



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACION PUBLICA

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GOBERNACION
PROVINCIAL VALPARAISO

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR
PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION PUBLICA

ALUMNA:

MARIELA ANTONIA SALINAS GARCIA

PROFESOR GUIA:
JAIME RUBINA BUSTAMANTE

Valparaíso, Diciembre 2008



T
700
2008

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

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GOBERNACIÓN PROVINCIAL
VALPARAÍSO

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

ALUMNA

MARIELA ANTONIA SALINAS GARCÍA

PROFESOR GUÍA

JAIME RUBINA BUSTAMANTE

Reg. 6670

VALPARAÍSO, DICIEMBRE 2008

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
1.- PRESENTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA GOBERNACIÓN PROVINCIAL VALPARAÍSO	10
1.2 LA PROVINCIA DE VALPARAISO	10
1.3 UBICACIÓN	10
1.4 MARCO JURIDICO	11
1.5 MISIÓN INSTITUCIONAL	13
1.6 ORGANIGRAMA DE GOBERNACIÓN PROVINCIAL DE VALPARAÍSO	13
1.7 CARACTERIZACIÓN DE LA GOBERNACIÓN DE VALPARAÍSO	13
2.- PROBLEMA DETECTADO	15
2.1 HIPOTESIS DE TRABAJO	16
2.2 METODOLOGIA	16
2.2.1 OBJETIVOS GENERALES	16
2.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
2.2.3 RESULTADOS ESPERADOS	17
3.- MARCO TEÓRICO	18
3.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIONES	18
3.2 CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	18
3.3 EL CLIMA ORGANIZACIONAL SE CARACTERIZA POR	19
3.4 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	22
3.5 DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	23
3.6 TÉCNICAS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	24
3.7 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE GESTIÓN (PMG)	27
4.- DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	28
4.1 MUESTRA	29
4.2 ANÁLISIS DE DATOS E INFORMACIÓN RECOGIDA	30

4.2.1 RESULTADOS TOTALES POR DIMENSIÓN	30
4.2.2 RESULTADOS POR DIMENSIÓN	31
4.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN	38
4.4 PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES	39
5.- CONCLUSIONES	41
FUENTES DE INFORMACIÓN	44
ANEXO	46

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 4.1 – SIMBOLOGÍA DE GRÁFICO 2.....	31
TABLA 4.2 – SIMBOLOGÍA DE GRÁFICO 3.....	32
TABLA 4.3 – SIMBOLOGÍA DE GRÁFICO 4.....	33
TABLA 4.4 – SIMBOLOGÍA DE GRÁFICO 5.....	34
TABLA 4.5 – SIMBOLOGÍA DE GRÁFICO 6.....	35
TABLA 4.6 – SIMBOLOGÍA DE GRÁFICO 7.....	36
TABLA 4.7 – SIMBOLOGÍA DE GRÁFICO 8.....	37
TABLA 4.8 – RESULTADOS ANUALES PMG	38

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.6 – ORGANIGRAMA DE GOBERNACIÓN PROVINCIAL DE VALPARAÍSO..	13
FIGURA 4.1 – GRÁFICO 1: RESULTADOS TOTALES POR DIMENSIÓN.....	30
FIGURA 4.2 – GRÁFICO 2: ESTRUCTURA	31
FIGURA 4.3 – GRÁFICO 3: COMUNICACIÓN	32
FIGURA 4.4 – GRÁFICO 4: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	33
FIGURA 4.5 – GRÁFICO 5: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	34
FIGURA 4.6 – GRÁFICO 6: RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO	35
FIGURA 4.7 – GRÁFICO 7: IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN.....	36
FIGURA 4.8 – GRÁFICO 8: RELACIONES INTERPERSONALES	37

Hoy termina una etapa de mi vida en la cual me he desarrollado y crecido como persona, en la que me pasaron cosas muy lindas y por cierto también hubo dificultades pero cada una de ellas me ayudó a ser más fuerte y me han permitido ser quien soy hoy.

Primero que todo quiero dedicar este proceso a mis padres, quienes se han esforzado día tras día por mí, por ayudarme a conseguir mis sueños. Estoy muy agradecida de tener unos maravillosos padres como ustedes. Gracias por haberme dado la posibilidad de ser quien soy. Los amo y admiro mucho!!!!!!!

También debo agradecer:

A mis hermanas, Paula y Carolina, quienes me han apoyado y ayudado en todo momento. Gracias por su cariño, amor y comprensión. Ellas contribuyeron a que hoy sea una profesional egresada, por cierto, de una universidad estatal jajajaj.

A mi mami Gaby que siempre se ha preocupado en todo momento por mí y mi familia, me ha sabido comprender, escuchar, compartir mis penas y alegrías y darme fuerzas para seguir adelante.

No puedo dejar de mencionar a mi mami Elsa y a mi tata Rolando que se que del cielo me cuidan y me ayudan. Los tengo siempre presentes en mi vida.

A mi tío Alejo a quien quiero y admiro mucho. Gracias por su apoyo y cariño. A mis hermanitos Alejandrino y Cristóbal a quienes quiero mucho y siempre están presente en mi vida.

A mi tío Rubén quien siempre ha apoyado y ayudado a mí y familia en nuestros proyectos.

A mi amiga Romina, quien siempre se ha preocupado por mí. Gracias por tu amistad, cariño, paciencia y comprensión.

El haberme alejado un año de mis estudios me dio la oportunidad de conocer a una persona maravillosa, tú mi amor, que a pesar de que sabíamos que yo debía volver a terminar mis estudios, quisiste seguir adelante y estoy muy agradecida por ello.

A pesar que nos separan kilómetros de distancia estas siempre presente en todo lo que hago, gracias por apoyarme en este último año de mi carrera en el cual fuiste un apoyo fundamental, gracias por tu infinita paciencia. Te amo mucho.

Hoy no solo termina una etapa en mi vida sino que también mis padres terminan una gran etapa; el haber logrado que sus tres hijas sean unas profesionales. Les agradezco de todo corazón todo lo que han hecho por nosotras, les aseguro que todo vuestro esfuerzo ha dado grandes frutos.

AGRADECIMIENTOS

En el término de esta etapa de mi vida, es necesario agradecer a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron a mi mejor formación como Profesional y como persona.

Quiero agradecer a la señorita Ida quien siempre ha tenido la amabilidad y disposición para ayudarme y aconsejarme.

También quiero agradecer al profesor Jaime Rubina, quien durante mis años en la universidad tuvo siempre la disponibilidad para responder mis dudas, reclamos y/o sugerencias. También conté con su permanente apoyo como profesor guía, para el desarrollo de mi trabajo de título.

Debo agradecer también a Paz con quien disfruté mucho la vida universitaria mientras estuvimos juntas.

Finalmente quiero agradecer a aquellos funcionarios de la Gobernación de Valparaíso, que colaboraron en el desarrollo de mi trabajo.

Muchas gracias.

INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos en un mundo en el cual se producen cambios constantemente y, a la vez, sus problemas son más complejos, lo que obliga a las organizaciones, tanto públicas como privadas, a un proceso continuo de modernización como condición básica para enfrentar exitosamente dichas circunstancias.

Aún cuando el cambio es una constante de la realidad dinámica actual, en las organizaciones, en muchas ocasiones, los líderes y directivos no cuentan con las herramientas para manejar la complejidad que se produce, durante las permanentes etapas de transición que éstas enfrentan. En la actualidad, estas etapas tienden a ser tan frecuentes que, muy probablemente, antes de culminar una, ya otra esté por dar inicio. Por ello, es vital reconocer cuándo el proceso de cambio altera negativamente las condiciones de convivencia interna de la organización, tratando de evitar que ésta se desvíe de sus objetivos y, se transforme en un caos, en cuyo caso, existen altas probabilidades de error y consecuentemente de fracaso de los sistemas organizacionales.¹

Los cambios en el entorno, generalmente, involucran modificaciones en términos de estrategias, tecnologías, estructuras organizacionales, reducción de costos, políticas y procedimientos, entre otras, las que no siempre generan mayor productividad y mejoran el desempeño, por lo que sus efectos deben ser monitoreados y evaluados permanentemente.

Ante todo, lo primordial son los protagonistas del cambio, es decir, los funcionarios de las distintas organizaciones. Son ellos quienes realizan el cambio a través del lenguaje, también de los sistemas de comunicación que utilizan y de su percepción de las oportunidades que representan los procesos de cambio. Cada uno percibe y evalúa su medio ambiente laboral desde perspectivas diversas. Esta percepción influye en el Clima Organizacional; el cual constituye uno de los aspectos claves para el desempeño de la organización.²

Al centrar el presente estudio en el Clima Organizacional de la Gobernación Provincial Valparaíso, se consideró medir algunas dimensiones del Clima de ésta y también obtener información respecto de los índices de productividad, medidos como

¹ <http://www.kpmg.com.pa/Publications/Human%20Resources/climaorganizacional.pdf>

² <http://www.kpmg.com.pa/Publications/Human%20Resources/climaorganizacional.pdf>

logro de objetivos de los PMG, dado que es posible que exista una relación entre ambos conceptos.

La investigación permitió establecer que los Programas comenzaron el año 2005, por tanto tenemos datos de estos tres últimos años y ellos indican que ha habido un aumento sustancial en el cumplimiento de los objetivos de dichos Programas, entre el 2006 y el 2007. Estos antecedentes permiten plantear la pregunta ¿hay relación entre el Clima organizacional y el resultado obtenido en el cumplimiento de los PMG?

Para llevar a cabo este estudio se estructuró en los siguientes capítulos:

El capítulo I, consiste en una presentación y caracterización de los aspectos más importantes de la Gobernación Provincial Valparaíso.

En el capítulo II, se da a conocer la metodología que se utilizó para llevar a cabo el estudio y lograr los objetivos propuestos.

En el capítulo III se desarrolló un Marco Teórico, el cual, hace referencia al Clima Organizacional, sus características, dimensiones, importancia, entre otros.

El capítulo IV, presenta el diagnóstico y análisis de la situación sometida a estudio, entrega los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas en la Gobernación de Valparaíso y da a conocer la información utilizada para obtener futuras conclusiones. También plantea propuestas y recomendaciones a los problemas detectados.

Finalmente en el capítulo V se establecieron las conclusiones.

1.- PRESENTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA GOBERNACIÓN PROVINCIAL VALPARAÍSO

1.1 DATOS HISTÓRICOS:

La historia de las Gobernaciones de Valparaíso se inicia el año 1818, siendo su primer Gobernador Don Luis de la Cruz Goyenechea.

En 1842 la Gobernación se eleva a la categoría de Intendencia Provincial, ocasión en la que asumió como su primer Intendente Don José María de la Cruz Prieto.

Como consecuencia del proceso de Regionalización el 7 de enero de 1976 se da inicio a una nueva División Política Administrativa del País, que divide el territorio nacional en 12 regiones y un área Metropolitana. A partir de ese momento, el gobierno y la administración superior de cada Región, residen en un Intendente regional, con dependencia directa y a las órdenes e instrucciones del poder ejecutivo.

Desde 1976, once han sido los jefes de la Provincia de Valparaíso, unidad territorial que desde sus orígenes se ha destacado en diversos ámbitos, y ello en primer término debido a que alberga a la capital regional: Valparaíso.

1.2 LA PROVINCIA DE VALPARAISO

Geográficamente la Provincia de Valparaíso está localizada en el centro-oeste de la V Región. Su superficie es de 2.780 Km² y posee una población de 876.022 habitantes. Su capital provincial es la Ciudad de Valparaíso y es la provincia más poblada de la Región y con mayor número de Comunas (9).

Bajo la jurisdicción de dicha provincia, están las comunas de Valparaíso, Viña del Mar, Concón, Quilpue, Villa Alemana, Casablanca, Quintero, Puchuncaví, y la Isla de Juan Fernández.

1.3 UBICACIÓN

La Gobernación Provincial de Valparaíso, está ubicada en el Edificio Esmeralda, Calle Melgarejo 669, Sede de la Intendencia de la V Región.- Ocupa el Piso 15 con una superficie de 458 m² más una Bodega ubicada en el subterráneo, con una superficie de 116,98 m².- Estas dos dependencias fueron destinadas al Ministerio del Interior-Gobernación Provincial de Valparaíso, por Bienes Nacionales, mediante Resolución Exenta Número 184/88, modificada por Resolución Exenta Número 332/89, ambas de la Secretaría Regional Ministerial de Bienes Nacionales V Región.

1.4 MARCO JURIDICO

La Ley Orgánica Constitucional N° 19.175 sobre Gobierno y Administración Regional define las obligaciones y ámbitos de Competencias de los Intendentes y Gobernadores Provinciales como Autoridades que representan al Presidente de la República, y los Órganos y Consejos que conforman la estructura de los correspondientes Gobiernos Regionales y Provinciales, los que ejercen sus funciones con arreglo a la Constitución Política de la República, a las Leyes, a los Reglamentos Supremos y a los Reglamentos Regionales.

En el Título Primero, Capítulo II de la Ley Orgánica Constitucional se establece que en cada provincia existirá una Gobernación, que será un órgano territorialmente desconcentrado del intendente. Estará a cargo de un Gobernador, quien será nombrado y removido libremente por el Presidente de la República.

Corresponderá al Gobernador ejercer, de acuerdo con las instrucciones del Intendente, la supervigilancia de los servicios públicos creados por ley para el cumplimiento de la función administrativa, existentes en la provincia.

El Gobernador Provincial tendrá todas las atribuciones que el Intendente Regional le delegue y además, las que la Ley le confiere directamente:

- a) Ejercer las tareas de gobierno interior, especialmente las destinadas a mantener en la provincia el orden público y la seguridad de sus habitantes y bienes;
- b) Aplicar en la provincia las disposiciones legales sobre extranjería;
- c) Autorizar reuniones en plazas, calles y demás lugares de uso público, en conformidad con las normas vigentes. Estas autorizaciones deberán ser comunicadas a Carabineros de Chile;
- d) Requerir el auxilio de la fuerza pública en el territorio de su jurisdicción, en conformidad a la ley;
- e) Adoptar todas las medidas necesarias para prevenir y enfrentar situaciones de emergencia o catástrofe;
- f) Disponer o autorizar el izamiento del pabellón patrio en el territorio de su jurisdicción y permitir el uso de pabellones extranjeros, en los casos que autorice la ley;
- g) Autorizar la circulación de los vehículos de los servicios públicos creados por ley fuera de los días y horas de trabajo, para el cumplimiento de la función administrativa, así como la excepción de uso de disco fiscal, en conformidad con las normas vigentes;
- h) Ejercer la vigilancia de los bienes del Estado, especialmente de los nacionales de uso público. En uso de esta facultad, el Gobernador velará por el respeto al uso a que están

destinados, impedirá su ocupación ilegal o todo empleo ilegítimo que entrase su uso común y exigirá administrativamente su restitución cuando proceda;

i) Dictar las resoluciones e instrucciones que estime necesarias para el ejercicio de sus atribuciones propias o delegadas, y

j) Cumplir las demás funciones y ejercer las atribuciones que las leyes y reglamentos le asignen.

Sin perjuicio de las facultades mencionadas anteriormente, el Gobernador tendrá a su cargo la administración superior de la respectiva provincia, en la esfera de atribuciones que corresponden al Intendente en su calidad de órgano ejecutivo del gobierno regional, y presidirá el consejo económico y social provincial.

El Gobernador, además de las atribuciones que el Intendente pueda delegarle, ejerce las siguientes:

a) Supervisar los programas y proyectos de desarrollo que los servicios públicos creados por ley efectúen en la provincia;

b) Proponer al Intendente proyectos específicos de desarrollo de la provincia;

c) Asesorar a las municipalidades de su jurisdicción, especialmente, en la elaboración y ejecución de programas y proyectos, cuando ellas lo soliciten;

d) Promover la participación del sector privado en las actividades de desarrollo de la provincia;

e) Disponer las medidas de coordinación necesarias para el desarrollo provincial y, especialmente, de los programas de infraestructura económica y social básica;

f) Hacer presente al Intendente o a los respectivos secretarios regionales ministeriales, con la debida oportunidad, las necesidades que observare en su territorio jurisdiccional;

g) Dictar las resoluciones e instrucciones que estime necesarias para el ejercicio de sus atribuciones o de las que le delegue el Intendente;

H) Supervigilar los servicios públicos creados por ley para el cumplimiento de las funciones administrativas, que operen en la provincia, y

i) Cumplir las demás funciones y ejercer las atribuciones que las leyes le asignen.

1.5 MISIÓN INSTITUCIONAL

Asistir en el ejercicio del gobierno y la administración interior del Estado al Presidente de la República. Para este efecto el Servicio de Gobierno Interior está segmentado en Intendencias y Gobernaciones cuyos titulares asumen la representación natural e inmediata del Presidente de la República. El servicio provee la plataforma política, administrativa y de gestión para que Intendentes y Gobernadores puedan ejercer a cabalidad dicha representación en las jurisdicciones en que se divide el territorio nacional para efectos del ejercicio del gobierno y administración superior, y además, proporciona a la población los bienes, las prestaciones y servicios que establece la ley o por políticas establecidas por el Ministerio del Interior.

1.6 ORGANIGRAMA DE GOBERNACIÓN PROVINCIAL DE VALPARAÍSO

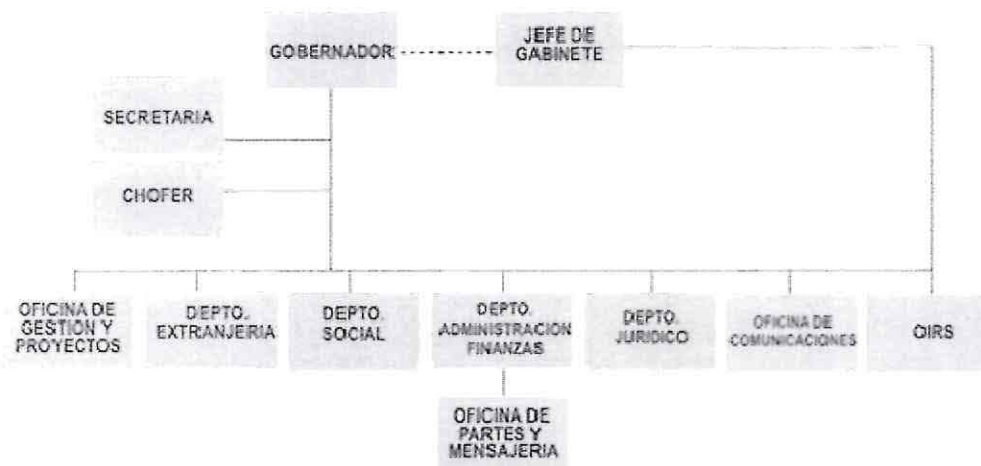


Figura 1.6 – Organigrama de gobernación provincial de Valparaíso

1.7 CARACTERIZACIÓN DE LA GOBERNACIÓN DE VALPARAÍSO

La Gobernación es un órgano territorialmente desconcentrado del Intendente; a él acuden diariamente alrededor de 100 personas ya sea para realizar trámites, solicitar ayuda, recibir orientación y otros; entre estos podemos mencionar: atención social- casos presidenta de la república, subsidio al consumo de agua potable y alcantarillado, programa de ayudas sociales ORASMI, colectas, rifas y sorteos, atención y orientación a organizaciones comunitarias, orientación y postulación Fondo Social, atención adulto mayor, subsidio único familiar, pensión asistencial, orientación proyectos concursables

(programa más trabajo, inversión regional), audiencias gobernador, autorizaciones para actos públicos, eventos masivos, derechos de agua, Orientación jurídica, etc

Aquellos extranjeros que visitan la provincia de Valparaíso o desean permanecer en el país pueden dirigirse a la Gobernación para realizar los siguientes trámites: ampliaciones de turismo, prórrogas de turismo, residencias temporarias, permiso especial de trabajo, permanencia definitiva, carta de nacionalización, y otros.

La multifuncionalidad de este servicio público, así como lo complejo que puede ser cada caso que se presenta, obliga a que los funcionarios estén la mayor parte de su jornada de trabajo atendiendo a distintas personas

Las dependencias físicas del servicio se encuentran ubicadas en el piso 15 del edificio Esmeralda, lo que implica algunas ventajas, ya que dentro de éste, se ubica la Intendencia de la V región y distintos servicios públicos con los cuales necesita relacionarse constantemente para el cumplimiento de su misión institucional. El hecho de compartir el mismo edificio permite una mayor rapidez, coordinación y efectividad de las actividades entre éstos, además de una rápida comunicación.

Esta repartición pública es una de las instancias de Gobierno que mantiene una estrecha relación con la autoridad regional, con las autoridades comunales, con los servicios públicos y con el sector privado, lo que le permite percibir las reales necesidades y aspiraciones de la comunidad.

Para llevar acabo sus funciones esta institución cuenta con el departamento social, departamento de extranjería, departamento de administración y finanzas, departamento jurídico, oficina de comunicaciones, oficina de partes y mensajería, oficina de gestión y proyectos, jefe de gabinete, secretarias, chofer, OIRS, personal de aseo.

2.- PROBLEMA DETECTADO

El haber realizado la práctica profesional en la Gobernación de Valparaíso, permitió a la alumna observar la realidad administrativa y organizacional de este servicio público, también tuvo la oportunidad de compartir con los distintos funcionarios, ya sea individual como grupalmente, lo cual le hizo posible conocer cuáles son los problemas y/o conflictos que éstos presentan en el desarrollo de sus tareas en la organización, entre otras cosas. Esta situación de contacto diario con personas que ocupan diferentes cargos y en distintas jerarquías tras el logro de objetivos institucionales, hizo surgir la interrogante respecto de la importancia del Ambiente o Clima Laboral existente en la institución y su incidencia en los niveles de productividad.

¿Favorece este clima el logro de objetivos de manera eficiente?, ¿se puede mejorar?, ¿Existe una medición del mismo y se ha correlacionado con algún indicador de eficiencia?, ¿conocen los empleados y la jefatura el modo de diagnosticarlo, con el propósito de perfeccionarlo?

Como no se obtuvieron respuestas satisfactorias a las preguntas, se dedicó esfuerzos para intentar analizar el Clima Organizacional en la Gobernación de Valparaíso y plantear algunas recomendaciones generales, si el resultado del estudio así lo amerita.

En el mundo actual este tema se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa. Esto lleva a una intensa competencia en el campo nacional e internacional referente al desarrollo de metodologías para su evaluación permanente. La gestión moderna asocia la productividad del recurso humano con el ambiente laboral.³

Por todo lo anterior es que se consideró importante realizar un estudio del Clima Organizacional en la Gobernación de Valparaíso, ya que los beneficios de su mejoramiento, no sólo favorecerán una mejor relación interna del servicio, sino que además incidirá en un mayor rendimiento, que, inevitablemente, provocará un efecto positivo en toda la comunidad de usuarios y, por ende, en el país.

³www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc

2.1 HIPOTESIS DE TRABAJO

“El Clima Organizacional de la Gobernación de Valparaíso favorece el mejoramiento de la productividad”.

2.2 METODOLOGIA

El presente estudio es una investigación del tipo descriptiva. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.⁴

La situación que se pretende estudiar es la relación entre el Clima o Ambiente Laboral con el nivel de productividad de la Gobernación Provincial Valparaíso, entendiéndose que éste resulta ser determinante para el logro de los objetivos de dicha institución.

Basaremos el análisis en el Marco teórico referencial sobre el Clima Organizacional, para ello se recurrirá a diversos autores y consultas a Internet.

Para realizar el diagnóstico de Clima Organizacional, utilizaremos como instrumento de medición una encuesta, la cual se aplicará a los funcionarios del servicio público en estudio.

En cuanto a la obtención de los niveles de productividad se recurrirá a las estadísticas obtenidas en los programas de mejoramiento de la gestión.

Este diagnóstico nos permitirá obtener conclusiones, que permitirá contrastar la hipótesis, y además sobre las mismas elaborar propuestas de mejoramiento si se considera pertinente, cuyos objetivos y resultados esperados serán los que más abajo se enuncian.

2.2.1 OBJETIVOS GENERALES

Mejorar el comportamiento organizacional de la Gobernación de Valparaíso.

2.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar y diagnosticar el Clima Organizacional al interior de la organización, como una forma de potenciar su capacidad de cumplimiento de los objetivos propuestos.

⁴ Sampieri, R. Metodología de la Investigación. 3ª Edición, Mc Graw Hill, (México, 2003) ,p.117

- Establecer un mecanismo de diagnóstico permanente que permita realizar mediciones a través del tiempo.
- Elaborar propuestas de cambio ante los problemas identificados, según un modelo teórico determinado.

2.2.3 RESULTADOS ESPERADOS

- Contribuir al autoconocimiento organizacional, mediante la elaboración de una encuesta de Clima Organizacional.
- Conocer las principales variables que inciden, tanto positiva como negativamente, en el ambiente laboral.
- Generar propuestas de mejora o reforzamiento continuo, sobre la base de una evaluación periódica del clima.

3.- MARCO TEÓRICO

3.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIONES

Las organizaciones son elementos de gran importancia dentro de la sociedad y deben considerarse como un "organismo vivo, con vida propia y con una personalidad definida; es decir, como una unidad integrada".⁵

Entenderemos por organización a un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización sólo existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse,
- están dispuestas a actuar conjuntamente,
- desean obtener un objetivo común.

3.2 CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL⁶

Debido a que el tema del Clima Organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad, la definición del concepto de Clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización.

✓ El concepto de Clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otro que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el Clima de una organización constituye la "personalidad" de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el Clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

Por otra parte, a pesar que el estudio del Clima Organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

⁵ Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición, Mc Graw Hill, (Santafé de Bogotá, 2000), p.7

⁶ Rodríguez, D. Diagnostico organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. (Santiago, 2004), pp.146-147

✓ Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

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

Todas estas variables configuran el Clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, lo que a su vez generan comportamientos que tiende a mantener, reforzar o debilitar dicho ambiente.

El concepto de Clima Organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico que en este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

3.3 EL CLIMA ORGANIZACIONAL SE CARACTERIZA POR:⁷

- El Clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el Clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- El Clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el Clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el Clima Organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

⁷ Rodríguez, D. Diagnóstico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. (Santiago, 2004), pp.148-149.

- ✓ El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un Clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- El Clima Organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen Clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo Clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal Clima Organizacional.
- El Clima Organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el Clima de su organización es grato y, sin darse cuenta, contribuir con su propio comportamiento a que este Clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al Clima de su organización, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este Clima de insatisfacción y descontento.
- ✓ • El Clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el Clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en lo subordinados puede llevar a un Clima Laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables por parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.
- Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el Clima y el estilo de dirección se refuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección, Clima Organizacional parecería requerir.

- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal Clima Laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un Clima Laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el Clima Organizacional.
- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el Clima Organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el Clima de la organización se establezca en una nueva configuración. En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el Clima Organizacional mediante políticas o decisiones efectistas, es difícil lograr que el Clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. | Por ejemplo, en una organización cuyo Clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. El efecto de este anuncio, no obstante, pronto será olvidado sino se llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del Clima. Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramiento de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejorías en el Clima Organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un Clima Organizacional que puede ser peor que el inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianzas y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente Clima Organizacional. |

3.4 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los nuevos enfoques económicos, los cambios tecnológicos y las nuevas exigencias del mercado, presionan a las organizaciones obligándolas a adoptar nuevas políticas y a readecuar una estructura, de acuerdo a las necesidades del momento actual. Todos estos cambios externos e internos inciden y afectan profundamente a sus miembros, generando comportamientos que a simple vista no están en relación inmediata con las características objetivas de la organización.⁸

Esto se refiere a que los directivos deben ser cautelosos a la hora de generar cambios en la organización (sean estos externos o internos), ya que muchas veces se comete el error de introducirlos sin antes discutirlo con sus funcionarios o simplemente no son aceptados por éstos; provocando malestar en unos pocos o en la mayoría de ellos; esta situación puede generar un ambiente no grato de trabajo y comienzan a surgir problemas que poco a poco se pueden convertir en situaciones perjudiciales para el funcionamiento de la organización, es decir, sea deficiente, se genere una mala calidad en la entrega de bienes y/o servicios, entre otras cosas. Son los trabajadores quienes hacen que una organización sea capaz de cumplir sus metas y objetivos, es por ello que debe existir una permanente preocupación por cómo se sienten los trabajadores en ésta.

De ahí la necesidad de encontrar un nexo, un concepto, que medie entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento de los miembros de dicha organización. Este mediador es el Clima Organizacional.

✂ ✂ El Clima Organizacional es un indicador global de una serie de procesos internos que se dan en la organización (estructura, relaciones interpersonales, comunicaciones, etc.) y, junto con dar una visión integradora de la forma cómo son percibidos éstos, permite ver las relaciones que existen entre los distintos procesos. Así, la limitación de querer explicar todo el comportamiento de los individuos a través de sólo algunos factores, queda superada.⁹

Sin embargo, el comportamiento organizacional no afecta sólo el comportamiento de los individuos, sino que también a las relaciones interempresariales, pues en un mercado competitivo el conocer su propio Clima, en comparación con el de otras empresas, otorga numerosas ventajas. Por consiguiente, es necesario que en la empresa se realicen periódicamente mediciones del comportamiento organizacional, porque la

⁸ Carrasco, G. Diseño y validación de un instrumento para medir el clima organizacional. Memoria para optar al título de ingeniero comercial. Universidad de Valparaíso. (Chile, 1995), p.40

⁹ Carrasco, G. Diseño y validación de un instrumento para medir el clima organizacional. Memoria para optar al título de ingeniero comercial. Universidad de Valparaíso. (Chile, 1995), p.41

evaluación de éste entrega, a quienes tienen la responsabilidad de dirigir y administrar la organización, información valiosa con respecto a cómo la está percibiendo su personal y esto, a su vez, permite diseñar estrategias de acción de acuerdo con los resultados e implementar las medidas correctivas necesarias, que respondan lo más cercanamente posible a las expectativas del recurso humano, al bienestar del personal y al de la empresa.

3.5 DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL ¹⁰

El diagnóstico organizacional es actualmente entendido como una herramienta de gran utilidad a la hora de orientar la toma de decisiones sobre la base del conocimiento de las fortalezas y debilidades del sistema organizacional, así como las posibles dificultades que se podrían suscitar a lo largo de la implementación de los cambios y transformaciones deseadas.

Se define como un proceso mediante al cual se determina y califica la situación existente en una realidad específica, por medio de la evaluación de la misma, la cual al ser comparada con un modelo teórico de referencia, permite identificar, ponderar e interpretar las deficiencias existentes, frente al parámetro de normalidad asumido.

Algunas de las funciones del diagnóstico organizacional son:

- Otorga una imagen de la situación que presenta la organización en un momento determinado.
- Ofrece conocimiento acerca de las fortalezas, debilidades y potencialidades de los sistemas organizacionales.
- Entrega información acerca del cómo se relacionan los individuos y los grupos en el interior de la organización.

A partir de la determinación de las deficiencias de la realidad existente y de la cuantificación de la magnitud de los problemas, es posible emprender el rediseño de la organización o las intervenciones menores pertinentes, conforme a los criterios de normalidad establecidos en el modelo deseable.

¹⁰ Oneto, S.y Schlageter, K. Estudio descriptivo en diez servicios clínicos del hospital Carlos Van Buren de Valparaíso. Tesis para optar al título psicólogo y al grado de licenciado en psicología. Universidad de Valparaíso. Chile, 2000, pp.65-67

En relación a lo anterior, podemos decir que el diagnóstico de Clima Organizacional, como parte del diagnóstico Organizacional, cumple las siguientes funciones:

- Cuantificar los atributos organizacionales y objetivar la realidad de la organización, logrando identificar cuales son las áreas mas afectadas.
- Actúa como indicador o evaluador de la gestión empresarial, es decir retroalimenta a la dirección acerca del como se están haciendo las cosas.
- Permite a los directivos observar los efectos de las intervenciones realizadas con anterioridad.
- Permite a la organización hacerla participe de un proceso de mejoramiento continuo.

3.6 TÉCNICAS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.¹¹

Existe una cantidad abundante de instrumentos destinados a evaluar el Clima Organizacional.

Una medida rápida del Clima de una organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación. En efecto, una alta rotación y niveles elevados de ausentismo son, con casi total seguridad, indicadores de un mal Clima. Sin embargo, estos indicadores sólo deben ser utilizados como una primera aproximación, como instrumentos que permitirán elaborar la hipótesis de que el clima en esa organización es deficiente, pero no deberían servir como base para una conclusión definitiva al respecto.

El Clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto societal en que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo en la organización, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal que ha emergido en la organización, los grupos formales e informales que subsisten en la organización, 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. Todas estas variables han de ser consideradas desde una perspectiva globalizante que se traduce en las percepciones

¹¹ Rodríguez, D. Diagnóstico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. (Santiago, 2004), pp.154-156.

que de la organización tienen los miembros, así como del significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización les ofrece.

Así, a pesar de la enorme complejidad del concepto, es posible elaborar su diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas de las variables señaladas.

El cuestionario de Likert, es uno de los más utilizados debido que además de medir el Clima, permite prever los cambios que puedan desencadenarse con posterioridad a las intervenciones de capacitación o de desarrollo organizacional.

Las dimensiones del Clima que considera Likert son las siguientes:

- **Estilo de autoridad:** forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
- **Esquemas motivacionales:** métodos de motivación utilizados en la organización.
- **Comunicaciones:** formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.
- **Procesos de influencia:** métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.
- **Proceso de toma de decisiones:** forma del proceso decisional, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y de distribución de las tareas decisionales y de ejecución.
- **Procesos de planificación:** modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
- **Procesos de control:** formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
- **Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:** Métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización.

Otro cuestionario muy difundido es el de **Litwin y Stringer**. Este cuestionario mide seis dimensiones:

- **Estructura organizacional:** reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
- **Remuneraciones:** nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.

- **Responsabilidad:** grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
- **Riesgos y toma de decisiones:** grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
- **Apoyo:** percepciones que tienen los miembros de la organización de ser apoyados por su grupo de trabajo.
- **Conflicto:** nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Así como los dos cuestionarios señalados, hay una serie que explora diversas dimensiones de la relación individuo-organización. Aparentemente, las dimensiones más frecuentes son las que se refieren a:

- **Estructura de la organización:** reglamentos, normas y exigencias establecidos por la estructura formal de la organización.
- **Relaciones humanas:** grado en que al interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad o en que se producen dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos.
- **Recompensas:** sistemas de remuneraciones monetarias y de recompensas de todo tipo que la organización ofrece a sus miembros. Las posibilidades de promoción y carrera funcionaria, por ejemplo, son variables importantes en esta dimensión.
- **Reconocimiento:** grado en que los superiores evalúan el trabajo realizado por sus subordinados. Puede encontrarse referido al sistema de recompensas, pero se refiere además al apoyo que el subordinado encuentra en sus superiores.
- **Autonomía:** grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual, en sus respectivos cargos.

Muchas veces los cuestionarios de Clima Organizacional están contruidos sobre la base de preguntas cerradas en que se pide a los encuestados que evalúen el Clima de la Organización en términos de la situación actual y de la situación que considerarían ideal al respecto. Con esta doble evaluación se consigue conocer tanto el estado actual, como la distancia que se estima existe entre este estado actual y el que idealmente se deseaba.

3.7 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE GESTIÓN (PMG)¹²

Los PMG son un Instrumento de apoyo a la gestión de los Servicios Públicos, basado en el desarrollo de áreas estratégicas comunes de la gestión pública para un cierto estándar predefinido. El cumplimiento de etapas de desarrollo está asociado a un incentivo monetario a los funcionarios. Se ejecuta a través de los procesos de formulación, implementación, seguimiento y evaluación de los programas de mejoramiento de los servicios.

A partir del año 2001 los PMG se han centrado en el desarrollo de sistemas de gestión mejorando las prácticas en los servicios públicos. Luego de cuatro años de aplicación, los resultados obtenidos en esta primera fase, muestran que los PMG han sido un buen instrumento. En efecto, en estos años, de acuerdo a definiciones técnicas elaboradas al interior del sector público por parte de una red de expertos, los servicios han avanzado en el desarrollo de los sistemas de gestión que forman parte de sus respectivos PMG. Lo anterior ha permitido que los funcionarios reciban un beneficio económico, a la vez que se construye una base más sólida a partir de la cual enfrentar otras exigencias y procesos propios de un sector público que se moderniza para cumplir con sus principales desafíos.

¹² http://www.dipres.cl/control_gestion/texto_presentacion.asp

4.- DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El diagnóstico de Clima Organizacional en la Gobernación de Valparaíso, se llevó a cabo mediante una encuesta con respuestas cerradas. Para la elaboración de ésta se utilizó como muestra dos cuestionarios aplicados en estudios anteriores; uno de ellos en una secretaría de salud de México y el otro en la tesis denominada “Diseño y validación de un instrumento para medir el clima organizacional”.

Este instrumento consta de 41 preguntas, las cuales fueron distribuidas en 9 dimensiones que representan los distintos aspectos a considerar en un estudio de Clima Organizacional.

Las dimensiones que se consideraron para este estudio son las siguientes:

- **Estructura:** Se refiere a reglamentos, normas y exigencias establecidos por la estructura formal de la organización.
- **Comunicación:** se refiere a las formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.
- **Disponibilidad de recursos:** Se refiere a la capacidad de las organizaciones de contar con el material necesario para que sus funcionarios puedan realizar sus labores.
- **Capacitación:** Se refiere a las posibilidades que tienen los individuos de acrecentar sus conocimientos y habilidades para un mejor desempeño en sus cargos o trabajos actuales, o bien, para enfrentar el día de mañana un cargo de mayor complejidad.
- **Desarrollo:** representa el grado en que el individuo siente que su trabajo le da oportunidad para su crecimiento personal en cuanto a su posibilidad de desarrollo y perfeccionamiento, además de la percepción que tiene de sus funciones ya sean estos variados, desafiantes y dignos de ser realizadas.
- **Recompensa:** Se refiere a sistemas de remuneraciones monetarias y de recompensas de todo tipo que la organización ofrece a sus miembros. Las posibilidades de promoción y carrera funcionaria, por ejemplo, son variables importantes en esta dimensión.
- **Reconocimiento:** Se refiere al grado en que los superiores evalúan el trabajo realizado por sus subordinados. Puede encontrarse referido al sistema de

recompensas, pero se refiere además al apoyo que el subordinado encuentra en sus superiores.

- **Identidad con la institución:** se refiere a la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Sentimiento de pertenencia.
- **Relaciones interpersonales:** Se refiere al grado en que al interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad o en que se producen dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos.

Estas dimensiones nos ofrecen los puntos más importantes de conocer en la organización, dándonos una mirada global e integral de lo que sucede en ella.

Los funcionarios respondieron a cada pregunta utilizando un formato de respuesta de Likert de 5 puntos (Muy de acuerdo = 5, algo de acuerdo = 4, ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3, algo en desacuerdo = 2, muy en desacuerdo = 1).

Para la evaluación del Clima Organizacional en la Gobernación Provincial de Valparaíso, se consideró al puntaje 3 como la mediana teórica. Lo que significará que si el puntaje de las respuestas se encuentra sobre el valor de la mediana, se considerará que la organización posee una tendencia a tener un Clima Organizacional sano, que se define como aquella organización que se caracteriza porque en su personal existe un alto grado de confianza, responsabilidad y libertad, son solidarios, se trata de aprender de los errores, se obtiene retroalimentación del desempeño individual, hay orden, pero se puede innovar. Al contrario un resultado con un puntaje inferior a 3, significará que la organización posee una tendencia a tener un clima organizacional enfermo.

4.1 MUESTRA

La Gobernación Provincial Valparaíso esta compuesta por 27 funcionarios, de los cuales 4 están relacionados con la función de jefatura de la organización, por lo tanto y debido al contenido de las preguntas de la encuesta la muestra corresponde a los 23 funcionarios restantes.

La encuesta se aplicó a 17 funcionarios, ya que 3 se encontraban con permisos y 3 no quisieron responder.

4.2 ANÁLISIS DE DATOS E INFORMACIÓN RECOGIDA.

Los siguientes resultados corresponden a una síntesis de las respuestas entregadas por los funcionarios de La Gobernación Provincial Valparaíso en la encuesta del Clima Organizacional realizada.

Primero haremos un análisis global de todas las dimensiones y luego analizaremos cada una de ellas.

Posteriormente daremos a conocer los resultados obtenidos en los PMG de los últimos 3 años por la institución en estudio, los cuales se utilizarán como indicadores de la productividad de ésta.

4.2.1 RESULTADOS TOTALES POR DIMENSIÓN

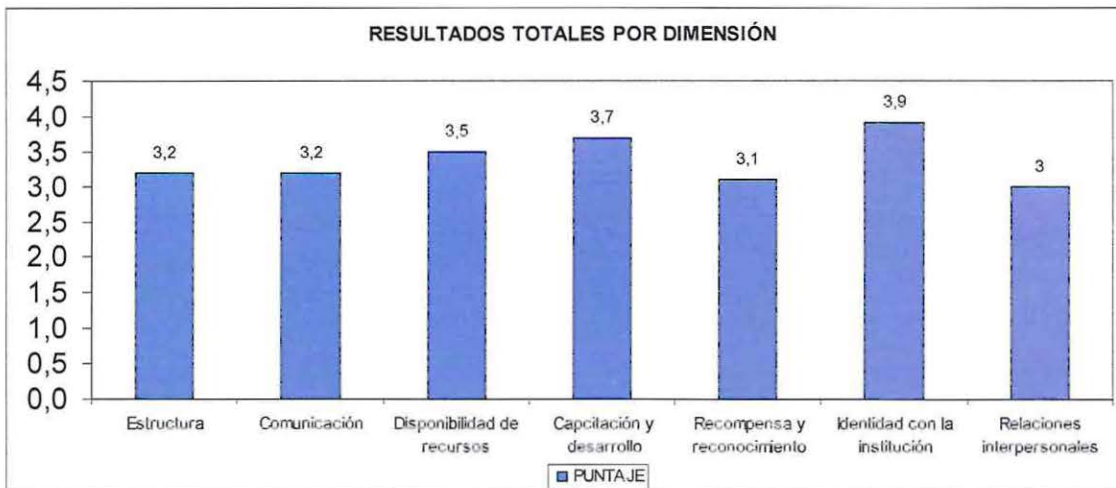


Figura 4.1 – Gráfico 1: Resultados totales por dimensión

En el presente gráfico podemos apreciar que todas las dimensiones están sobre la mediana teórica exceptuando relaciones interpersonales que se iguala a ella. Obteniendo como resultado un promedio de 3,4, por lo tanto, respecto a lo señalado en el capítulo 3, la organización posee una tendencia a tener un Clima Organizacional sano. Sin embargo, muchas de las dimensiones y/o preguntas están solo unas décimas sobre la mediana o bajo ella, lo cual implica que, a pesar de tener una tendencia a ser sana, es necesario reforzar algunos aspectos y poner atención sobre otros que pudieran constituir algún elemento crítico a futuro.

También podemos inferir que la dimensión mejor evaluada es identidad con la institución, y la con puntaje más bajo es relaciones interpersonales.

4.2.2 RESULTADOS POR DIMENSIÓN

ESTRUCTURA

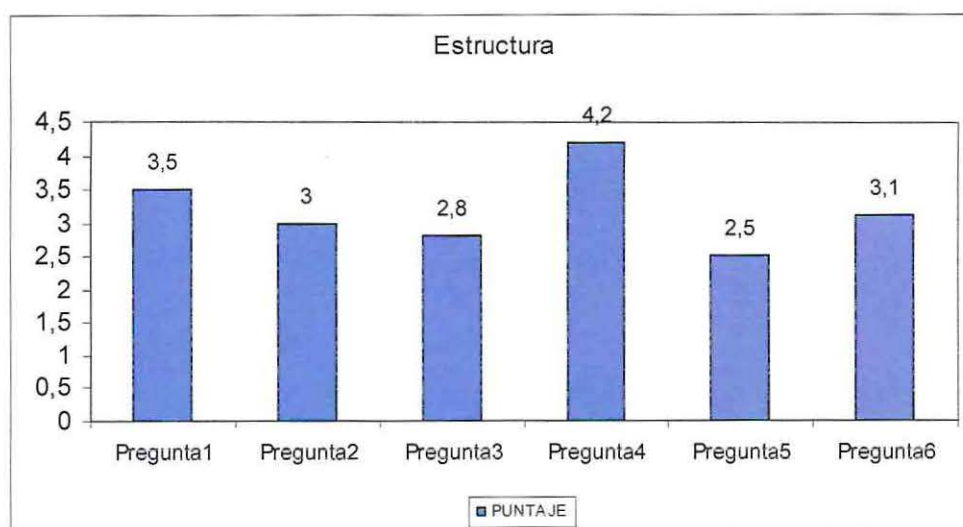


Figura 4.2 – Gráfico 2: Estructura

La tabla 4.1 muestra la simbología utilizada en la figura 4.2

Tabla 4.1 – Simbología de gráfico 2

PREGUNTA	CONTENIDO
Pregunta 1	Aquí se me ha explicado el funcionamiento de la institución, quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno.
Pregunta 2	Las ideas nuevas son tomadas en cuenta en esta institución.
Pregunta 3	Trabajamos en forma organizada y con planificación.
Pregunta 4	En algunas actividades, en las que se me ha solicitado participar, he sabido exactamente quien era mi jefe.
Pregunta 5	En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados.
Pregunta 6	En esta institución siempre se sabe quién tiene que decidir las cosas

En el presente gráfico podemos apreciar que las preguntas 3 y 5 están bajo la mediana, por lo cual, podemos decir que el servicio público en estudio, tiene problemas en cuanto a la organización, asignación y planificación de trabajos.

COMUNICACIÓN.

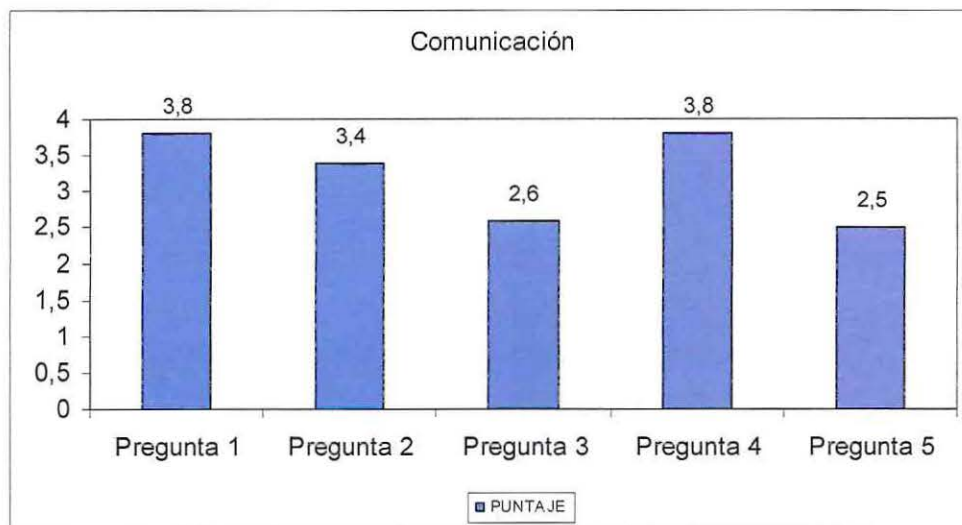


Figura 4.3 – Gráfico 3: Comunicación

La tabla 4.2 muestra la simbología utilizada en la figura 4.3

Tabla 4.2 – Simbología de gráfico 3

PREGUNTA	CONTENIDO
Pregunta1	No hay que hacer grandes esfuerzos para comunicarse verticalmente (hacia un nivel jerárquico mas alto o mas bajo)
Pregunta2	Existe una buena comunicación con los compañeros de trabajo de las otras secciones o unidades de la organización.
Pregunta3	Los funcionarios están bien informados de todo lo que ocurre en la organización.
Pregunta4	Las instrucciones que recibo son claras y precisas.
Pregunta5	Los trabajadores de esta institución creen más en un rumor que surge sobre un cierto hecho, que en la información oficial.

De los puntajes obtenidos en la dimensión comunicación podemos decir que las preguntas 3 y 5 se encuentran bajo la mediana, en consecuencia inferimos que los funcionarios no están bien informados de lo que ocurre en ella, lo cual es fundamental en el funcionamiento de cualquier organización, puesto que evita la circulación y proliferación de rumores, los cuales provocan desorientaciones que no contribuyen al buen

funcionamiento de las distintas unidades, perjudicando especialmente el Clima Laboral, pues crece la incertidumbre.

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

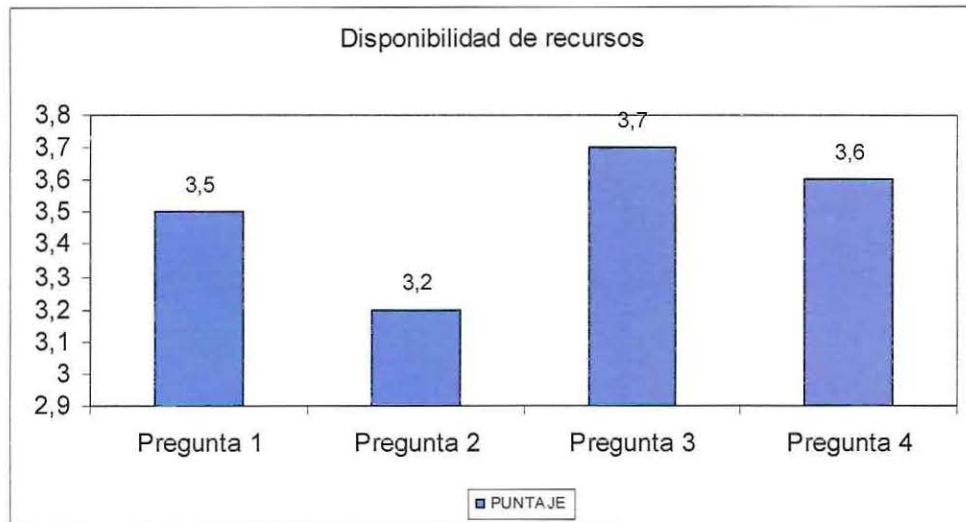


Figura 4.4 – Gráfico 4: Disponibilidad de recursos

La tabla 4.3 muestra la simbología utilizada en la figura 4.4

Tabla 4.3 – Simbología de gráfico 4

PREGUNTA	CONTENIDO
Pregunta 1	Los recursos con los que cuento son suficientes para el buen desarrollo de mi trabajo.
Pregunta 2	Los recursos con los que cuento para hacer mi trabajo son de buena calidad.
Pregunta 3	Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo.
Pregunta 4	En mi institución el trámite para conseguir los recursos para realizar mi trabajo no es complicado.

En el gráfico número 4 podemos observar que todas las preguntas están sobre la mediana. Sin embargo, hay aspectos que mejorar como dotar de mayor cantidad de recursos materiales y tecnológicos a los funcionarios para llevar a cabo su trabajo en forma optima.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

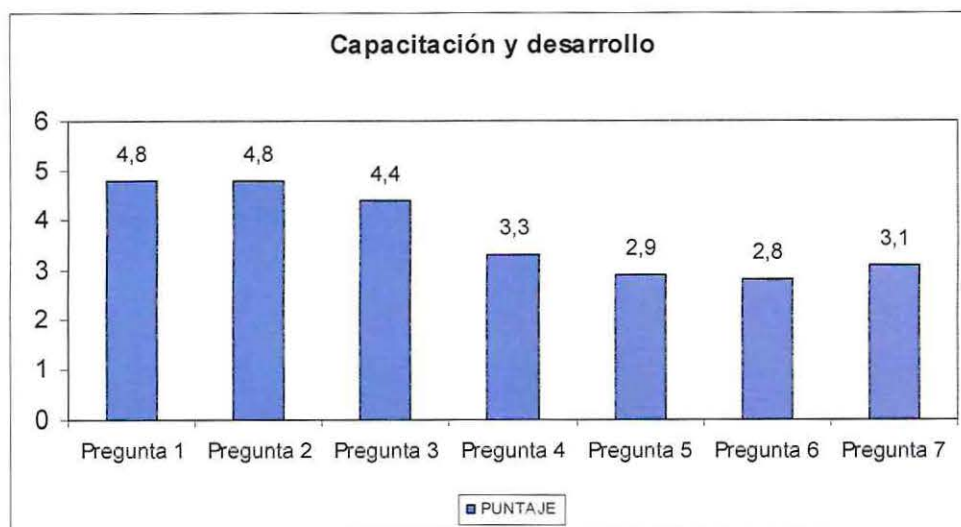


Figura 4.5 – Gráfico 5: Capacitación y desarrollo

La tabla 4.4 muestra la simbología utilizada en la figura 4.5.

Tabla 4.4 – Simbología de gráfico 5

PREGUNTA	CONTENIDO
Pregunta 1	Me gusta el trabajo que hago.
Pregunta 2	En mi trabajo aplico mis conocimientos.
Pregunta 3	Mi trabajo me hace sentir realizado.
Pregunta 4	La capacitación que recibo en el trabajo mejora mis conocimientos.
Pregunta 5	La capacitación que recibo en el trabajo me motiva para mejorar y crecer.
Pregunta 6	La capacitación que recibo en el trabajo me permite desarrollarme.
Pregunta 7	Recibo capacitación para ofrecer un servicio de alta calidad.

En el presente gráfico debemos destacar que a las personas les gusta el trabajo que realizan y sienten que aplican sus conocimientos, lo cual es muy bueno para su desarrollo tanto laboral como personal. Por otro lado, es importante mencionar que la capacitación recibida por los funcionarios no les permite mejorar sus capacidades y habilidades, ya que, de acuerdo a sus respuestas, ésta no les motiva.

RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO



Figura 4.6 – Gráfico 6: Recompensa y reconocimiento

La tabla 4.5 muestra la simbología utilizada en la figura 4.6.

Tabla 4.5 – Simbología de gráfico 6

PREGUNTA	CONTENIDO
Pregunta 1	La gente es recompensada por su desempeño.
Pregunta 2	En mi empleo se aprovechan bien mis capacidades.
Pregunta 3	Mi jefe(a) es justo(a) en la evaluación de mi trabajo.
Pregunta 4	Mi jefe me hace sentir importante.
Pregunta 5	En esta institución el reconocimiento y estímulo es mayor que las críticas y sanciones.
Pregunta 6	Cuando realizo un buen trabajo recibo reconocimiento de mi jefe(a)

Respecto a los puntajes obtenidos en la dimensión recompensa y reconocimiento, podemos inferir que los trabajadores de la institución en estudio perciben que la evaluación realizada por sus jefes es justa, pero, por otro lado, éstos perciben que no son recompensados adecuadamente por su desempeño. También debemos señalar que hay una mayor inclinación a críticas y sanciones que al reconocimiento. Por lo cual podríamos decir que en esta organización los jefes no saben reconocer los esfuerzos realizados por sus funcionarios, lo que debilita el sentido de adhesión y pertenencia, esto puede ser dañino en el futuro, si no se corrige.

IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN

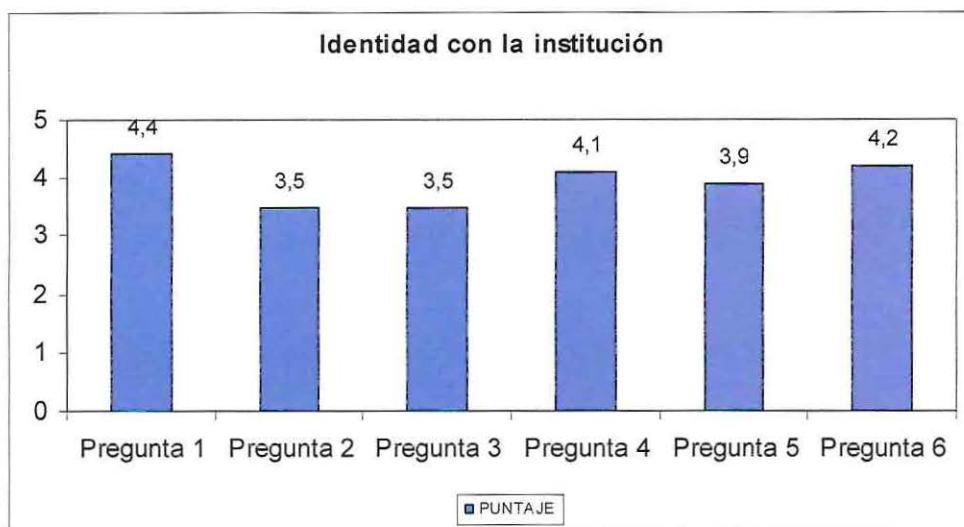


Figura 4.7 – Gráfico 7: Identidad con la institución

La tabla 4.6 muestra la simbología utilizada en la figura 4.7

Tabla 4.6 – Simbología de gráfico 7

PREGUNTA	CONTENIDO
Pregunta 1	Me siento satisfecho(a) con las responsabilidades de mi trabajo.
Pregunta 2	Las personas de esta institución están satisfechas de pertenecer a ella.
Pregunta 3	Recomiendo a la institución como un buen lugar para trabajar.
Pregunta 4	El trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses.
Pregunta 5	En la medida que esta institución se desarrolla siento que yo también me desarrollo.
Pregunta 6	Me gusta trabajar en esta institución.

Del gráfico número 7 debemos destacar que los funcionarios se sienten identificados con el servicio público en estudio.

RELACIONES INTERPERSONALES

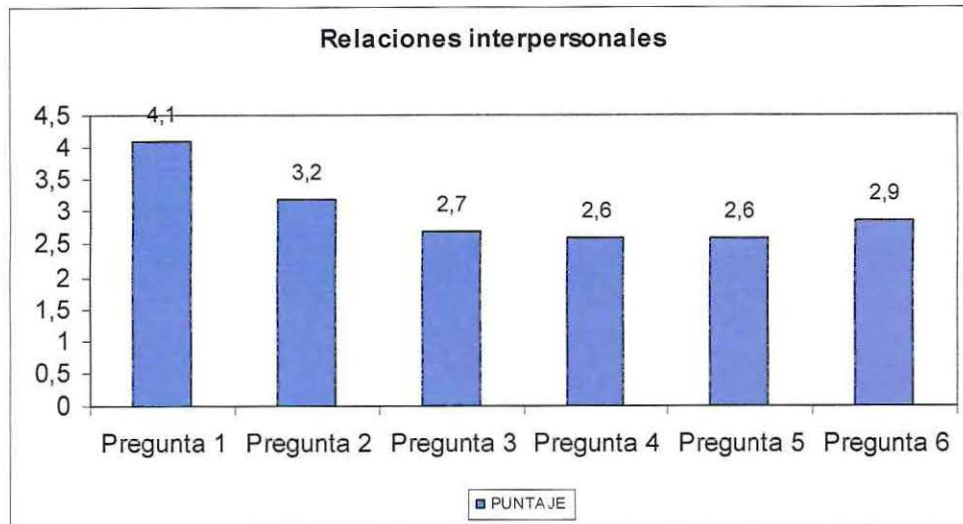


Figura 4.8 – Gráfico 8: Relaciones interpersonales

La tabla 4.7 muestra la simbología utilizada en la figura 4.8

Tabla 4.7 – Simbología de gráfico 8

PREGUNTA	CONTENIDO
Pregunta 1	Es agradable trabajar en mi grupo de trabajo.
Pregunta 2	Existe mucha confianza entre los compañeros de trabajo.
Pregunta 3	Aquí la mayoría de las personas tienden a ser cálidas y comprensivas en su trato con los demás.
Pregunta 4	No existen demasiados conflictos entre los compañeros de trabajo.
Pregunta 5	Para sacar adelante los trabajos nos ayudamos unos a otros.
Pregunta 6	Existe un ambiente de amistad entre quienes trabajamos en la institución.

La dimensión referida a las relaciones interpersonales es la que presenta el valor más bajo dentro de las medianas obtenidas, por lo cual, hay que hacer importantes intervenciones en ésta. Algunas variables que la determinan están bajo la mediana, lo que se manifiesta por el hecho de que, a pesar de las respuestas relativas al agrado de trabajar en la institución, ellas indican un nivel aceptable del mismo, pero, las respuestas relativas al reforzamiento de este aspecto, desmienten esta situación, lo cual se ve reflejado en las siguientes afirmaciones:

- Existe poca confianza entre los compañeros.
- El trato se demuestra poco grato.
- Las preguntas relativas a conflictos entre compañeros y ayuda mutua, lograron las más bajas puntuaciones.
- La mayoría no cree que exista un ambiente de amistad en el trabajo.

4.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN

En la presente tabla presentamos los resultados obtenidos por la Gobernación Provincial Valparaíso en los PMG de los años 2005, 2006, 2007; los cuales utilizaremos como referencia de los índices de productividad de dicha institución para posteriormente relacionarla con el clima organizacional de ésta.

Tabla 4.8 – Resultados anuales PMG

AÑO	CUMPLIMIENTO DE LOS PMG
2005	100%
2006	80%
2007	100%

De los datos anteriores podemos inferir que la Gobernación Provincial Valparaíso posee una buena productividad. Por otra parte, al relacionar el resultado de productividad con los datos obtenidos en el Clima Organizacional, podríamos concluir que la hipótesis planteada es verdadera, sin embargo, esto que es cierto a nivel general, no resulta tan evidente cuando desagregamos los datos, evidenciando algunas situaciones que son necesarias de reforzar. Como todas aquellas variables del Clima que están bajo la mediana y que indican la necesidad de una intervención, para evitar la mantención o acrecentamiento del deterioro en el Ambiente Laboral, puesto que ello puede poner en peligro todos los avances logrados, no sólo aquellos referidos al Clima sino también a la productividad.

4.4 PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio a través de la encuesta sobre Clima Organizacional aplicada en la Gobernación Provincial Valparaíso, se harán propuestas, con el propósito de mejorar, el Clima Laboral, tendiendo con ello a lograr un más alto desempeño de sus funcionarios, lo que se traducirá en una mayor productividad en la institución.

COMUNICACIÓN.

Generar mecanismos de comunicación e información más transparente, que permitan que los funcionarios estén constantemente informados de todo lo que deban conocer para el desempeño eficiente de sus labores, evitando que éstos creen o generen rumores.

Se recomienda

Mejorar el sistema de comunicaciones, mediante la utilización de herramientas tecnológicas que dispone la organización, "distribuyendo" toda aquella información que evite que surja la impresión de estar "desinformado". Algunos aspectos que pueden provocar un efecto positivo son:

- Establecer reuniones periódicas, de carácter informativas y consultivas, con el personal.
- Entregar información a través de la función del correo electrónico "exponer respuesta en carpeta" de aquellos funcionarios ausentes, ya sea por motivo de vacaciones, permisos administrativos u otros.

CAPACITACION Y DESARROLLO

Generar programas de capacitación y desarrollo, consultando previamente a los funcionarios por sus intereses y expectativas, para que estos resulten motivadores. Y propendan hacia un mayor rendimiento y productividad del personal de la institución.

Se recomienda:

Rediseñar el programa de capacitación de la organización, orientándolo hacia aspectos más relacionados con la actividad que los distintos funcionarios realizan, promoviendo el desarrollo de sus capacidades y habilidades específicas en el cargo, situación que no ocurre actualmente, ya que no existe una programación institucional, sino que los funcionarios eligen y postulan a cursos según oferta de los mismos, los que no siempre están en base a necesidades de mejor servicio.

RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO

Fomentar el reconocimiento hacia los funcionarios, por lo esfuerzos realizados en el desempeño de sus funciones.

Se recomienda:

Que los jefes de la Gobernación de Valparaíso reconozcan las tareas desarrolladas por los funcionarios y los feliciten cuando las acciones de éstos han sido destacadas. Cuando los funcionarios cometan errores explicarles el por qué de ello, entregándoles herramientas o motivándolos para que la próxima vez lo hagan mejor.

Crear una política de incentivo o mecanismo de recompensa conjunta al desempeño de la unidad, lo que promoverá el sentido de equipo, realizando un reconocimiento público, sin menoscabo de efectuar un reconocimiento individual a aquellos que hicieron un mayor aporte, medido sobre bases objetivas, al logro colectivo.

RELACIONES INTERPERSONALES.

Promover medidas de intervención dirigidas a mejorar las relaciones de los trabajadores de la institución, especialmente en aquellas variables mal evaluadas en el presente estudio.

Se recomienda:

Realizar reuniones o talleres periódicos con los trabajadores. Estos se pueden desarrollar en grupos o en forma individual, el objetivo central de ellos es reconocer la importancia del otro, como interlocutor e interviniente válido en el desempeño organizacional; mejorar la comunicación, la confianza y el trabajo en equipo. Esta iniciativa requiere contratar los servicios de profesionales especialistas en relaciones personales.

5.- CONCLUSIONES

Las organizaciones están compuestas por personas, son ellas las que cumplen o no, los objetivos organizacionales. Una organización depende principalmente de su personal, porque son ellos, en definitiva, quienes desarrollan las distintas actividades y tareas que conducen al éxito de la misma. Es por ello que es esencial preocuparse constantemente del Ambiente Laboral de una organización, de modo que sus integrantes se sientan bien en ella y sientan que cuentan con un Clima Organizacional grato para el desarrollo de sus labores.

Para lograr lo anterior se debe desarrollar una serie de estrategias referidas a lograr una buena comunicación, como por ejemplo, dar las instrucciones adecuadamente de manera que no sean Interpretadas; que las jefaturas reconozcan y recompensen los logros alcanzados tanto en las funciones como en los resultados. Por otra parte, es vital que la institución cuente con los recursos técnicos y materiales necesarios que permitan desarrollar un trabajo de calidad. Otro aspecto importante considera un Clima de buenas relaciones interpersonales en la que los conflictos que se produzcan sean resueltos a través del diálogo y la mediación. Un factor que no se puede obviar se relaciona con la capacitación y el perfeccionamiento del personal que debe ser permanente y contemplando los intereses y expectativas de los funcionarios.

No podemos modernizar la organización sólo incorporando buena y nueva tecnología, es decir, que no se trata de reunir personas bajo un alero institucional bien implementado, éstas deben ser capaces de colaborar en el cumplimiento de metas comunes, lo que exige la existencia de un Ambiente Laboral que haga realidad esta posibilidad; esto no es tarea exclusiva de los directivos, sino que de todos los niveles, porque el Ambiente se crea entre todos y/o destruye a todos.

Los datos obtenidos en la investigación nos permiten señalar, en primer lugar, que en la Gobernación Provincial Valparaíso, hay una clara tendencia a tener un clima organizacional sano. Esto se ve reflejado en los resultados obtenidos en la encuesta de Clima Organizacional aplicada en la institución, de esta se pueden destacar como ideas positivas que los funcionarios, tienen una comunicación fluida, porque no deben hacer grandes esfuerzos para comunicarse verticalmente (hacia un nivel jerárquico más alto o más bajo), por otra parte, las instrucciones que reciben son claras y precisa. A los trabajadores les gusta el trabajo que realizan, sienten que aplican sus conocimientos en las labores que desarrollan, y se sienten realizados, tanto así que consideran que han sido bien evaluados por sus jefes, y que, por lo tanto, se identifican con la institución.

No obstante lo anterior, en el capítulo 5 presentamos algunas recomendaciones de aquellas situaciones que no fueron bien evaluadas y que, nos parece, atentan contra un mejor Clima Laboral, por ejemplo nos referimos a las relaciones interpersonales, a algunos aspectos de capacitación y desarrollo, y al hecho de que los funcionarios no sienten que son bien recompensados en el desempeño de sus funciones, etc. Es importante que se tomen medidas a este respecto, ya que, como se ha dicho en las organizaciones, su principal capital, son las personas, y si ellas no se sienten satisfechas con el ambiente que las acoge, es difícil que trabajen con calidad y también productiva y eficientemente.¹³

Por otro lado, con los datos obtenidos se puede concluir, que, además de existir en la organización un clima organizacional con tendencia a ser sano, los índices de productividad también son buenos, medidos como logro de objetivos de los PMG, lo cual, nos induce a concluir que el Clima Organizacional favorece el mejoramiento de la productividad en la Gobernación Provincial Valparaíso.

Luego de haber realizado este estudio consideramos que es recomendable medir el Clima Laboral de esta organización, a lo menos, cada dos años. Esto permitirá ir monitoreando su gestión y conociendo el comportamiento presente y futuro de las variables que lo determinan. Es importante, anticiparse a situaciones que pudieran provocar consecuencias no deseadas, por falta de previsión, adecuar la gestión del personal con el propósito de mejorar su rendimiento tanto individual como conjunto, contribuyendo de esta forma al otorgamiento de un mejor servicio a los usuarios, lo que evidentemente incidirá en un mayor bienestar para la comunidad.

El trabajo se ha desarrollado en un tiempo relativamente escaso, por lo que no está exento de limitaciones en su alcance y profundidad, como tampoco posee todo el rigor científico que le otorgue un respaldo mayor, pero ello queda para futuras investigaciones. Sin embargo, constituye un punto de partida de lo que podríamos llamar un autoconocimiento organizacional, que puede y pretende constituir un aporte, aunque sea en pequeña escala, a una visión crítica sobre la realidad en que nos desenvolvemos. Todo lo anterior debiera llevar a cuestionar lo existente, con la idea de buscar su permanente perfeccionamiento, en busca de una mayor adaptabilidad organizacional a las condiciones del medio, condición básica para su viabilidad.

Desde una perspectiva personal considero que la realización del trabajo me ha significado un gran aporte, ya que me permitió profundizar sobre un tema que hoy tiene

¹³ <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm>

gran relevancia en las organizaciones tanto públicas como privadas. También me brindó la posibilidad de conocer aspectos relevantes del lugar donde desarrollé mi práctica profesional, y resolver dudas planteadas al comienzo del presente estudio, utilizando para ello una herramienta de análisis organizacional, que constituye un “apronte” para lo que espero sea mi desempeño profesional futuro.

Finalmente, me parece importante relacionar el trabajo realizado, con la relevancia que puede tener para el desempeño profesional de un Administrador Público, ya que en este tipo de situaciones, es decir, gestión o intervención del Clima Organizacional, dependerá el éxito de su labor profesional, independientemente del nivel jerárquico que ocupe en la organización. Según mi opinión, este profesional, se encuentra en condiciones ventajosas para manejar la complejidad que supone dirigir al elemento más esencial de toda la organización, el ser humano, tanto individualmente como comunidad, contando para ello con herramientas administrativas, basadas en un sustento teórico y de conocimientos, que le permiten desenvolverse adecuadamente en la generación de ambientes laborales. También es capaz de integrar las capacidades individuales tras el logro de objetivos comunes, lo que incidirá en un mayor rendimiento colectivo, aumentando la generación de riqueza social y económica de toda la comunidad, lo cual sirve a la organización en que desempeña sus labores profesionales.

Esto contribuye, como en el caso del servicio público analizado a la modernización del sector público, en particular, y de toda la nación en general.

FUENTES DE INFORMACIÓN

A.- BIBLIOGRAFÍA

- Carrasco, G. **Diseño y Validación de un Instrumento Para Medir el Clima Organizacional**. Memoria para optar al título de ingeniero comercial. Universidad de Valparaíso. Chile, 1995.
- Chiavenato, I. **Administración de Recursos Humanos**. 5ª Edición, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá ,2000.
- Ley Orgánica Constitucional N° 19.175 sobre **Gobierno y Administración Regional**.
- Ley Orgánica Constitucional N° 18.575 de **Bases Generales de la Administración del Estado**.
- Oneto, S.y Schlageter, K. **Estudio Descriptivo en Diez Servicios Clínicos del Hospital Carlos Van Buren de Valparaíso**. Tesis para optar al título psicólogo y al grado de licenciado en psicología. Universidad de Valparaíso. Chile, 2000.
- Rodríguez, D. **Diagnóstico Organizacional**. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago, 2004.
- Rodríguez, D. **Diagnóstico Organizacional**. Ediciones Universidad Católica de Chile .Santiago, 1992.
- Sampieri, R. **Metodología de la Investigación**. 3ª Edición, Mc Graw Hill. México, 2003.

B.- INTERNET

- **Clima Organizacional Antecedentes**, secretaría de salud de México. Disponible en : http://dgpop.salud.gob.mx/descargas/clima_organizacional_antecedentes.pdf
- Segredo, A y Pérez, L. **El Clima Organizacional en el Desarrollo de los Sistemas Organizativos**. Disponible en:
www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc
- **Control de Gestión Pública, Programa de Mejoramiento de gestión**. Disponible en: http://www.dipres.cl/control_gestion/texto_presentacion.asp
- **Diagnóstico del Clima Organizacional**, una herramienta valiosa para enfrentar los retos de la compañía. Disponible en:
<http://www.kpmg.com.pa/Publications/Human%20Resources/climaorganizacional.pdf>
- Antecedentes de la Gobernación Provincial de Valparaíso. Disponible en: www.gobernacionvalparaiso.gov.cl
- Arancibia, J. **Clima Organizacional Como Herramienta de Gestión**. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm>

ANEXO

ENCUESTA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL EN GOBERNACION PROVINCIAL VALPARAÍSO

El presente cuestionario describe situaciones que frecuentemente ocurren en su lugar de trabajo. Para lo cual es preciso recabar información con respecto a sus opiniones en relación a ciertos aspectos de éste. Los datos serán manejados en forma confidencial, por lo tanto le solicitamos contestar con la mayor sinceridad posible

Este cuestionario no es un examen, pues no existen respuestas correctas o incorrectas, su opinión personal es lo que cuenta.

ATENCIÓN:

- Lea cuidadosamente cada afirmación.
- Responda todas las afirmaciones.
- Debe marcar la alternativa que según su opinión personal, le describa con más exactitud la situación actual de su institución.
- Recuerde que las respuestas que usted entrega son personales, confidenciales y anónimas.

A cada una de las opciones debe asignarle alguno de los siguientes puntajes.

Muy de acuerdo 5

Algo de acuerdo 4

Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3

Algo en desacuerdo 2

Muy en desacuerdo 1

PUNTAJE	ESTRUCTURA
	Aquí se me ha explicado el funcionamiento de la institución, quién tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno.
	Las ideas nuevas son tomadas en cuenta en esta institución.
	Trabajamos en forma organizada y con planificación.
	En algunas actividades, en las que se me ha solicitado participar, he sabido exactamente quien era mi jefe.
	En esta institución los trabajos están bien asignados y organizados.
	En esta institución siempre se sabe quién tiene que decidir las cosas.

PUNTAJE	COMUNICACIÓN
	No hay que hacer grandes esfuerzos para comunicarse verticalmente (hacia un nivel jerárquico mas alto o mas bajo)
	Existe una buena comunicación con los compañeros de trabajo de las otras secciones o unidades de la organización.
	Los funcionarios están bien informados de todo lo que ocurre en la organización.
	Las instrucciones que recibo son claras y precisas.
	Los trabajadores de esta institución creen más en la información oficial, que en un rumor que surge sobre un cierto hecho.

PUNTAJE	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS
	Los recursos con los que cuento son suficientes para el buen desarrollo de mi trabajo.
	Los recursos con los que cuento para hacer mi trabajo son de buena calidad.
	Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo.
	En mi institución el trámite para conseguir los recursos para realizar mi trabajo no es complicado.

PUNTAJE	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
	Me gusta el trabajo que hago.
	En mi trabajo aplico mis conocimientos.
	Mi trabajo me hace sentir realizado.
	La capacitación que recibo en el trabajo mejora mis conocimientos.
	La capacitación que recibo en el trabajo me motiva para mejorar y crecer.
	La capacitación que recibo en el trabajo me permite desarrollarme.
	Recibo capacitación para ofrecer un servicio de alta calidad.

PUNTAJE	RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO
	La gente es recompensada por su desempeño.
	En mi empleo se aprovechan bien mis capacidades.
	Mi jefe(a) es justo(a) en la evaluación de mi trabajo.
	Mi jefe me hace sentir importante.
	En esta institución el reconocimiento y estímulo es mayor que las críticas y sanciones.
	Cuando realizo un buen trabajo recibo reconocimiento de mi jefe(a)

PUNTAJE	IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN
	Me siento satisfecho(a) con las responsabilidades de mi trabajo.
	Las personas de esta institución están satisfechas de pertenecer a ella.
	Recomiendo a la institución como un buen lugar para trabajar.
	El trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses.
	En la medida que esta institución se desarrolla siento que yo también me desarrollo.
	Me gusta trabajar en esta institución.

PUNTAJE	RELACIONES INTERPERSONALES
	Es agradable trabajar en mi grupo de trabajo.
	Existe mucha confianza entre los compañeros de trabajo.
	Aquí la mayoría de las personas tienden a ser calidas y comprensivas en su trato con los demás.
	No existen demasiados conflictos entre los compañeros de trabajo.
	Para sacar adelante los trabajos nos ayudamos unos a otros.
	Existe un ambiente de amistad entre quienes trabajamos en la institución.

¡GRACIAS POR SU COOPERACIÓN!