograma porcentual de los resultados obtenidos de la encuesta de clima organizacional.

Afirmaciones	Categorías de puntuación (%)				
	1	2	3	4	5
<b>Ítem Identidad</b>					
Siento que trabajar dentro de la Municipalidad es un privilegio.	0,0	4,5	22,7	45,5	27,3
Mi sentido de pertenencia hace que yo me ponga la camiseta por la Municipalidad frente a un problema dentro y fuera de mis horas de trabajo.	4,5	0,0	18,2	54,5	22,7
Siento lealtad y compromiso hacia la municipalidad.	4,5	0,0	4,5	54,5	36,4
<b>Ítem Recompensa</b>					
En esta Municipalidad los que tienen un mejor desempeño obtiene reconocimiento por parte de sus jefes.	13,6	31,8	36,4	18,2	0,0
En esta Municipalidad se destaca la productividad a través de un incentivo monetario.	31,8	40,9	18,2	9,1	0,0
En esta Municipalidad existen muy pocas posibilidades de ascensos.	9,1	9,1	9,1	63,6	9,1
<b>Ítem Responsabilidad</b>					
En esta Municipalidad hay poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo.	0,0	31,8	36,4	27,3	4,5
En esta Municipalidad no se confía mucho en el criterio individual por que casi todo el trabajo que hacemos se revisa	9,1	27,3	45,5	18,2	0,0
En esta Municipalidad se otorga el poder de decisión necesario para agilizar procesos sin recurrir a los jefes.	18,2	27,3	27,3	22,7	4,5
<b>Ítem Estructura</b>					
En esta organización, los trabajos están bien asignados y organizados.	0,0	4,5	45,5	45,5	4,5
Las ideas nuevas no se toman en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y tramites que cumplir.	4,5	18,2	36,4	31,8	9,1
En esta Dirección a veces no se sabe bien quien tiene que decidir las cosas.	18,2	68,2	0,0	13,6	0,0
<b>Ítem Desafío</b>					
Mi jefe realiza una reunión mensual para debatir las ideas o propuestas que buscan la mejora del trabajo realizado en el departamento.	9,1	13,6	22,7	36,4	18,2
Las ideas u objetivos que son aportados tanto por mi y mis colegas no son acogidas por mis jefes.	9,1	40,9	31,8	13,6	4,5
El ambiente de esta institución no es propicio para entregar nuevas ideas.	4,5	45,5	31,8	13,6	4,5
Aquí se da la facilidad para que cualquier funcionario pueda presentar una idea nueva.	0,0	13,6	45,5	31,8	9,1
<b>Ítem Compañerismo</b>					
En esta Contraloría se trabaja en equipo.	9,1	27,3	22,7	31,8	9,1
Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.	4,5	4,5	18,2	45,5	27,3
La Dirección de esta institución se preocupa por las personas, como se sienten y de sus problemas.	4,5	27,3	36,4	22,7	9,1

<b>Ítem Administración de conflicto</b>					
Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución.	4,5	13,6	54,5	22,7	4,5
En esta institución es posible decir que "no" cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades a cargo.	4,5	18,2	54,5	18,2	4,5
Aquí se nos alienta para decidir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.	0,0	31,8	36,4	27,3	4,5
<b>Ítem Liderazgo</b>					
Mi jefe directo me da autonomía y confianza para desarrollar un trabajo óptimo.	0,0	0,0	18,2	50,0	31,8
Mi jefe directo me entrega la información de mi evaluación de desempeño de manera anual.	0,0	4,5	9,1	27,3	59,1
Siento que las jefaturas de Contraloría, cuentan con los conocimientos necesarios para tomar buenas decisiones en función de un trabajo eficiente.	4,5	4,5	18,2	31,8	40,9
<b>Ítem Motivación Laboral</b>					
En mi departamento la gente se siente comprometida con el trabajo.	4,5	4,5	18,2	31,8	40,9
Dentro de la Contraloría Municipal muestra interés por trabajo que se les encomienda a las distintas unidades.	4,5	0,0	40,9	45,5	9,1
Siento que se me otorgan las oportunidades de perfeccionar mi trabajo a través de Capacitaciones, Seminarios, etc...	9,1	9,1	27,3	40,9	13,6
Los incentivos monetarios y no monetarios (paseos, distinciones, etc...) son necesarios para obtener una motivación laboral mayor.	4,5	4,5	9,1	45,5	36,4

Elaboración propia

De acuerdo la escala de Likert en donde las alternativas son de 1 a 5:

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

Los ítems identidad, recompensa y responsabilidad estuvieron basados en preguntas afirmativas relacionadas con la organización general del Municipio.

- Del Ítem Identidad, en concreto, de las afirmaciones 2 y 3 se obtuvieron porcentajes iguales al 54,5%, de la alternativa 4 (de acuerdo), mientras que la afirmación número 1 obtuvo un 45,5% de la misma.

Se observa que los funcionarios sienten un alto compromiso de pertenencia con el Municipio, ya que sus respuestas fueron satisfactorias frente a las afirmaciones.

- En Recompensa, la afirmación 4 obtuvo de la alternativa 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), un 36,4%. De la afirmación número 5, concentró un 40,9% de la alternativa 2 (en desacuerdo). Mientras que la afirmación 6 concentró un 63,6% de la alternativa 4 (de acuerdo).

Como la afirmación 6 presentó un mayor porcentaje a "existen muy pocas posibilidades de asensos", se infiere que los funcionarios no sienten que su trabajo sea retribuido de manera equivalente con el trabajo realizado.

- Responsabilidad: en las preguntas 7 y 8 se obtuvo un 36,4 y un 45,5% en la alternativa 3; en la afirmación 9 la tendencia es hacia la alternativa 3 y 4.

En este ítem la incidencia es hacia la alternativa 3 por lo que los funcionarios frente a la autonomía de toma de decisiones en su trabajo les es indiferente o neutral.

En los siguientes ítems, se observó la percepción de los trabajadores de contraloría frente a su Dirección.

- Con respecto al ítem estructura, la pregunta 10 obtuvo un 45,5% en las alternativas 3 y 4, ni de acuerdo ni en desacuerdo y de acuerdo respectivamente. La afirmación 11 obtuvo 36,4% en la alternativa 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo); en la afirmación número 12 se obtuvo un 68,2% de la alternativa 2 (en desacuerdo). Se deduce de este ítem que los funcionarios tendieron a la indiferencia frente a las afirmaciones 10-11. Frente a la pregunta 12, se infiere que no había conocimiento de quién tiene la toma de decisión, por lo que los trabajadores conocen claramente los niveles de mando.
- Desafío: en la afirmación 13 se observó un 36,4% de aprobación (alternativa 4, de acuerdo); en la afirmación 14 se obtuvo un 40,9% de la alternativa 2 (en desacuerdo). La afirmación 15, obtuvo un 45,5% de la alternativa 2 (en desacuerdo); con respecto a la afirmación 16 se obtuvo un 45,5% de indiferencia.

Se observó un ambiente favorable para entregar ideas o propuestas tanto para la mejora del trabajo o para cambiar procesos. Pero a su vez la afirmación 16 se concentró en la alternativa 3 por tanto su percepción no es de acuerdo ni desacuerdo con la pregunta, por lo que tienen una postura neutral.

- Compañerismo: en la pregunta 17 y 18 se obtuvo un 31,8% y un 45,5%, respectivamente, de aprobación (de acuerdo); el mayor porcentaje obtenido para la afirmación 19 fue de un 36,4% de la alternativa 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

Como las afirmaciones 17 y 18 fueron evaluadas positivamente, por lo que se puede decir que existe un trabajo de coordinación y de colaboración entre los distintos departamentos. No obstante la afirmación 19, la respuesta se agrupó en la alternativa 3, por lo que frente a que si existe preocupación por parte de los compañeros por su estado anímico o problemas sienten que es neutral.

- Administración de Conflicto: las 3 afirmaciones presentaron mayores porcentajes en la alternativa 3 (ni en acuerdo ni en desacuerdo).

Se observó que la postura hacia el conflicto de los funcionarios de contraloría es de poco clara e indecisa frente a las afirmaciones.

- Liderazgo: La afirmación N°23 obtuvo un 50% de aprobación (de acuerdo), mientras que las preguntas 24 y 25 obtuvieron un 59,1% y un 40,9% respectivamente, de la alternativa 5 (muy de acuerdo), por lo cual queda claramente definido que los funcionarios sienten que las jefaturas cuentan con los conocimientos y aptitudes necesarias para tener un poder de mando.
- Motivación Laboral: la afirmación 26 obtuvo un 40,9% de la alternativa 5 (muy de acuerdo). Las preguntas 27, 28 y 29 obtuvieron un 45,5, 40,9 y 45,5% respectivamente de la alternativa 4 (de acuerdo).

Los funcionarios sienten que se otorga perfeccionamiento a través de las capacitaciones seminarios entre otros, para así obtener mayores herramientas de uso para el futuro. Herramientas de ayuda en caso de optar a otros puestos dentro de la organización o emigrar a otro trabajo. Por otra parte los departamentos tienden a tener un compromiso con el trabajo.

Por último cabe señalar que frente a la afirmación sobre que los incentivos monetarios y no monetarios son necesarios para obtener una motivación laboral mayor, a la cual los funcionarios estuvieron de acuerdo, refleja que si se entregan incentivos mensuales o anuales se puede obtener una mayor productividad.

En relación a las fortalezas de los Ítems estos correspondieron a identidad, liderazgo, compañerismo, desafío y motivación Laboral.

Las debilidades están enfocadas en un solo Ítem y este sería el incentivo Monetario es decir el de recompensa. Mientras que los demás Ítem responsabilidad, estructura, administración del conflicto, están bajo una aptitud neutral por parte de los encuestados vale decir de poca claridad.

Dado los datos analizados, se puede decir que el clima laboral de la Contraloría es estable y que bajo el parámetro de Likert, se consideró de tipo consultivo sistema III. En otras palabras, la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Por tanto corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

## 5.1. Propuestas

- Implementar una reestructuración en las asignaciones de horas extras cuya finalidad está dirigida a superar la desigualdad salarial.
- Efectuar una reestructuración en las asignaciones de bonos de locomoción, con el propósito de aumentar la cantidad de funcionarios con el beneficio.
- Promocionar reconocimientos o distinciones por parte de la Dirección, a los funcionarios que cumplan con los objetivos y metas del Municipio.
- Realizar actividades recreativas trimestrales, con la finalidad de afianzar el compañerismo de los distintos departamentos y además incentivar un mayor compromiso con la organización que se verá traducido en una mayor productividad.
- Aumentar los programas anuales de capacitación en donde puedan ir a los menos 3 funcionarios por departamento con la finalidad de mejorar el desempeño laboral y se encuentren aptos para las funciones asignadas.
- Elaborar un plan para los funcionarios en donde los que no se encuentren bien adaptados con su labor o función, se pueda realizar una reubicación que permita mejorar su desempeño en la Municipalidad.
- Implementar reuniones semestrales o anuales con los distintos departamentos para dar a conocer los problemas que se están teniendo y cuales serán las medidas adoptar para lograr las metas y objetivos que se buscan alcanzar. Este tiene la finalidad de involucrar tanto a jefes como trabajadores para que todos tengan una visión global de lo que está aconteciendo a la Dirección.
- Aplicar una encuesta de clima laboral de forma anual, el cual permita ubicar cuales son los puntos críticos que afectan al personal con la finalidad de realizar mejoras constante para lograr con el tiempo un clima optimó, que se verá reflejado en productividad, utilidades, y satisfacción de las necesidades de los trabajadores.

## 6. CONCLUSIÓN

---

Para la presente tesis sobre la “Evaluación y Análisis del Clima Organizacional de la Dirección de Contraloría de la Ilustre Municipalidad de Santiago” se concluye que:

- Tanto el clima como la cultura organizacional influyen directamente en la productividad del personal ya sea positivamente como de forma negativa.
- Si existe un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que causa de forma positiva a la organización, una alta calidad de vida para el trabajador. Esto, a la vez, produce una gran estabilidad social dentro de la organización, porque los individuos se sienten a gusto con su trabajo, y serán, sin dudas, más productivos. En cambio si existe una cultura y un clima inapropiado los empleados no sienten un compromiso con la empresa, y se vera traducido en un descontento generalizado que traerá como consecuencia poca productividad, ausentismo laboral entre otros.
- El clima de Contraloría Municipal es de tipo consultivo esto es según la teoría de clima de likert, que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales y por lo tanto, se define como un clima satisfactorio para alcanzar las metas y objetivos de la organización.
- El liderazgo por parte de las autoridades de la Contraloría es claro en la distribución de las funciones y cuentan con una jefatura altamente calificada.
- El factor Identidad es determinante, ya que los funcionarios sienten que es un privilegio trabajar en la Contraloría ya que refleja un status distinto a las demás Direcciones (prestigio).
- La entrega de cursos, capacitaciones y seminarios son necesarios para la perfección y motivación laboral.

- Existe un alto compromiso de cooperación (compañerismo) entre las unidades y los distintos departamentos.
- El factor recompensa, se consideró una debilidad, por la no existencia de un incentivo monetario de acuerdo a su productividad.

Finalmente se considera que el conocimiento del Clima Organizacional proporciona una retroalimentación acerca de los factores que determinan los comportamientos organizacionales. Por tanto es de suma importancia realizar encuestas para conocerlos ya que estos pueden ir variando en el tiempo.

Si obtenemos una percepción favorable del ambiente se verá traducido en un clima óptimo y productivo (eficaz y eficiente) en la organización.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

---

- ANÓNIMO 1 (2002). Clima laboral. Mendoza. Argentina. [En línea] <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm> [consulta: 28 Noviembre, 2011].
- ARANCIBIA, J. (2011). Clima Organizacional como Herramienta de Gestión. [En línea] <<http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm>> [consulta: 28 Noviembre, 2011].
- CERON, P. (2011). Dimensiones del Clima Laboral. Liderazgo. [En línea] <<http://es.scribd.com/doc/22935995/Dimensiones-Del-Clima-Laboral>> [consulta: 29 Noviembre, 2011].
- CORPORACION DE PROMOCION UNIVERSITARIA (2004). Estudios Sociales. Pensilvania. Estados Unidos. Editorial Corporación de Promoción Universitaria. 113-115 p.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (2008). Cultura organizacional. Concepto. Texas. Estados Unidos.
- FERNANDEZ, A., GONZÁLEZ, E., ARIAS, F. (2010). Burnout syndrome and its relationship to job satisfaction in nursing staff. Estado de Morelos. México.
- GARCÍA, G. (2007). Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. México. 158p.
- GONÇALVES, A. (2011). Dimensiones del Clima Organizacional. [En línea] <<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>> [consulta: 28 Noviembre, 2011].
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. Y BAPTISTA, P. (1991). Metodología de la Investigación. Naucalpan del Juárez, México. Mc Graw-Hill. 148p.

- INSTITUTO DE PASTORAL ANDINA (2005). Allpanchis phuturinga. Michigan. Editorial El Instituto. 65-66p.
- KEITH, D. y NEWSTROM, J. (2008). Cultura organizacional. Concepto. [En línea] <<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html>> [consulta: 27 de Enero, 2012].
- MARCHANT, L. (2006). Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. Viña del Mar. Chile. Editorial UVM.
- MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO (2012). Manual de Procedimientos de Contraloría Municipal de Santiago. Chile.
- OLIVEROS, I. (2010). Clima laboral y estado actual de su abordaje en la policía de investigaciones de Chile. ISSN: 0718-5464. Vol 7. 41-58p.
- SALAZAR, J., GUERRERO, J., MACHADO Y., CAÑEDO, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Ciudad de La Habana. Cuba.

## 8. ANEXOS

---

### ANEXO 1. Encuesta Clima Organizacional

Estimados Compañeros, la siguiente encuesta tiene como objetivo primeramente aportar en mi tesis, de "Clima Organizacional" la cual estoy realizando para mi pronta titulación. Es por ello, que solicito que respondan de forma franca y sincera las siguientes preguntas. Sus datos serán utilizados de forma anónima y de manera confidencial.

El resultado de esta encuesta puede ayudar a tomar medidas que favorezcan un mejor clima laboral dentro de la Dirección de Contraloría.

**I. Marque con X la alternativa la información que se solicita.**

#### ANTECEDENTES PERSONALES

FEMENINO	MASCULINO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EDAD (Años)

18-25		26-35		36-44		45-50		51-60		61 y más
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TIPO DE CONTRATO

PLANTA	A CONTRATA	HONORARIO	CODIGO DEL TRABAJO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. A continuación se presenta una serie de afirmaciones acerca de la Municipalidad de Santiago, institución a la cual pertenece. Para cada una de ellas tendrá 5 alternativas de respuestas:

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

Evalúe de 1 a 5 según considere pertinente:

ITEM	EVALUACION				
	1	2	3	4	5
<b>IDENTIDAD</b>					
Siento que trabajar dentro de la Municipalidad de Santiago es un privilegio.					
Mi sentido de pertenencia hace que yo me ponga la camiseta por la Municipalidad frente a un problema dentro y fuera de mis horas de trabajo.					
Siento lealtad y compromiso hacia la Municipalidad.					
<b>RECOMPENSA</b>	1	2	3	4	5
En esta Municipalidad los que tienen un mejor desempeño obtienen reconocimiento por parte de sus jefes.					
En esta Municipalidad se destaca la productividad a través de un incentivo monetario.					
En esta Municipalidad existen muy pocas posibilidades de ascensos.					
<b>RESPONSABILIDAD</b>	1	2	3	4	5
En esta Municipalidad hay poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo.					
En esta Municipalidad no se confía mucho en el criterio individual porque casi todo el trabajo que hacemos se revisa.					
En esta Municipalidad se otorga el poder de decisión necesario para agilizar procesos sin recurrir a los jefes.					

ITEM	EVALUACION				
	1	2	3	4	5
<b>ESTRUCTURA</b>					
En esta Dirección, los trabajos están bien asignados y organizados.					
Las ideas nuevas no se toman en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.					
En esta Dirección a veces no se sabe bien quien tiene que decidir las cosas.					
<b>DESAFIO</b>	1	2	3	4	5
Mi jefe realiza una reunión mensual para debatir las ideas o propuestas que buscan la mejora del trabajo realizado en el departamento.					
Las ideas u objetivos que son aportadas tanto por mí y mis colegas no son acogidos por mis jefes.					

El ambiente de esta institución no es propicio para entregar nuevas ideas.					
Aquí se da facilidad para que cualquier funcionario pueda presentar una idea nueva.					
<b>COOPERACION</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
En esta Contraloría se trabaja en equipo					
Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.					
La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.					

ITEM	EVALUACION				
ADMINISTRACION DE CONFLICTO	1	2	3	4	5
Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución					
En esta Contraloría es posible decir que “no” cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo.					
Aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.					
<b>LIDERAZGO</b>					
Mi jefe directo me da la autonomía y confianza para desarrollar un trabajo óptimo.					
Mi jefe directo me entrega la información de mi evaluación de desempeño de manera anual.					
Siento que las jefaturas de Contraloría, cuentan con los conocimientos necesarios para tomar buenas decisiones en función de un trabajo eficiente.					

ITEMS	EVALUACION				
MOTIVACION LABORAL	1	2	3	4	5
En mi departamento la gente se siente comprometida con el trabajo.					
Dentro de la Contraloría Municipal muestran intereses por el trabajo que se les encomienda a las distintas unidades.					
Siento que se me otorgan las oportunidades de perfeccionar mi trabajo a través de Capacitaciones, Seminarios, etc.					
Los incentivos monetarios y no monetarios (paseos, distinciones, etc.) son necesarios para obtener una motivación laboral mayor.					

**GRACIAS POR SU COLABORACION ☺**

**Nicole Marín Muñoz**

## ANEXO 2. Valores obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional.

Sexo: Masculino

Eval.	Identidad			Recompensa			Responsabilidad			Estructura			Desafío			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	4	3	4	1	1	4	3	1	1	4	4	2	4	3	5	3
2	4	4	4	2	1	4	3	2	3	4	5	4	4	1	4	3
3	3	4	4	3	1	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3
5	5	4	4	3	2	4	2	4	4	3	2	2	2	2	2	4
6	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	2	2	2
7	5	3	4	3	4	4	2	3	1	3	4	4	5	3	3	3
8	4	4	1	2	2	4	4	4	2	4	2	2	4	4	2	4
9	4	4	4	3	2	3	2	2	1	3	3	1	5	4	2	3
10	5	5	5	4	3	3	2	2	2	4	2	2	4	2	2	5
11	3	3	4	3	2	4	2	3	4	3	3	2	3	2	3	3
12	3	4	5	2	2	4	3	2	2	3	3	1	2	2	4	4
$\bar{X}$	4,0	3,8	3,9	2,8	2,3	3,9	2,8	2,8	2,5	3,6	3,3	2,3	3,8	2,7	3,0	3,4

Eval.	Compañerismo			Administración de Conflictos			Liderazgo			Motivación Laboral			
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
1	1	3	1	3	2	2	4	5	3	4	3	1	5
2	2	4	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5
3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4
4	4	4	3	3	3	3	5	5	4	4	4	3	5
5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	2	3	3	2	5	5	5	4	4	5	5
8	2	4	2	2	3	2	3	2	4	4	3	4	3
9	2	5	4	3	5	3	4	5	4	4	3	4	1
10	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5
11	3	4	5	3	3	3	3	5	3	5	3	1	5
12	4	5	2	2	2	2	4	5	5	4	4	2	4
$\bar{X}$	3,1	4,1	3,0	3,0	3,3	2,9	4,3	4,6	4,3	4,2	3,8	3,3	4,2

Sexo: Femenino

Eval.	Identidad			Recompensa			Responsabilidad			Estructura			Desafío			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
13	3	5	5	1	1	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2
14	5	5	5	2	2	2	4	2	4	2	3	2	1	2	2	3
15	4	3	4	1	1	4	4	3	2	3	4	2	3	3	3	3
16	4	4	3	2	1	4	4	3	3	3	3	2	3	1	2	4
17	2	1	5	2	2	4	2	2	4	4	2	2	4	2	2	4
18	4	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
19	4	5	5	3	2	1	2	1	1	3	3	2	1	3	2	2
20	5	5	5	4	1	5	4	3	5	5	1	1	5	5	1	5
21	5	4	4	4	2	4	3	3	2	3	4	2	5	2	3	4
22	3	4	5	3	3	1	3	3	3	4	5	1	3	3	3	3
$\bar{X}$	3,9	4	4,5	2,4	1,8	3,1	3,3	2,7	2,9	3,4	3,2	1,8	3	2,6	2,3	3,3

Eval.	Compañerismo			Administración de Conflictos			Liderazgo			Motivación Laboral			
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
13	2	2	2	1	1	2	4	4	2	5	4	4	4
14	2	3	2	3	2	2	3	3	3	1	1	3	2
15	4	5	2	3	2	2	4	5	5	5	3	3	5
16	2	3	3	3	3	4	5	4	5	2	3	4	4
17	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4
18	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
19	3	1	3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	4
20	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4
21	4	4	4	2	3	4	4	5	4	4	3	5	5
22	1	5	3	3	3	4	3	3	1	3	3	3	3
$\bar{X}$	3	3,6	3,1	3,2	2,7	3,2	4	4,2	3,7	3,6	3,3	3,6	3,9

**Anexo 3. Histogramas obtenidos de las respuestas a las afirmaciones, según las categorías (escala de 1 a 5)**

	Histograma					Histograma			
	Categoría	Frecuencia	Categorías	%		Categoría	Frecuencia	Categorías	%
pregunta 1	1	0	1	0	pregunta 16	1	0	1	0
	2	1	2	4,5		2	3	2	13,6
	3	5	3	22,7		3	10	3	45,5
	4	10	4	45,5		4	7	4	31,8
	5	6	5	27,3		5	2	5	9,1
pregunta 2	1	1	1	4,5	pregunta 17	1	2	1	9,1
	2	0	2	0		2	6	2	27,3
	3	4	3	18,2		3	5	3	22,7
	4	12	4	54,5		4	7	4	31,8
	5	5	5	22,7		5	2	5	9,1
pregunta 3	1	1	1	4,5	pregunta 18	1	1	1	4,5
	2	0	2	0		2	1	2	4,5
	3	1	3	4,5		3	4	3	18,2
	4	12	4	54,5		4	10	4	45,5
	5	8	5	36,4		5	6	5	27,3
pregunta 4	1	3	1	13,6	pregunta 19	1	1	1	4,5
	2	7	2	31,8		2	6	2	27,3
	3	8	3	36,4		3	8	3	36,4
	4	4	4	18,2		4	5	4	22,7
	5	0	5	0		5	2	5	9,1
pregunta 5	1	7	1	31,8	pregunta 20	1	1	1	4,5
	2	9	2	40,9		2	3	2	13,6
	3	4	3	18,2		3	12	3	54,5
	4	2	4	9,1		4	5	4	22,7
	5	0	5	0		5	1	5	4,5
pregunta 6	1	2	1	9,1	pregunta 21	1	1	1	4,5
	2	2	2	9,1		2	4	2	18,2
	3	2	3	9,1		3	12	3	54,5
	4	14	4	63,6		4	4	4	18,2
	5	2	5	9,1		5	1	5	4,5
pregunta 7	1	0	1	0	pregunta 22	1	0	1	0
	2	7	2	31,8		2	7	2	31,8
	3	8	3	36,4		3	8	3	36,4
	4	6	4	27,3		4	6	4	27,3
	5	1	5	4,5		5	1	5	4,5

pregunta 8	1	2	1	9,1	pregunta 23	1	0	1	0
	2	6	2	27,3		2	0	2	0
	3	10	3	45,5		3	4	3	18,2
	4	4	4	18,2		4	11	4	50,0
	5	0	5	0		5	7	5	31,8
pregunta 9	1	4	1	18,2	pregunta 24	1	0	1	0
	2	6	2	27,3		2	1	2	4,5
	3	6	3	27,3		3	2	3	9,1
	4	5	4	22,7		4	6	4	27,3
	5	1	5	4,5		5	13	5	59,1
pregunta 10	1	0	1	0	pregunta 25	1	1	1	4,5
	2	1	2	4,5		2	1	2	4,5
	3	10	3	45,5		3	4	3	18,2
	4	10	4	45,5		4	7	4	31,8
	5	1	5	4,5		5	9	5	40,9
pregunta 11	1	1	1	4,5	pregunta 26	1	1	1	4,5
	2	4	2	18,2		2	1	2	4,5
	3	12	3	36,4		3	4	3	18,2
	4	4	4	31,8		4	7	4	31,8
	5	1	5	9,1		5	9	5	40,9
pregunta 12	1	4	1	18,2	pregunta 27	1	1	1	4,5
	2	15	2	68,2		2	0	2	0
	3	0	3	0		3	9	3	40,9
	4	3	4	13,6		4	10	4	45,5
	5	0	5	0		5	2	5	9,1
pregunta 13	1	2	1	9,1	pregunta 28	1	2	1	9,1
	2	3	2	13,6		2	2	2	9,1
	3	5	3	22,7		3	6	3	27,3
	4	8	4	36,4		4	9	4	40,9
	5	4	5	18,2		5	3	5	13,6
pregunta 14	1	2	1	9,1	pregunta 29	1	1	1	4,5
	2	9	2	40,9		2	1	2	4,5
	3	7	3	31,8		3	2	3	9,1
	4	3	4	13,6		4	10	4	45,5
	5	1	5	4,5		5	8	5	36,4
pregunta 15	1	1	1	4,5					
	2	10	2	45,5					
	3	7	3	31,8					
	4	3	4	13,6					
	5	1	5	4,5					

Anexo 4. Detalle de los resultados obtenidos de la encuesta de clima laboral.

Evaluador	Sexo	Edad	Tipo de Contrato	Puntaje TOTAL	identidad	recompensa	responsabilidad	estructura	desafío	compañerismo	administración de conflictos	liderazgo	motivación laboral
1	M	36-44	P	81	11	6	5	10	15	5	7	9	13
2	M	36-45	H	102	12	7	8	13	12	9	9	15	17
3	M	51-60	P	107	11	9	9	12	16	9	11	15	15
4	M	61-más	P	103	12	10	9	9	13	11	9	14	16
5	M	18-25	A	97	13	9	10	7	10	10	10	12	16
6	M	61-más	P	112	12	12	13	10	10	12	11	16	16
7	M	18-25	A	105	12	11	6	11	14	10	8	15	18
8	M	45-50	P	87	9	8	10	8	14	8	7	9	14
9	M	51-60	A	93	12	8	5	7	14	11	11	13	12
10	M	61-más	P	114	15	10	8	8	13	14	12	15	19
11	M	36-44	A	93	10	9	9	8	11	12	9	11	14
12	M	61-más	P	91	12	8	7	7	12	11	6	14	14
13	F	51-60	P	82	13	4	10	10	8	6	4	10	17
14	F	51-60	P	82	15	6	10	7	8	7	7	15	7
15	F	51-61	P	95	11	6	9	9	12	11	7	14	16
16	F	26-35	A	91	11	7	10	8	10	8	10	14	13
17	F	51-60	P	100	13	8	8	8	12	11	10	14	16
18	F	51-60	P	98	12	9	9	8	12	11	10	12	15
19	F	51-61	P	82	14	6	4	8	8	7	11	11	13
20	F	61-más	P	121	15	10	12	7	16	15	13	15	18
21	F	45-50	P	106	13	10	9	9	14	12	9	13	17
22	F	45-50	P	88	12	7	9	10	12	9	10	7	12
PROMEDIO				96,82	12,27	8,18	8,59	8,82	12,09	9,95	9,14	12,86	14,91
DESVIACIÓN				11,18	1,55	1,94	2,17	1,68	2,39	2,48	2,14	2,44	2,65
MIN					3	3	3	3	4	3	3	3	4
MAXIMO					15	15	15	15	20	15	15	15	20

## Anexo 5. Muestra de encuesta al azar



### ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimados Compañeros, la siguiente encuesta tiene como objetivo primeramente aportar en mi tesis, de "Clima Organizacional" la cual estoy realizando para mi pronta titulación. Es por ello, que solicito que respondan de forma franca y sincera las siguientes preguntas. Sus datos serán utilizados de forma anónima y de manera confidencial.

El resultado de esta encuesta puede ayudar a tomar medidas que favorezcan un mejor clima laboral dentro de la Dirección de Contraloría.

I. Marque con X la alternativa la información que se solicita.

#### ANTECEDENTES PERSONALES

FEMENINO	MASCULINO
	X

#### EDAD (Años)

18-25	26-35	36-44	45-50	51-60	61 y más
		X			

#### TIPO DE CONTRATO

PLANTA	A CONTRATA	HONORARIO	CODIGO DEL TRABAJO
		X	

II. A continuación se presenta una serie de afirmaciones acerca de la Municipalidad de Santiago, institución a la cual pertenece. Para cada una de ellas tendrá 5 alternativas de respuestas:

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

Evalúe de 1 a 5 según considere pertinente:

ITEM	EVALUACION				
	1	2	3	4	5
<b>IDENTIDAD</b>					
Siento que trabajar dentro de la Municipalidad de Santiago es un privilegio.			X		
Mi sentido de pertenencia hace que yo me ponga la camiseta por la Municipalidad frente a un problema dentro y fuera de mis horas de trabajo.			X		
Siento lealtad y compromiso hacia la Municipalidad.			X		
<b>RECOMPENSA</b>	1	2	3	4	5
En esta Municipalidad los que tienen un mejor desempeño obtienen reconocimiento por parte de sus jefes.		X			
En esta Municipalidad se destaca la productividad a través de un incentivo monetario.	X				
En esta Municipalidad existen muy pocas posibilidades de ascensos.				X	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	1	2	3	4	5
En esta Municipalidad hay poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo.			X		
En esta Municipalidad no se confía mucho en el criterio individual porque casi todo el trabajo que hacemos se revisa.		X			

En esta Municipalidad se otorga el poder de decision necesario para agilizar procesos sin recurrir a los jefes.			X		
<b>ITEM</b>	<b>EVALUACION</b>				
<b>ESTRUCTURA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
En esta Dirección, los trabajos estan bien asignados y organizados.				X	
Las ideas nuevas no se toman en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.					X
En esta Direccion a veces nose sabe bien quien tiene que decidir las cosas.				X	
<b>DESAFIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Mi jefe realiza una reunion mensual para debatir las ideas o propuestas que buscan la mejora del trabajo realizado en el departamento.				X	
Las ideas u objetivos que son aportadas tanto por mi y mis colegas no son acogidas por mis jefes.	X			X	
El ambiente de esta institución no es propicio para entregar nuevas ideas.				X	
Aqui se da facilidad para que cualquier funcionario pueda presentar una idea nueva.			X		
<b>COMPañERISMO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
En esta Contraloria se trabaja en equipo		X			
Cuando tengo que hacer un trabajo dificil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.				X	
La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.			X		

ITEM	EVALUACION				
	1	2	3	4	5
<b>ADMINISTRACION DE CONFLICTO</b>					
Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la Institución			X		
En esta institución es posible decir que "no" cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo.			X		
Aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.			X		
<b>LIDERAZGO</b>	<b>EVALUACION</b>				
Mi jefe directo me da la autonomía y confianza para desarrollar un trabajo óptimo.					X
Mi jefe directo me entrega la información de mi evaluación de desempeño de manera anual.					X
Siento que las jefaturas de Contraloría, cuentan con los conocimientos necesarios para tomar buenas decisiones en función de un trabajo eficiente.					X

ITEMS	EVALUACION				
	1	2	3	4	5
<b>MOTIVACION LABORAL</b>					
En mi departamento la gente se siente comprometida con el trabajo.				X	
Dentro de la Contraloría Municipal muestran intereses por el trabajo que se les encomienda a las distintas unidades.				X	
Siento que se me otorgan las oportunidades de perfeccionar mi trabajo a través de Capacitaciones, Seminarios, etc...				X	



Los incentivos monetarios y no monetarios (paseos, distinciones, etc.) son necesarios para obtener una motivación laboral mayor.					
--	--	--	--	--	--

GRACIAS POR SU COLABORACION ☺

Nicole Marin Muñoz



### ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimados Compañeros, la siguiente encuesta tiene como objetivo primeramente aportar en mi tesis, de "Clima Organizacional" la cual estoy realizando para mi pronta titulación. Es por ello, que solicito que respondan de forma franca y sincera las siguientes preguntas. Sus datos serán utilizados de forma anónima y de manera confidencial.

El resultado de esta encuesta puede ayudar a tomar medidas que favorezcan un mejor clima laboral dentro de la Dirección de Contraloría.

**I. Marque con X la alternativa la información que se solicita.**

#### ANTECEDENTES PERSONALES

FEMENINO	MASCULINO
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### EDAD (Años)

18-25	26-35	36-44	45-50	51-60	61 y más
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### TIPO DE CONTRATO

PLANTA	A CONTRATA	HONORARIO	CODIGO DEL TRABAJO
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. A continuación se presenta una serie de afirmaciones acerca de la Municipalidad de Santiago, institución a la cual pertenece. Para cada una de ellas tendrá 5 alternativas de respuestas:

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

Evalúe de 1 a 5 según considere pertinente:

ITEM	EVALUACION				
	1	2	3	4	5
<b>IDENTIDAD</b>					
Siento que trabajar dentro de la Municipalidad de Santiago es un privilegio.				X	
Mi sentido de pertenencia hace que yo me ponga la camiseta por la Municipalidad frente a un problema dentro y fuera de mis horas de trabajo.				X	
Siento lealtad y compromiso hacia la Municipalidad.				X	
<b>RECOMPENSA</b>	1	2	3	4	5
En esta Municipalidad los que tienen un mejor desempeño obtienen reconocimientos por parte de sus jefes.				X	
En esta Municipalidad se destaca la productividad a través de un incentivo monetario.		X			
En esta Municipalidad existen muy pocas posibilidades de ascensos.				X	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	1	2	3	4	5
En esta Municipalidad hay poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo.			X		
En esta Municipalidad no se confía mucho en el criterio individual porque casi todo el trabajo que hacemos se revisa.				X	

En esta Municipalidad se otorga el poder de decisión necesario para agilizar procesos sin recurrir a los jefes.			X		
<b>ITEM</b>	<b>EVALUACION</b>				
<b>ESTRUCTURA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
En esta Dirección, los trabajos están bien asignados y organizados.				X	
Las ideas nuevas no se toman en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.				X	
En esta Dirección a veces no se sabe bien quien tiene que decidir las cosas.				X	
<b>DESAFIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Mi jefe realiza una reunión mensual para debatir las ideas o propuestas que buscan la mejora del trabajo realizado en el departamento.				X	
Las ideas u objetivos que son aportadas tanto por mí y mis colegas no son acogidas por mis jefes.				X	
El ambiente de esta institución no es propicio para entregar nuevas ideas.		X			
Aquí se da facilidad para que cualquier funcionario pueda presentar una idea nueva.			X		
<b>COMPAÑERISMO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
En esta Contraloría se trabaja en equipo			X		
Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.				X	
La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.			X		

ITEM	EVALUACION				
	1	2	3	4	5
<b>ADMINISTRACION DE CONFLICTO</b>					
Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución			X		
En esta institución es posible decir que "no" cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo.			X		
Aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.			X		
<b>LIDERAZGO</b>	<b>EVALUACION</b>				
Mi jefe directo me da la autonomía y confianza para desarrollar un trabajo óptimo.				X	
Mi jefe directo me entrega la información de mi evaluación de desempeño de manera anual.				X	
Siento que las jefaturas de Contraloría, cuentan con los conocimientos necesarios para tomar buenas decisiones en función de un trabajo eficiente.				X	
<b>ITEMS</b>	<b>EVALUACION</b>				
<b>MOTIVACION LABORAL</b>	1	2	3	4	5
En mi departamento la gente se siente comprometida con el trabajo.				X	
Dentro de la Contraloría Municipal muestran intereses por el trabajo que se les encomienda a las distintas unidades.				X	
Siento que se me otorgan las oportunidades de perfeccionar mi trabajo a través de Capacitaciones, Seminarios, etc...				X	



Los incentivos monetarios y no monetarios(paseos, distinciones,etc..) son necesarios para obtener una motivación laboral mayor.				X	
---	--	--	--	---	--

GRACIAS POR SU COLABORACION @

Nicole Marin Muñoz

### ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimados Compañeros, la siguiente encuesta tiene como objetivo primeramente aportar en mi tesis, de "Clima Organizacional" la cual estoy realizando para mi pronta titulación. Es por ello, que solicito que respondan de forma franca y sincera las siguientes preguntas. Sus datos serán utilizados de forma anónima y de manera confidencial.

El resultado de esta encuesta puede ayudar a tomar medidas que favorezcan un mejor clima laboral dentro de la Dirección de Contraloría.

I. Marque con X la alternativa la información que se solicita.

#### ANTECEDENTES PERSONALES

FEMENINO	MASCULINO
	<input checked="" type="checkbox"/>

#### EDAD (Años)

18-25	26-35	36-44	45-50	51-60	61 y más
			<input checked="" type="checkbox"/>		

#### TIPO DE CONTRATO

PLANTA	A CONTRATA	HONORARIO	CODIGO DEL TRABAJO
<input checked="" type="checkbox"/>			

II. A continuación se presenta una serie de afirmaciones acerca de la Municipalidad de Santiago, institución a la cual pertenece. Para cada una de ellas tendrá 5 alternativas de respuestas:

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

Evalúe de 1 a 5 según considere pertinente:

ITEM	EVALUACION				
	1	2	3	4	5
<b>IDENTIDAD</b>					
Siento que trabajar dentro de la Municipalidad de Santiago es un privilegio.			X		
Mi sentido de pertenencia hace que yo me ponga la camiseta por la Municipalidad frente a un problema dentro y fuera de mis horas de trabajo.				X	
Siento lealtad y compromiso hacia la Municipalidad.				X	
<b>RECOMPENSA</b>	1	2	3	4	5
En esta Municipalidad los que tienen un mejor desempeño obtienen reconocimiento por parte de sus jefes.			X		
En esta Municipalidad se destaca la productividad a través de un incentivo monetario.	X				
En esta Municipalidad existen muy pocas posibilidades de ascensos.					X
<b>RESPONSABILIDAD</b>	1	2	3	4	5
En esta Municipalidad hay poca confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo.			X		
En esta Municipalidad no se confía mucho en el criterio individual porque casi todo el trabajo que hacemos se revisa.			X		

En esta Municipalidad se otorga el poder de decisión necesario para agilizar procesos sin recurrir a los jefes.			X		
<b>ITEM</b>	<b>EVALUACION</b>				
<b>ESTRUCTURA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
En esta Dirección, los trabajos están bien asignados y organizados.				X	
Las ideas nuevas no se toman en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.				X	
En esta Dirección a veces no se sabe bien quien tiene que decidir las cosas.				X	
<b>DESAFIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Mi jefe realiza una reunión mensual para debatir las ideas o propuestas que buscan la mejora del trabajo realizado en el departamento.				X	
Las ideas u objetivos que son aportadas tanto por mí y mis colegas no son acogidas por mis jefes.				X	
El ambiente de esta institución no es propicio para entregar nuevas ideas.				X	
Aquí se da facilidad para que cualquier funcionario pueda presentar una idea nueva.				X	
<b>COMPañERISMO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
En esta Contraloría se trabaja en equipo			X		
Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.			X		
La dirección de esta institución se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas.			X		

ITEM	EVALUACION				
	1	2	3	4	5
<b>ADMINISTRACION DE CONFLICTO</b>					
Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución			X		
En esta institución es posible decir que "no" cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo.				X	
Aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.				X	
<b>LIDERAZGO</b>					
Mi jefe directo me da la autonomía y confianza para desarrollar un trabajo óptimo.					X
Mi jefe directo me entrega la información de mi evaluación de desempeño de manera anual.					X
Siento que las jefaturas de Contraloría, cuentan con los conocimientos necesarios para tomar buenas decisiones en función de un trabajo eficiente.					X

ITEMS	EVALUACION				
	1	2	3	4	5
<b>MOTIVACION LABORAL</b>					
En mi departamento la gente se siente comprometida con el trabajo.				X	
Dentro de la Contraloría Municipal muestran intereses por el trabajo que se les encomienda a las distintas unidades.				X	
Siento que se me otorgan las oportunidades de perfeccionar mi trabajo a través de Capacitaciones, Seminarios, etc...			X		



Los incentivos monetarios y no monetarios (paseos, distinciones, etc.) son necesarios para obtener una motivación laboral mayor.					
--	--	--	--	--	--

GRACIAS POR SU COLABORACION ☺

Nicole Marin Muñoz