



**NIVEL MOTIVACIONAL DE LOS(AS) FUNCIONARIOS(AS)
DE LA DIRECCION DE PREVISION DE CARABINEROS DE CHILE**

**Alumnos: Van Der Molen Riveros, Alexis
Zenteno Pardo, Luís**

Profesor Guía: Acevedo Cornejo, José

**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO DE EJECUCIÓN EN
GESTIÓN PÚBLICA**

Santiago, Noviembre 2010.

Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a mis padres, Ana María Riveros Madrid y Gustavo Adolfo Van Der Molen Casabonne, quienes fueron mi principal motivación para concretar este desafío, y así responder a los sacrificios y deseos que en mí depositaron, como a su vez, al cuerpo docente de esta prestigiosa Universidad, quienes con sus gran labor académica hicieron de mí un Profesional.

Además, quiero agradecer la disposición de nuestro profesor guía Sr. Pablo Acevedo Cornejo, quien mostro un gran compromiso y dedicación, de esta forma también no puedo dejar de nombrar a mi compañera por mas de diez años Srta. Shaylo Vargas Pastro, quien siempre estuvo presente en cada parte de este reto universitario brindándome su apoyo.

No puedo dejar de agradecer a mis compañeros de Universidad, los cuales siempre fueron un soporte en momentos de angustia y grandes amigos en momentos de distención.

Para aquellos que desinteresadamente me tendieron la mano cuando lo necesitaba.

Por último y no menos importante, es agradecer a Luis Zenteno Pardo, con quien juntos logramos superar grandes retos personales y profesionales, siempre contando él uno con el otro... gracias amigo.

Gracias a Dios... he llegado a la meta.

Alexis Van Der Molen Riveros

En la vida, existen distintos tipos de decisiones en la cual uno tiene que optar, mirando hacia atrás, esta ha sido una de las decisiones más importantes de mi vida, que me ha llevado a superarme tanto a nivel personal, como a nivel profesional. Fue una decisión sabia, en el minuto y en el momento exacto, es por tal motivo que quiero agradecer primero que todo en estas humildes palabras, a mi eje central y mi cable a tierra.... Mi gran familia, la del apoyo incondicional, siempre dispuesta a brindarte una mano con la mejor de las sonrisas, teniendo la paciencia necesaria en los momentos más difíciles de este proyecto, brindándote de todo corazón el ánimo para seguir adelante.

A mis padres Elena Pardo y Luis Zenteno, quienes me inculcaron valores, que en la vida todo se puede, con esfuerzo y dedicación, que siempre debo ser una buena persona, correcta y respetuosa, con los horizontes claros y siempre ir con la frente en alto... por eso es mi orgullo hacia mi padre, que desde el cielo sigue acompañándome.

Agradezco a mis queridos suegros, Ana Valderrama y Hugo Mendoza, mis segundos padres, quienes me expresaron su orgullo, apoyo y me brindaron todo el incentivo en seguir adelante, confiando en que podía lograrlo.

Aunque soy hijo único, siento que tengo hermanos de corazón, los que siempre me apoyaron al momento de iniciar esta etapa, doy gracias a mis hermanitas Alicia y Carolina, por sentir real preocupación de cumplir esta meta....en especial a mi hermano, amigo y cuñado, Fernando Mendoza, que aparte de saber y sentir que este logro era especial para mí, siempre sentí su preocupación y motivación a través de sonrisas que solo el sabe dar.

Agradezco la buena disposición de nuestro profesor guía, Sr. Pablo Acevedo Cornejo, quien tuvo la paciencia, el tiempo y la excelente voluntad de confiar y

apoyar nuestra Tesis.... A mis compañeros de la Universidad, quienes nos dieron los mejores deseos de salir adelante.

A mi amigo y compañero de Tesis, Alexis Van Der Molen, quiero decirte muchas gracias por esperarme y confiar en mí, en darnos cuenta de que salimos adelante cumpliendo un gran reto que teníamos en común.

Por último, agradezco al pilar fundamental del logro de esta meta, quien con su paciencia, sabiduría, conocimientos y amor entregados hacia mí persona, han echo de esto una tarea mas fácil, es por tal motivo que le doy muchas gracias al amor de mi vida... Anarella Mendoza Valderrama....gracias a mi hijita Antonia, quien en el transcurso de mi carrera, fue el renacer de superación de mi Tesis, que yo como padre debía regalarle, al momento de nacer, fue el gran impulso de superación en mi vida... este título es mi esfuerzo y gran parte de ella....A mis hijos Ignacio y Robert, quienes fueron la gran motivación de este proyecto.

Muchas gracias a Dios y a Santa Teresa de los Andes.....etapa cumplida.

Luis Zenteno Pardo

INDICE	PÁG.
1 Introducción	9
1.1 Formulación del problema	13
1.1.2 Problematización	13
1.1.3 Objetivo general	15
1.1.4 Hipótesis objetivo general	15
1.1.5 Objetivo específico 1	15
1.1.6 Hipótesis objetivo específico 1	15
1.1.7 Objetivo específico 2	16
1.1.8 Hipótesis objetivo específico 2	16
2 Marco teórico	16
2.1 Modernización del estado	16
2.2 Los programas de mejoramiento de la gestión (P.M.G.)	18
2.2.1 Cumplimiento de P.M.G.	19
2.2.2 Objetivos de los P.M.G.	20
2.2.3 Los desafíos de los P.M.G.	21
2.3 Dirección de Previsión de Carabineros de Chile (DIPRECA)	22
2.3.1 Identificación de la institución y definiciones estratégicas	23
2.3.2 Misión institucional	23
2.3.3 Objetivos estratégicos	24

2.3.4 Leyes y normativas que rigen el funcionamiento de la institución	24
2.3.5 Productos estratégicos	25
2.3.6 Clientes/usuarios(as)/beneficiarios(as)	27
2.4 Entendimiento Dipreca	28
2.4.1 Coexistencia de culturas	28
2.4.2 Cultura de servicio público	28
2.4.3 Cultura en servicios de salud	30
2.4.4 Unidades de asesoría y apoyo a la gestión de la dirección	31
2.5 Definiciones estratégicas del Departamento de Personal de Dipreca	32
2.5.1 Misión	32
2.5.2 Objetivos del Departamento de Personal	32
2.5.3 Políticas de Recursos Humanos	33
2.5.4 Objetivos de las políticas de Recursos Humanos	33
2.5.5 Sección de Bienestar del Personal de Dipreca	34
2.5.6 Beneficios de la Sección de Bienestar del Personal de Dipreca	34
2.5.7 Programa Incentivo al Personal	37
2.6 El Liderazgo	39
2.6.1 Tipos de Liderazgo	40
2.6.2 El enfoque de contingencia de Fiedler	40
2.6.3 Líder Situacional	41
2.7 Motivación	43

2.7.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow	46
2.7.2 La Teoría “X” e “Y” de Douglas McGregor. Los empleados y la naturaleza humana	49
2.7.3 Teoría de los dos factores de Herzberg	52
2.7.4 Teoría de las expectativas (Lawer, Vroom)	54
2.8 La Cultura	56
2.8.1 Elementos que afectan a la cultura	57
2.8.2 El Grupo	57
2.8.3 El Líder	58
2.8.4 Tipos de cultura en la administración	59
3 Marco Metodológico	60
3.1 Tipo de estudio	60
3.1.2 Universo de estudio	62
3.1.3 Muestra del estudio	62
3.1.4 Elemento de medición de la muestra	62
3.1.5 Formato de la encuesta	63
4 Análisis y Resultados	66
4.1 Datos descriptores obtenidos de acuerdo a la encuesta	66
5 Descripciones de Resultados	69
5.1 Aspectos Motivacionales de Carácter Personal	70
5.1.1 Acceso a la Capacitación	70
5.1.2 Reconocimiento laboral de que ha sido objeto	72

5.1.3 El flujo de los ascensos	74
5.1.4 Espacios potenciales de deportes y recreación	76
5.1.5 Beneficios que entrega la Oficina de Bienestar del Personal	79
5.1.6 Desarrollo profesional que percibe desempeñándose en la Dipreca	82
5.1.7 Labor que desempeña actualmente	84
5.1.8 Contribuir a conseguir los objetivos institucionales	86
5.2 Aspectos Motivacionales de Carácter Ambiental	89
5.2.1 Remuneración que percibe actualmente	89
5.2.2 Ambiente de trabajo	91
5.2.3 Estilo de jefatura	94
5.2.4 Infraestructura con la que cuenta	96
5.2.5 Relaciones interpersonales	98
5.2.6 Beneficios previsionales que percibe	100
5.2.7 Estabilidad laboral	102
5.2.8 Ser objeto de pensión a los 20 años de servicio	104
5.2.9 Prestaciones de salud	106
5.2.10 Desempeñarse en el sector público	108
6 Conclusiones	110
6.1 Objetivo específico 1	110
6.1.1 Hipótesis objetivo específico 1	112
6.2 Objetivo específico 2	112
6.2.1 Hipótesis objetivo específico 2	114

6.3 Objetivo general	115
6.3.1 Hipótesis objetivo general	119
6.4 Recomendaciones	120
7 Bibliografía	123
8 Anexo estadístico	125

1. INTRODUCCION

A principio de los años noventa y con el regreso de la Democracia a nuestro país, se crea un plan piloto enfocado en la Modernización del Estado.

El objetivo de dicha política es la de controlar y manejar en forma eficiente los recursos del Estado, evitando la corrupción y la burocratización de los procesos administrativos, incorporando mejoras de gestión asociadas a la calidad del servicio, fomentando a su vez, la descentralización de servicios públicos y un fortalecimiento a los municipios. En este mismo ámbito, podemos mencionar la reciente promulgación de la Ley N° 20.285, de Transparencia y de Acceso a la Información Pública, permitiendo el libre acceso a todos los ciudadanos de conocer no solamente las remuneraciones de los(as) funcionarios(as) públicos, sino, la de permitir respuestas oportunas a sus consultas y el libre acceso a los documentos que pudiera mantener el Servicio Público. (antes de la ley 20.285, se encuentra la Ley 19.885, la primera ley que tiene como objetivo, otorgar plazos para requerir trámites en los Servicios Públicos)

Cabe hacer presente, que cada Gobierno ha dado énfasis a distintos puntos modernizadores, comenzando con Patricio Aylwin (1990-1994), el cual inició el proceso modernizador de gestión pública en grandes Servicios como lo fueron: Impuestos Internos, Tesorería General de la República, Registro Civil, entre otros. Además, la preocupación por mejorar las condiciones de trabajo en el Sector Público, se vieron reflejadas en la formación de Asociaciones de Funcionarios(as) e incrementos salariales, relacionados con el cumplimiento de Metas (PMG). Posteriormente, con la llegada al Gobierno de Eduardo Frei (1994-2000), consistió en la creación del Comité Interministerial, aumentando el plan modernizador a los grandes Servicios Públicos y la generación del Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública. Consecutivamente, el Presidente Ricardo Lagos (2000-2006)

dentro de su mandato, reforzó el énfasis en la modernización de la gestión y transformaciones de orden institucional.

El Sistema Previsional Chileno también ha sufrido un proceso modernizador, situándose en la palestra en el Gobierno de Eduardo Frei Montalva (1964-1970). Dicho Gobierno intentó cambiar el modelo establecido, en el que se disponía de 52 Cajas de Previsión, bajo el Sistema de Reparto.

El Sistema de Reparto consistía en que los trabajadores activos financiaban, mediante sus aportes, las pensiones de los pasivos. Estas Cajas de Previsión brindaban diferentes beneficios, incluyendo disímiles requisitos para jubilar, pero a su vez, dependiendo de su empleador, la Caja de Previsión adoptaba al funcionario como imponente. Las que representaban la mayor cantidad de afiliados era la Caja de Empleados Públicos y Periodistas y la Caja de Empleados Particulares. El Sistema de Reparto comenzó a no ser rentable, producto de los cambios demográficos y a una disminución en la natalidad, es decir, disminuyó el número de activos que subvencionaban al sector pasivo, por lo tanto, no se alcanzaban a financiar dichas pensiones. Por lo anterior, en el año 1980 se promulgó el Decreto Ley N° 3.500, el cual diseña un nuevo sistema previsional donde se crean las Administradoras de Fondo de Pensiones (A.F.P.), eliminando el Sistema de Reparto y cambiándolo por el Sistema de Capitalización Individual. Además, se creó el Instituto de Normalización Previsional (I.N.P), cuya característica era incorporar las 52 Cajas de Previsión, excluyendo a la Caja de Previsión de Carabineros de Chile (CAPRECA), y la Caja de Previsión de la Defensa Nacional (CAPREDENA), por tener incorporadas a éstas, funcionarios(as) de las Fuerzas Armadas, de Orden y Seguridad. Por lo tanto, se dejaron como Cajas paralelas al I.N.P.

El D.L. N° 3.500, comenzó su vigencia el 1° de enero de 1983, unificando los beneficios previsionales y dando libertad al trabajador de afiliarse a cualquier A.F.P.

y sistema de salud. Con lo anterior, se permitió jubilarse, de acuerdo a la edad y no por años de servicio, como era el sistema antiguo de previsión.

Como consecuencia inmediata de la fusión de los Servicios de Policías Fiscales y Carabineros, el día 27 de Abril del año 1927, se forma con su personal, una Institución denominada “Carabineros de Chile”. Por lo anterior, surge la necesidad de determinar una legislación previsional común y refundir las disposiciones legales en un solo texto. Es por eso, que con fecha 28 de Mayo de 1927, se fusiona la Caja de Asistencia, Previsión y Bienestar Social de Policías de Chile, con la sección Carabineros de la Caja de Retiro del Ejército y la Armada, creándose en esta forma, la Caja de Previsión de los Carabineros de Chile (CAPRECA), estableciéndose, entre otros, que esta Institución continuaría denominándose “Caja de Previsión de los Carabineros de Chile”, con objetivos definidos.

Recién iniciadas las actividades de la nueva Caja de Previsión de los Carabineros de Chile, sólo el Cuerpo de Carabineros y los(as) propios(as) empleados(as) de la Institución están afectos a su régimen previsional, posteriormente, se incorpora a su régimen, los funcionarios(as) de los Servicios de Investigaciones e Identificación, y el Personal de Prisiones (Gendarmería de Chile), y finalmente en el año 1944, lo hacen los(as) empleados(as) de la Mutualidad de Carabineros.

A través del D.L. N° 844, del 6 de Enero de 1975, se dispone el cese en sus actividades de la Caja de Previsión de los Carabineros de Chile, creándose a su vez, el Departamento de Previsión de Carabineros de Chile, que absorbe las funciones de aquella, con dependencia del Ministerio de Defensa Nacional y vinculado a él a través de la Subsecretaría de Carabineros.

Finalmente, de acuerdo al D.L. N° 1.468/1976, este Departamento de Previsión, pasa a denominarse “Dirección de Previsión de Carabineros de Chile” (DIPRECA), manteniendo el derecho a pensión de retiro a los imponentes que acrediten veinte años o más de servicios efectivos.

Dentro de la Modernización del Estado, la motivación de los(as) funcionarios(as) públicos ha sido una constante preocupación por parte de los Gobiernos de la concertación, siendo un rol fundamental contar con servicios de calidad y de excelencia para los ciudadanos.

Esta gestión adoptó reforzar el sistema integral de atención a la ciudadanía, mediante el uso de incentivos ligados al desempeño, conocidos como Plan de Mejoramiento de la Gestión (P.M.G.), siendo además necesario certificar la calidad de los sistemas transversales de acuerdo a los estándares internacionales (Norma ISO 9001:2000), desarrollando así una Gestión de Excelencia.

Estos incentivos, ligados al desempeño han sido entes motivadores para los(as) funcionarios(as) de la administración del Estado, tanto al personal de Planta, a Contrata y Código del Trabajo. Dichos incentivos se refieren a una asignación de modernización siendo un incremento monetario por desempeño institucional y colectivo, que será pagado(a) a los(as) funcionarios(as) en cuatro cuotas, en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año, estos incrementos están ligados a la obtención de metas institucionales, permitiendo así, mejoras salariales al sector público, lo cual genera un mayor esfuerzo por cada funcionario(a) por obtener dicho beneficio, motivando a través de esto, la excelencia funcionaria y de cada Servicio.

Los incrementos salariales sobre la base de la creación de estímulos e incentivos al desempeño, han reducido las brechas con los salarios de mercado, resultando hoy atractivo ingresar a la Administración Pública. Sobre este punto se

destaca la creación de la Alta Dirección Pública, la cual permite que los cargos de primer nivel jerárquico sean concursables llevando decididamente a un Servicio Público mas profesionalizado. Con la implementación de este sistema nadie puede negar que existan mas incentivos para atraer los mejores directivos públicos impulsando de esta manera a los(as) funcionarios(as) capacitados poder acceder a dichos cargos, originando movimientos en las plantas a través de los respectivos ascensos.

Es por esta razón, que este estudio pretende conocer el nivel de motivación laboral de los(as) funcionarios(as) de Dipreca, a través de una encuesta designada a cada empleado(a), la cual dispondrá de 18 variables que denominaremos como cualidades laborales, que serán divididas según nuestro criterio, en Aspectos Motivacionales de Carácter Personal y Aspectos Motivacionales de Carácter Ambiental, que nos permitirá distinguir su motivación.

1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es el estado actual de la motivación laboral de los(as) funcionarios(as) de Dipreca, en el segundo semestre año 2009?

1.1.2 PROBLEMATIZACION

De acuerdo a un análisis preliminar, el cual consistió en comentarios de los(as) propios(as) funcionarios(as), como a su vez, de la búsqueda de documentos, es que este estudio se justifica principalmente por los siguientes puntos:

Dentro del Servicio, no existen antecedentes de la realización de algún tipo de encuestas o consultas a los(as) funcionarios(as) para conocer su real nivel de

motivación laboral, lo que a su vez impide tener referencias previas que permitan alguna comparación.

Existe al interior de la Dipreca, como de todo Servicio Público, un Departamento de Recursos Humanos, o en el caso de esta Institución, se denomina Departamento de Personal, el cual no posee dentro de todas sus atribuciones, lineamientos que le permitan la creación de políticas destinadas a conocer o fomentar la motivación de los(as) funcionarios(as), y las iniciativas que existen en la actualidad, nunca han sido dispuestas a la evaluación del personal que labora en Dipreca, puesto que son solo evaluadas por un comité de altos ejecutivos, esto se evidencia ostensiblemente en que no existen dentro de las Leyes y Normativas que rigen su funcionamiento y el de la Institución, menciones a realizar consultas en estos aspectos.

Dipreca es un organismo de la Administración Pública, llamado a proveer los Servicios de Previsión y Salud que garantiza el Estado a todos los imponentes pasivos y activos del Sistema. Su relación con el Ejecutivo, es a través del Ministerio de Defensa Nacional, por medio de la Subsecretaría de Carabineros, esto lo mencionamos producto que en estos estamentos de los cuales depende esta Institución, no se han materializado solicitudes o procedimientos que inciten a las Jefaturas a realizar algún tipo de investigación o sondeos que permitan reconocer las motivaciones de los(as) empleados(as) al desempeñarse en la Institución, concentrando toda la atención en sólo proveer un buen servicio y no en la persona que entrega el servicio, impidiendo descubrir las necesidades de sus propios(as) funcionarios(as).

A su vez, dentro de la Dirección de Prevision de Carabineros de Chile, no existen canales formales de opinión, en la cual se proponga descubrir que es lo que motiva o desmotiva a los(as) funcionarios(as), impidiendo el flujo de información entre el(la) empleado(a) y el empleador, por otra parte, el puesto de Director del

Servicio, es un cargo de exclusiva confianza del Presidente de la República, encontrándose cada cuatro años en continuos cambios políticos y en una alta rotación de Jefaturas menores, las cuales hasta la fecha no han manifestado con hechos concretos un real interés por conocer el nivel motivacional de los trabajadores, impidiendo crear políticas a largo plazo sobre el tema, materializando un mulo interés institucional.

1.1.3 OBJETIVO GENERAL

Determinar el estado actual de la motivación laboral de los(as) funcionarios(as) de Dipreca, en el segundo semestre año 2009.

1.1.4 HIPÓTESIS OBJETIVO GENERAL

Los aspectos motivacionales de carácter ambiental son más motivantes laboralmente, que los aspectos motivacionales de carácter personal en los(as) funcionarios(as) de Dipreca en el segundo semestre año 2009.

1.1.5 OBJETIVO ESPECIFICO 1

Determinar el estado actual de los aspectos motivacionales de carácter personal de los(as) funcionarios(as) de Dipreca, en el segundo semestre año 2009.

1.1.6 HIPÓTESIS OBJETIVO ESPECÍFICO 1

“El reconocimiento laboral de que ha sido objeto” y “El flujo de los ascensos”, prevalecen por sobre otros aspectos motivacionales de carácter personal.

1.1.7 OBJETIVO ESPECIFICO 2

Determinar el estado actual de aspectos motivacionales de carácter ambiental de los(as) funcionarios(as) de Dipreca en el segundo semestre año 2009.

1.1.8 HIPÓTESIS OBJETIVO ESPECIFICO 2

“Los Beneficios Previsionales que percibe” y la “Estabilidad Laboral que le brinda”, predominan por sobre otros aspectos motivacionales de carácter ambiental.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

La Agenda de la Modernización del Estado, se crea con el objetivo de instalar una política permanente de mejora de la gestión pública. A pocos meses de asumir, la Presidenta Michelle Bachelet anunció el 23 de noviembre de 2006, la agenda de Probidad, Transparencia, Modernización y Calidad de la Política, medidas con las que la Mandataria reforzó el compromiso de su Gobierno con dicha reforma. Por ello, la Presidenta encargó elaborar un conjunto de propuestas, destinadas a fortalecer la eficiencia, objetividad, responsabilidad pública y calidad profesional de la gestión del Estado.

Entendemos que un buen diseño institucional favorece la Probidad, la Eficiencia y la Responsabilidad frente a la sociedad, a la cual se debe la función pública, aunque por sí misma no garantiza resultados. A ese efecto, se requiere además, de voluntad política y de una sociedad civil vigilante.

En abril del año pasado, el país se sumó a la Agenda de Modernización del Estado, convencidos de que la eficiencia en la gestión es indispensable para cumplir

las cada vez más demandantes tareas de la administración y las exigencias de la ciudadanía.

El Estado ha definido variados procesos para poder modernizarse y estar al nivel de las necesidades de una Sociedad Chilena, inserta en el mundo globalizado en el que hoy vivimos, uno de estos importantes procesos, son los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG).

Los contenidos de esta Agenda de Modernización 2008-2010 se han organizado en 7 ejes, siendo necesarios nombrarlos para obtener una visión mas clara de este proceso, los conceptos son: Recursos Humanos y Gerencia Pública, hacia Servicios Públicos de Excelencia, Descentralización, Perfeccionamientos Institucionales, Probidad y Transparencia, Participación Ciudadana y Reformas Políticas.¹

Estos elementos conforman lo esencial en la administración de recursos de cualquier empresa u organización ya sea pública o privada, la Administración Moderna, eficiente y transparente de estos elementos, son el eje del proceso de Modernización del Estado para todos los Servicios Públicos y obedece a igualar y cambiar culturalmente la forma de trabajar. Este gran cambio se ha llevado a cabo con la puesta en marcha de los PMG.

¹ “Un Mejor Estado”, Agenda de Modernización 2008 – 2010, Secretaria Ejecutiva de la Agenda Modernización del Estado. Pag. 8 y 9.

2.2 LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN (P.M.G)

Los Programas de Mejoramiento de la Gestión en los Servicios Públicos, tienen su origen en el año 1998, con la implementación de la Ley N° 19.553 y su respectivo Reglamento, mediante la cual crea la Asignación de Modernización, asociando el cumplimiento de objetivos de gestión, a un incentivo de carácter monetario para los(as) funcionarios(as).

Como complemento de esta Ley, el año 2003 se publica la Ley N° 19.882, que “Concede Asignación de Modernización y Otros Beneficios” a los Servicios Públicos. Esta Ley regula los porcentajes de asignación monetaria para los(as) funcionarios(as) Públicos(as).

Los PMG apuntan a incorporar una cultura de evaluación e incentivo ligada al desempeño institucional. Por lo tanto, son acuerdos de desempeño fijados de antemano al interior de los Servicios Públicos con los Ministerios de Hacienda, Interior y Secretaría General de la Presidencia.

La Ley N° 19.882, establece que el cumplimiento de los objetivos de gestión comprometidos en los PMG anual, daran derecho al funcionario del servicio respectivo, en el año siguiente, a un incremento de sus remuneraciones. Además en la citada Ley se encuentra regulado el porcentaje de incentivo institucional, que a la fecha es de un 5%.

El Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), es 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. Se ejecuta a través de los procesos de Preparación y Aprobación Programa Marco,

formulación, implementación, seguimiento y evaluación de los Programas de Mejoramiento de los Servicios.

Dentro de los procesos mencionados, una vez aprobados los cuatro primeros, se efectúa un informe, el cual detalla el cumplimiento de cada uno de los objetivos de gestión comprometidos por la Institución. Dicho informe de cumplimiento es auditado por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno y certificado por la Red de Expertos del PMG.

2.2.1 Cumplimiento de P.M.G.

El grado de cumplimiento² del Servicio se formaliza, mediante la dictación de Decreto, donde se establece además, el porcentaje de incremento asociado. El porcentaje de incremento alcanzará a un 5% de la base remuneracional, en aquellas Instituciones que hayan obtenido un grado de cumplimiento igual o superior a 90%; 2,5% de la base remuneracional, en aquellas instituciones que hayan obtenido un grado de cumplimiento mayor o igual a 75% y menos que 90%; y un incremento de 0% de la base remuneracional, en aquellas instituciones que alcancen un grado de cumplimiento menor a 75%.

El cumplimiento de las metas por equipo, unidad área de trabajo del año precedente, dará derecho a los(as) funcionarios(as) que lo integran, a contar del 1º de enero 2004, a percibir un incremento del 4%, cuando el nivel de cumplimiento de las metas de gestión prefijadas, sea igual o superior al 90%, y de un 2%, si dicho nivel fuere inferior al 90%, pero igual o superior al 75%.

² La Ley N° 19.882 de Nueva Política de Personal, estipula en su Artículo N°6, que el cumplimiento de las metas por equipo, unidad o áreas de trabajo del año, dará derecho a los funcionarios que lo integran, a percibir el incremento correspondiente. Ver Ley N° 20.212, que estableció modificaciones a la ley anterior con el Objeto de Incentivar el Desempeño de los Funcionarios Públicos.

De acuerdo a lo estipulado en la Ley N° 19.882, del Ministerio de Hacienda, esta asignación de modernización será concedida a los(as) funcionarios(as) de planta y a contrata, y a los contratados conforme al Código del Trabajo, que presten sus servicios en instituciones regidas por las normas remuneracionales del Decreto Ley N° 249, de 1974, incluyendo a las autoridades ubicadas en los niveles A, B y C; del Servicio de Impuestos Internos; y de la Dirección del Trabajo.

2.2.2 Objetivos de los P.M.G³

- Incorporar instrumentos de gestión, sustentados en herramientas de planificación estratégica para comprometer a los distintos servicios con una gestión eficiente y eficaz.
- Generar información válida y oportuna de los resultados obtenidos por las Instituciones Públicas, como insumo para la asignación de recursos y la toma de decisiones en materia presupuestaria.
- Establecer un mecanismo que permita definir incentivos al buen desempeño individual e institucional, en relación a los resultados obtenidos.
- Mejor cumplimiento, mayor incentivo: la asignación institucional se otorga según el cumplimiento de los objetivos de gestión, comprometidos por cada Servicio.

³ “El Marco Normativo y Jurídico como impulsor y sostenedor del desarrollo de la Evaluación y Control de la Gestión Pública” Juan Eduardo Toledo Cartes – Administrador Público. Pag. 5.

2.2.3 Los desafíos de los PMG:

- La participación creciente de los(as) funcionarios(as) de las Instituciones involucradas, una mayor difusión de los objetivos de gestión comprometidos y su importancia para el pleno cumplimiento de las misiones institucionales.
- Establecer Convenios de Desempeño.
- Mejorar la coherencia de los objetivos y las metas comprometidas para cada Institución, con prioridades programáticas del Gobierno y los recursos contemplados en la Ley de Presupuestos.
- Mejorar el seguimiento de los objetivos institucionales comprometidos.
- Control y auditoria de los resultados.

El PMG se enmarca en un conjunto de áreas comunes para todas las Instituciones del sector público, y para el caso de DIPRECA⁴, son diez áreas. Estas incluyen Sistemas de Gestión, los cuales tienen etapas de desarrollo y estados de avance, que están contenidos en los que se denominan Programas Marco Básico y Avanzado.

El Programa Marco Básico, incluye objetivos esenciales de los sistemas para un desarrollo eficaz y transparente de la gestión de DIPRECA.

⁴ Manual de Inducción Dirección de Previsión de Carabineros de Chile. Departamento de Personal - Unidad de Capacitación.

El Programa Marco Avanzado consiste en la incorporación de los objetivos anteriores del Programa Básico y se le agregan exigencias de la Norma ISO 9001:2000. Estas últimas en orden a implementar y certificar cada uno de los sistemas del PMG, a través de organismos especializados en la Norma ISO, de carácter externo.

De acuerdo a lo anterior, DIPRECA se encuentra cursando el Programa de Marco Avanzado en sus sistemas de Capacitación, Sistema de Compras y Contrataciones Públicas, Evaluación del Desempeño, Planificación y Control de Gestión, estos dos últimos ya se han implementado y certificado de acuerdo a la normativa ISO 9001:2000.

2.3 DIRECCIÓN DE PREVISIÓN DE CARABINEROS DE CHILE (DIPRECA)⁵

El 27 de Abril de 1927, se funda la Entidad de Carabineros de Chile, y con su creación surge la necesidad de determinar una legislación previsional para estos.

Con fecha 28 de Mayo de 1927, conforme al D.S. N° 3.650, la Caja de Previsión de los Carabineros de Chile, como consecuencia de la fusión, de los servicios de Policías Fiscales y de Carabineros, posteriormente, mediante el Decreto con Fuerza de Ley N° 4.901 del mes de Julio de 1927, la Institución se denomina oficialmente “Caja de Previsión de Carabineros de Chile”.

Al transcurrir los años se dictaron una serie de marcos legales destinados a mejorar la situación del personal policial, que tendían a regular la prestación de servicios y cubrir necesidades, fundamentales, tales como, gastos por enfermedades en actos de servicio, atención médica gratuita, costeo de funerales, jubilaciones,

⁵ Manual de Inducción Dirección de Previsión de Carabineros de Chile. Departamento de Personal – Unidad de Capacitación.

retiros, montepíos, ahorro y préstamos entre otras. Así también, se fueron incorporando al régimen los(as) funcionarios(as) de otros Servicios como el personal de Investigaciones de Chile, el Personal de Gendarmería de Chile, los(as) empleados(as) de la Mutualidad de Carabineros, el Personal de la subsecretaría de Investigaciones.

En 1975 mediante el Decreto Ley N° 844, se dispuso el término de las actividades de la Caja de Previsión de los Carabineros de Chile, creando al mismo tiempo el Departamento de Previsión de Carabineros de Chile, que absorbió las mismas funciones.

Posteriormente en virtud del Decreto Ley N° 1.468 de 1976, el Departamento de Previsión, pasó a denominarse “Dirección de Previsión de Carabineros de Chile”.

Si bien a lo largo del tiempo la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile, ha transitado por una serie de transformaciones, se ha perpetuado hasta nuestros días, y en cada uno de sus funcionarios(as), su misión, sus objetivos y su espíritu, por brindar una oportuna y eficiente prestación de calidad en los servicios de previsión a sus Usuarios(as) y Beneficiarios(as) a lo largo de todo Chile.

2.3.1 Identificación de la Institución y Definiciones Estratégicas⁶

2.3.2 Misión Institucional.

La Dirección de Previsión de Carabineros de Chile, ha concentrado todos sus esfuerzos por establecer e inculcar en sus funciones su Misión Institucional que se traduce en:

⁶ Las definiciones Estratégicas, son proporcionadas por la Dirección de Presupuesto DIPRES www.dipres.cl, en la ficha de identificación, del Servicio que se encuentra el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Partida 15, Capítulo 14. Los objetivos estratégicos se modifican de acuerdo a los requerimientos de la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile.

“Administrar un sistema de previsión y salud solidario, como también, la asistencia complementaria de orden jurídico, social y financiera; propendiendo a una mejor calidad en la entrega de tales prestaciones, a sus imponentes y beneficiarios(as) adscritos(as), mediante la optimización de los procesos internos, de acuerdo a la normativa legal”.

2.3.3 Objetivos Estratégicos.

- Optimizar la gestión Institucional, incorporando mejoras en los procesos internos, para una mayor calidad en la entrega de los productos estratégicos.
- Fortalecer el perfeccionamiento de los(as) funcionarios(as), en términos de mejorar capacidades y habilidades, en un clima satisfactorio de colaboración que estimule la participación en el desarrollo y modernización Institucional.
- Fortalecer la coordinación cooperativa con las Instituciones que se relacionan con el sistema para mejorar la entrega de los beneficios asociados.

2.3.4 Leyes y Normativas que rigen el funcionamiento de la Institución.

La Dirección de Previsión de Carabineros de Chile, es un organismo funcionalmente descentralizado, con Personalidad Jurídica y Patrimonio Propio. Su relación con el Ejecutivo es a través del Ministerio de Defensa Nacional, por medio

de la Subsecretaría de Carabineros. Dipreca limita su accionar a los siguientes marcos legales.

- Decreto Ley N° 844 de 1975, del Ministerio de Defensa Nacional, Subsecretaría de Carabineros, Ley Orgánica.
- Decreto Supremo N° 103 de 1975, Ministerio de Defensa Nacional, Subsecretaría de Carabineros, Reglamento Orgánico de la Previsión de Carabineros.
- Decreto Ley N° 1.812 de 1977, Ministerio de Defensa Nacional, Subsecretaría de Carabineros, crea el fondo Hospital de la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile.
- Ley N° 18.399 de 1985, Ministerio de Defensa Nacional, Subsecretaría de Carabineros, modifica el Decreto Ley N° 1.812.

2.3.5 Productos Estratégicos.

- Pensiones: Pago de una renta substitutiva de las remuneraciones que gozaba en su vida activa el personal adscrito al Sistema Previsional DIPRECA (retiro, o el pago correspondiente a asegurar la continuidad del ingreso económico al beneficiario titular). Se incluye en ellas:
 - Retenciones Judiciales.
 - Descargo y Cuotas Mortuorias.
 - Primeros Pagos.

- Asignación Familiar.
- Asistencia Jurídica: Asesoría Jurídica, a los pensionados y montepiados del sistema, en todo tipo de materias legales. Se incluye en el producto:
 - Asesoría Jurídica de derecho común.
 - Asesoría Jurídica en materias previsionales.
 - Tramitación de cese y rebaja de alimento.
 - Tramitación de interdicciones y nombramiento de curador.
 - Posesiones efectivas testamentarias.
- Asistencia Social: Contribución a la solución de problemáticas sociales planteadas por los imponentes del sistema, mediante la elaboración de informes sociales y orientación social de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.
- Préstamos: Apoyo financiero facultativo para los imponentes activos y pasivos pertenecientes a DIPRECA. Se provee:
 - Préstamos de Emergencia.
 - Préstamos de Auxilio.

- Prestaciones de Salud: Otorgamiento de Prestaciones de Salud con fines curativo. Se provee:
 - Medicina Curativa.

2.3.6 Clientes/Usuarios(as)/Beneficiarios(as).

- Pensionados y Montepiados del sistema DIPRECA.
- Cargas Familiares de los pensionados y montepiados del sistema DIPRECA.
- Personal en servicio activo de Carabineros de Chile.
- Personal en servicio activo de Policía de Investigaciones de Chile.
- Personal en servicio activo de Gendarmería de Chile.
- Personal en servicio activo de la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile.
- Personal en servicio activo de la Mutualidad de Carabineros de Chile.
- Cargas Familiares del personal en servicio activo según repartición.

2.4 ENTENDIMIENTO DIPRECA⁷.

2.4.1 Coexistencia de Culturas.

Para poder comprender el accionar de Dipreca es necesario contextualizar los servicios Previsionales, de Salud y Beneficio de la Institución, a través de la interrelación que cada uno de estos servicios posee con las culturas que coexisten hoy en día al interior de Dipreca. En este sentido, se pueden identificar tres tipos de culturas, por una parte una de estilo castrense que se ve reflejada por la fuerte jerarquización en la toma de decisiones y por la condición de los usuarios(as) que por ley atiende Dipreca, por otro lado una pública principalmente en sede central, y finalmente una cultura de la salud, que se aprecia principalmente en el Hospital Dipreca y en los servicios de salud que se prestan. Por ello, es necesario entender el comportamiento de cada una de estas culturas en el desarrollo interno de la Institución.

2.4.2 Cultura de Servicio Público.

Generalmente, la cultura en los servicios públicos en Chile y Latinoamérica tiene la dificultad de haber experimentado numerosos intentos radicales de cambio que no han llegado a resultados concretos, por lo que las personas no brindan credibilidad a procesos de este tipo. Las razones de los fracasos históricos de dichos procesos se asocian, por un lado, a lo descrito por Kotter⁸ y por otra parte a aspectos relacionados con el soporte político (presidencia, partidos), sectorial (sector al que corresponde el servicio público) y económico-financiero (Ej. Ministerio de Hacienda, DIPRES, etc.).

⁷ Diagnóstico realizado por EXPANSIVE CONSULT, “Formulación e Implementación para el Plan Estratégico de la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile, Dipreca.

⁸ The Heart of Change – Tema; Manejo del Cambio, editorial Harvard Business School Press, año 2002, escrito por John Kotter, profesor de la Escuela de Administración de Empresas de Harvard, experto en liderazgo.

Por otra parte, los procesos en Servicios Públicos, en el caso chileno tiene restricciones importantes relacionadas con la fortaleza de sus sindicatos y con la poca capacidad de movilización o reestructuración de las plantas funcionarias. En el caso de la inamovilidad de los(as) funcionarios(as), producto de los acuerdos ANEF desde inicios de los 90's, existen pocos riesgos para que un funcionario(a) de planta pueda perder su trabajo, por lo que no existen motivaciones para desarrollar cambio de prácticas, incluso en el caso en que el contexto externo de una Institución sea altamente amenazante.

Otro aspecto relacionado con lo anterior, son los sistemas de indicadores de desempeño para las acciones de control y gestión al interior de en Entidades Públicas. Dado que no existen incentivos para la Jubilación de los(as) funcionarios(as), estos no requieren asumir responsabilidades formales y, por lo tanto, cuentan con mayores grados de libertad para poder evadir los controles, al mismo tiempo que los controles no cuentan con suficientes capacidades para la sanción, dado los aspectos explicados en el párrafo anterior.

Otro aspecto importante en la historia de procesos de cambio que han fracasado en Servicios Públicos tiene que ver con la estructura operativa para poder gestionar las actividades. Por lo general, las actividades de coordinación y gestión suelen recaer en personas a tiempo parcial, las cuales generalmente no pueden dedicar el tiempo suficiente porque son absorbidos por actividades de mayor urgencia, tales como, la ejecución presupuestaria. Por lo tanto, las actividades de coordinación terminan siendo débiles y finalmente terminan por diluirse en lo cotidiano.

2.4.3 Cultura en Servicios de Salud.

En general, la cultura en servicios de salud giran en torno a las diferencias entre los subgrupos culturales al interior de la organización: Personas de administración y procesos de apoyo, profesionales médicos y técnicos. En muchas ocasiones, existe una cultura organizacional centrada en el médico, donde se dificulta mucho la conformación de equipos de trabajo multiperfiles de carácter más horizontal.

Otro elemento importante en los servicios de salud, tiene que ver con la tensión entre los valores subyacentes a la profesión médica y los asociados a la eficiencia económica, los cuales claramente tienen una dependencia mutua. En general, los valores médicos se orientan a atender las necesidades médicas de las personas, independientemente de su costo. Por otra parte, los valores de la eficiencia económica, se orientan a ampliar la cobertura y el acceso a servicios de salud de calidad. Ninguno de los dos extremos es el adecuado para un servicio público. En el caso de un marcado sesgo económico en la gestión, se puede terminar contando con servicios de baja calidad o de baja eficacia en la atención de las personas. Así mismo, en el caso de un marcado sesgo médico, se puede estar contando con déficit de recursos que permitan atender la demanda real de servicios médicos.

En general, las estrategias en los servicios de salud han dependido bastante del involucramiento del Director del Servicio en el proceso, sobre todo en materia relacionada a comunicar la visión e involucrar a otros directivos de la línea. Por otra parte, los cambios exitosos en este tipo de servicios han estado asociados a periodos largos de conversación y negociación con los diferentes actores y personas hasta dejar claro que la visión del Director “no tiene marcha atrás” y es “el mejor camino para poder atender las necesidades de salud de la jurisdicción. Por otra parte, se trabaja mucho en la construcción de una identidad conjunta, tanto para médicos, personas de las unidades de apoyo y personal técnico médico y paramédico.

Un aspecto conocido que afecta a los servicios de salud y a los servicios públicos, tiene que ver con procesos de autocomplacencia con respecto al proceso de cambio. Esto significa que no se han obtenido cambios significativos en las prácticas o en el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, los indicadores son acomodados para poder demostrar externamente que se cambió internamente⁹.

Finalmente, es importante destacar que el proceso de planificación estratégica que se lleve a cabo en DIPRECA, desencadenará un proceso de cambio institucional que debe ser liderado al 100% por el Director de la Institución y su equipo de colaboradores, es decir, junto a los Jefes de Áreas y Asesorías. En conjunto, lograrán conducir y hacer confluir los intereses de las distintas culturas existentes.

2.4.4 Unidades de asesoría y apoyo a la gestión de la Dirección

El Director de Previsión de Carabineros de Chile, es la máxima autoridad institucional. Además, se presentan seis Unidades de Asesoría y apoyo a la gestión de la Dirección, estas son; Fiscalía, Auditoría Interna, Organización y Métodos, Relaciones Públicas, Departamento de Tecnologías e Información y el Departamento de Personal.

Se subordinan a la gestión del Director de Previsión, el Hospital DIPRECA y tres Áreas o Centros de Responsabilidad, Administración General, Secretaría General y Contabilidad General.

Para dar cumplimiento a la misión establecida, se hace necesario orientar los esfuerzos por alinear cada una de las funciones que específicamente desempeñan los(as) funcionarios(as) del Servicio, al alcance de los objetivos Institucionales. Es

⁹ Para reforzar la idea, revisar reportaje del MERCURIO del día Lunes 22 de Octubre de 2007 Cuerpo B12 "Errores que se pagan con platas públicas"

por esto, que el Departamento de Personal en su labor de Apoyo a la gestión Directiva, establece Políticas de Recursos Humanos, como una guía orientadora de la acción administrativa.

La presente Política de Recursos Humanos de DIPRECA, intenta integrar estructuras valóricas y legales, con el propósito de ser una herramienta que permita generar reflexión, crítica y nuevas formas de gestión, en una Institución que comienza a valorar su propio aprendizaje, mejoramiento continuo, mayor eficiencia y mejor calidad de vida. Ello es un desafío, para las organizaciones públicas modernas.

2.5 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE DIPRECA

2.5.1 Misión

De acuerdo a los lineamientos propuestos por la Institución, la Misión del Departamento de Personal de DIPRECA, se refleja en:

“Proveer, mantener y desarrollar de forma eficiente y eficaz al Recurso Humano de la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile, de acuerdo a su calidad de socio estratégico y de apoyo a la gestión directiva de éste y como un factor crítico de éxito en el desempeño del Servicio”.

2.5.2 Objetivos del Departamento de Personal

Crear, desarrollar y fortalecer permanentemente las condiciones institucionales y laborales para que las personas desarrollen y aporten de forma eficiente y creativa en sus funciones, con apego a los procedimientos y criterios

de eficacia Institucional, que consideran garantías de progreso individual, en que cada persona pueda creer en virtud a sus méritos evaluados objetivamente, y de acuerdo a sus propias capacidades y esfuerzo.

2.5.3 Políticas de Recursos Humanos¹⁰

Las políticas de Recursos Humanos corresponden al conjunto de pautas y criterios para la gestión, que rigen las relaciones entre el Servicio y sus funcionarios(as); estas constituyen una guía para ejecutar acciones y proporcionan marcas o limitaciones dentro de las cuales deberán desarrollarse las acciones del personal. Son orientaciones generales que permiten al personal actuar, del mismo modo frente, a situaciones similares, permitiendo que el trabajo se realice de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se han trazado con anterioridad.

Las políticas de Recursos Humanos deben estar basadas en la filosofía, necesidades y realidades de cada organización, y deben estar orientadas hacia la productividad, la transparencia, la flexibilidad de la gestión y a la generación y desarrollo de competencias.

2.5.4 Objetivo de las Políticas de Recursos Humanos

- Establecer lineamientos generales y específicos de; Planificación, Obtención, Mantenimiento, Desarrollo, Desvinculación y Administración del Personal, acorde a los lineamientos Institucionales.
- Tender a asegurar un tratamiento equitativo, con respeto de la dignidad funcionaria y satisfacción de la calidad de vida laboral, de

¹⁰ Políticas de Recursos Humanos de la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile, Unidad Responsable; Departamento de Personal, Asesoría o Área perteneciente; Departamento de Personal.

todos los integrantes de la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile.

- Alinear los objetivos Estratégicos de la Institución con los objetivos de Recursos Humanos.
- Servir de guía y consulta permanente a todos los(as) funcionarios(as) que integran esta Dirección de Previsión de Carabineros, independientemente de su Calidad Jurídica y Estamento.

2.5.5 Sección Bienestar del Personal de Dipreca

Dentro del esquema de las políticas de Recursos Humanos DIPRECA, se encuentra la Sección de Bienestar, la cual dentro del marco Institucional, esta política pretende contribuir a mejorar las condiciones de vida de funcionarios(as) afiliados(as) al Servicio y de sus cargas familiares, mediante un conjunto de programas, operaciones y actividades encaminadas a fomentar el bienestar del afiliado y a protegerlo a él y a su familia de eventuales contingencias y de siniestros imprevistos. Con este fin, proporciona ayuda social, médica, económica y cultural - recreativa a los(as) funcionarios(as) de la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile.

2.5.6 Beneficios de la Sección Bienestar del Personal de Dipreca

Los beneficios entregados por la Sección de Bienestar del Personal, son los siguientes:

- Beneficios Médicos: Corresponden a la adquisición de Lentes Ópticos, Audífonos, Aparatos Ortopédicos y otros.

- Beneficios Sociales: Contribuyen al desarrollo cultural, educacional, deportivo y artístico de sus afiliados.

Dentro de las actividades que se desarrollan durante el año, para satisfacer las necesidades de todos los afiliados a Bienestar, se pueden destacar las siguientes:

- Grupo folklórico, actividad que se desarrolla con un monitor de folklore, contratado por Bienestar.
- Cultura Deportiva y Física.
- Actividades recreativas en el Refugio de Quebrada Verde, ubicado en la ciudad de Valparaíso, lugar dónde los socios(as) y cargas familiares concurren durante los meses Enero y Febrero, Además, se cuenta con la Piscina del Predio Apoquindo, ubicado en la comuna de Las Condes.
- Celebración de la Fiesta de Navidad, correspondiente a un bono que se da a los socios en el mes de Diciembre de cada año, y aporte de dinero, que se utiliza para la celebración de la Fiesta de Navidad de los hijos de los socios, a través del Comité de Navidad.
- Servicio de Peluquería, ubicada en dependencias de DIPRECA, que entrega atención a los(as) funcionarios(as) y sus cargas familiares.
- Beneficios Económicos: Actualmente, se otorgan tres tipos de préstamos (por disponibilidad presupuestaria), los cuales son compatibles entre sí y pueden otorgarse una vez al año, siendo

descontados en diez cuotas iguales, como máximo de las remuneraciones o pensiones, según sea el caso.

La Sección de Bienestar, también efectúa convenios con empresas de diferentes rubros y que son de utilidad para los socios, ya sea con Ópticas, Supermercados, Vales de Gas, entre otras. Además, se otorgan subsidios por Nacimientos, Matrimonios, Mortinato y Defunción.

Como se ha indicado, existen distintos tipos de políticas en Recursos Humanos, si bien están normadas a través de un Manual en la Institución, no han existido canales formales de información dando a conocer estas políticas por la Jefatura del Área de Personal. En este sentido, es de suma importancia lograr que todo el nivel Directivo de la Institución participe activamente en este proceso, ya que deberán ser ellos los que lideren a futuro la implementación, puesta en marcha y operación de la preocupación por saber el nivel motivacional de los(as) funcionarios(as).

Por otra parte, se requiere involucrar a los diferentes jefes de unidades, y personal en general dentro del proceso, quienes juntos con el resto de los(as) funcionarios(as) se encuentran en un alto estado de incertidumbre. El Jefe de Recursos Humanos, al seguir los lineamientos Institucionales, no ha realizado ningún tipo de encuesta para saber el nivel motivacional de los(as) funcionarios(as) de Dipreca, basándose solamente en el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la Institución y el Gobierno, obedeciendo sus labores a lo establecido en sus propias Políticas, la cual dentro del Desarrollo Organizacional interno, está centrada fundamentalmente en poder diagnosticar, planificar e implementar diversos estudios y programas que propicien a los(as) funcionarios(as) el poder mantener una adecuada motivación en su entorno personal y laboral, mejorando su desarrollo laboral, contribuyendo así a la mantención del clima propicio y armónico en todos los(as) funcionarios(as) que la componen.

2.5.7 Programa Incentivo al Personal

Para poder generar instancias de desarrollo de los(as) funcionarios(as), Dipreca ha establecido lo siguiente:

La identificación de ciertas iniciativas que permitirían mejorar la motivación del personal, están sujeta a la evaluación del equipo directivo, quienes verifican la viabilidad de las propuestas, de esta manera se señalan algunas que se encuentran consideradas:

- Incentivo asociado al desarrollo profesional.
- Mejorar la Unidad de Bienestar del Personal.
- Implementar una estrategia de fidelización con la Institución.
- Ampliar el alcance de los beneficios del personal de la Sede Central Regiones (sala cuna, convenios supermercados, etc.).
- Realizar un seguimiento a los(as) funcionarios(as) que se destaquen en ciertas áreas, para realizar algún espacio de reconocimiento de estos empleados(as).
- Mejorar exámenes médicos preventivos del personal.

En la Dirección de Previsión de Carabineros, existe un programa llamado *Coaching de Liderazgo*, enfocado a establecer un acompañamiento sistemático a los líderes de cada Unidad, con el fin de ayudarlos a contar con herramientas de motivación para sus respectivos equipos de trabajo, lo cual es importante en el logro

de la planificación estratégica de la Institución. El Departamento de Personal es el responsable de llevar a cabo dicho programa.

Además se cuenta con un programa de Clima Interno, como una manera de fortalecer aún más la identidad de los(as) funcionarios(as) de la Institución, pudiendo identificar actividades que ayuden a mejorar la convivencia entre los diferentes estamentos que hoy existen en Dipreca, siendo estos los del Hospital Dipreca, Servicio Médico, Oficinas Regionales y Edificio Sede Central. Además, establecer claramente las políticas del personal frente a situaciones de trato frente a un superior o colega de trabajo, instancias de apelación las jefaturas superiores, etc. El Departamento de Personal es el responsable de llevar a cabo dicho programa, estableciéndose como equipo de trabajo el Departamento de Personal y el Comité Asesor Directivo.

De acuerdo a lo señalado, el Departamento de Personal no ha efectuado encuestas para saber los reales factores motivantes para los(as) funcionarios(as) de Dipreca, solamente se ha basado en lo que indican las políticas de Recursos Humanos, las cuales son incentivos que pretenden mejorar la motivación del personal, siendo implantados por parte de un equipo directivo y no consultados a los(as) funcionarios(as).

Por tal motivo, el liderazgo del Departamento de Personal es percibido como el principal problema y la principal razón del actual clima, se identifica como falta de liderazgo al poco manejo del flujo de información y comunicación entre el Director, los(as) funcionarios(as) y el Jefe de Recursos Humanos, a través de los asesores que cumplen el rol de intermediarios de información. En este sentido, se percibe que el grupo de asesores maneja la información hacia abajo y hacia arriba, tomando un poder informal dentro de la organización, que perjudica al resto.

Por lo anterior, siendo el liderazgo una de las competencias más bajas que presentan las jefaturas, citaremos algunos conceptos teóricos de liderazgo.

2.6 EL LIDERAZGO¹¹

- Liderazgo es el ejercicio de la autoridad y la adopción de decisiones.
- El liderazgo conlleva una relación de influencia sobre otra persona.
- Líder es una persona capaz de provocar cambios efectivos en el desempeño del grupo.
- El liderazgo es el proceso por el que se influncian las actividades de un grupo por alcanzar un objetivo en una situación dada.
- El líder es aquella persona que puede actuar como un agente de cambio (Roberts y Hunt, 1991).

Es posible definir algunos patrones de conducta típicos de los líderes efectivos, a través de éstos será posible orientar y formar a los líderes para que desarrollen conductas apropiadas en una situación determinada. Veremos algunos estudios que se enmarcan dentro del enfoque conductual.

¹¹ Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas, página 88, Autores: Manuel Villoria Mendieta y Eloísa del Pino Matute.

2.6.1 Tipos de Liderazgo

De acuerdo a algunos estudios realizados por Kurt Lewin¹², distinguió tres tipos de liderazgo, el Autocrático, Democrático y Laissez Faire:

- **Autocrático:** este tipo de líder adopta sus decisiones de manera unilateral, limitando o excluyendo la participación de sus subordinados. Se comunica con los miembros de su unidad organizativa exclusivamente para transmitir las especificaciones de trabajo y utiliza el “refuerzo negativo” como único método para corregir el desempeño.
- **Democrático:** es el líder que permite y fomenta la participación de su equipo en la toma de decisiones y su intervención en todos los aspectos relacionados con el proceso. El es quién decide, pero las opiniones del grupo son relevantes y son tomadas en consideración.
- **Laissez-faire:** es aquel líder que limita su intervención a comunicar el objetivo final del trabajo que ha de realizar su equipo, resuelve preguntas cuando es requerido y proporciona el material necesario.

2.6.2 El enfoque de contingencia de Fiedler¹³

En el año 1965, el Profesor Fiedler, creó un modelo basado en la correlación de tres dimensiones y a partir de ello, estableció principios que ayudasen a conocer cuál es el estilo de liderazgo más eficaz en una situación determinada:

¹² Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas, página 90, Autores: Manuel Villoria Mendieta y Eloísa del Pino Matute.

¹³ Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas, páginas 92 y 93, Autores: Manuel Villoria Mendieta y Eloísa del Pino Matute.

- Relación líder, subordinado: algún tipo de relación que mantenga un líder con un subordinado podrá facilitar o empeorar la obtención de resultados. Cuando un jefe es capaz de lograr mantener un buen clima de trabajo, es mayor la posibilidad de poder conseguir los objetivos que se ha propuesto.
- Grado del poder del líder: este punto alude al grado de poder o autoridad del jefe, esta se traduce en cuanta discreción posee para premiar y castigar o que grado de libertad dispone para decidir.
- Grado de estructuración de la tarea: El modelo de liderazgo debe adaptarse a cada situación, ya que no en todos los ámbitos de trabajos o labores se desempeñan funciones que puedan dirigirse del mismo modo. Por ejemplo un área administrativa, con un área de investigación o laboratorio clínico.

2.6.3 Líder Situacional

También existen estudios dentro del enfoque situacional, como por ejemplo, el modelo propuesto por Robert Tannenbaum y Waren H. Schmidt¹⁴, que se sitúa entre las teorías conductuales y situacionales. Dichos autores matizan la teoría conductual al decir que existe una amplia gama de conductas, entre las que puede oscilar el comportamiento del líder. Este comportamiento se verá afectado por la situación y por las personas a las que se dirige. Al utilizar estas variables, como veremos en los modelos posteriores, se acerca al liderazgo situacional.

¹⁴ Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas, página 92, Autores: Manuel Villoria Mendieta y Eloísa del Pino Matute.

A pesar de estas matizaciones, las dos variables fundamentales que utilizaron fueron las siguientes:

- La participación de los subordinados: que la participación sea mayor o menor estará en función de lo que el jefe permita.
- El uso que el jefe haga de su autoridad.

Robert Tannenbaum desarrolló una escala que permite describir el estilo de liderazgo en función de estas dos variables. Esta escala permite ver el estilo de liderazgo que va desde el estilo autocrático (centrado en el eje) hasta el estilo democrático (centrado en el subordinado). De acuerdo con la participación en la adopción de las decisiones de los subordinados distingue siete posiciones:

1. El jefe adopta las decisiones y se limita a comunicarlas.
2. El jefe persuade sobre las decisiones ya adoptadas.
3. El jefe invita a las opiniones, sin embargo, existen posibilidades de cambio.
4. El jefe propone una decisión que admite cambios.
5. El jefe expone el problema, pero se trata de una decisión de grupo, a partir de las sugerencias de los miembros del grupo.
6. El jefe establece las pautas generales y pide al grupo que tome las decisiones.

7. El jefe se limita a exponer el objetivo y el grupo decide.

Según este autor, el líder debe seleccionar un estilo tomando en cuenta a los subordinados y la situación en la que se encuentran, tanto él como el grupo. Sin embargo, a medida que el equipo se consolida, el líder debe tender al estilo democrático porque éste contribuye al desarrollo profesional y humano de los miembros del equipo y al logro de los objetivos organizativos.

Un gestor tiene dos vías para conseguir un mejor rendimiento de sus funcionarios(as): la formación, a través de la cual debe poner al alcance de los(as) trabajadores(as) y los instrumentos necesarios para que éstos sean capaces de desarrollar eficazmente su trabajo y la motivación. Definir en qué consiste la motivación no es fácil, a continuación veremos las teorías explicativas más sobresalientes acerca de la motivación laboral.

2.7 MOTIVACIÓN¹⁵

Según Lippa (1994) la motivación es un proceso psicológico que causa la generación, dirección y persistencia de la conducta. Se trata de un proceso voluntario que puede ser inducido. Las conductas o los comportamientos humanos pueden verse fluidos por estímulos externos que actúan sobre el hombre y le llevan a tener distintas formas de comportamientos, en el ámbito laboral su rendimiento en el trabajo puede ser impulsado o frenado. La motivación es, también, un impulso interior que inicia y sostiene cualquier actividad, dirigiéndola al logro de los objetivos determinados.

A lo largo del tiempo diversos autores han tratado el tema de la motivación en el trabajo. Las distintas teorías tratan de ofrecer una explicación a algunas preguntas:

¹⁵ Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas, páginas 105, 106 y 107, Autores: Manuel Villoria Mendieta y Eloísa del Pino Matute.

- Qué es lo que mueve al hombre a trabajar.
- Por qué algunas personas desean trabajar y asumir responsabilidades y otras no.
- Por qué personas que comienzan a trabajar con una gran motivación después pierden el interés por el trabajo.
- Por qué en las mismas circunstancias unas personas trabajan mejor que otras (Ordoñez, 1995).

Las respuestas a todas estas interrogantes varían en función de los autores, pero podemos encontrar ciertas coincidencias en los orígenes de cada teoría. Para aquellos autores (Taylor, o los agrupados bajo la teoría X de MacGregor) con una concepción pesimista de la naturaleza humana (“ganarás el pan con el sudor de tu frente”, los hombres se muestran reacios al trabajo, no desean el trabajo, no quieren asumir responsabilidades, etc.) los factores de motivación esenciales son el dinero, el castigo y el control.

- La iniciativa humana no es importante. El trabajador de base debe dedicarse a trabajar eficazmente dejando las tareas de pensar a los directivos.
- La división del trabajo aumenta la efectividad.
- Las recompensas y sanciones, en función del rendimiento individual, son los factores básicos de motivación.

A diferencia de Taylor y su enfoque mecanicista, para aquellos autores que defienden una concepción optimista del ser humano, las respuestas a las preguntas arriba formuladas no son tan sencillas. La motivación no puede reducirse a una ecuación de estímulo y resultado, sino que es necesario contar con otros factores, complejidad de la personalidad, las conductas, los motivos, la evolución del personal, etc. Todos ellos, mas allá de la concepción del Homo oeconomicus.

Elton Mayo, psicólogo, contratado para la compañía Western Electric en el año 1924, se dedicó a observar las variaciones de la productividad, en relación a los incentivos económicos. Las conclusiones de su estudio fueron que dichos incentivos tenían muy poca repercusión sobre la productividad y que ni las relaciones formales de autoridad, ni los incentivos económicos son los que determinan la conducta, sino que surgen relaciones espontáneas entre los miembros que condicionan el desempeño. El comportamiento del grupo marca la conducta individual, de modo que el grupo desprecia a aquellos que trabajan más o menos que el grupo. Para Mayo, no es la acción individual dentro del grupo la que modifica la productividad, sino que ésta depende de la actitud espontánea del grupo social.

Mayo consideró la importancia del factor psicológico como determinante de la motivación. El escaso peso que concede a otros factores como los procesos técnicos (que habían sido supervalorados en el taylorismo), la estructura de la organización o la disciplina, es la crítica más importante que se le hace a este autor.

2.7.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Maslow publicó en 1943 su teoría sobre la motivación humana, jerarquizando las necesidades del hombre:

1. Necesidades básicas o fisiológicas: son la primera causa por la que el hombre actúa y están relacionadas con la conservación de la vida (comer, dormir, el sexo, etc.).
2. Necesidades de seguridad: una vez que la persona ha satisfecho sus necesidades básicas, tiene que cubrir las contingencias futuras de los que dependen de él. Dentro de esta categoría se incluyen las necesidades de protección tanto del daño físico como emocional.
3. Necesidades sociales: más tarde el hombre necesita relacionarse con otros, dar y recibir amor y amistad de los demás.
4. Necesidades de autoestima: el ser humano requiere también tener una buena imagen de sí mismo y aceptarse. En esta categoría Maslow incluye la necesidad de reconocimiento y status social.
5. Autoperfeccionamiento o autorrealización: el hombre requiere autorrealizarse en su vida, lograr sus aspiraciones, crecer profesional y personalmente.

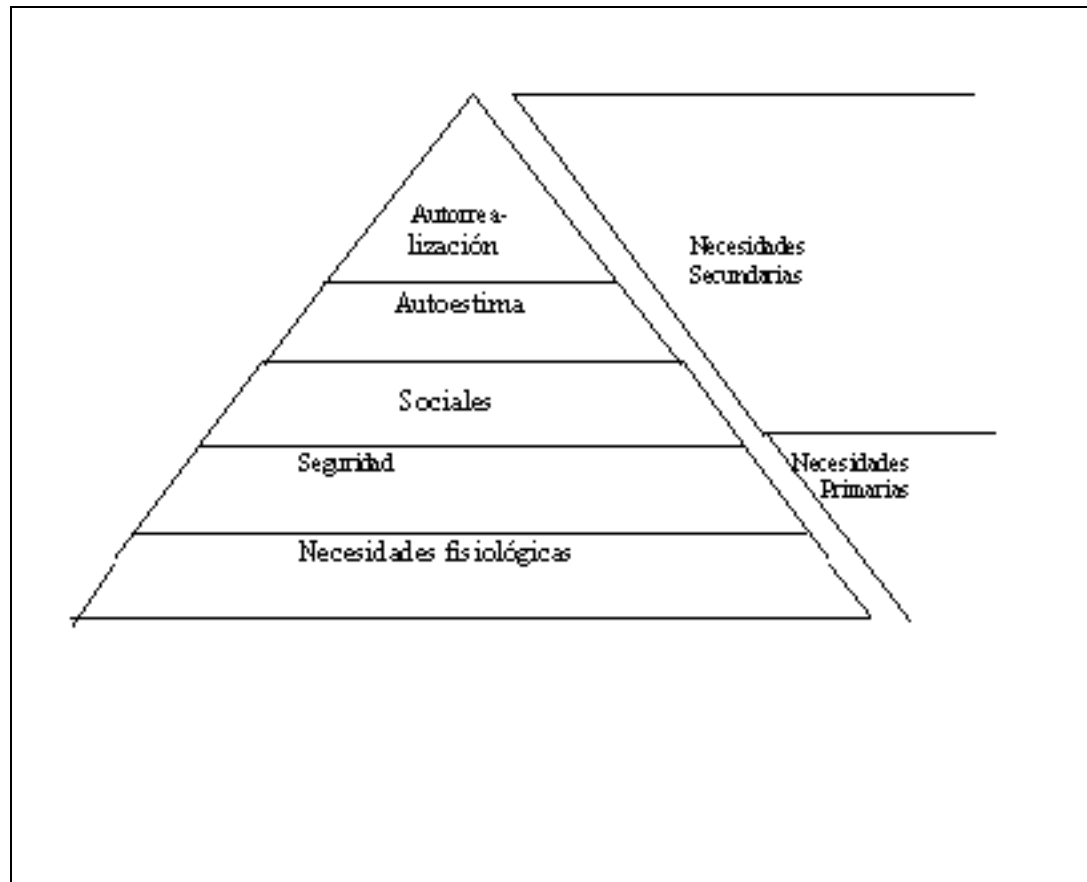


Figura N° 1 Jerarquía de las Necesidades Humanas según Maslow.

Las dos primeras necesidades según la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, se refieren genéricamente como necesidades básicas o primarias y al resto como necesidades secundarias. Además, dice que las necesidades superiores no son motivantes hasta que no han sido satisfechas las necesidades primarias. A medida que una necesidad ha sido cubierta va perdiendo su nivel motivacional. Estas necesidades aparecen de forma compleja y no se dan en forma lineal, siendo en grados distintos en función de cada individuo y de sus aspiraciones y preferencias. Cada persona tiene distintas prioridades, teniendo diferentes tipos de necesidades a lo largo de su vida cambiando su escala como resultado de sus experiencias personales.

A pesar de que no se dispone de evidencia empírica sobre esta teoría, las propuestas de Maslow gozan de una amplia aceptación por los estudios del tema. Las aportaciones de esta teoría pueden, en todo caso, apuntar algunas propuestas al tratar sobre la motivación laboral:

- Cada persona tiene sus propias necesidades y sus propias expectativas respecto a su trabajo, por lo tanto, es necesario que el jefe inmediato dedique tiempo a detectarlas y conocerlas en cada caso concreto. Una persona puede conceder mayor importancia a escalar en la pirámide jerárquica y, sin embargo, otra a profundizar en su trabajo.
- La misma persona tiene necesidades diferentes a lo largo de su vida, la estrategia motivadora debe adaptarse a las circunstancias personales en la medida de lo posible. Existen personas que al conversar con ellas, sacrificarían parte de su sueldo para disponer de más tiempo para su familia o su ocio cuando años atrás estaban dispuestos a invertir más horas en su trabajo.
- Para motivar es necesario considerar las complejas necesidades humanas.

2.7.2 La teoría “X” e “Y” de Douglas McGregor. Los empleados y la naturaleza humana¹⁶

La teoría de McGregor describe dos concepciones sobre la disposición para el trabajo del ser humano y del trabajador en particular.

1. La teoría “X”

La teoría X se basa en una concepción pesimista de la naturaleza humana. Según esta concepción, el hombre:

- En general, no está dispuesto a trabajar y trata de evitarlo.
- Quiere ser guiado, evita la responsabilidad y tiene poca ambición.
- Es egocéntrico e indiferente a las necesidades organizativas, y
- Se resiste al cambio.

De acuerdo a esta teoría es que solo la presión y los castigos y el empleo de los medios de control, garantizan un comportamiento del trabajador conveniente para su organización. El dinero es considerado como único incentivo efectivo.

McGregor sostiene que la teoría X no explica la posición del ser humano ante el trabajo, al contrario, la aptitud de las personas ante el trabajo a causa de la concepción de las organizaciones que piensan así. Además, mantiene que los problemas directos de la productividad a causa de la falta de motivación, es por no brindar a las personas el derecho a aspirar a posiciones más altas.

¹⁶ Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas, página 108, Autores: Manuel Villoria Mendieta y Eloísa del Pino Matute.

2. La teoría “Y”

McGregor desarrolló otra concepción frente a esta visión tradicional, basándose en la teoría de Maslow, en la cual existe una jerarquía de necesidades para todo ser humano. La teoría “Y” parte de las siguientes suposiciones:

- El trabajo es una actividad tan natural como lo es el ocio. Las personas no rechazan el trabajo y, por el contrario, a través de él pueden lograr una total satisfacción.
- Las personas trabajan para conseguir los objetivos de la organización, sin necesidad de recurrir a amenazas y controles. Su compromiso con la organización depende del beneficio que puedan obtener y hacer coincidir los objetivos de la organización, con los de las personas.
- Las personas, en general, desean la responsabilidad en condiciones adecuadas.
- La mayor parte de los miembros de una organización poseen capacidad intelectual y creatividad, para contribuir a los objetivos de la organización.
- El hombre utiliza solo una pequeña parte de su potencial intelectual, si no se dan las condiciones adecuadas para su desarrollo. En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades están siendo subutilizadas.

Este autor agrega que además, no es posible coincidir los objetivos individuales con los de la organización en una forma total, sin embargo, opina que existiría menos problemas de motivación, si se realizaran las actividades de una forma que el personal encontrara oportunidades de satisfacer sus aspiraciones.

Teoría X	Teoría Y
<p>1) A los seres humanos no les gusta el trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible.</p> <p>2) Toda organización tiene objetivos, cuyos logros requieren que se obligue, se controle y hasta se amenace con castigos a las personas que en ella trabajan, para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos.</p> <p>3) El ser humano prefiere ser dirigido, en vez de dirigir.</p> <p>4) El ser humano procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.</p> <p>5) El hombre común es relativamente, poco ambicioso.</p> <p>6) Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad y bienestar.</p>	<p>1) El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas costumbres.</p> <p>2) El control externo y las amenazas de castigo, no son únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer el autocontrol y autodirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo.</p> <p>3) Las recompensas en el trabajo se hallan ligadas a los compromisos asumidos.</p> <p>4) Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.</p> <p>5) La imaginación, la creatividad y el ingenio se hallan en la mayoría de las personas.</p> <p>6) El potencial intelectual del ser humano normal, está lejos de ser utilizado en su totalidad.</p>

Figura N° 2 Teoría X y Teoría Y: diferentes concepciones de la naturaleza humana.

2.7.3 Teoría de los Dos Factores de Herzberg.

Herzberg, basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (es un enfoque orientado hacia el exterior) según él, la motivación de las personas depende de dos factores:

1. Factores higiénicos: Condiciones físicas y ambientales que rodean al trabajador, tales como el salario, beneficios sociales, política de la empresa, tipo de supervisión recibida, clima de las direcciones entre directiva y empleados(as), reglamentos internos oportunidades existentes. Estos factores han sido utilizados para motivar a los trabajadores en las empresas, pero los factores higiénicos son sólo de carácter preventivo, para evitar la insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Y estos no logran elevar la satisfacción en forma duradera pero si son precarios pueden producir insatisfacción e incidir negativamente en los siguientes factores¹⁷:
 - Condiciones de trabajo y comodidad.
 - Política de la organización y la administración.
 - Relaciones con el supervisor.
 - Competencia técnica del supervisor.
 - Salarios.

¹⁷ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos Pág.76.

- Estabilidad en el cargo.
- Relación con los colegas.

2. Factores motivacionales: Estos factores tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y deberes, relacionados directamente con el cargo. Estos producen una satisfacción duradera y aumento de la productividad por encima de los niveles normales, el término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en tareas que son un gran desafío y cumple parte importante en el trabajo. Cuando estos factores son óptimos elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción. Por aquellos, se denominan factores de satisfacción que forman el contenido del cargo y contienen lo siguiente:

- Delegación de la responsabilidad.
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos.
- Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Esta teoría afirma que la satisfacción en el cargo, está en función del contenido o de las actividades que presentan desafíos y estímulos a los(as) empleados(as) y estos serían los factores motivadores.

La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, la supervisión, los colegas y el contexto general del cargo y estos serían los factores higiénicos, según Herzberg, los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados de los factores de insatisfacción profesional, y a su vez, dice los opuestos satisfacción profesional es no satisfacción y no insatisfacción como se podría pensar y opera del mismo modo lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional.

Para lograr tener motivación en el cargo, Herzberg sugiere que se debe hacer un enriquecimiento de las tareas, que trae consigo aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y los desafíos de las tareas del cargo.

En cierto modo, Herzberg concuerda con Maslow en que las necesidades más básicas tienen poca relación con la motivación¹⁸.

2.7.4 Teoría de las expectativas (Lawer, Vroom)¹⁹

Esta teoría nos señala que la fuerza de una conducta o un comportamiento determinado depende, por un lado, de la intensidad con la que el individuo desea alcanzar una meta u objetivo, y por otro lado, si actuando de esa forma logrará el objetivo.

¹⁸ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos Páginas 77 y 78.

¹⁹ Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas, página 111, Autores: Manuel Villoria Mendieta y Eloísa del Pino Matute.

Una expectativa es la creencia en la posibilidad de que una determinada conducta produzca un especial resultado. En opinión de sus autores, para que se obtenga motivación es preciso que exista la creencia de que (Lawter, 1973):

- Mi esfuerzo llevará un rendimiento adecuado.
- Mi rendimiento producirá resultados.
- Los resultados serán recompensados por la organización de acuerdo con mis valoraciones.
- Mis metas individuales se verán satisfechas.

Cuando las recompensas sean mayores o iguales a las expectativas del trabajador, este se sentirá satisfecho y se reforzará el valor que conceda a la recompensa. Si por el contrario, la recompensa es menor o inadecuada a sus expectativas, se sentirá insatisfecho, concederá menos valor a la recompensa, y su grado de esfuerzo, por tanto, disminuirá.

Los objetivos para ser alcanzados, no solamente requieren del esfuerzo personal, sino también de otras condiciones que el sujeto no siempre puede controlar y que la organización debe tener en consideración:

- Las habilidades y conocimientos (formación).
- La claridad del rol y su aceptación (descripción, transparencia informativa, política de comunicación, participación en la definición de metas y objetivos).
- La oportunidad de poner en práctica lo que se sabe.

2.8 LA CULTURA

Dentro de las organizaciones la cultura toma suma importancia, básicamente se asocia a creencias básicas dentro de las instituciones, permitiendo que si la conocemos y entendemos, nos permitiría introducir cambios en las organizaciones o conseguir mejoramientos en ella. Es por ello, que dentro de los investigadores más destacados en hablarnos de la cultura organizacional encontramos a E.S. Schein, que según este autor consiste en:

“Unas pautas y asunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo mientras aprende a afrontar sus problemas de adaptación externas e integración interna -, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas y, por ello, son enseñadas a los nuevos miembros de la organización como vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación a dichos problemas”.²⁰

El psicólogo social Kurt Lewin, nos menciona que el comportamiento del empleado se da en un complejo sistema social. El comportamiento del empleado (B) “depende de la interacción entre las características personales (P) y el ambiente (E) que lo rodean, o sea $B = f (P, E)$ ”,²¹ y como parte del ambiente situamos la cultura.

En resumidas cuentas, al conocer la cultura de la organización nos permitiría descifrar y predecir su conducta, aumentando entre los agentes la integración interna, donde se desarrollan las formas de actuación, los valores, un lenguaje y criterios de las personas que deberán incorporarse a la organización, con

²⁰ Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas, páginas 125 y 126, Autores: Manuel Villoria Mendieta y Eloísa del Pino Matute.

²¹ Davis, Keith, “Comportamiento humano en el trabajo”. M. Hill. México. 1992

estos parámetros comunes se facilita la comunicación analizando la realidad desde estos parámetros.

2.8.1 Elementos que afectan a la cultura

2.8.2 El Grupo

La cultura tiene como génesis la formación de un grupo, en la cual hay tres variables a considerar:

- El tamaño: Cualquier tamaño de la unidad social que haya tenido la posibilidad de aprender y estabilizar su visión de si misma puede tener una cultura, es así como civilizaciones, países y organizaciones tienen sus propias culturas.
- El tiempo: Un grupo necesita tiempo para consolidarse, primero se comienza con la observación, le sigue el aprendizaje y más tarde interiorizar los valores para arraigarlos y considerarse como grupo.
- La división interna: Al interior de cada organización nos encontramos con distintos grupos que conforman subculturas, pero esto no debe tomarse como un problema, salvo que la cultura de la organización sea tan débil que no pueda contrarrestar al resto.

De esta misma forma, si queremos cambiar la cultura de la Administración Pública debemos ir cambiando las culturas que existen dentro de ella, pero a su vez, existe un componente externo a considerar, la cual se caracterizan por la contingencia, su historia, la cultura del país, o de la situación política.

2.8.3 El Líder

Los líderes que dirigen a las organizaciones marcan ciertas tendencias, esto se refrenda en su participación en la misión de la Institución y por el equipo que lo rodea, el cual crece con él. Además, por su posición, comunica sus valores y creencias, desarrollándose una cultura organizacional, la cual se difunde con mayor o menor éxito.

E.S. Schein, distingue varias vías, por las cuales el líder difunde su cultura²²:

1. Sus estatutos o el material utilizado en la selección, el reclutamiento y la socialización del personal.
2. El diseño de las instalaciones y la distribución del espacio.
3. Las enseñanzas e instrucciones que imparte.
4. Los sistemas para la asignación de premios.
5. Anécdotas, historias del líder y sobre otras personas claves.
6. Sobre las cosas que el líder mide, controla y pone atención.
7. Reacciones que el líder toma ante momentos de crisis.
8. Sobre diseño de estructura, de procesos y métodos de trabajo.

²² Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas, páginas 128 y 129, Autores: Manuel Villoria Mendieta y Eloísa del Pino Matute.

9. Los sistemas de información y de su contenido, periodicidad y sus destinatarios.

10. Los criterios de reclutamiento, la selección, la promoción, la jubilación y despidos.

Si el líder logra conocer la cultura de la organización, esto le permitiría predecir el comportamiento colectivo y entender sus actitudes, en consecuencia, el líder debe ser consiente de donde comienza, si quiere transformar la cultura existente.

2.8.4 Tipos de cultura en la administración

De acuerdo con Quinn, existen cuatro modelos de organizaciones que pasaremos a describir a continuación:

1.- La adhocracia responsable: Este modelo es bastante novedoso y posee como fuerza central facilitar la adaptabilidad, la innovación y el cambio. Los(as) empleados(as) no son controlados, sino inspirados sobre el cómo hacer las cosas y están fuertemente motivados.

2.- La compañía racional: Estas compañías ponen gran énfasis en la producción y el beneficio, donde se clasifican las tareas, se definen los objetivos y se ejecutan las acciones, si los(as) empleados(as) rinden adecuadamente, son premiados económicamente.

3.- La jerarquía estable: La fuerza de este modelo reside en que la jerarquía proporciona estabilidad, certidumbre y énfasis en la medición. Los(as) empleados(as) tienen papeles bien definidos y se espera que se sigan las reglas de lo que se debería hacer, y con ello, son premiados a través de la seguridad en el puesto.

4.- El equipo que coopera: Su énfasis se encuentra en los recursos humanos y en su participación en la toma de decisiones, este grupo cultural se caracteriza por un fuerte sentido de pertenencia.

Este modelo impuesto por Quinn (1992), plantea contraposiciones, de esta forma podemos indicar que por ejemplo, el equipo de coopera contrasta con la compañía racional, puesto que en el primero los(as) empleados(as) son valorados por quienes son, en cambio, en la compañía racional los(as) empleados(as) son valorados por su contribución al cumplimiento de objetivos. La adhocracia responsable, a su vez, se opone a la jerarquía estable, puesto que la adhocracia pone énfasis en cómo adaptarse al cambio del entorno, mientras que, la jerarquía pone su acento en el mantenimiento de la estabilidad y la continuidad del sistema.²³

3 MARCO METODOLÓGICO²⁴

3.1 Tipo de estudio

El diseño de esta investigación será de tipo descriptivo, de carácter transeccional, ya que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

²³ Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas, página 134, Autores: Manuel Villoria Mendieta y Eloísa del Pino Matute.

²⁴ Metodología de la Investigación, páginas 60 y 61, Autor: Roberto Hernández Sampieri.

Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.

Así, como los estudios exploratorios se interesan fundamentalmente en descubrir, los descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible. Como mencionan Sellitz (1965), en esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir qué se va a medir y cómo lograr precisión en esa medición. Así mismo, debe ser capaz de especificar quiénes deben estar incluidos en la medición. La investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere considerable conocimiento del área que se investiga, para formular las preguntas específicas que busca responder (Dankhe, 1986).

El diseño de esta investigación es de carácter transeccional²⁵ o transversal, ya que recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidente e interrelación en un momento dado.

Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o, generalmente, más variables y proporcionar su descripción. Los estudios transeccionales descriptivos nos presentan un panorama del estado de una o más variables, en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento.

²⁵ Metodología de la Investigación , páginas 186 y 187, Autor: Roberto Hernández Sampieri.

3.1.2 Universo de estudio

Nuestro universo consigna a todos los(as) funcionarios(as) que trabajan en el Edificio Sede de la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile, la cual comprende un total de 317 empleados(as), divididos por funcionarios(as) de Planta, Código del Trabajo, Honorarios y en Práctica Profesional, como además, cada funcionario de planta se encuentran inmersos en los escalafones de Auxiliares, Administrativos, Técnicos, Profesional y Directivos.

3.1.3 Muestra del estudio

Nuestro estudio empírico medirá a 260 funcionarios(as) de Planta, Código del Trabajo, Honorarios y en Práctica Profesional del Edificio Sede de esta DIPRECA, hombres y mujeres mayores de 18 años que se encuentren en el momento de realizar la encuesta divididos en los siete pisos con los de cuenta dicho recinto. Además, no será un impedimento el cargo que ocupen dichos funcionarios(as), por lo cual, todas las unidades serán incluidas de forma proporcional.

El margen de error muestral para un población de 317 funcionarios(as) es de 3.4%, para un nivel de confianza del 95% en la estimación

3.1.4 Elemento de medición de la muestra

El método que utilizaremos es una encuesta recurriendo al enfoque desarrollado por Rensis Likert, el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante lo cual se demanda la reacción de los sujetos

encuestados,²⁶ la cual es expresada mediante un valor numérico que se le asigna a cada afirmación.

Esta herramienta se aplicará haciendo entrega de la escala de valoración al encuestado, de manera que éste asigne un número y con ello la categoría que mejor describa su reacción, para posteriormente, agrupar numéricamente los datos expresados en forma verbal.

3.1.5 Formato de la encuesta

ENCUESTA “NIVEL MOTIVACIONAL DE LOS(AS) FUNCIONARIOS(AS) DE LA DIRECCIÓN DE PREVISIÓN DE CARABINEROS DE CHILE”

Encuesta realizada para la obtención del título de Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública.

Esta encuesta está destinada a los(as) funcionarios(as) de la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile Edificio Sede Santiago, con el propósito de conocer sus niveles motivacionales, lo cual nos proporcionará información valiosa para realizar mejoras o potenciar ciertos aspectos importantes para nuestros(as) funcionarios(as) y en definitiva, aumentar los niveles motivacionales, que se traducirán en entregar un mejor servicio de calidad a nuestros beneficiarios.

²⁶ Browe, Francisca, “investigación Social II”, Pág. 120

Instrucciones:

La encuesta consta de 18 preguntas, que va de acuerdo a la siguiente consulta: ¿Que tan motivantes son las cualidades laborales que actualmente percibe usted por medio de esta Dirección de Previsión?, así mismo, se deberán completar los datos descriptores. En cada recuadro denominado “Nota” se responderá con una calificación que va desde el 1 al 7, las cuales usted deberá responder con la nota que más represente su sentir, como a su vez, deberá mencionar la razón por la cual fue su calificación priorizando solo respuestas cortas, y recuerde que esta encuesta es anónima.

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

DATOS DESCRIPTORES

Edad	
Sexo	
Comuna de Residencia	
Nivel Educacional	
Tipo de Contrato	
Escalafón	
Años de Servicio	

ESCALA VALORACION

1	2	3	4	5	6	7
Sin Motivación	Baja Motivación	Media baja Motivación	Media Motivación	Media alta Motivación	Alta Motivación	Totalmente Motivado

N°	Cualidades Laborales	Nota	¿Por qué califico con esa nota?
1.-	Remuneración que percibe actualmente.		
2.-	Su Ambiente de trabajo actual.		
3.-	Acceso a Capacitación.		
4.-	El Estilo de la Jefatura.		
5.-	Infraestructura con la que cuenta.		
6.-	Sus Relaciones Interpersonales.		
7.-	Beneficios Previsionales que percibe.		
8.-	Estabilidad laboral que le brinda.		
9.-	Reconocimiento Laboral de que ha sido objeto.		
10.-	El flujo de los Ascensos.		
11.-	Ser objeto de Pensión a los 20 años de servicio.		
12.-	Prestaciones de salud.		
13.-	Espacios Potenciales de Deportes y Recreación.		
14.-	Beneficios que entrega la oficina de Bienestar del Personal.		
15.-	Labor que desempeña actualmente.		

16.-	Desarrollo Profesional que percibe desempeñándose en la Dipreca.		
17.-	Desempeñar su labor en el Sector Público.		
18.-	Contribuir a Conseguir los Objetivos Institucionales.		

4 ANALISIS Y RESULTADOS

4.1 Datos descriptores obtenidos de acuerdo a la encuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18 a 30 años	92	35,4	35,4	35,4
	31 a 40 años	107	41,2	41,2	76,5
	41 a 50 años	45	17,3	17,3	93,8
	51 y mas años	16	6,2	6,2	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

Figura N° 3 muestra según tramos de edad.

Esta figura nos muestra los distintos rangos de edad de los(as) funcionarios(as) encuestados(as) en Dipreca, observándose la mayor concentración entre el rango de edad de 31 a 40 años, siendo el de menor porcentaje, el tramo sobre los 51 años de edad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	122	46,9	46,9	46,9
	Masculino	138	53,1	53,1	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

Figura N° 4 muestra según variable sexo.

En esta figura se observa la separación por género de los(as) funcionarios(as) encuestados(as), obteniéndose una leve diferencia a favor de los hombres con un 53.1%, y el 46.9%, correspondió al sexo femenino.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Básica	3	1,2	1,2	1,2
	Media	96	36,9	36,9	38,1
	Superior	87	33,5	33,5	71,5
	Técnica	74	28,5	28,5	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

Figura N° 5 muestra según nivel educacional.

Esta figura describe los distintos niveles educacionales de los(as) funcionarios(as) encuestados(as), concentrándose el mayor porcentaje en el nivel de enseñanza media con un 36.9%, seguido del nivel superior de educación con un 33.5%, siendo el más bajo porcentaje un 1.2%, que corresponde a funcionarios(as) con un nivel de educación básica.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Código	66	25,4	25,4	25,4
	Honorario	15	5,8	5,8	31,2
	Planta	178	68,5	68,5	99,6
	Práctica Profesional	1	,4	,4	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

Figura N° 6 muestra según tipo de contrato.

La figura N° 6 describe los distintos tipos de contrato de los(as) funcionarios(as) encuestados(as), observándose la mayor concentración en la planta institucional, con una frecuencia de 178 funcionarios(as) del total de la muestra.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Administrativo	91	35,0	47,2	47,2
	Auxiliar	33	12,7	17,1	64,2
	Directivo	21	8,1	10,9	75,1
	Profesional	14	5,4	7,3	82,4
	Técnico	34	13,1	17,6	100,0
	Sub Total	193	74,2	100,0	
	Código y Práctica	67	25,8		
	Total	260	100,0		

Figura N° 7 muestra según escalafón.

Esta figura representa los distintos escalafones de planta que existen dentro de la Institución, agrupándose la mayor cantidad de funcionarios(as) encuestados(as) en el escalafón administrativo con un 35% del total de la muestra, además de los funcionarios(as) contratados bajo las normas laborales del código del trabajo y práctica profesional con un 25.8%.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 año y menos	30	11,5	11,5	11,5
	de 2 a 5 años	61	23,5	23,5	35,0
	de 6 a 10 años	60	23,1	23,1	58,1
	de 11 a 15 años	59	22,7	22,7	80,8
	16 y mas años	50	19,2	19,2	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

Figura N° 8 muestra según años de servicio.

En la figura se manifiestan los rangos de años de servicio prestados en la Institución de los(as) funcionarios(as) encuestados(as), congregándose por una pequeña diferencia, dentro del rango entre los 2 a 5 años de servicio efectivos, representados por un 23.5%, en cambio, los(as) funcionarios(as) bajo 1 año de servicio alcanzan un 11.5% del total de la muestra.

5 DESCRIPCIONES DE RESULTADOS

De acuerdo a la encuesta realizada a los(as) funcionarios(as) de Dipreca Edificio Sede, se definieron 18 variables identificadas como “Cualidades Laborales” obteniéndose a través de éstas distintas calificaciones y observaciones de los encuestados(as), y a su vez, los datos conseguidos fueron comparados con los “Datos Descriptores”, de los cuales consideramos como los más relevantes para nuestra investigación el “Tipo de Contrato” y el “Escalafón”, que fueron definidas como variables de cruce.

Cabe hacer presente, que las 18 “Cualidades Laborales” fueron divididas en dos aspectos motivacionales, denominadas “Aspectos Motivacionales de Carácter Personal” y “Aspectos Motivacionales de Carácter Ambiental”, tomando como antecedente nuestro Marco Teórico.

5.1 Aspectos Motivacionales de Carácter Personal

5.1.1 Acceso a la Capacitación

Motivación por acceso a la Capacitación, según tipo de contrato

Se observa una agrupación de los datos en las escalas de “Alta motivación” y “Totalmente motivado”, concentrando el 87,3% de las preferencias, mientras las demás escalas, no representan una diferencia significativa.

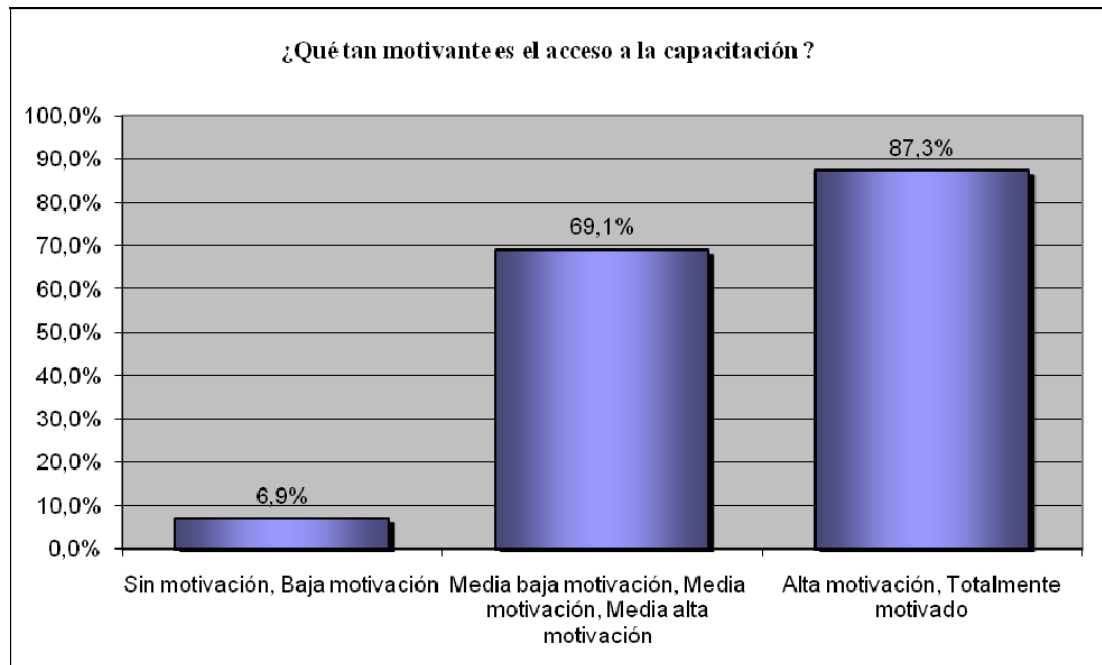


Gráfico N° 1

Síntesis

Lo que se puede observar sobre el comportamiento de los(as) funcionarios(as) de planta, dentro de los puntos destacados en el gráfico, es que con un 85% la opción más votada por éstos, correspondió a la escala de “Totalmente motivado”, mientras que los(as) funcionarios(as) del Código del Trabajo, se agrupan con un 32,6% en la escala de “Alta motivación”.

Motivación por Acceso a la Capacitación, según escalafón

De acuerdo a lo observado, los datos se concentraron bajo la escala de “Media baja motivación”, “Media motivación” y “Media alta motivación”, sumando un 71,5% de las preferencias, siendo seguida por una “Alta motivación” y “Totalmente motivado”, con una diferencia significativa.

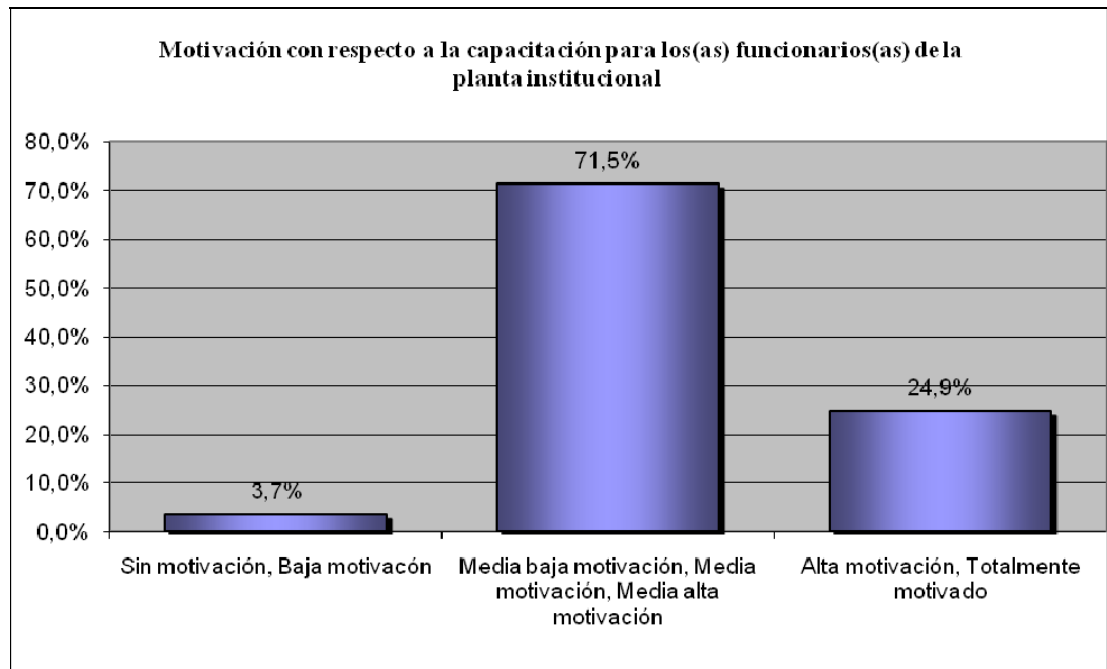


Gráfico N° 2

Síntesis

Lo que se puede observar sobre el comportamiento de los(as) funcionarios(as) de planta, dentro de los puntos destacados en el gráfico, es que con un 46,8% la opción más votada por éstos correspondió a la escala de “Media alta motivación”, dentro de la categoría de los(as) funcionarios(as) de la planta administrativa, respecto a la motivación por Capacitación. Por lo tanto, se observa en la variable motivación

por Capacitación, que los(as) funcionarios(as) presentan un amplio margen de interés por el nivel de Capacitación recibida.

5.1.2. Reconocimiento Laboral de que ha sido objeto

Motivación por Reconocimiento Laboral que ha sido objeto, según tipo de contrato

En esta Segunda pregunta las respuestas se concentraron dentro de las escalas de “Media baja motivación”, “Media motivación” y “Media alta motivación”, materializándose en un 67,8% de las preferencias, sin embargo en las otras categorías como se expresa en el gráfico, se concentra un bajo porcentaje.

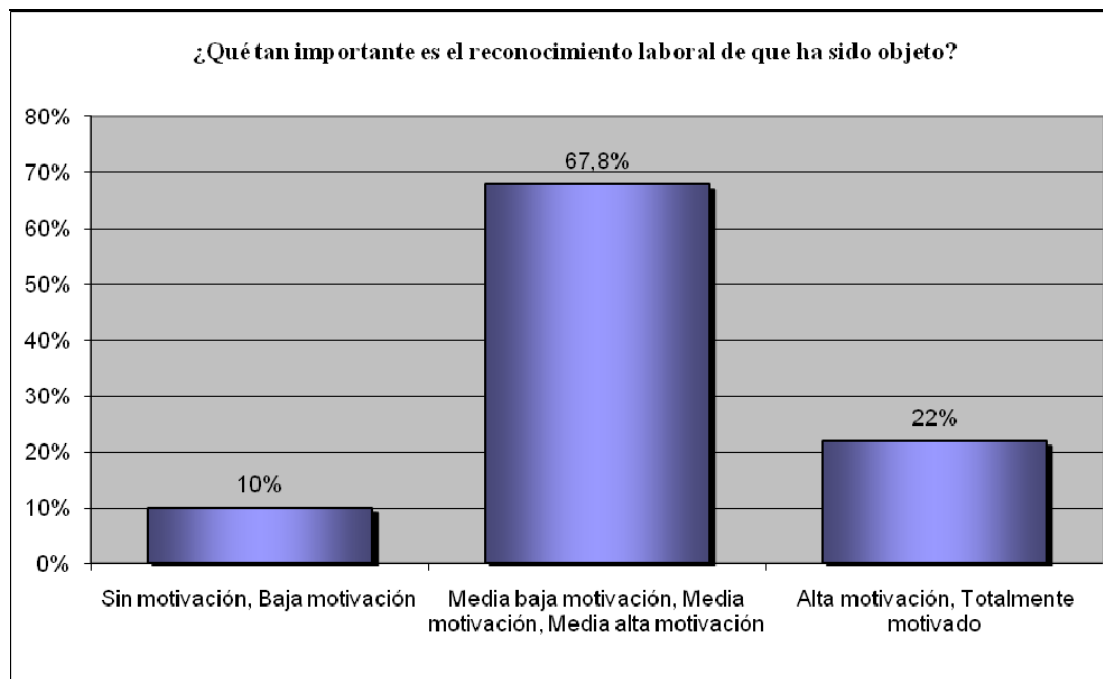


Gráfico N° 3

Síntesis

Se manifestó la mayoría de los datos en los(as) funcionarios(as) de planta, en la opción “Media alta motivación” con un 66,7%, mientras que los(as) funcionarios(as) del Código del Trabajo concentraron su mayor votación en la misma escala con un 26.9% de las preferencias respecto a la motivación por reconocimiento laboral. Por lo tanto, se observa en la variable reconocimiento laboral, que los(as) funcionarios(as) se encuentran satisfechos por los reconocimientos que han logrado. Sin embargo, existen funcionarios(as) que están descontentos por sus logros y que jamás han sido reconocidos por su jefatura, siendo la minoría de las votaciones.

Motivación por reconocimiento laboral que ha sido objeto según escalafón

Como en el caso anterior, los datos se agruparon en las preferencias de “Media baja motivación”, “Media motivación” y “Media alta motivación”, manifestándose con un 66,3% de las preferencias.

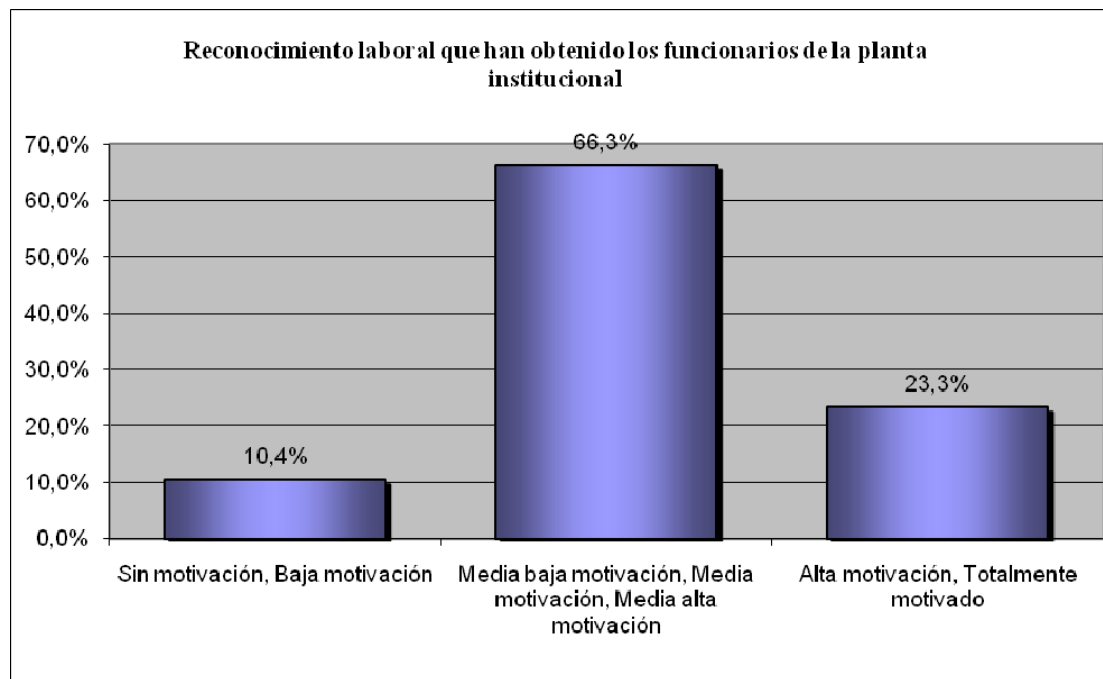


Gráfico N° 4

Síntesis

Las mas altas tendencias se manifestaron principalmente en el escalafón de la planta administrativa y técnica, siendo la elección de “Media alta motivación” con un 56,1% de las preferencias, a diferencia de los(as) funcionarios(as) de la planta Directiva y de la planta profesional, siendo su elección de “Media baja motivación” y de los(as) funcionarios(as) de la planta Auxiliar, la cual su concentración fue en la escala de “Media Motivación”, respecto a la motivación por reconocimiento laboral. Observándose así, que los(as) funcionarios(as) en su mayoría han sido reconocidos laboralmente, dependiendo quizás de su tipo de contrato, ya que existe una parte importante de funcionarios(as) que son auxiliares y que no han sido reconocidos laboralmente.

5.1.3 El flujo de los ascensos

Motivación por el flujo de los ascensos según tipo de contrato

Principalmente las decisiones se manifestaron en “Media baja motivación”, “Media motivación” y “Media alta motivación”, con un 61,3%, lo que no se ve expresado en las otras opiniones, concentrando un muy bajo porcentaje.

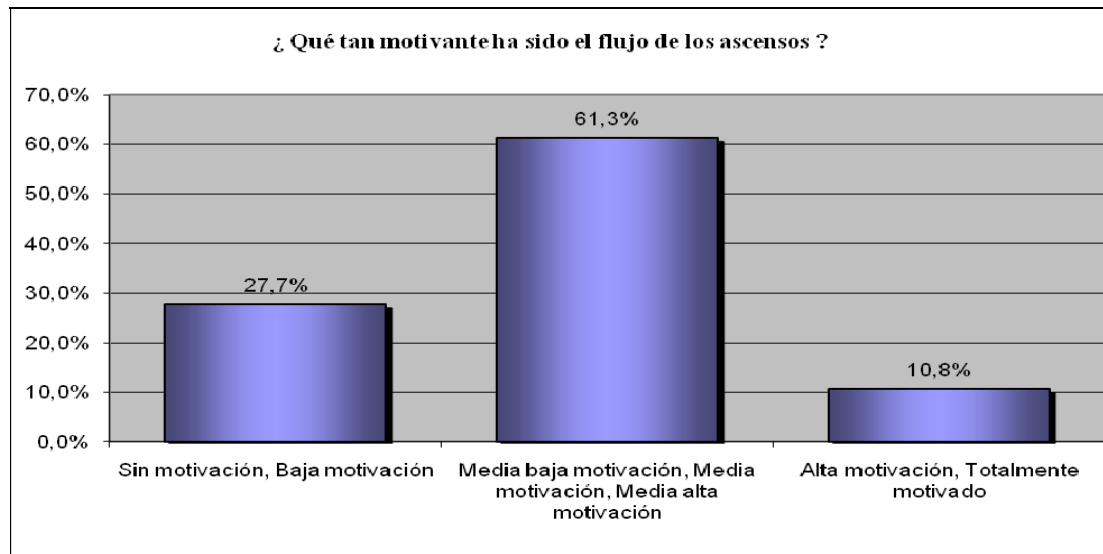


Gráfico N° 5

Síntesis

De forma notoria los(as) funcionarios(as) de planta reunieron sus votos bajo la escala de una “Media alta motivación” con un 89,4%, mientras que los(as) funcionarios(as) del Código del Trabajo concentraron su mayor votación en la escala de “Media baja motivación” con un 24%. Respecto a la motivación por el flujo de los ascensos según tipo de contrato, se puede observar que los(as) funcionarios(as) de la planta institucional, se encuentran realmente motivados por el flujo de los ascensos existentes.

Motivación por el flujo de los ascensos según escalafón

De acuerdo a lo observado, los datos se concentraron bajo las escalas de “Media baja motivación”, “Media motivación” y “Media alta motivación”, con un 72,5% experimentando así una diferencia significativa con las otras opciones agrupadas.

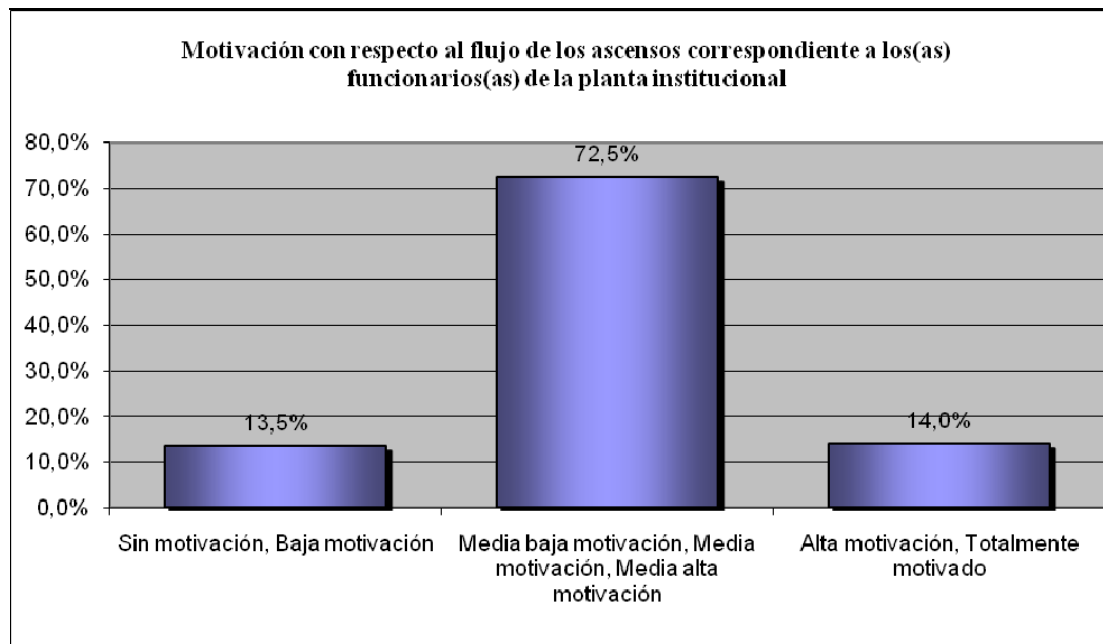


Gráfico N° 6

Síntesis

Se manifestó la mayoría de los datos en los(as) funcionarios(as) de la planta administrativa, en la opción “Media baja motivación” con un 52,6%, a diferencia de los(as) funcionarios(as) de la planta directiva, profesional y técnico, la cual su concentración fue en la escala de “Media Alta Motivación”, y los(as) funcionarios(as) de la planta auxiliar, concentro su mayor votación en una “Media baja motivación”. De acuerdo, a la motivación por el flujo de los ascensos según escalafón, se puede observar que los(as) funcionarios(as) de las plantas que perciben una mayor remuneración, tienen su nivel motivacional alto con respecto a los ascensos, a diferencia de los administrativos y auxiliares que se ven en descontento con respecto al flujo de sus ascensos, ya que puede existir un estancamiento dentro de este tipo de plantas.

5.1.4 Espacios potenciales de deportes y recreación

Motivación por espacios potenciales de deportes y recreación según tipo de contrato

Se observa una agrupación de los datos en las escalas que corresponden a “Media baja motivación”, “Media motivación” y “Media alta motivación”, concentrando el 58,5% de las preferencias, mientras las demás escalas no representan una diferencia significativa.

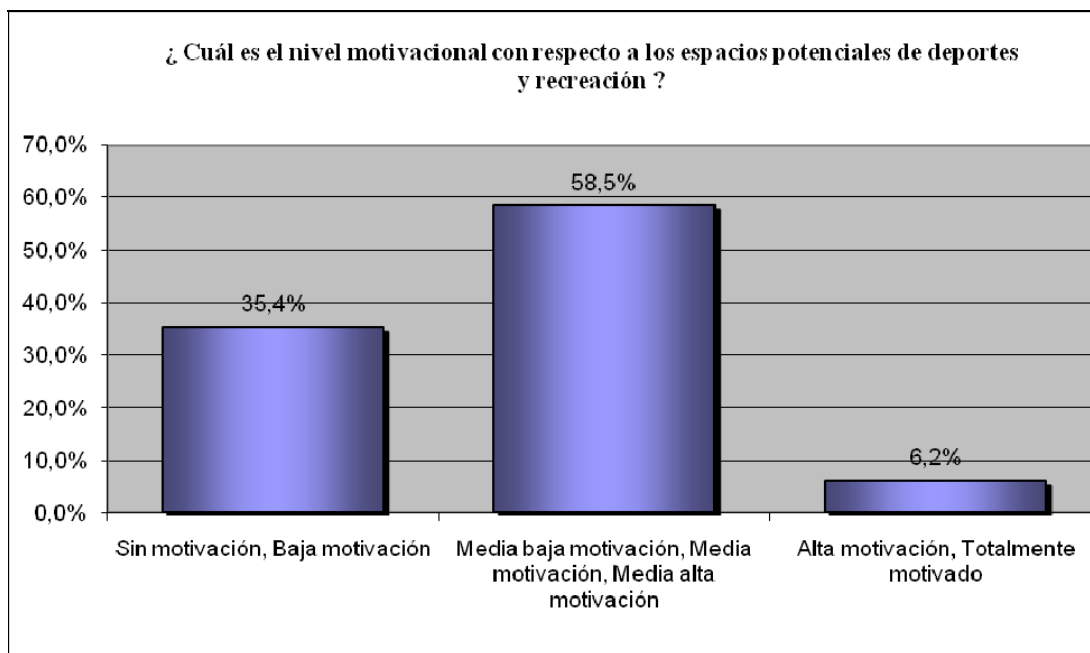


Gráfico N° 7

Síntesis

De forma notoria los(as) funcionarios(as) de planta reunieron sus votos bajo la escala de una “Media alta motivación” con un 85,7%, mientras que los(as) funcionarios(as) del Código del Trabajo concentraron su mayor votación en la escala de “Media Motivación” con un 35,4%. Por lo tanto, la motivación por espacios potenciales de deportes y recreación y según tipo de contrato, es más evidente en los(as) funcionarios(as) de planta que los(as) funcionarios(as) del código del trabajo, esto puede ser que no tienen derecho a percibir o hacer uso de los pocos beneficios que entrega bienestar con respecto al deporte.

Motivación por espacios potenciales de deportes y recreación según escalafón

De acuerdo a lo observado, los datos se concentraron bajo la escala de “Media baja motivación, “Media motivación” y “Media alta motivación”, sumando un 60,1%, no experimentando una diferencia significativa con las otras opciones agrupadas.

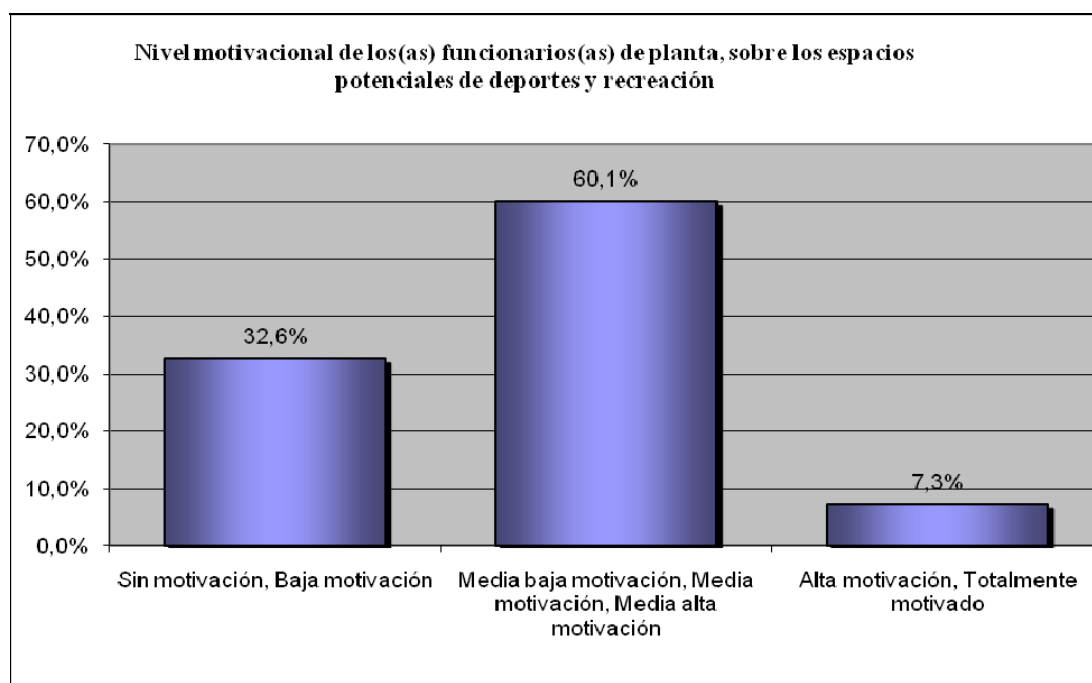


Gráfico N° 8

Síntesis

Lo que se puede observar sobre el comportamiento de los(as) funcionarios(as) de la planta administrativa, dentro de los puntos destacados en el gráfico, es que con un 56,1% la opción mas votada por estos correspondió a la de “Media motivación”. De acuerdo a lo expuesto, con respecto al nivel motivacional por espacios potenciales de deportes y recreación según escalafón, es que los(as) funcionarios(as) de la planta

administrativa sienten que los espacios deportivos son los adecuados y que de alguna forma tienen derecho a disfrutarlos diariamente.

5.1.5 Beneficios que entrega la Oficina de Bienestar del Personal

Motivación por beneficios que entrega la Oficina de Bienestar del Personal según tipo de contrato

Se observa una agrupación de los datos en las escalas que corresponden a “Media baja motivación”, “Media motivación” y “Media alta motivación”, concentrando un 66,2% de las preferencias, mientras las demás escalas no representan una diferencia significativa.

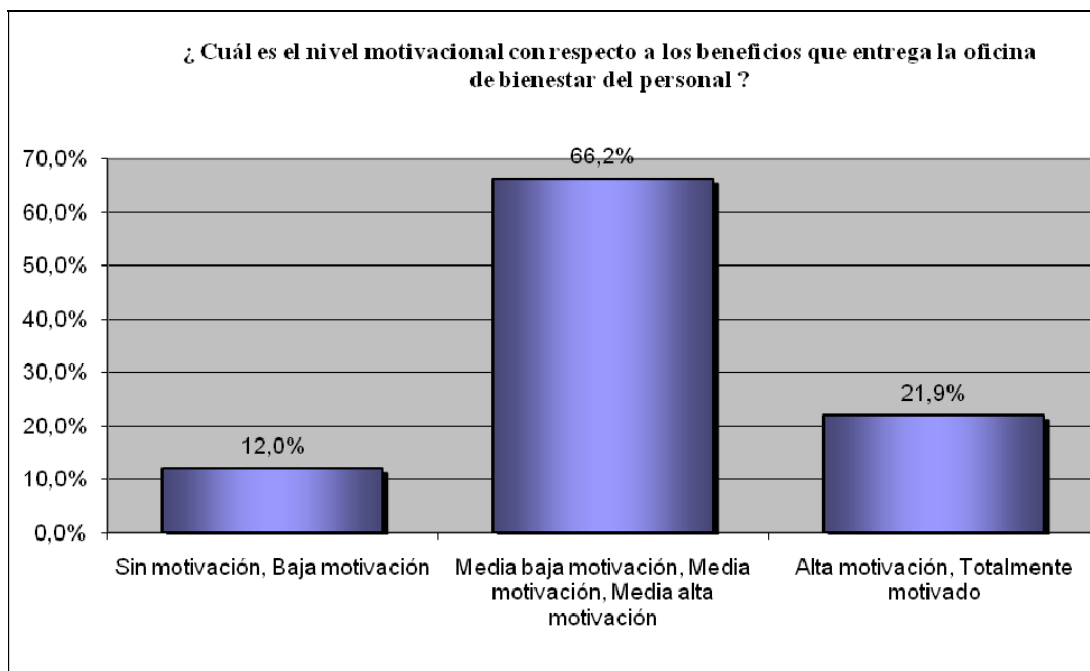


Gráfico N° 9

Síntesis

De forma notoria los(as) funcionarios(as) de planta reunieron sus votos bajo la escala de una “Media alta motivación” con un 77,8%, mientras que los(as) funcionarios(as) del Código del Trabajo concentraron su mayor votación en la escala de “Media baja motivación” con un 35%, respecto a la motivación que entrega la oficina de Bienestar del Personal según tipo de contrato. Por lo tanto se observa en la variable motivación por beneficios que entrega la oficina de Bienestar del Personal, que los(as) funcionarios(as) de la planta institucional, están totalmente satisfechos con los beneficios otorgados por dicha oficina.

Motivación por beneficios que entrega la Oficina de Bienestar del Personal según escalafón

De acuerdo a lo observado, los datos se concentraron bajo las escalas de “Media baja motivación”, “Media motivación” y “Media alta motivación”, sumando un 69,5%, siendo la mas votada, no experimentando una diferencia significativa con las otras opciones agrupadas.

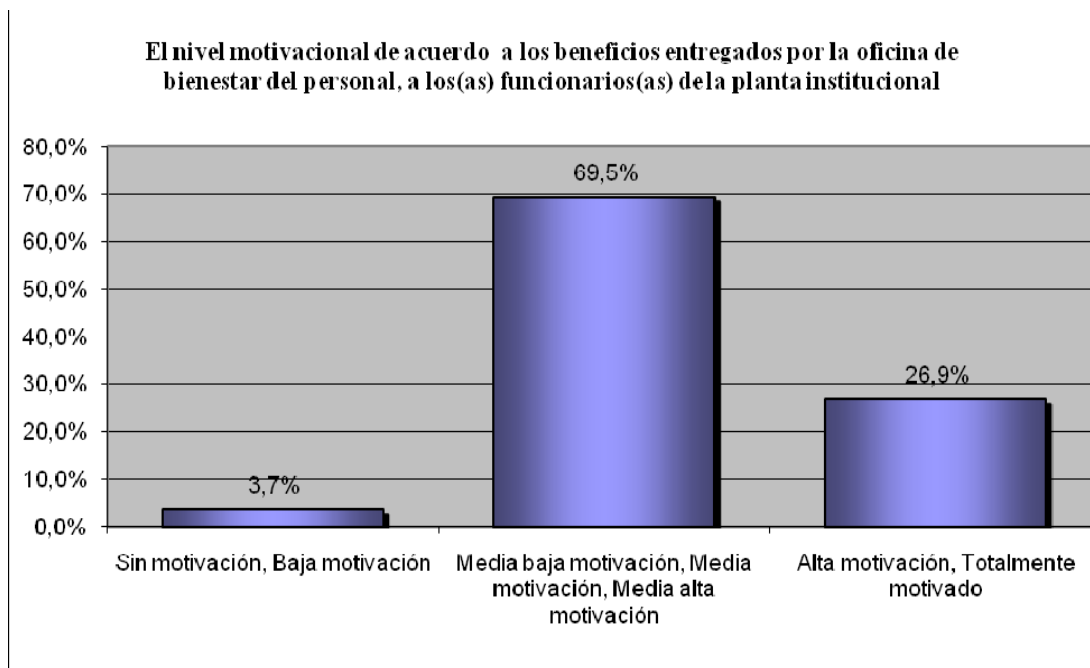


Gráfico N° 10

Síntesis

Lo que se puede observar sobre el comportamiento de los(as) funcionarios(as) de planta, dentro de los puntos destacados en el gráfico, es que con un 52,9% la opción mas votada por estos correspondió a la de “Media baja motivación”, dentro de la categoría de los(as) funcionarios(as) de la planta administrativa. Se puede observar que a cerca del nivel motivacional de acuerdo a los beneficios entregados por la oficina de Bienestar del Personal, los(as) funcionarios(as) de la planta administrativa no se sienten tan beneficiados a diferencia del personal contratado por los otros escalafones existentes dentro de la Institución.

5.1.6 Desarrollo profesional que percibe desempeñándose en la Dipreca

Motivación por el desarrollo profesional que percibe desempeñándose en la Dipreca según tipo de contrato

Se observa una agrupación de los datos en las escalas correspondientes a “Media baja motivación”, “Media motivación” y “Media alta motivación”, concentrando un 66,9% de las preferencias, mientras las demás escalas no representan una diferencia significativa.

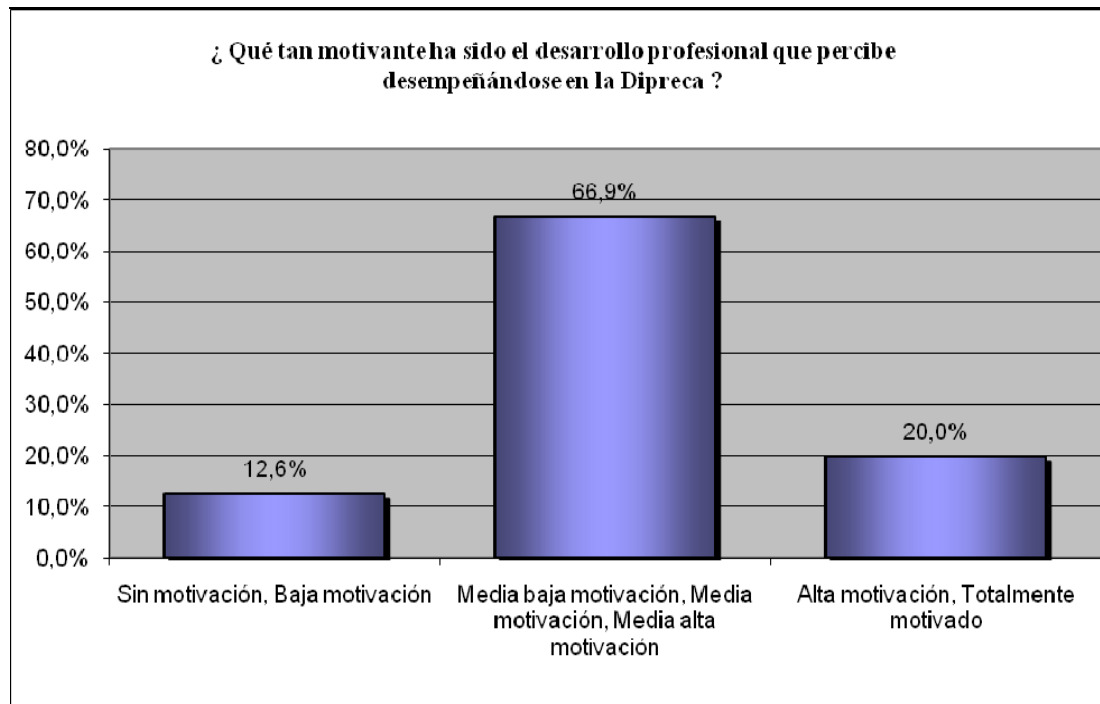


Gráfico N° 11

Síntesis

De forma notoria los(as) funcionarios(as) de planta reunieron sus votos bajo la escala de una “Media alta motivación” con un 71,7%, de la misma forma que los(as) funcionarios(as) del Código del Trabajo los que concentraron un 26,7% en la misma

escala, observándose así que el nivel motivacional por el desarrollo profesional que se percibe desempeñándose en la Dipreca, es de forma positiva y de satisfacción para todos los(as) funcionarios(as) y sus distintos tipos de contratos.

Motivación por el desarrollo profesional que percibe desempeñándose en la Dipreca según escalafón

De acuerdo a lo observado, los datos se concentraron bajo las escalas de “Media baja motivación”, “Media motivación” y “Media alta motivación”, sumando un 67,9%, siendo la mas votada, no experimentando una diferencia significativa con las otras opciones agrupadas.

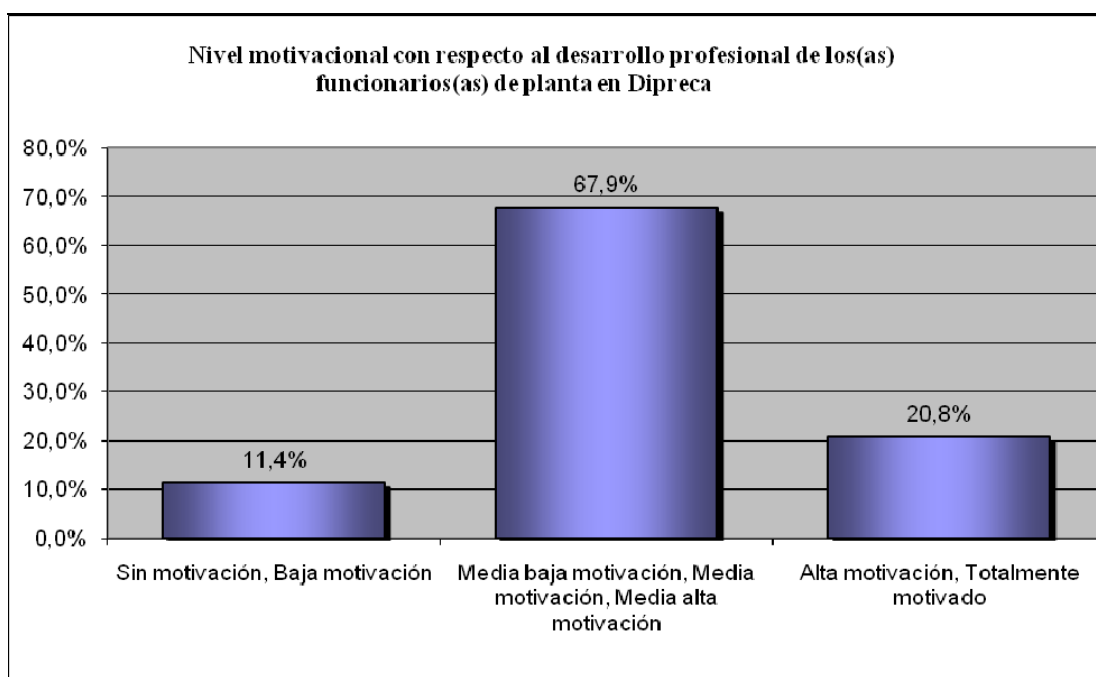


Gráfico N° 12

Síntesis

Lo que se puede observar sobre el comportamiento de los(as) funcionarios(as) de planta, dentro de los puntos destacados en el gráfico, es que con un 61,1% la opción mas votada por estos correspondió a la de “Media motivación”, dentro de las

categorías o para los distintos tipos de escalafón, los contratados en la planta administrativa son los que tienen un más alto nivel motivacional por el desarrollo profesional que perciben desempeñándose en la Dipreca.

5.1.7 Labor que desempeña actualmente

Motivación por la labor que desempeña actualmente según tipo de contrato

Se observa una agrupación de los datos en las escalas correspondientes a “Media baja motivación”, “Media alta motivación” y “Media alta motivación”, concentrando un 54,7% de las preferencias, obteniendo una diferencia significativa sobre todo con la escala de “Sin motivación” y la de “Baja motivación”.

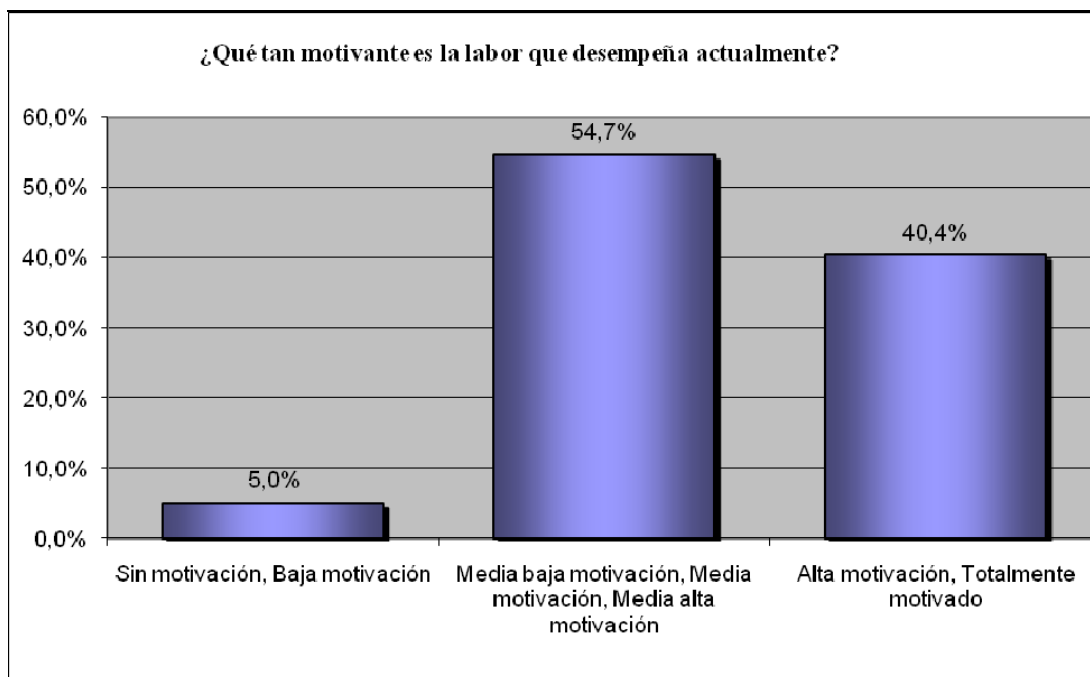


Gráfico N° 13

Síntesis

De forma notoria los(as) funcionarios(as) de planta reunieron sus votos bajo la escala de una “Alta motivación” con un 76,1%, mientras que los(as) funcionarios(as) del Código del Trabajo concentraron un 30,3% en la escala de “Media alta motivación”, respecto a la motivación por la labor que desempeña actualmente según tipo de contrato, dando muestras claras que se presenta una alta motivación de los(as) funcionarios(as).

Motivación por labor que desempeña actualmente según escalafón

De acuerdo a lo observado, los datos se concentraron bajo las escalas de “Media baja motivación”, “Media motivación” y “Media alta motivación”, sumando un 52,4%, siendo las más votadas, experimentando una diferencia significativa con la variable “Sin motivación” y “Baja motivación”.

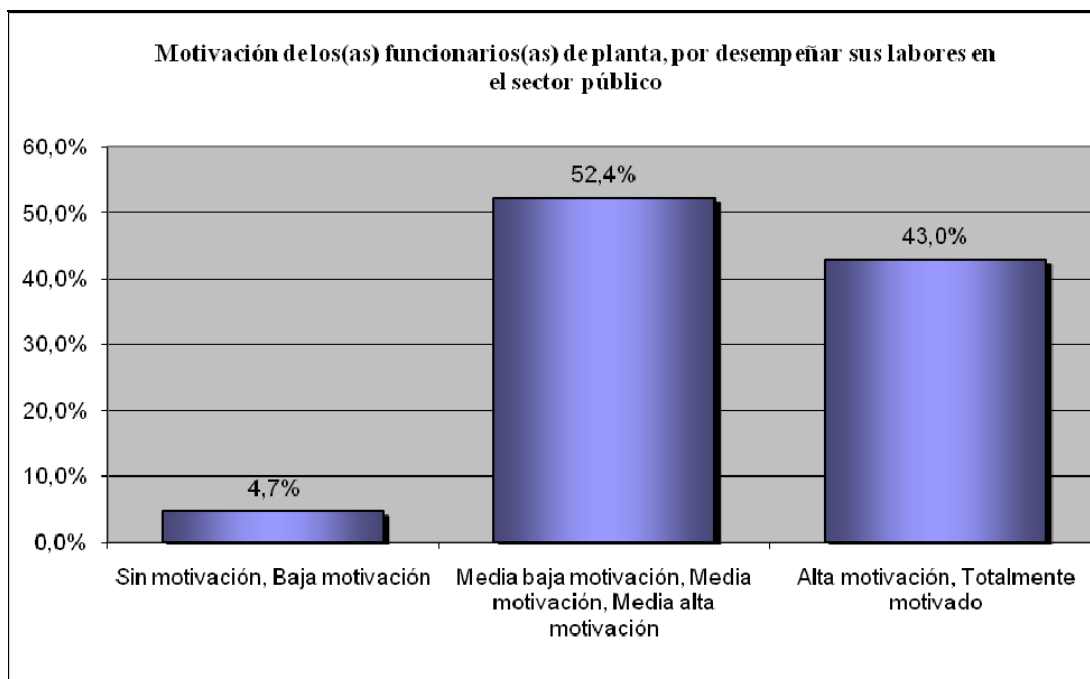


Gráfico N° 14

Síntesis

Lo que se puede observar sobre el comportamiento de los(as) funcionarios(as) de planta, dentro de los puntos destacados en el gráfico, es que con un 49,1% la opción mas votada por estos correspondió a la “Alta motivación”, dentro de la categoría de los(as) funcionarios(as) de la planta administrativa, sin embargo es destacable que dentro de las categorías de “Media alta” y “Alta motivación”, se encuentran las mayores votaciones de los demás estamentos públicos, presentando una alto margen de interés por la labor que desempeña actualmente.

5.1.8 Contribuir a conseguir los objetivos institucionales

Motivación por contribuir a conseguir los objetivos institucionales según tipo de contrato

Se observa una agrupación de los datos en las escalas correspondientes a “Media baja motivación”, “Media motivación” y “Media alta motivación”, concentrando un 50,4% de las preferencias, observándose así que los(as) funcionarios(as) se encuentran motivados por contribuir a los objetivos institucionales independiente de su tipo de contrato.

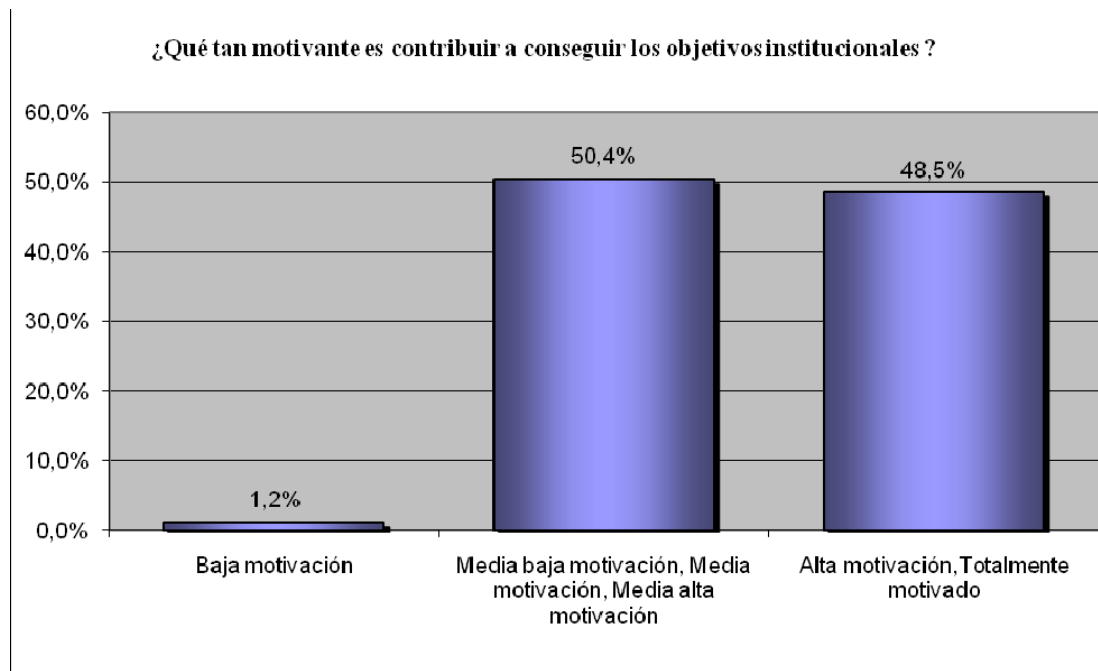


Gráfico N° 15

Síntesis

De forma notoria los(as) funcionarios(as) de planta reunieron sus votos bajo la escala de una “Alta motivación” con un 71,6%, mientras que los(as) funcionarios(as) del Código del Trabajo concentraron un 23,0% en la misma escala, sin embargo los(as) funcionarios(as) contratados por el código del trabajo, honorarios y práctica, sus mayores votaciones son en proporción a la “Media alta motivación”, notándose así en la variable motivación por contribuir a conseguir los objetivos institucionales, que la mayoría de los(as) funcionarios(as) perciben que su labor contribuye a conseguir los objetivos en Dipreca.

Motivación por contribuir a conseguir los objetivos Institucionales según escalafón

De acuerdo a lo observado, los datos se concentraron bajo las escalas de “Alta motivación” y “Totalmente motivado”, sumando un 49,8%, siendo las variables más votadas, no experimentando una diferencia significativa con la opción de las variables “Media baja motivación”, “Media motivación” y “Media alta motivación”.

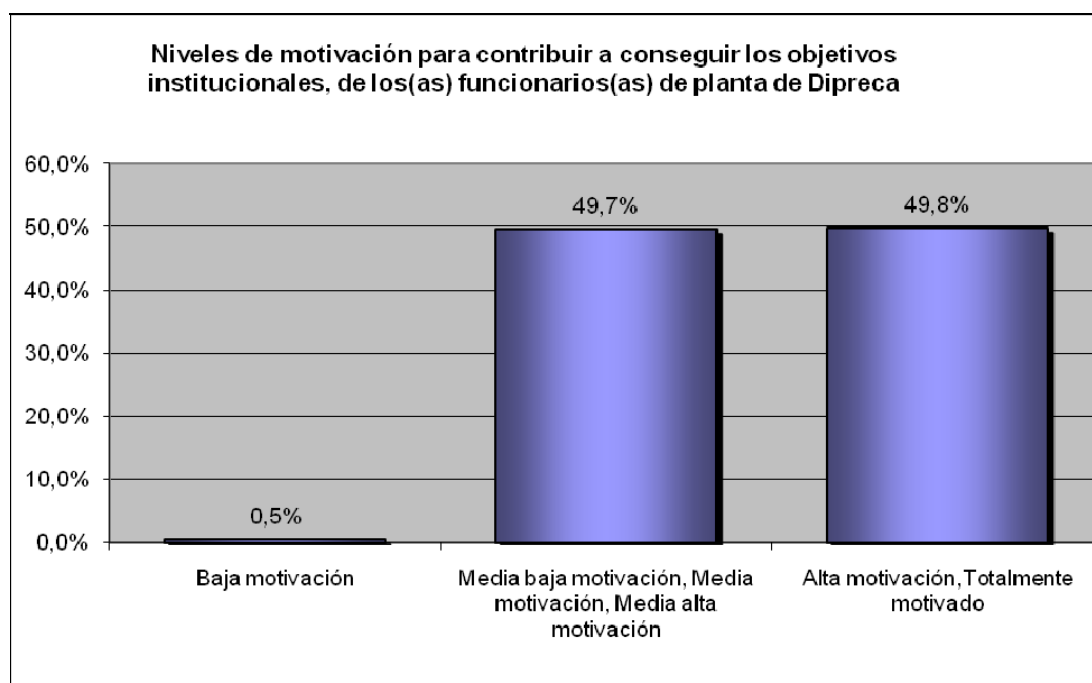


Gráfico N° 16

Síntesis

Lo que se puede observar sobre el comportamiento de los(as) funcionarios(as) de planta, dentro de los puntos destacados en el gráfico, es que con un 55,2% la opción mas votada por estos correspondió a la escala de “Alta motivación”, dentro de la categoría de los(as) funcionarios(as) de la planta administrativa, continuada por la

variable “Media alta motivación”, la cual registró ser la segunda mas votada por los demás escalafones de la planta institucional, confirmándose que la variable correspondiente a los niveles de motivación para contribuir a conseguir los objetivos institucionales de los(as) funcionarios(as) de la planta de Dipreca, presenta un amplio margen de interés.

5.2 Aspectos motivacionales de carácter ambiental

5.2.1 Remuneración que percibe actualmente

Motivación por remuneración según tipo de contrato

Se observa la mayor agrupación de los datos en la escala que corresponde a “Media-baja motivación”, “Media motivación” y “Media-alta motivación”, concentrando el 68.1% de las preferencias, mientras las demás escalas no muestran una diferencia significativa.

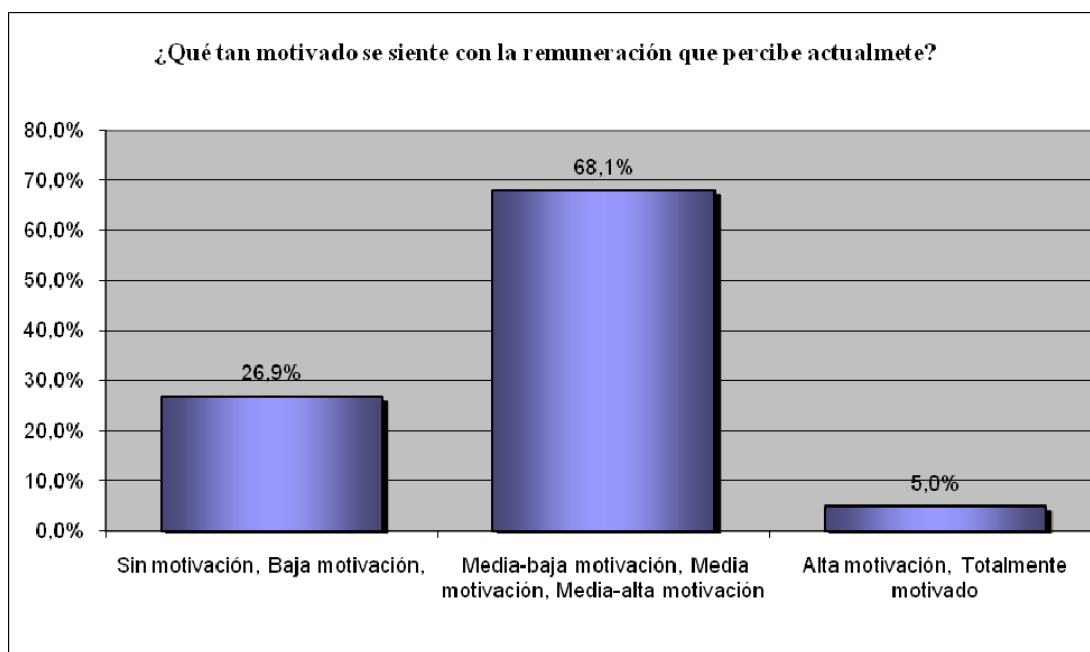


Gráfico N° 17

Síntesis

Lo que se puede observar sobre el comportamiento de los(as) funcionarios(as) de Planta con respecto a la motivación por remuneración, dentro de la barra destacada en el gráfico, es que con un 68.1% la opción mas votada por estos correspondió a la de “Media motivación”, mientras los(as) funcionarios(as) del Código del Trabajo se agrupan con un 30.4% en la escala de “Media-alta motivación”. Por lo tanto, se puede mencionar que dichos empleados(as) presentan un margen elevado de descontento con respecto a la remuneración que perciben.

Motivación por remuneración según escalafón

De acuerdo a lo observado, los datos se concentraron bajo la misma agrupación anterior, sumando un 66.8%, siendo la más votada la “Media motivación”, pero no experimenta una diferencia significativa con las otras opciones agrupadas.

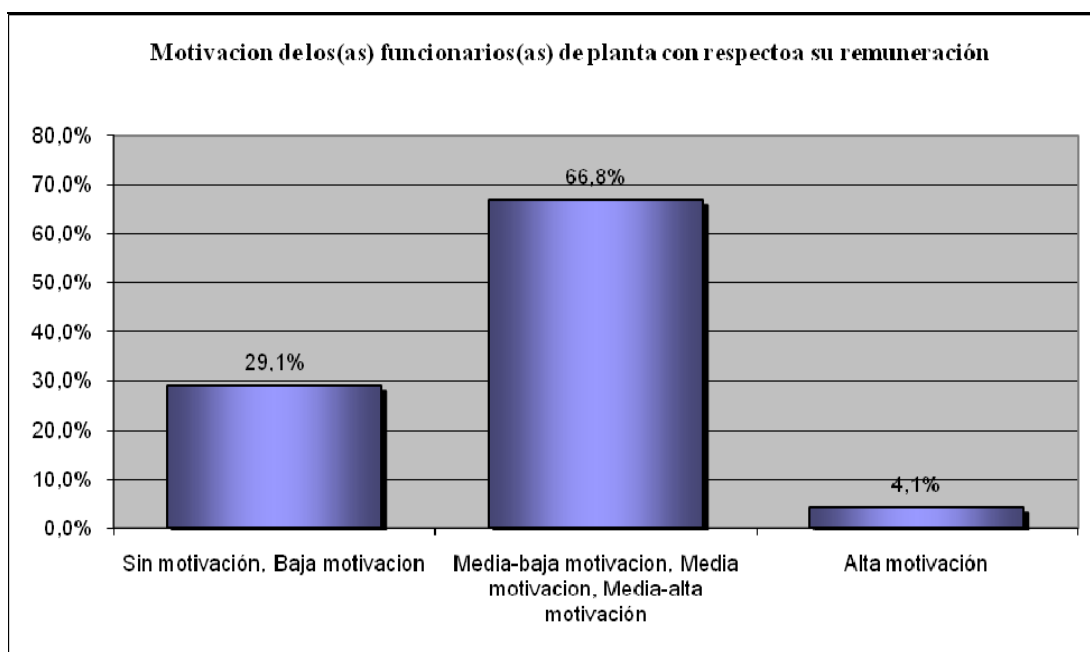


Gráfico N° 18

Síntesis

Concentrados bajo los(as) funcionarios(as) de planta que fueron el 68.5% del total de 260 empleados(as) encuestados, observamos que los que trabajan bajo el escalafón administrativo presentan su mayor concentración en la “Media motivación” con un 51%, con tendencia decreciente hacia una menor motivación, por otro lado, en el escalafón de auxiliares la tendencia se concentra en una “Baja motivación”, en definitiva, los escalafones antes mencionados, marcaron su mayor presencia hacia una menor motivación según su remuneración, mientras que en los escalafones técnico y directivo se observan tendencias a presentar una “Alta motivación”, no siendo tan significativa.

5.2.2 Ambiente de trabajo

Motivación por ambiente de trabajo según tipo de contrato

En esta Segunda pregunta las respuestas se observaron concentradas dentro de la denominación “Media-baja motivación”, “Media motivación” y “Media-alta motivación”, materializándose en un 64.6%, en las otras categoría, como se expresa en el gráfico, no se observan diferencias significativas.

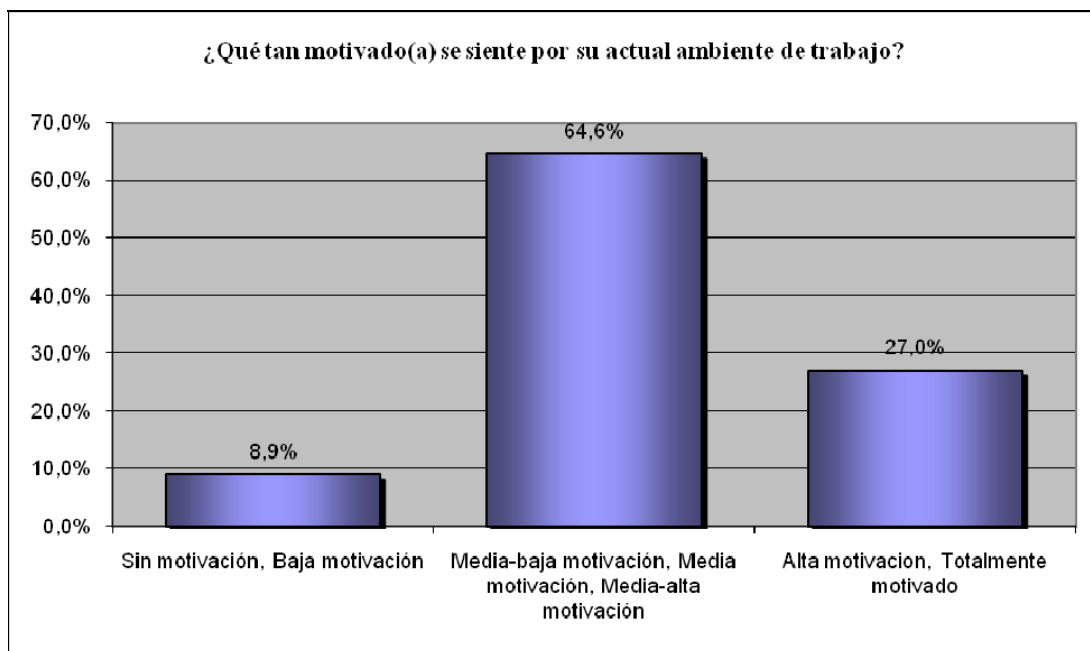


Gráfico N° 19

Síntesis

Se manifestó la mayoría de los datos en los(as) funcionarios(as) de Planta, en la opción “Media motivación” con un 69.2%, mientras que los(as) funcionarios(as) del Código del Trabajo concentraron la su mayor votación en una “Media-alta motivación” con un 29.9%. Lo que nos indica que la tendencia de los(as) funcionarios(as) de Dipreca es a estar motivados por su ambiente de trabajo en el cual se desenvuelven.

Motivación por ambiente de trabajo según escalafón

Como en el caso anterior, los datos se agrupan en las preferencias de “Media-baja motivación”, “Media motivación” y “Media-alta motivación” manifestándose con un 62.7% de las preferencias, solo seguida muy por debajo, por la agrupación de una “Alta motivación” y “Totalmente motivado”.

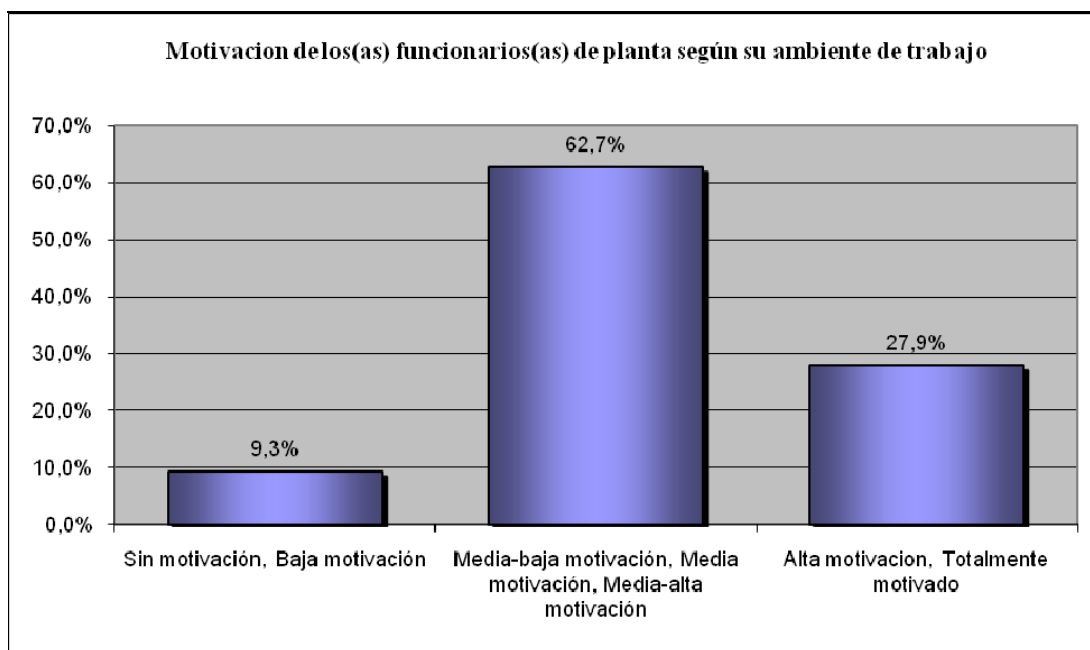


Gráfico N° 20

Síntesis

Las más altas tendencias se manifestaron principalmente en el escalafón administrativo en la elección de “Media-alta motivación” con un 48.2%, como a su vez, dentro de las categorías de directivos y profesionales, pero los(as) funcionarios(as) auxiliares y técnicos manifestaron su concentración en una “Media Motivación”, no impidiendo que la concentración de los votos se mantuviera hacia una mayor motivación por los ambientes de los(as) empleados(as) de esta Dirección de Previsión.

5.2.3 Estilo de jefatura

Motivación por estilo de jefatura según tipo de contrato

Principalmente las decisiones se manifestaron en “Media-baja motivación”, “Media motivación” y “Media-alta motivación” con un importante 61.2%, lo que no se ve expresado en las otras opiniones, concentrando un bajo porcentaje.

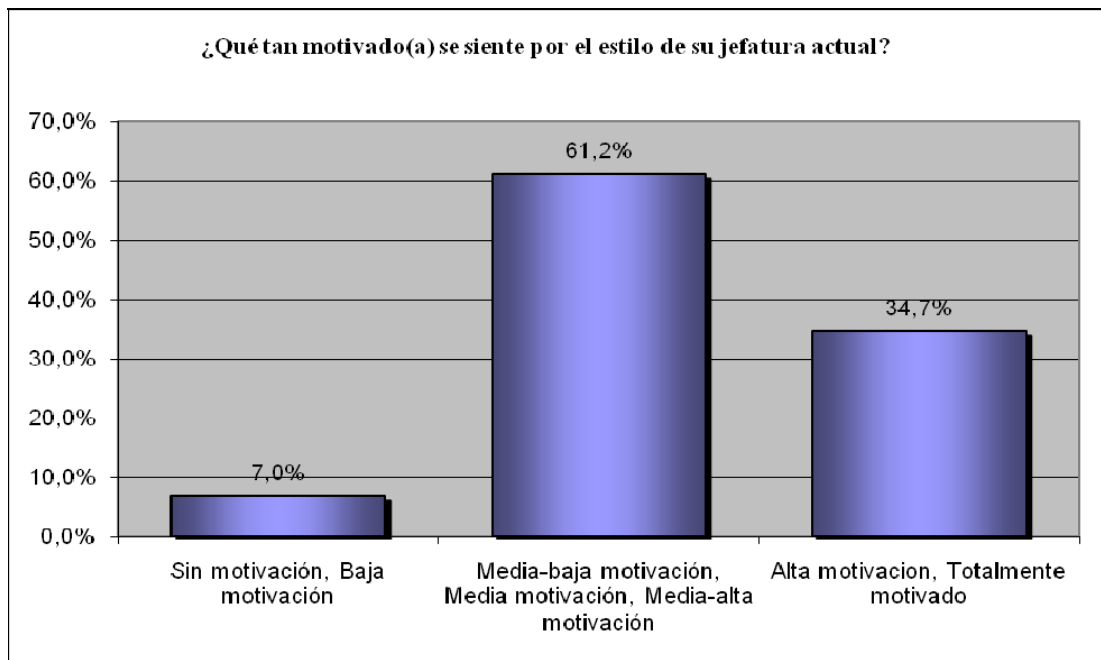


Gráfico N° 21

Síntesis

De forma notoria, los(as) funcionarios(as) de Planta reunieron sus votos bajo la escala de una “Media motivación” con un 67.3%, coincidiendo con los que se desempeñan bajo las normas del Código del Trabajo, congregando sus preferencia en una “Media motivación” con un 30.9%, indicando estas preferencias, que no importando el tipo de contrato, el personal de este servicio se encuentra con presencia a estar motivados por el estilo de su jefatura actual.

Motivación por estilo de jefatura según escalafón

Se manifestó un comportamiento bajo el mismo rango mencionado anteriormente, pero esta vez, solo agrupando el 57.5%, mientras las otras opciones de respuesta no presentaron una mayor diferencia.

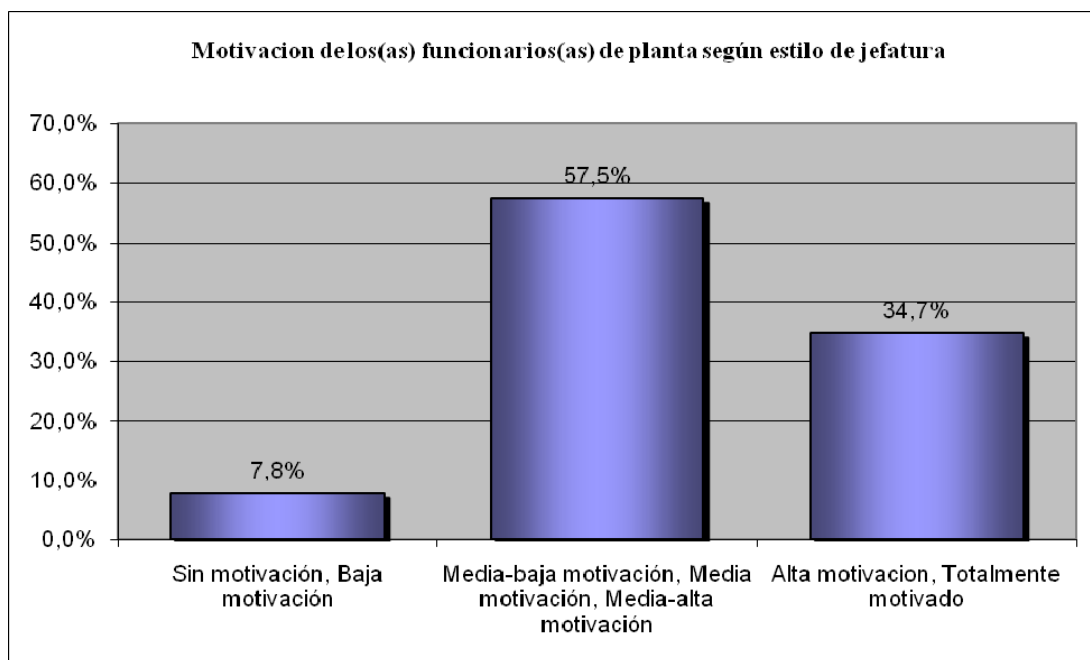


Gráfico N° 22

Síntesis

En lo específico a destacar, dentro del conglomerado principal, es que se manifiesta en el escalafón administrativo un 39.6% de las votaciones en la escala de una “Media-alta motivación”, lo que no ocurre de la misma forma dentro del escalafón técnico, que concentra sus sufragios en una “Media motivación” con un 27.5% de las opciones presentadas. De este modo, se ratifica lo mencionado en la variable motivación por estilo de jefatura según tipo de contrato, ya que, esta variable

de motivación por estilo de jefatura según escalafón los datos no presentan diferencias significativas.

5.2.4 Infraestructura con la que cuenta

Motivación por la infraestructura con la que se cuenta según tipo de contrato

Se expresa de manifiesto el interés de votación bajo los conceptos de “Media-baja motivación”, “Media motivación” y “Media-alta motivación”, los cuales arrojaron un 79.2% de las decisiones, lo que no se observa en las otras opciones de respuesta como se indica en el gráfico.

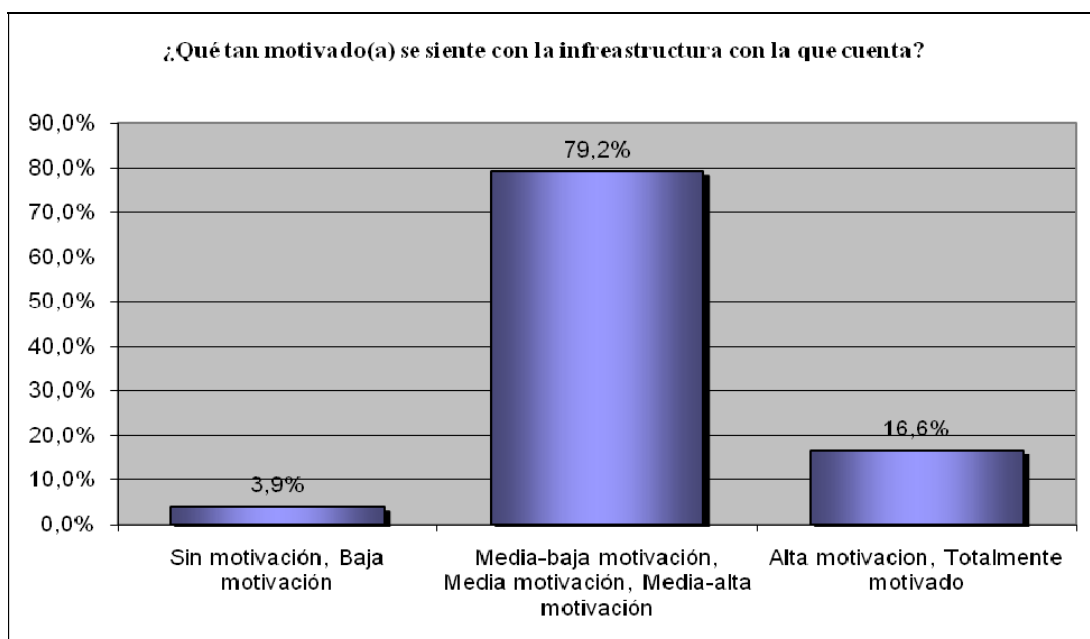


Gráfico N° 23

Síntesis

El gran porcentaje expresado fue principalmente gracias al 72.9% con una “Media motivación” manifestado por los(as) funcionarios(as) bajo el contrato de Planta y, a su vez, por el 26.2% en la escala de “Media-alta motivación” expresado por los(as) funcionarios(as) del Código del Trabajo, lo que manifiesta una tendencia a

encontrarse motivados por la infraestructura con la que cuentan el personal de Dipreca, especialmente en los niveles medios.

Motivación por la infraestructura con la que se cuenta según escalafón

La concentración producida es similar a la mencionada anteriormente, agrupando en la misma escala el mayor porcentaje, que consiste esta vez en un 79.3%, siendo las otras opciones muy poco votadas por los(as) funcionarios(as).

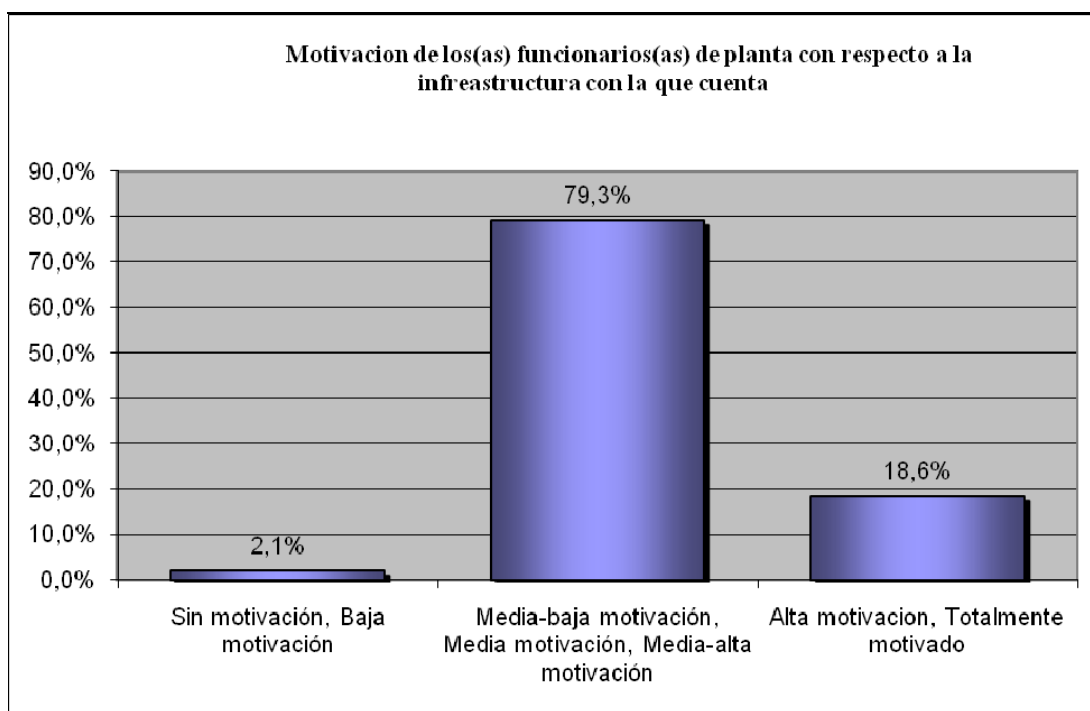


Gráfico N° 24

Síntesis

Los datos principalmente se agrupan bajo una “Media motivación” ayudados por el 48.6% de los que laboran en el escalafón administrativo, y por el 19.4% de los del escalafón técnico, por otra parte, los trabajadores del escalafón auxiliar, se manifestaron con una “Media-alta motivación” con un 19.4% de los sufragios de

motivación de los(as) funcionarios(as) de planta con respecto a la infraestructura con la que cuenta, corroborando la inclinación que mencionaba el gráfico anterior.

5.2.5 Relaciones interpersonales

Motivación por las relaciones interpersonales según tipo de contrato

Se advierte la concentración en las calificaciones que corresponden a una “Media-baja motivación”, “Media motivación” y “Media-alta motivación”, agrupando el 56.9% de las opiniones, seguido por una “Alta motivación” con un 41.1%.

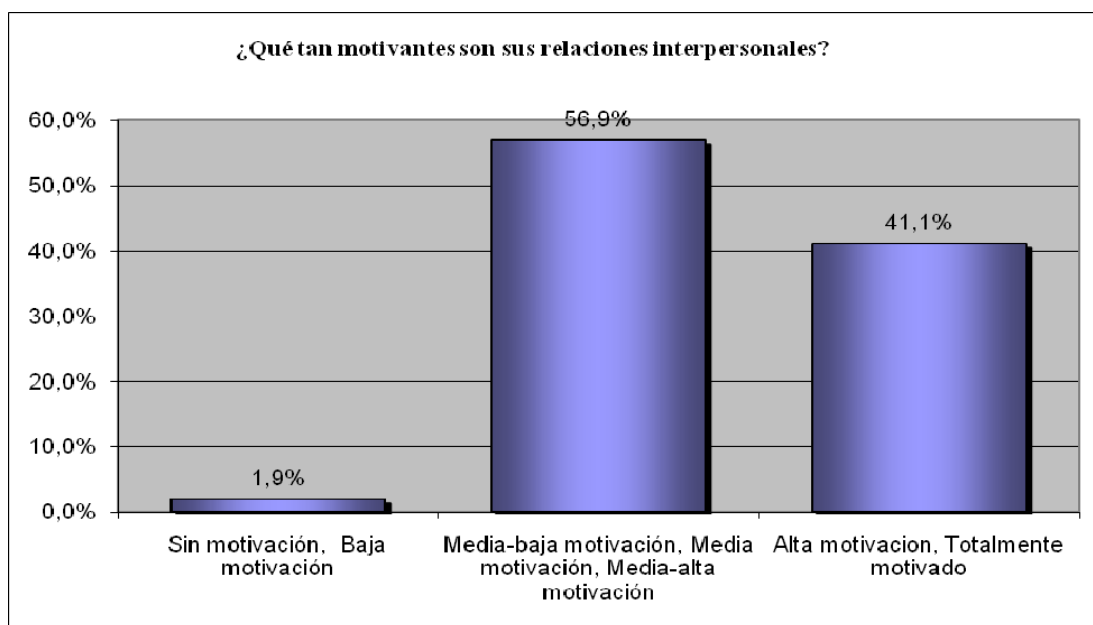


Gráfico N° 25

Síntesis

Un porcentaje importante de los(as) funcionarios(as) de Planta declaró tener una “Media-alta motivación” en sus relaciones interpersonales, con un 71.7%, seguido por la elección de una “Media-baja motivación” correspondiente a los que se

desempeñan por el Código del Trabajo, de esta forma se observa que un amplio margen de los(as) empleados(as) presenta grados positivos de motivación con respecto a las relaciones interpersonales que percibe.

Motivación por relaciones interpersonales según escalafón

La congregación de opiniones sigue manifestándose como la anterior, esta vez, se expresa con un 58.6% del total, por otro lado, la barra que muestra una la opción “Alta motivación” y “Totalmente motivado” expresa un leve descenso de votaciones en comparación con la anterior con un 40.9%, y como se observa, no existen elecciones de “Baja motivación”.

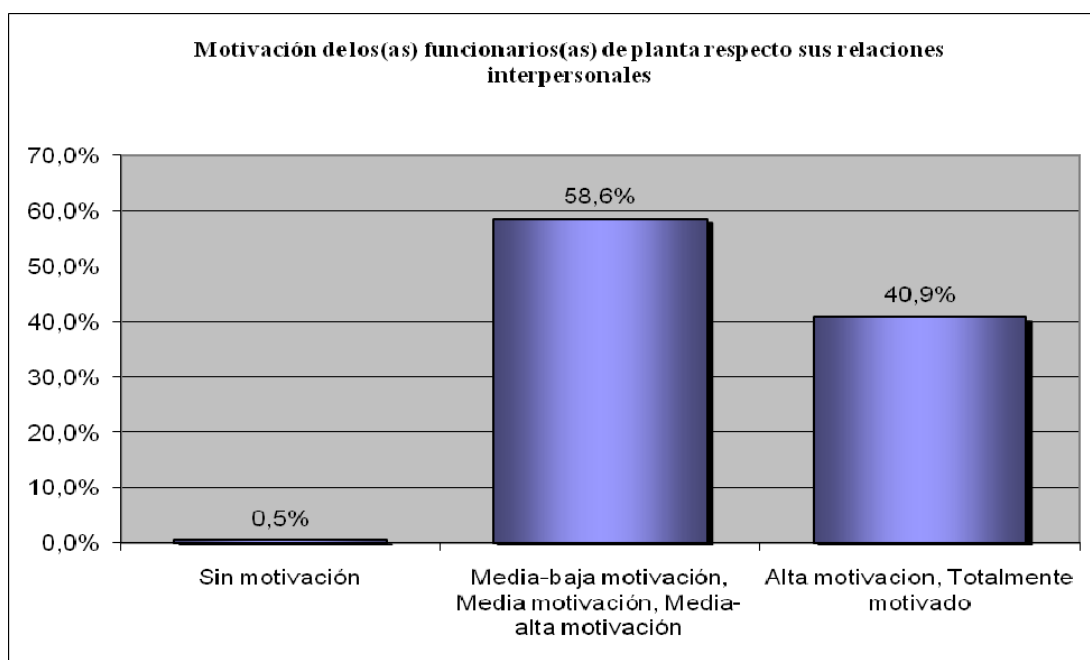


Gráfico N° 26

Síntesis

La mayor evaluación por los(as) funcionarios(as) de planta la presenta el personal administrativo con un 44.3%, en la que describen una “Media-alta motivación”, mientras las personas que trabajan en el escalafón técnico reúnen su

elección en una “Media motivación” con un 20.6% de los sufragios., con esto se ratifica el amplio nivel de aceptación que presenta el personal de esta Institución de previsión.

5.2.6 Beneficios previsionales que percibe

Motivación por beneficios previsionales que percibe según tipo de contrato

La más amplia concentración de datos se presentó bajo los conceptos de “Media-baja motivación”, “Media motivación” y “Media-alta motivación” con un 47.6%, seguido por un mínimo margen la elección de una “Alta motivación” y “Totalmente motivado” con un 45.3%.

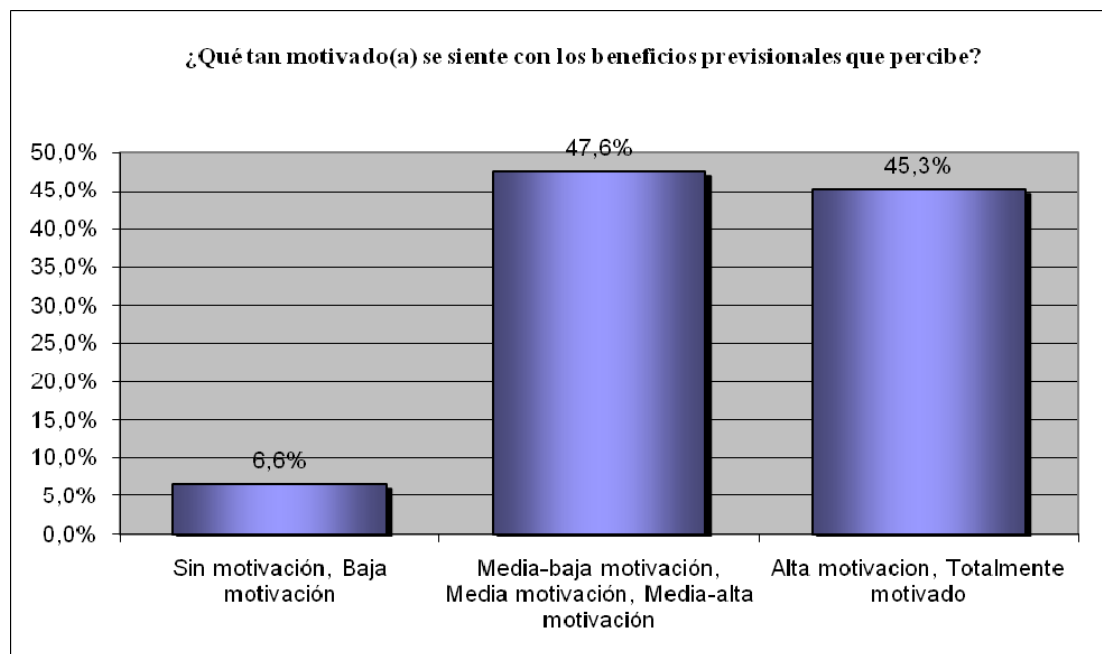


Gráfico N° 27

Síntesis

Se pudo advertir que los(as) empleados(as) bajo el contrato de Planta institucional presentaron un 76.4% en la alternativa de “Media-alta motivación”, así

mismo, exhibieron un alto porcentaje de las votaciones en una “Alta motivación” con un 85.3%, mientras la votación de los(as) empleados(as) del Código del Trabajo se concentraron en una “Media motivación” con un 44.4% de los votos, en otras palabras, sin importar el tipo de contrato por el cual se rigen los(as) funcionarios(as) de Dipreca, la gran mayoría presenta un amplio margen de motivación por los beneficios previsionales que perciben.

Motivación por beneficios previsionales que percibe según escalafón

Esta vez la primera opción de los votantes corresponde a la de una “Alta motivación” y “Totalmente motivado” con un 52.9%, mientras las alternativas de “Medias motivaciones” quedaron relegadas al segundo lugar de las respuestas con un 45.1%, no manifestándose sufragios en la opción “Baja motivación”.

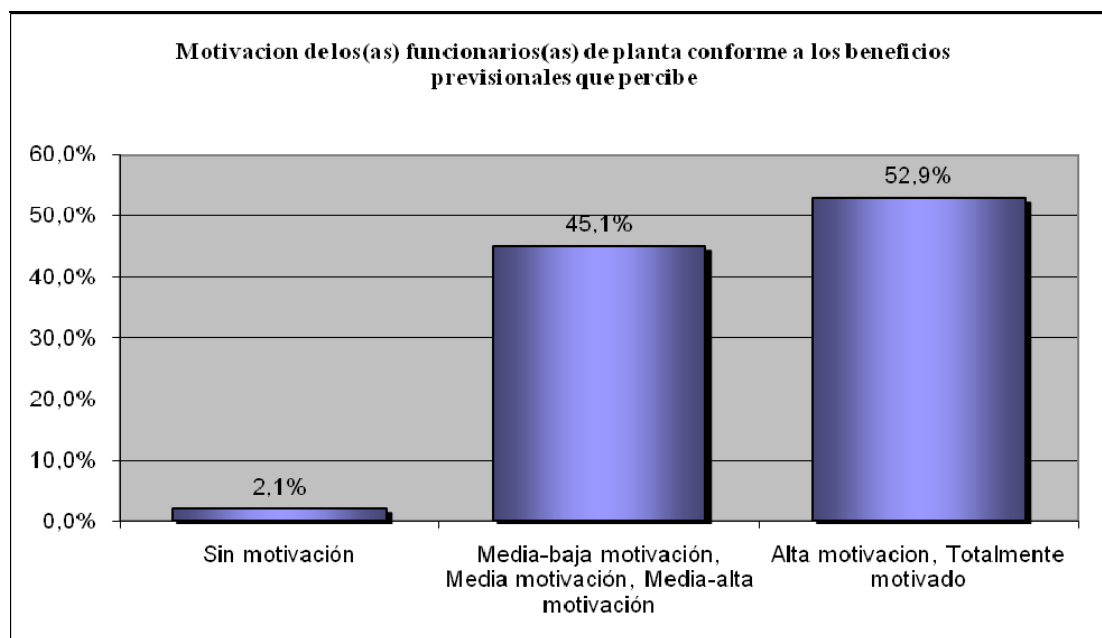


Gráfico N° 28

Síntesis

Principalmente en el escalafón administrativo se observa la mayor concentración de respuestas de una “Alta motivación” con un 47.8%, y con un 30.3%

en la elección de “Totalmente motivado”. Por debajo de esta opinión se encuentra la elección de “Totalmente motivado” pero de los(as) funcionarios(as) técnicos con un 24.2%, en este punto podemos concluir, que el personal de planta de esta Dirección de Previsión se encuentra ampliamente motivado por los beneficios de carácter previsional con los que cuentan.

5.2.7 Estabilidad laboral

Motivación por estabilidad laboral que se le brinda según tipo de contrato

La concentración de respuesta se ven expresadas por el 55.7% de las preferencias, por medio de las escalas de “Alta motivación” y por “Totalmente motivado”, seguido en segundo lugar por las opciones Medias de voto con un 42.3%.

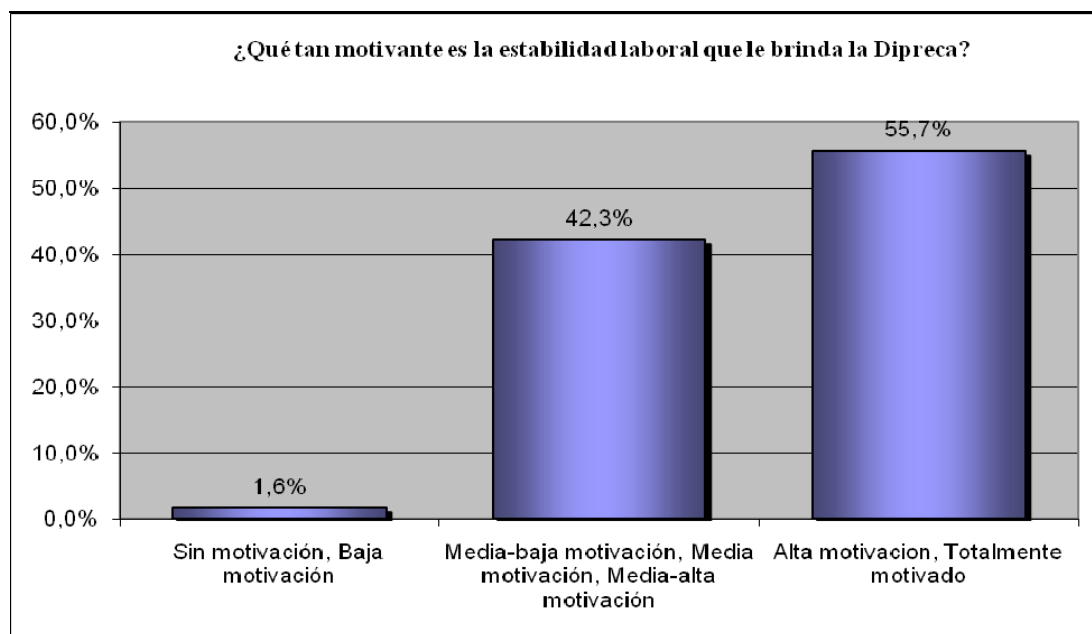


Gráfico N° 29

Síntesis

Las alternativas de voto se concentraron en los(as) funcionarios(as) de Planta en la opción de una “Alta motivación”, específicamente con un 80.6%, a su vez,

los(as) funcionarios(as) del Código del Trabajo, se agruparon bajo la opción “Totalmente motivado” con un 25.3%. Esto manifiesta de manera notoria el vasto margen de motivación que presentan los(as) empleados(as) de Dipreca por la estabilidad laboral que se les brinda, sin importar el tipo de contrato por el cual se desempeñan.

Motivación por estabilidad laboral que se le brinda según escalafón

De una forma más notoria se observa el conjunto de respuestas de una “Alta motivación” y “Totalmente motivado”, pero esta vez, concentran el 61.1%, mientras las alternativas de “Sin motivación” y “Baja motivación” desaparecen de cómo alternativa de votación.

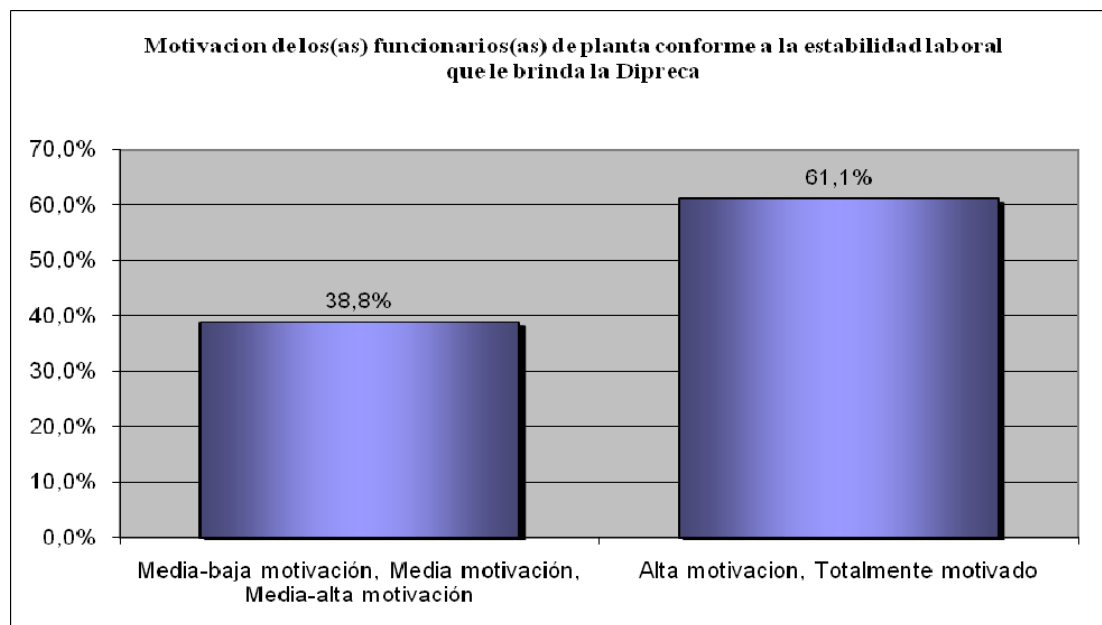


Gráfico N° 30

Síntesis

En el conjunto de respuestas que agrupan el 61.1%, la opción más votada correspondió a la de “Totalmente motivado”, ayudado por el 48.5% en el escalafón

administrativo y el 19.7% de la categoría técnicos. De esta forma los(as) funcionarios(as) de planta, de acuerdo al gráfico, demuestran estar altamente motivados por la estabilidad laboral que se les brinda por desempeñarse en la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile.

5.2.8 Ser objeto de pensión los 20 años de servicio

Motivación por ser objeto de pensión a los 20 años de servicio según tipo de contrato

Como se observa, la agrupación de datos se concentra en las categorías de una “Alta motivación” y la de “Totalmente motivado” con un 61.9% de los votos, no representando diferencias significativas con las otras opciones.

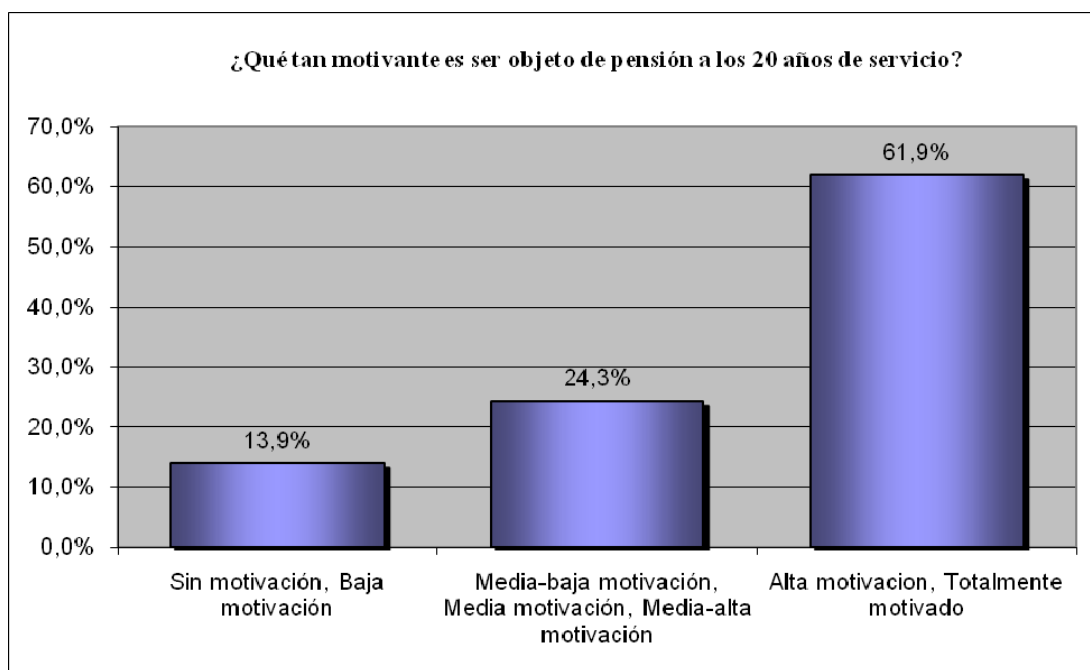


Gráfico N° 31

Síntesis

La elección de los votantes se agrupó en la escala de “Alta motivación”, manifestado específicamente por un 89.3%, correspondiente a los que se desempeñan

bajo el contrato de Planta institucional, muy por debajo, se encuentra a los(as) funcionarios(as) del Código con un 13.3% de los sufragios en la escala de “Totalmente motivado” Lo anterior, demuestra que en la variable motivación por pensión a los veinte años de servicio activo, representa amplio interés por parte del personal.

Motivación por ser objeto de pensión a los 20 años de servicio según escalafón

Se manifestó un comportamiento similar al anterior, donde los datos solo se agruparon en su gran mayoría, en la alternativa de “Alta motivación” y “Totalmente motivado”, esta vez, se expresó con un 75.1% de los votos.

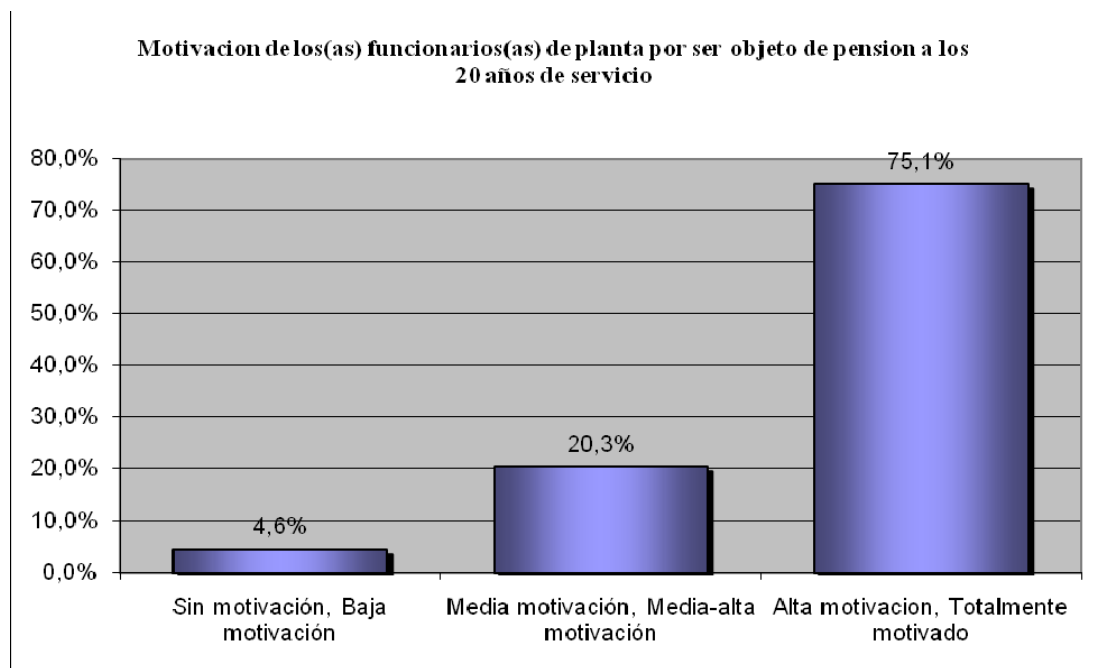


Gráfico N° 32

Síntesis

Dentro de los(as) funcionarios(as) de planta, los que trabajan en el escalafón administrativo, manifestaron con un 50% estar con una “Alta motivación”, lo

auxiliares y técnicos en cambio, solo se manifestaron con un 19.4% y con un 18.3%, respectivamente, “Totalmente motivados”, estas cifras nos permite concluir, que el nivel motivacional de los funcionario de planta es el más alto, esto acentuado por medio del beneficio de la pensión a los veinte años de servicio activo, expresándose a través de la gran diferencia que se expresa con las otras alternativas de respuesta que se presentan en la encuesta.

5.2.9 Prestaciones de salud

Motivación por prestaciones de salud que percibe según tipo de contrato

Las cifras se concentran en una sola opción de voto, esta vez en la alternativa de “Media-baja motivación”, “Media motivación” y “Media-alta motivación” con un 58.3%, manifestando una gran diferencia con las otras elecciones.

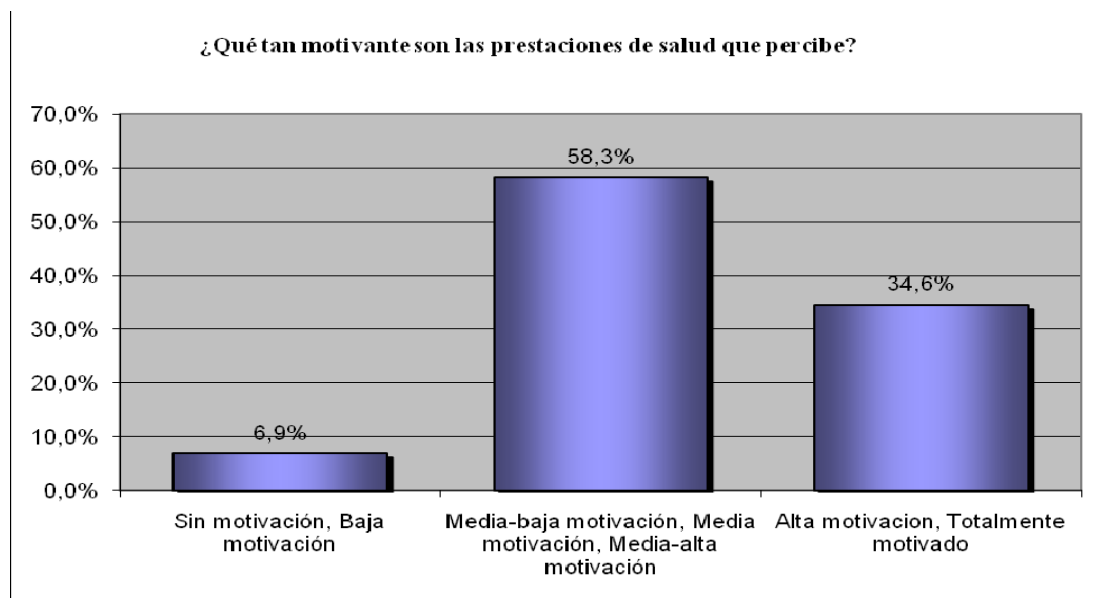


Gráfico N° 33

Síntesis

La concentración de los datos en la opción destacada en el gráfico, arrojó que los(as) funcionarios(as) de Planta, manifiestan la opinión de una “Media-alta

motivación” con un 77.8% y los(as) empleados(as) bajo las normas del Código del Trabajo, lo hacen en la postura de “Media-baja motivación” con un 37.5%, manifestando nuevamente en términos generales, un margen de satisfacción positivo por las prestaciones de salud que pone a disposición la Dipreca a sus funcionarios(as).

Motivación por prestaciones de salud que percibe según escalafón

Las cifras nuevamente nos muestran la comunidad de las opciones en una sola, correspondiendo a las mismas alternativas destacadas en el gráfico anterior, pero esta vez aparece con un 60.1%, manteniendo una diferencia significativa con las otras cualidades.

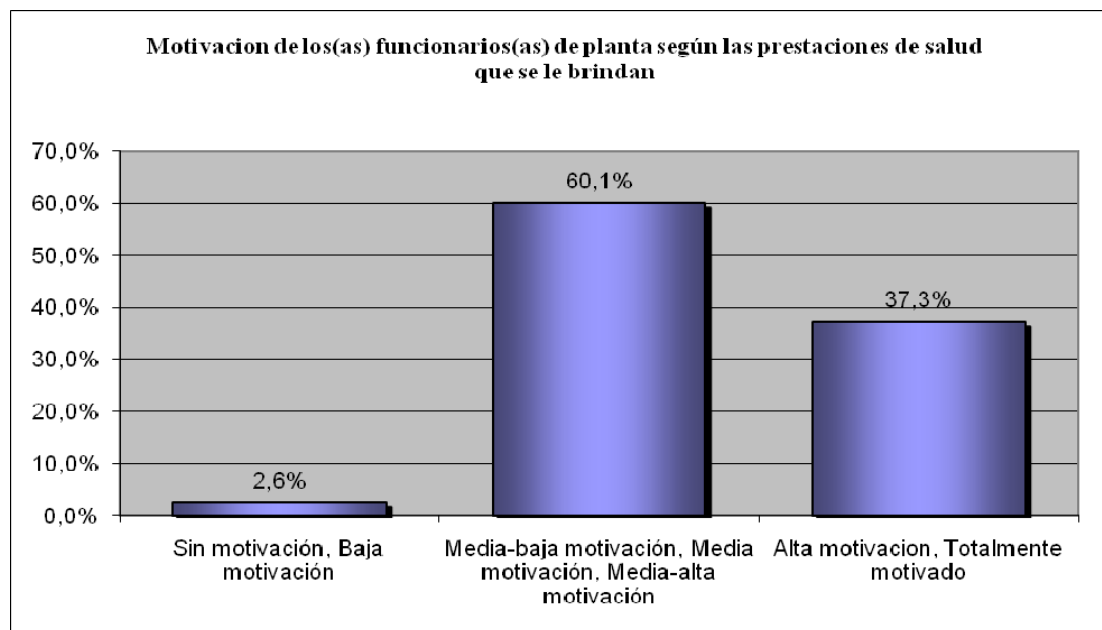


Gráfico N° 34

Síntesis

Principalmente la elección de una “Media-alta motivación”, acaparó la mayor cantidad de sufragios, concretándose a través de los(as) funcionarios(as)

administrativos con un 49.3% , en cambio, los(as) funcionarios(as) que laboran en el escalafón de auxiliares, lo hacen en la opción “Media motivaciones” con un 24.2%, lo que nuevamente expresa la tendencia a concluir que las prestaciones de salud que brinda esta Dirección de Previsión para los(as) funcionarios(as) de planta, son un gran incentivo, y por ende, representa una variable motivante en este Servicio Público.

5.2.10 Desempeñarse en el sector público

Motivación por desempeñarse en el sector público según tipo de contrato

De las alternativas propuestas, se conjunta la mayoría de los votos en una “Media-baja motivación”, “Media motivación” y una “Media-alta motivación”, expresado con un 62.7%, mientras la opción “Alta motivación” y “Totalmente motivado”, lo hacen con un 30%, no habiendo sufragios en la opción “Sin motivación”.

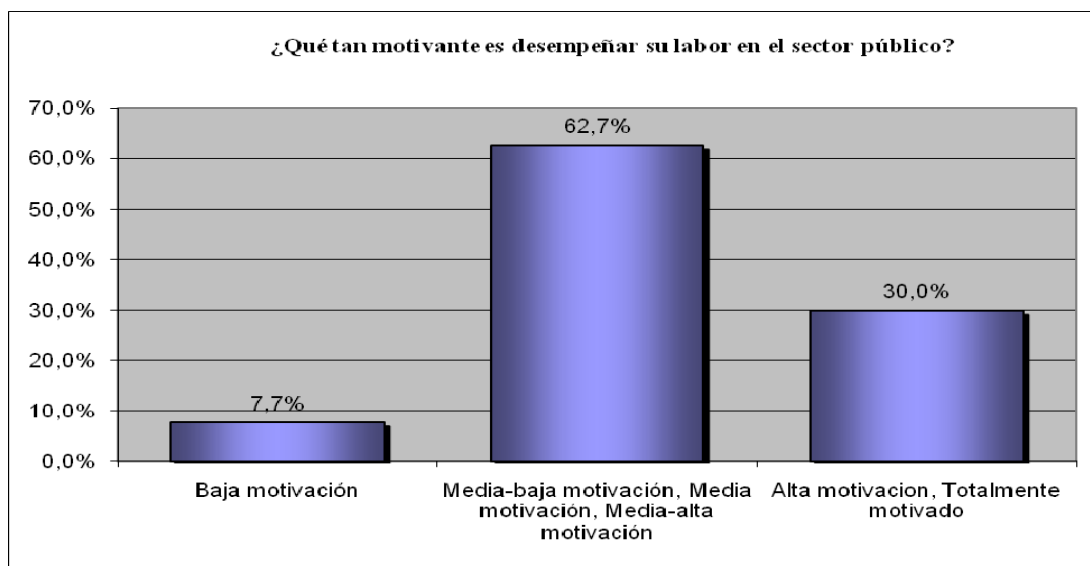


Gráfico N° 35

Síntesis

Se manifiesta la opción “Media-alta motivación” por los(as) funcionarios(as) de planta con un 70.7%, y por los trabajadores del Código del Trabajo con un 30% en

la elección de una “Media motivación”, lo que reúne la mayoría de los votos en las opciones “Medias” de respuesta, con una tendencia a concentrar una alta motivación, expresado a su vez, por la segunda suma de sufragios.

Motivación por desempeñarse en el sector público según escalafón

La concentración de los datos en la misma alternativa se mantiene, esta vez, disminuyendo a un 60.6%, además, como se puede observar, la opinión de “Sin motivación” no presenta votos, mientras las otras opciones no presentan diferencias significativas.

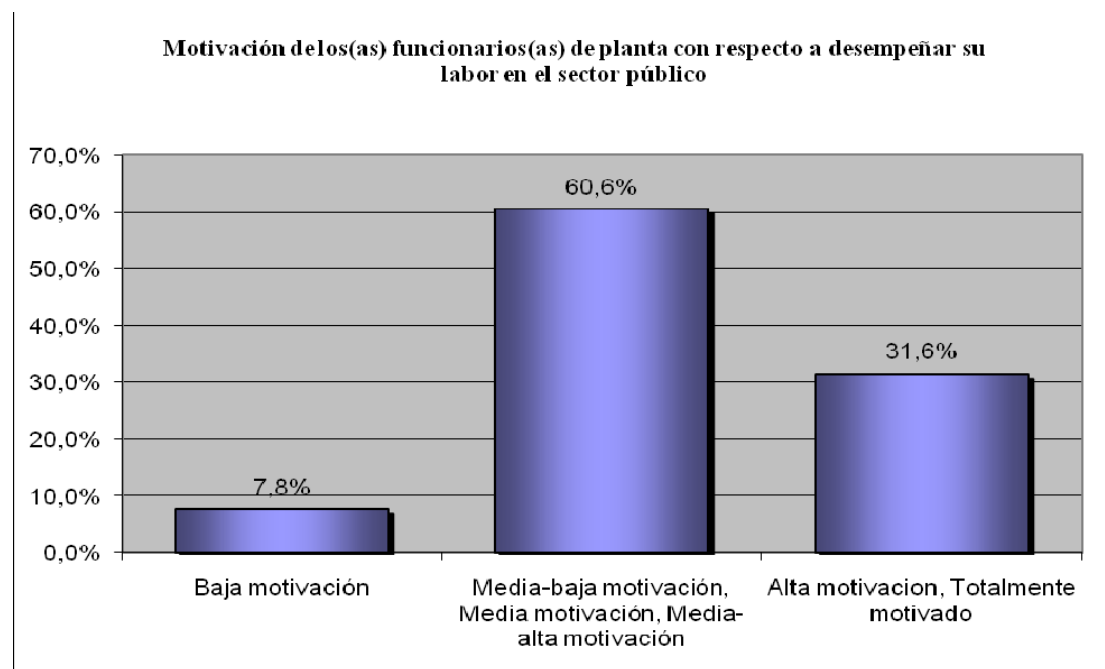


Gráfico N° 36

Síntesis

Los que votaron por la opción “Media-alta motivación” concentran el 33.7%, pero al dividirlos por escalafón nos encontramos que los administrativos agrupan el 47.7% de las opciones, por el contrario, los técnicos lo hacen con un 18.5% y los

directivos con un 13.8%. Esto simboliza el carácter de ser un gran incentivo para los(as) funcionarios(as) de la Dipreca, el desempeñarse dentro de la Administración del Estado.

6 Conclusiones

6.1 Objetivo específico 1

Determinar el estado actual de los aspectos motivacionales de carácter personal de los(as) funcionarios(as) de Dipreca, en el segundo semestre año 2009.

En los aspectos motivacionales de carácter personal, se observó un nivel medio (Media 4.4), destacando como las más altas cualidades laborales: “Contribución a conseguir los objetivos institucionales” y “Labor que desempeña actualmente”.

Dentro de la primera cualidad “Contribución a conseguir los objetivos institucionales”, de acuerdo a la encuesta realizada en el edificio sede de Dipreca, las razones mas importantes se debieron a las siguientes respuestas: “Contribuir con mi trabajo”, “Doy todo mi esfuerzo para conseguir los objetivos institucionales” y “Contribuir a alcanzar los PMG para obtener incentivos económicos”.

De acuerdo a la segunda opción más importante que destacaron nuestros(as) funcionarios(as), que correspondió a la “Labor que desempeña actualmente”, se destacan como las preferencias más frecuentes: “Me gusta mi trabajo”, “Me gusta el trabajo con las personas” y “Estoy en lo que me preparé”. En contraparte con las variables “Espacios de deporte y recreación” y “Flujo de ascensos”, que observaron las menores menciones.

Por lo indicado, podemos deducir que de acuerdo a los datos extraídos por la encuesta realizada a los(as) funcionarios(as) del edificio sede de la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile, la cualidad laboral “Contribución a conseguir los objetivos institucionales”, fue la que obtuvo un mayor porcentaje de motivación dentro de los aspectos motivacionales de carácter personal, dado a que los(as) funcionarios(as) a través del cumplimiento de metas de la organización, conllevan al mejoramiento continuo de la Institución, obteniendo además, una mejora remuneracional.

Los(as) funcionarios(as) de los escalafones Directivo y Profesional, presentaron el mayor nivel de motivación en contribuir a conseguir los objetivos institucionales, seguidos por los Administrativos y Auxiliares, no así, los Técnicos quienes presentaron el nivel mas bajo.

En el tipo de contrato (código, honorarios y planta) no existen diferencias significativas, situándose todos en la media de los datos (5.4), sin embargo podemos destacar, que en la categoría “Sexo”, las mujeres se encuentran en un nivel levemente superior al de los hombres. No obstante, llama la atención que en la variable “Años de servicio”, no se observan diferencias importantes, situándose todos en un mismo nivel de motivación. Así mismo, se pudo observar de acuerdo a la información recogida, que la cualidad laboral “Contribución a conseguir los objetivos institucionales”, presenta debilidades en los flujos comunicacionales, indicador de ello es que una gran cantidad de empleados(as), no conocía en que objetivos institucionales aportaba, o simplemente indicaban que no tenían conocimiento de ellos.

6.1.1 Hipótesis objetivo específico 1

“El Reconocimiento laboral de que ha sido objeto” y “El flujo de los ascensos”, prevalecen por sobre otros aspectos motivacionales de carácter personal

La hipótesis se niega, debido a que las variables “Reconocimiento laboral de que ha sido objeto” y “El flujo de ascensos”, tendieron a concentrarse en la media general, al contrario del supuesto de la hipótesis, en cambio las variables “Contribuir a conseguir los objetivos Institucionales” y “Labor que desempeña actualmente”, se constituyeron como las cualidades laborales mas importantes para el personal que trabaja en el edificio sede de Dipreca.

Lo anterior, constituye una desmitificación de parte de la cultura organizacional, y va en contra de una serie de opiniones de informantes claves al interior de la Institución, que adjudicaban al “Reconocimiento laboral” y “El flujo de los ascensos”, como las cualidades laborales más motivantes para los(as) funcionarios (as) del edificio sede de Dipreca, y a su vez, eran ejes de la gestión del Departamento de Personal.

6.2 Objetivo específico 2

Determinar el estado actual de aspectos motivacionales de carácter ambiental de los(as) funcionarios(as) de Dipreca en el segundo semestre año 2009.

En los aspectos motivacionales de carácter ambiental, se obtuvo como resultado un nivel medio alto (Media 4.9), en la cual, se destacaron como las principales cualidades laborales de votación, la “Estabilidad laboral que le brinda” y “Ser objeto de pensión a los 20 años de servicio”, respectivamente.

De acuerdo a la primera cualidad seleccionada por nuestros(as) funcionarios(as), “Estabilidad laboral que le brinda”, se destacaron los siguientes motivos: “Estables como en toda Administración Pública”, “La mejor estabilidad del mercado” y “Se valora en momentos de crisis”.

La segunda votación mas alta elegida por el personal de Dipreca, correspondió a “Ser objeto de pensión a los 20 años de servicio”, siendo las respuestas mas recurrentes: “Ningún servicio público lo tiene”, “Estar mas con la familia” y “Mismo beneficio que Carabineros de Chile”.

Por lo expuesto anteriormente, la cualidad laboral de aspectos motivacionales de carácter ambiental que obtuvo la mayor votación por nuestros(as) funcionarios(as), fue la “Estabilidad laboral que le brinda”, siendo motivado principalmente como un beneficio que brinda seguridad en el empleo, valorándose en momentos de crisis que pueda vivir el país.

El personal correspondiente a los escalafones Directivo y Técnico, manifestaron un alto nivel de motivación en la cualidad laboral anteriormente indicada, seguidos por los(as) funcionarios(as) que se desempeñan bajo el escalafón Administrativo, Auxiliar y Profesional.

Según tipo de contrato (código y planta), existe una leve diferencia a favor de los(as) funcionarios(as) de planta, ubicándose ambos sobre la media de los datos (5.7), en cambio, el personal contratado a Honorarios, se presenta bajo ese nivel observado.

Bajo este mismo aspecto motivacional, en la categoría “Sexo”, se observa que las mujeres presentan una votación mayor al de los hombres, la cual no es significativa. Con respecto a la variable “Años de servicio”, el personal con una antigüedad sobre los once años de servicio, se encuentran altamente motivados a

diferencia del resto de los(as) funcionarios(as) con menos años de antigüedad en la Institución.

En esta misma cualidad laboral, de acuerdo a los datos obtenidos, se observa que existe un descontento por parte de los(as) funcionarios(as), al manifestar que esta seguridad laboral, es principalmente para el personal contratado por la planta institucional, existiendo pocos mecanismos de instrucción hacia las jefaturas para evaluar correctamente a sus subordinados que desarrollan una labor deficiente, impidiendo el término de su contrato de trabajo.

6.2.1 Hipótesis objetivo específico 2

“Los Beneficios Previsionales que percibe” y la “Estabilidad Laboral que le brinda”, predominan por sobre otros aspectos motivacionales de carácter ambiental.

De acuerdo a la hipótesis, esta se niega parcialmente, debido a que la cualidad “Beneficios previsionales que percibe”, no predominó por sobre los otros aspectos motivacionales de carácter ambiental, ubicándose levemente sobre la media de dichos aspectos motivacionales, sin embargo, la variable “Estabilidad laboral que le brinda”, concentró la mas alta votación de los(as) funcionarios(as), seguida por la opción “Pensión a los 20 años de servicio”, que obtuvo la segunda mayoría.

Estos resultados nos pueden presentar una disyuntiva dentro de nuestro estudio, ya que la Institución tiene como misión, objetivo y espíritu, de poder brindar una oportuna y eficiente prestación de calidad en los Servicios de Previsión a sus Usuarios(as) y Beneficiarios(as) a lo largo de todo Chile, sin embargo, analizando los datos obtenidos, podemos observar que el aspecto motivacional de carácter ambiental

“Beneficios previsionales que percibe”, nos muestra una leve brecha inferior sobre la variable mas votada, ubicándose en el tercer lugar de las preferencias.

6.3 Objetivo general

Determinar el estado actual de la motivación laboral de los(as) funcionarios(as) de Dipreca, en el segundo semestre año 2009.

El estado actual de de la motivación de los funcionario(as) de Dipreca, en el segundo semestre del año 2009, se sitúa en un nivel medio alto de aceptación (4.7), lo anterior, se funda en:

- Tanto los aspectos motivacionales de carácter personal (4.4), como los aspectos motivacionales de carácter ambiental (4.9), presentan niveles medio y medio alto, respectivamente.
- Se observa que los aspectos motivacionales de carácter ambiental, figuran más estables que los aspectos motivacionales de carácter personal.
- Se destacan puntos sólidos, los siguientes:

Aspectos motivacionales de carácter personal:

1. Contribuir a conseguir los objetivos institucionales.
2. Labor que desempeña actualmente.

Aspectos motivacionales de carácter ambiental:

1. Estabilidad laboral que le brinda.
 2. Ser objeto de pensión a los 20 años de servicio.
- Se evidencian como puntos débiles en los aspectos motivacionales de carácter personal, “El flujo de los ascensos” y “Espacios potenciales de deporte y recreación”. A su vez, en los aspectos motivacionales de carácter ambiental, sólo se presenta como punto débil la “Remuneración que percibe actualmente”, evidenciando entre estos atributos una brecha de gestión a mejorar.

Análisis por cualidad laboral:

1. Remuneración que percibe actualmente: Se manifiesta un gran descontento con el ingreso que se percibe, especificando que no se plasma en la remuneración de cada funcionario(a), el trabajo o gestión que realiza, sin embargo, existe un leve conformismo remuneracional por los trabajadores que se encuentran con contratos a plazo fijo, dentro de la Institución.
2. Actual ambiente de trabajo: En términos generales, existe buen ambiente de trabajo, presentando un nivel satisfactorio por parte de los(as) funcionarios(as).
3. Acceso a la capacitación: Se advierte una inadecuada cobertura de capacitación, que incluye solamente a los(as) funcionarios(as) contratados por la planta institucional, lo cual genera una distancia con respecto a los(as) otros(as) empleados(as) contratados(as) bajo

otro tipo de contrato, manifestando además, que los horarios en los cuales se imparten los cursos de capacitación, son inadecuados.

4. Estilo de la jefatura: Se percibe un buen estilo de liderazgo en las jefaturas, que inciden en el ambiente laboral, como en la calidad del trabajo y en las comunicaciones. También se evidencia en algunos funcionarios(as), que su jefatura es despreocupada, con poco soporte de conocimiento y con conductas apáticas, repercutiendo en la satisfacción del personal.
5. Infraestructura con la que cuenta: Existen problemas de infraestructura dentro de la Institución, variando la calidad de esta de acuerdo a la responsabilidad de los respectivos cargos.
6. Relaciones interpersonales: En general dentro del personal de la Dipreca, se resalta el trabajo en equipo producto de las buenas relaciones interpersonales.
7. Beneficios Previsionales: Estos sobresalen a diferencia de otros Servicios Públicos y del Sector Privado.
8. Estabilidad laboral: Se destaca como uno de los puntos más importantes para los(as) funcionarios(as) de Dipreca, brindando seguridad en el empleo.
9. Reconocimiento laboral: Existen brechas de reconocimiento laboral, ya que no todo el personal de Dipreca, se siente reconocido por la labor que desempeña.

10. Flujo de los ascensos: Dentro de los distintos escalafones (Auxiliar, Administrativo, Técnico, Profesional y Directivo), existe un estancamiento de la planta institucional.
11. Pensión a los 20 años de servicio: Los(as) funcionarios(as) de la planta institucional, lo catalogan como uno de los factores más motivantes, sin embargo, para el personal que no se encuentra contratado bajo estas mismas condiciones, no le es un factor relevante.
12. Prestaciones de salud: Es mayormente reconocida por los(as) funcionarios(as) con una antigüedad por sobre los 11 años de servicio dentro de la Institución.
13. Espacios potenciales de deporte y recreación: Se presenta como un punto a mejorar por parte de la Institución, puesto que el personal en su mayoría, lo cataloga como poco motivante dentro de la Dipreca.
14. Beneficios que entrega la oficina de bienestar del personal: Estos beneficios se reconocen como útiles y convenientes para los(as) funcionarios(as), sin embargo, se necesita ampliar la cobertura para satisfacer las distintas demandas, requiriendo además, que estos sean informados adecuadamente.
15. Labor que desempeña actualmente: Se presenta un alto conformismo de los(as) funcionarios(as) con respecto a la labor que desempeña, no obstante, hacen mención de la falta de herramientas y capacitaciones técnicas.

16. Desarrollo profesional que percibe en Dipreca: Dentro de la Institución, se encuentra una gran cantidad de funcionarios(as) con títulos Técnicos y Universitarios, sin embargo realizan labores que no son acordes a sus títulos, no permitiendo así su desarrollo profesional.
17. Desempeñar su labor en el sector público: Se expresa un descontento por parte del personal de Dipreca, ya que el Sistema Público es muy normado y burocratizado en sus procedimientos, a diferencia del Sector Privado.
18. Contribuir a conseguir los objetivos institucionales: Para el personal, el lograr las metas establecidas por la Institución, es un factor altamente motivante, acentuado principalmente por los incentivos económicos que esto conlleva, o simplemente por generar con esto un mejor Servicio Público.

6.3.1 Hipótesis objetivo general

Los aspectos motivacionales de carácter ambiental son más motivantes laboralmente que los aspectos motivacionales de carácter personal en los(as) funcionarios(as) de Dipreca en el segundo semestre año 2009.

Esta hipótesis se afirma, producto que el promedio de los datos obtenidos en los aspectos motivacionales de carácter ambiental (4.9), fue superior al de los aspectos motivacionales de carácter personal (4.4) de los(as) funcionarios(as) de Dipreca en el segundo semestre año 2009, confirmando que el personal de esta Institución, se siente mas motivado por los aspectos percibidos en su ámbito laboral.

Esta Institución, motiva mas a los(as) funcionarios(as) por sus aspectos ambientales que por motivar directamente al empleado, esto dado por los distintos beneficios entregados por esta, y por las relaciones que se generan entre el personal que labora en Dipreca.

6.4 Recomendaciones

1. El Departamento del Personal de la Direccion de Prevision de Carabineros de Chile, debe centrar sus planes de acción a los Aspectos Motivacionales de Carácter Ambiental, ya que se observó que estos datos son más estables de acuerdo al promedio, a diferencia de los Aspectos Motivacionales de Carácter Personal, que presentaron datos inestables.
2. Fortalecer los indicadores débiles de los Aspectos Motivacionales de Carácter Personal “Espacios de deporte y recreación” y “Flujo de ascensos”, además los Aspectos Motivacionales de Carácter Ambiental “Remuneración que percibe”, siendo este último de carácter subjetivo, ya que es más de carácter Personal que Ambiental.
3. Fortalecer las cualidades laborales que obtuvieron las más altas votaciones dentro de los Aspectos Motivacionales de Carácter Personal y Ambiental, generando nuevas políticas motivacionales centradas principalmente en estos aspectos.

4. Para la variable “Sexo” en la categoría varones, los “Espacios de deportes y recreación”, se constituyen como una debilidad, la cual debe ser trabajada por la política del Departamento de Personal de Dipreca, ampliando su cobertura y calidad.

5. Debido a que se observó una postura de contribución y/o crítica a la Institución, por parte de funcionarios(as) con más de 15 años de servicio en Dipreca, se hace importante motivar el espíritu propositivo del personal con una antigüedad mayor a los 15 años de servicio, para rescatar su experiencia a nivel general, creando así una política de integración para disminuir su actitud contemplativa con la gestión.

6. La Sección de Bienestar del Personal de Dipreca, debe ser más cercana a los(as) funcionarios(as), ya que su política actual es muy normativa y vertical, correspondiéndole acoger los requerimientos de sus beneficiarios(as), haciendo su política más horizontal y más cercana a sus usuarios(as). Bajo la concepción de que un Servicio de Bienestar es un apoyo relevante para el desarrollo de una mejor calidad de vida, deberá revisar periódicamente las actividades y procedimientos que realiza, a fin de aumentar la calidad de sus prestaciones. Dicho Servicio, coordinará iniciativas en los ámbitos: cultural, económico, de salud, recreativo, de integración y otras que pudieren surgir de sus propios afiliados.

7. Modernizar metodologías y técnicas de gestión, en lo relativo a recoger necesidades de los(as) funcionarios(as), a través de entrevistas, focus group, encuestas, etc.

8. Con respecto a la variable “Infraestructura con la que cuenta”, se tiene que reestudiar este aspecto, ya que afecta a la motivación de los(as) funcionarios(as), al no tener los soportes tecnológicos adecuados, haciendo llegar esta información hasta la Dirección del Servicio.

9. La última recomendación, es acercar más al Departamento de Personal hacia los(as) funcionarios(as), tanto antiguos como nuevos, ya que existe una distancia por parte de estos, evidenciándose por desconocimientos de capacitaciones, los beneficios que les brinda la sección de Bienestar del Personal, además de no estar informados sobre los objetivos institucionales. Se sugiere para este punto, un estilo de gestión mas cercana, a través de un procedimiento definido por el Departamento de Personal de Dipreca, siendo comunicado a los(as) funcionarios(as).

7 Bibliografía

- Secretaria Ejecutiva de la Agenda Modernización del Estado de Chile.
“Un Mejor Estado”, Agenda de Modernización 2008 – 2010.
- Juan Eduardo Toledo Cartes, “El Marco Normativo y Jurídico como impulsor y sostenedor del desarrollo de la Evaluación y Control de la Gestión Pública”, Administrador Público.
- “Manual de Inducción Dirección de Previsión de Carabineros de Chile”, Departamento de Personal - Unidad de Capacitación.
- Las definiciones Estratégicas, son proporcionadas por la Dirección de Presupuesto DIPRES www.dipres.cl, en la ficha de identificación, del Servicio que se encuentra el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Partida 15, Capítulo 14. Los objetivos estratégicos se modifican de acuerdo a los requerimientos de la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile.
- EXPANSIVE CONSULT, “Formulación e Implementación para el Plan Estratégico de la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile, Dipreca.
- John Kotter, The Heart of Change, “Manejo del Cambio”, editorial Harvard Business School Press, año 2002, profesor de la Escuela de Administración de Empresas de Harvard.
- Políticas de Recursos Humanos de la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile, Unidad Responsable; Departamento de Personal, Asesoría o Área perteneciente; Departamento de Personal.

- Manuel Villoria Mendieta y Eloísa del Pino Matute, “Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas”.
- Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos”.
- Davis Keith, “Comportamiento humano en el trabajo”. M. Hill. México. 1992.
- Roberto Hernández Sampieri, “Metodología de la Investigación”.
- Browe, Francisca, “investigación Social II”.
- www.dipreca.cl

8 Anexo estadístico

Variable tipo de contrato.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Código	66	25,4	25,4	25,4
	Honorario	15	5,8	5,8	31,2
	Planta	178	68,5	68,5	99,6
	Práctica Profesional	1	,4	,4	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

Variable escalafón

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Administrativo	91	35,0	47,2	47,2
	Auxiliar	33	12,7	17,1	64,2
	Directivo	21	8,1	10,9	75,1
	Profesional	14	5,4	7,3	82,4
	Técnico	34	13,1	17,6	100,0
	Total	193	74,2	100,0	
Perdidos	Sin dato	67	25,8		
Total		260	100,0		

Variable años en el servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 año y menos	30	11,5	11,5	11,5
	de 2 a 5 años	61	23,5	23,5	35,0
	de 6 a 10 años	60	23,1	23,1	58,1
	de 11 a 15 años	59	22,7	22,7	80,8
	16 y mas años	50	19,2	19,2	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

Tramos de edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18 a 30 años	92	35,4	35,4	35,4
	31 a 40 años	107	41,2	41,2	76,5
	41 a 50 años	45	17,3	17,3	93,8
	51 y mas años	16	6,2	6,2	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

Variable Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mujer	122	46,9	46,9	46,9
	Hombre	138	53,1	53,1	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

Nivel educacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	básica	3	1,2	1,2	1,2
	media	96	36,9	36,9	38,1
	superior	87	33,5	33,5	71,5
	técnica	74	28,5	28,5	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

Años de servicio por tipos de contrato

		CONTRATO				Total
		código	honorario	planta	practica profesional	
años	1 año y menos	7	6	16	1	30
	de 2 a 5 años	22	5	34	0	61
	de 6 a 10 años	13	3	44	0	60
	de 11 a 15 años	13	0	46	0	59
	16 y mas años	11	1	38	0	50
Total		66	15	178	1	260

Años en el servicio, según escalafón.

		Escalafón					Total
		administrativo	auxiliar	directivo	profesional	técnico	
años	1 año y menos	16	3	0	0	1	20
	de 2 a 5 años	21	3	6	4	6	40
	de 6 a 10 años	22	8	3	7	4	44
	de 11 a 15 años	14	12	4	2	17	49
	16 y mas años	18	7	8	1	6	40
Total		91	33	21	14	34	193

Escala de motivación remuneración, según tipo de contrato.

	código	honorario	planta	practica	TOTAL
sin motivación	2	0	9	1	12
	16,7	0,0	75,0	8,3	100,0
	3,0	0,0	5,1	100,0	4,6
	0,8	0,0	3,5	0,4	4,6
baja motivación	12	2	44	0	58
	20,7	3,4	75,9	0,0	100,0
	18,2	13,3	24,7	0,0	22,3
	4,6	0,8	16,9	0,0	22,3
media baja motivación	16	6	41	0	63
	25,4	9,5	65,1	0,0	100,0
	24,2	40,0	23,0	0,0	24,2
	6,2	2,3	15,8	0,0	24,2
media motivación	18	3	47	0	68
	26,5	4,4	69,1	0,0	100,0
	27,3	20,0	26,4	0,0	26,2
	6,9	1,2	18,1	0,0	26,2
media-alta motivación	14	1	31	0	46
	30,4	2,2	67,4	0,0	100,0
	21,2	6,7	17,4	0,0	17,7
	5,4	0,4	11,9	0,0	17,7
alta motivación	4	2	6	0	12
	33,3	16,7	50,0	0,0	100,0
	6,1	13,3	3,4	0,0	4,6
	1,5	0,8	2,3	0,0	4,6
totalmente motivado	0	1	0	0	1
	0	100	0	0	100
	0	6,7	0,0	0,0	0,4
	0	0,4	0,0	0,0	0,4
TOTAL	66	15	178	1	260
	25,4	5,8	68,5	0,4	100
	100,0	100,0	100,0	100,0	100
	25,4	5,8	68,5	0,4	100

Frecuencia absoluta
 % fila
 % columna
 % total

Escala de motivación remuneración, según escalafón.

	administrativo	auxiliar	directivo	profesional	técnico	Total
sin motivación	7	0	0	0	2	9
	77,8	0,0	0,0	0,0	22,2	100,0
	7,7	0,0	0,0	0,0	5,9	4,7
	3,6	0,0	0,0	0,0	1,0	4,7
baja motivación	20	15	4	0	8	47
	42,6	31,9	8,5	0,0	17,0	100,0
	22,0	45,5	19,0	0,0	23,5	24,4
	10,4	7,8	2,1	0,0	4,1	24,4
media baja motivación	21	8	5	3	8	45
	46,7	17,8	11,1	6,7	17,8	100,0
	23,1	24,2	23,8	21,4	23,5	23,3
	10,9	4,1	2,6	1,6	4,1	23,3
media motivación	26	7	4	7	7	51
	51,0	13,7	7,8	13,7	13,7	100,0
	28,6	21,2	19,0	50,0	20,6	26,4
	13,5	3,6	2,1	3,6	3,6	26,4
media-alta motivación	14	3	5	4	7	33
	42,4	9,1	15,2	12,1	21,2	100,0
	15,4	9,1	23,8	28,6	20,6	17,1
	7,3	1,6	2,6	2,1	3,6	17,1
alta motivación	3	0	3	0	2	8
	37,5	0,0	37,5	0,0	25,0	100,0
	3,3	0,0	14,3	0,0	5,9	4,1
	1,6	0,0	1,6	0,0	1,0	4,1
Total	91	33	21	14	34	193
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0
	100	100	100	100	100	100
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0

Frecuencia absoluta

% fila

% columna

% total

ambiente	código	honorario	planta	practica	Total
sin motivación	2	1	4	0	7
	28,6	14,3	57,1	0,0	100,0
	3,0	6,7	2,2	0,0	2,7
	0,8	0,4	1,5	0,0	2,7
baja motivación	6	1	9	0	16
	37,5	6,3	56,3	0,0	100,0
	9,1	6,7	5,1	0,0	6,2
	2,3	0,4	3,5	0,0	6,2
media baja motivación	7	1	17	0	25
	28	4	68	0	100
	11	7	10	0	10
	3	0	7	0	10
media motivación	15	5	45	0	65
	23,1	7,7	69,2	0,0	100,0
	22,7	33,3	25,3	0,0	25,0
	5,8	1,9	17,3	0,0	25,0
media-alta motivación	23	2	51	1	77
	29,9	2,6	66,2	1,3	100,0
	34,8	13,3	28,7	100,0	29,6
	8,8	0,8	19,6	0,4	29,6
alta motivación	11	2	35	0	48
	22,9	4,2	72,9	0,0	100,0
	16,7	13,3	19,7	0,0	18,5
	4,2	0,8	13,5	0,0	18,5
totalmente motivado	2	3	17	0	22
	9,1	13,6	77,3	0,0	100,0
	3,0	20,0	9,6	0,0	8,5
	0,8	1,2	6,5	0,0	8,5
Total	66	15	178	1	260
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

	administrativo	auxiliar	directivo	profesional	técnico	Total
sin motivación	2	1	0	1	1	5
	40,0	20,0	0,0	20,0	20,0	100,0
	2,2	3,0	0,0	7,1	2,9	2,6
	1,0	0,5	0,0	0,5	0,5	2,6
baja motivación	8	2	0	0	3	13
	61,5	15,4	0,0	0,0	23,1	100,0
	8,8	6,1	0,0	0,0	8,8	6,7
	4,1	1,0	0,0	0,0	1,6	6,7
media baja motivación	6	1	1	2	8	18
	33,3	5,6	5,6	11,1	44,4	100,0
	6,6	3,0	4,8	14,3	23,5	9,3
	3,1	0,5	0,5	1,0	4,1	9,3
media motivación	22	10	6	2	7	47
	46,8	21,3	12,8	4,3	14,9	100,0
	24,2	30,3	28,6	14,3	20,6	24,4
	11,4	5,2	3,1	1,0	3,6	24,4
media-alta motivación	27	9	8	5	7	56
	48,2	16,1	14,3	8,9	12,5	100,0
	29,7	27,3	38,1	35,7	20,6	29,0
	14,0	4,7	4,1	2,6	3,6	29,0
alta motivación	13	6	4	4	8	35
	37,1	17,1	11,4	11,4	22,9	100,0
	14,3	18,2	19,0	28,6	23,5	18,1
	6,7	3,1	2,1	2,1	4,1	18,1
totalmente motivado	13	4	2	0	0	19
	68,4	21,1	10,5	0,0	0,0	100,0
	14,3	12,1	9,5	0,0	0,0	9,8
	6,7	2,1	1,0	0,0	0,0	9,8
Total	91	33	21	14	34	193
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

capacitación	código	honorario	planta	practica	Total
sin motivación	5	5	1	0	11
	45,5	45,5	9,1	0,0	100,0
	7,6	33,3	0,6	0,0	4,2
	1,9	1,9	0,4	0,0	4,2
baja motivación	3	0	4	0	7
	42,9	0,0	57,1	0,0	100,0
	4,5	0,0	2,2	0,0	2,7
	1,2	0,0	1,5	0,0	2,7
media baja motivación	6	1	8	0	15
	40	7	53	0	100
	9	7	4	0	6
	2	0	3	0	6
media motivación	20	5	48	1	74
	27,0	6,8	64,9	1,4	100,0
	30,3	33,3	27,0	100,0	28,5
	7,7	1,9	18,5	0,4	28,5
media-alta motivación	15	2	73	0	90
	16,7	2,2	81,1	0,0	100,0
	22,7	13,3	41,0	0,0	34,6
	5,8	0,8	28,1	0,0	34,6
alta motivación	14	2	27	0	43
	32,6	4,7	62,8	0,0	100,0
	21,2	13,3	15,2	0,0	16,5
	5,4	0,8	10,4	0,0	16,5
totalmente motivado	3	0	17	0	20
	15,0	0,0	85,0	0,0	100,0
	4,5	0,0	9,6	0,0	7,7
	1,2	0,0	6,5	0,0	7,7
Total	66	15	178	1	260
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

	administrativo	auxiliar	directivo	profesional	técnico	Total
sin motivación	2	1	0	0	0	3
	66,7	33,3	0,0	0,0	0,0	100,0
	2,2	3,0	0,0	0,0	0,0	1,6
	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	1,6
baja motivación	1	0	0	0	3	4
	25,0	0,0	0,0	0,0	75,0	100,0
	1,1	0,0	0,0	0,0	8,8	2,1
	0,5	0,0	0,0	0,0	1,6	2,1
media baja motivación	3	0	1	0	4	8
	37,5	0,0	12,5	0,0	50,0	100,0
	3,3	0,0	4,8	0,0	11,8	4,1
	1,6	0,0	0,5	0,0	2,1	4,1
media motivación	24	17	4	0	8	53
	45,3	32,1	7,5	0,0	15,1	100,0
	26,4	51,5	19,0	0,0	23,5	27,5
	12,4	8,8	2,1	0,0	4,1	27,5
media-alta motivación	36	10	6	11	14	77
	46,8	13,0	7,8	14,3	18,2	100,0
	39,6	30,3	28,6	78,6	41,2	39,9
	18,7	5,2	3,1	5,7	7,3	39,9
alta motivación	18	1	5	3	4	31
	58,1	3,2	16,1	9,7	12,9	100,0
	19,8	3,0	23,8	21,4	11,8	16,1
	9,3	0,5	2,6	1,6	2,1	16,1
totalmente motivado	7	4	5	0	1	17
	41,2	23,5	29,4	0,0	5,9	100,0
	7,7	12,1	23,8	0,0	2,9	8,8
	3,6	2,1	2,6	0,0	0,5	8,8
Total	91	33	21	14	34	193
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

Estilo jefatura	código	honorario	planta	practica	Total
sin motivación	0	0	3	0	3
	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0
	0,0	0,0	1,7	0,0	1,2
	0,0	0,0	1,2	0,0	1,2
baja motivación	4	1	10	0	15
	26,7	6,7	66,7	0,0	100,0
	6,1	6,7	5,6	0,0	5,8
	1,5	0,4	3,8	0,0	5,8
media baja motivación	8	0	18	0	26
	31	0	69	0	100
	12	0	10	0	10
	3	0	7	0	10
media motivación	17	1	37	0	55
	30,9	1,8	67,3	0,0	100,0
	25,8	6,7	20,8	0,0	21,2
	6,5	0,4	14,2	0,0	21,2
media-alta motivación	21	6	50	1	78
	26,9	7,7	64,1	1,3	100,0
	31,8	40,0	28,1	100,0	30,0
	8,1	2,3	19,2	0,4	30,0
alta motivación	12	4	39	0	55
	21,8	7,3	70,9	0,0	100,0
	18,2	26,7	21,9	0,0	21,2
	4,6	1,5	15,0	0,0	21,2
totalmente motivado	4	3	21	0	28
	14,3	10,7	75,0	0,0	100,0
	6,1	20,0	11,8	0,0	10,8
	1,5	1,2	8,1	0,0	10,8
Total	66	15	178	1	260
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

Estilo jefe	administrativo	auxiliar	directivo	profesional	técnico	Total
sin motivación	0	0	0	0	3	3
	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	8,8	1,6
	0,0	0,0	0,0	0,0	1,6	1,6
baja motivación	7	3	1	1	0	12
	58,3	25,0	8,3	8,3	0,0	100,0
	7,7	9,1	4,8	7,1	0,0	6,2
	3,6	1,6	0,5	0,5	0,0	6,2
media baja motivación	12	0	3	0	3	18
	66,7	0,0	16,7	0,0	16,7	100,0
	13,2	0,0	14,3	0,0	8,8	9,3
	6,2	0,0	1,6	0,0	1,6	9,3
media motivación	16	8	2	3	11	40
	40,0	20,0	5,0	7,5	27,5	100,0
	17,6	24,2	9,5	21,4	32,4	20,7
	8,3	4,1	1,0	1,6	5,7	20,7
media-alta motivación	21	11	5	5	11	53
	39,6	20,8	9,4	9,4	20,8	100,0
	23,1	33,3	23,8	35,7	32,4	27,5
	10,9	5,7	2,6	2,6	5,7	27,5
alta motivación	22	5	6	5	6	44
	50,0	11,4	13,6	11,4	13,6	100,0
	24,2	15,2	28,6	35,7	17,6	22,8
	11,4	2,6	3,1	2,6	3,1	22,8
totalmente motivado	13	6	4	0	0	23
	56,5	26,1	17,4	0,0	0,0	100,0
	14,3	18,2	19,0	0,0	0,0	11,9
	6,7	3,1	2,1	0,0	0,0	11,9
Total	91	33	21	14	34	193
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

INFRAEST	código	honorario	planta	practica	Total
sin motivación	2	0	1	0	3
	66,7	0,0	33,3	0,0	100,0
	3,0	0,0	0,6	0,0	1,2
	0,8	0,0	0,4	0,0	1,2
baja motivación	4	0	3	0	7
	57,1	0,0	42,9	0,0	100,0
	6,1	0,0	1,7	0,0	2,7
	1,5	0,0	1,2	0,0	2,7
media baja motivación	12	2	13	0	27
	44	7	48	0	100
	18	13	7	0	10
	5	1	5	0	10
media motivación	21	4	70	1	96
	21,9	4,2	72,9	1,0	100,0
	31,8	26,7	39,3	100,0	36,9
	8,1	1,5	26,9	0,4	36,9
media-alta motivación	22	5	57	0	84
	26,2	6,0	67,9	0,0	100,0
	33,3	33,3	32,0	0,0	32,3
	8,5	1,9	21,9	0,0	32,3
alta motivación	5	0	23	0	28
	17,9	0,0	82,1	0,0	100,0
	7,6	0,0	12,9	0,0	10,8
	1,9	0,0	8,8	0,0	10,8
totalmente motivado	0	4	11	0	15
	0,0	26,7	73,3	0,0	100,0
	0,0	26,7	6,2	0,0	5,8
	0,0	1,5	4,2	0,0	5,8
Total	66	15	178	1	260
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

INFRAEST	administrativo	auxiliar	directivo	profesional	técnico	Total
sin motivación	0	0	0	0	1	1
	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	2,9	0,5
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5
baja motivación	2	1	0	0	0	3
	66,7	33,3	0,0	0,0	0,0	100,0
	2,2	3,0	0,0	0,0	0,0	1,6
	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	1,6
media baja motivación	9	1	2	1	1	14
	64,3	7,1	14,3	7,1	7,1	100,0
	9,9	3,0	9,5	7,1	2,9	7,3
	4,7	0,5	1,0	0,5	0,5	7,3
media motivación	35	13	6	4	14	72
	48,6	18,1	8,3	5,6	19,4	100,0
	38,5	39,4	28,6	28,6	41,2	37,3
	18,1	6,7	3,1	2,1	7,3	37,3
media-alta motivación	28	13	9	6	11	67
	41,8	19,4	13,4	9,0	16,4	100,0
	30,8	39,4	42,9	42,9	32,4	34,7
	14,5	6,7	4,7	3,1	5,7	34,7
alta motivación	10	4	2	3	4	23
	43,5	17,4	8,7	13,0	17,4	100,0
	11,0	12,1	9,5	21,4	11,8	11,9
	5,2	2,1	1,0	1,6	2,1	11,9
totalmente motivado	7	1	2	0	3	13
	53,8	7,7	15,4	0,0	23,1	100,0
	7,7	3,0	9,5	0,0	8,8	6,7
	3,6	0,5	1,0	0,0	1,6	6,7
Total	91	33	21	14	34	193
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

INTERPER	código	honorario	planta	practica	Total
sin motivación	1	2	1	0	4
	25,0	50,0	25,0	0,0	100,0
	1,5	13,3	0,6	0,0	1,5
	0,4	0,8	0,4	0,0	1,5
baja motivación	1	0	0	0	1
	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	1,5	0,0	0,0	0,0	0,4
	0,4	0,0	0,0	0,0	0,4
media baja motivación	7	1	5	0	13
	54	8	38	0	100
	11	7	3	0	5
	3	0	2	0	5
media motivación	9	2	32	0	43
	20,9	4,7	74,4	0,0	100,0
	13,6	13,3	18,0	0,0	16,5
	3,5	0,8	12,3	0,0	16,5
media-alta motivación	23	3	66	0	92
	25,0	3,3	71,7	0,0	100,0
	34,8	20,0	37,1	0,0	35,4
	8,8	1,2	25,4	0,0	35,4
alta motivación	20	3	53	1	77
	26,0	3,9	68,8	1,3	100,0
	30,3	20,0	29,8	100,0	29,6
	7,7	1,2	20,4	0,4	29,6
totalmente motivado	5	4	21	0	30
	16,7	13,3	70,0	0,0	100,0
	7,6	26,7	11,8	0,0	11,5
	1,9	1,5	8,1	0,0	11,5
Total	66	15	178	1	260
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

INTERPER	administrativo	auxiliar	directivo	profesional	técnico	Total
sin motivación	1	0	0	0	0	1
	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
media baja motivación	6	0	1	1	1	9
	66,7	0,0	11,1	11,1	11,1	100,0
	6,6	0,0	4,8	7,1	2,9	4,7
	3,1	0,0	0,5	0,5	0,5	4,7
media motivación	16	6	1	4	7	34
	47,1	17,6	2,9	11,8	20,6	100,0
	17,6	18,2	4,8	28,6	20,6	17,6
	8,3	3,1	0,5	2,1	3,6	17,6
media-alta motivación	31	13	11	3	12	70
	44,3	18,6	15,7	4,3	17,1	100,0
	34,1	39,4	52,4	21,4	35,3	36,3
	16,1	6,7	5,7	1,6	6,2	36,3
alta motivación	24	8	6	6	12	56
	42,9	14,3	10,7	10,7	21,4	100,0
	26,4	24,2	28,6	42,9	35,3	29,0
	12,4	4,1	3,1	3,1	6,2	29,0
totalmente motivado	13	6	2	0	2	23
	56,5	26,1	8,7	0,0	8,7	100,0
	14,3	18,2	9,5	0,0	5,9	11,9
	6,7	3,1	1,0	0,0	1,0	11,9
Total	91	33	21	14	34	193
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

BENEFICI	código	honorario	planta	practica	Total
sin motivacion	7	7	1	1	16
	43,8	43,8	6,3	6,3	100,0
	10,6	46,7	0,6	100,0	6,2
	2,7	2,7	0,4	0,4	6,2
baja motivacion	1	0	0	0	1
	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	1,5	0,0	0,0	0,0	0,4
	0,4	0,0	0,0	0,0	0,4
media baja motivacion	7	1	1	0	9
	78	11	11	0	100
	11	7	1	0	3
	3	0	0	0	3
media motivacion	12	3	12	0	27
	44,4	11,1	44,4	0,0	100,0
	18,2	20,0	6,7	0,0	10,4
	4,6	1,2	4,6	0,0	10,4
media-alta motivacion	19	2	68	0	89
	21,3	2,2	76,4	0,0	100,0
	28,8	13,3	38,2	0,0	34,2
	7,3	0,8	26,2	0,0	34,2
alta motivacion	10	1	64	0	75
	13,3	1,3	85,3	0,0	100,0
	15,2	6,7	36,0	0,0	28,8
	3,8	0,4	24,6	0,0	28,8
totalmente motivado	10	1	32	0	43
	23,3	2,3	74,4	0,0	100,0
	15,2	6,7	18,0	0,0	16,5
	3,8	0,4	12,3	0,0	16,5
Total	66	15	178	1	260
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

BENEFICI	administrativo	auxiliar	directivo	profesional	técnico	
sin motivacion	3	0	0	0	1	4
	75,0	0,0	0,0	0,0	25,0	100,0
	3,3	0,0	0,0	0,0	2,9	2,1
	1,6	0,0	0,0	0,0	0,5	2,1
media baja motivacion	2	1	0	0	0	3
	66,7	33,3	0,0	0,0	0,0	100,0
	2,2	3,0	0,0	0,0	0,0	1,6
	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	1,6
media motivacion	7	3	0	1	2	13
	53,8	23,1	0,0	7,7	15,4	100,0
	7,7	9,1	0,0	7,1	5,9	6,7
	3,6	1,6	0,0	0,5	1,0	6,7
media-alta motivacion	36	12	6	6	11	71
	50,7	16,9	8,5	8,5	15,5	100,0
	39,6	36,4	28,6	42,9	32,4	36,8
	18,7	6,2	3,1	3,1	5,7	36,8
alta motivacion	33	9	10	5	12	69
	47,8	13,0	14,5	7,2	17,4	100,0
	36,3	27,3	47,6	35,7	35,3	35,8
	17,1	4,7	5,2	2,6	6,2	35,8
totalmente motivado	10	8	5	2	8	33
	30,3	24,2	15,2	6,1	24,2	100,0
	11,0	24,2	23,8	14,3	23,5	17,1
	5,2	4,1	2,6	1,0	4,1	17,1
Total	91	33	21	14	34	193
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

ESTABILI	código	honorario	planta	practica	Total
sin motivacion	0	0	0	1	1
	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
	0,0	0,0	0,0	100,0	0,4
	0,0	0,0	0,0	0,4	0,4
baja motivacion	1	2	0	0	3
	33,3	66,7	0,0	0,0	100,0
	1,5	13,3	0,0	0,0	1,2
	0,4	0,8	0,0	0,0	1,2
media baja motivacion	3	2	1	0	6
	50	33	17	0	100
	5	13	1	0	2
	1	1	0	0	2
media motivacion	11	4	15	0	30
	36,7	13,3	50,0	0,0	100,0
	16,7	26,7	8,4	0,0	11,5
	4,2	1,5	5,8	0,0	11,5
media-alta motivacion	20	5	50	0	75
	26,7	6,7	66,7	0,0	100,0
	30,3	33,3	28,1	0,0	28,8
	7,7	1,9	19,2	0,0	28,8
alta motivacion	10	2	50	0	62
	16,1	3,2	80,6	0,0	100,0
	15,2	13,3	28,1	0,0	23,8
	3,8	0,8	19,2	0,0	23,8
totalmente motivado	21	0	62	0	83
	25,3	0,0	74,7	0,0	100,0
	31,8	0,0	34,8	0,0	31,9
	8,1	0,0	23,8	0,0	31,9
Total	66	15	178	1	260
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

ESTABILI	administrativo	auxiliar	directivo	profesional	tecnico	
media baja motivacion	1	0	0	0	0	1
	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
media motivacion	12	4	0	1	2	19
	63,2	21,1	0,0	5,3	10,5	100,0
	13,2	12,1	0,0	7,1	5,9	9,8
	6,2	2,1	0,0	0,5	1,0	9,8
media-alta motivacion	27	13	1	5	9	55
	49,1	23,6	1,8	9,1	16,4	100,0
	29,7	39,4	4,8	35,7	26,5	28,5
	14,0	6,7	0,5	2,6	4,7	28,5
alta motivacion	19	7	10	6	10	52
	36,5	13,5	19,2	11,5	19,2	100,0
	20,9	21,2	47,6	42,9	29,4	26,9
	9,8	3,6	5,2	3,1	5,2	26,9
totalmente motivado	32	9	10	2	13	66
	48,5	13,6	15,2	3,0	19,7	100,0
	35,2	27,3	47,6	14,3	38,2	34,2
	16,6	4,7	5,2	1,0	6,7	34,2
Total	91	33	21	14	34	193
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

RECONOCI	código	honorario	planta	practica	Total
sin motivacion	2	0	2	0	4
	50,0	0,0	50,0	0,0	100,0
	3,0	0,0	1,1	0,0	1,5
	0,8	0,0	0,8	0,0	1,5
baja motivacion	5	0	17	0	22
	22,7	0,0	77,3	0,0	100,0
	7,6	0,0	9,6	0,0	8,5
	1,9	0,0	6,5	0,0	8,5
media baja motivacion	8	2	21	1	32
	25	6	66	3	100
	12	13	12	100	12
	3	1	8	0	12
media motivacion	18	4	45	0	67
	26,9	6,0	67,2	0,0	100,0
	27,3	26,7	25,3	0,0	25,8
	6,9	1,5	17,3	0,0	25,8
media-alta motivacion	21	5	52	0	78
	26,9	6,4	66,7	0,0	100,0
	31,8	33,3	29,2	0,0	30,0
	8,1	1,9	20,0	0,0	30,0
alta motivacion	9	1	32	0	42
	21,4	2,4	76,2	0,0	100,0
	13,6	6,7	18,0	0,0	16,2
	3,5	0,4	12,3	0,0	16,2
totalmente motivado	3	3	9	0	15
	20,0	20,0	60,0	0,0	100,0
	4,5	20,0	5,1	0,0	5,8
	1,2	1,2	3,5	0,0	5,8
Total	66	15	178	1	260
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

RECONOCI	administrativo	auxiliar	directivo	profesional	tecnico	
sin motivacion	2	0	0	0	1	3
	66,7	0,0	0,0	0,0	33,3	100,0
	2,2	0,0	0,0	0,0	2,9	1,6
	1,0	0,0	0,0	0,0	0,5	1,6
baja motivacion	9	5	0	0	3	17
	52,9	29,4	0,0	0,0	17,6	100,0
	9,9	15,2	0,0	0,0	8,8	8,8
	4,7	2,6	0,0	0,0	1,6	8,8
media baja motivacion	9	4	2	3	4	22
	40,9	18,2	9,1	13,6	18,2	100,0
	9,9	12,1	9,5	21,4	11,8	11,4
	4,7	2,1	1,0	1,6	2,1	11,4
media motivacion	22	15	4	1	7	49
	44,9	30,6	8,2	2,0	14,3	100,0
	24,2	45,5	19,0	7,1	20,6	25,4
	11,4	7,8	2,1	0,5	3,6	25,4
media-alta motivacion	32	7	3	3	12	57
	56,1	12,3	5,3	5,3	21,1	100,0
	35,2	21,2	14,3	21,4	35,3	29,5
	16,6	3,6	1,6	1,6	6,2	29,5
alta motivacion	11	1	10	6	6	34
	32,4	2,9	29,4	17,6	17,6	100,0
	12,1	3,0	47,6	42,9	17,6	17,6
	5,7	0,5	5,2	3,1	3,1	17,6
totalmente motivado	6	1	2	1	1	11
	54,5	9,1	18,2	9,1	9,1	100,0
	6,6	3,0	9,5	7,1	2,9	5,7
	3,1	0,5	1,0	0,5	0,5	5,7
Total	91	33	21	14	34	193
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

ASCENSO	código	honorario	planta	practica	Total
sin motivacion	33	5	7	1	46
	71,7	10,9	15,2	2,2	100,0
	50,0	33,3	3,9	100,0	17,7
	12,7	1,9	2,7	0,4	17,7
baja motivacion	11	1	14	0	26
	42,3	3,8	53,8	0,0	100,0
	16,7	6,7	7,9	0,0	10,0
	4,2	0,4	5,4	0,0	10,0
media baja motivacion	12	1	37	0	50
	24	2	74	0	100
	18	7	21	0	19
	5	0	14	0	19
media motivacion	6	6	51	0	63
	9,5	9,5	81,0	0,0	100,0
	9,1	40,0	28,7	0,0	24,2
	2,3	2,3	19,6	0,0	24,2
media-alta motivacion	3	2	42	0	47
	6,4	4,3	89,4	0,0	100,0
	4,5	13,3	23,6	0,0	18,1
	1,2	0,8	16,2	0,0	18,1
alta motivacion	1	0	24	0	25
	4,0	0,0	96,0	0,0	100,0
	1,5	0,0	13,5	0,0	9,6
	0,4	0,0	9,2	0,0	9,6
totalmente motivado	0	0	3	0	3
	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0
	0,0	0,0	1,7	0,0	1,2
	0,0	0,0	1,2	0,0	1,2
Total	66	15	178	1	260
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

ASCENSO	administrativo	auxiliar	directivo	profesional	tecnico	
sin motivacion	9	1	0	0	2	12
	75,0	8,3	0,0	0,0	16,7	100,0
	9,9	3,0	0,0	0,0	5,9	6,2
	4,7	0,5	0,0	0,0	1,0	6,2
baja motivacion	9	2	1	0	2	14
	64,3	14,3	7,1	0,0	14,3	100,0
	9,9	6,1	4,8	0,0	5,9	7,3
	4,7	1,0	0,5	0,0	1,0	7,3
media baja motivacion	20	9	1	1	7	38
	52,6	23,7	2,6	2,6	18,4	100,0
	22,0	27,3	4,8	7,1	20,6	19,7
	10,4	4,7	0,5	0,5	3,6	19,7
media motivacion	29	12	5	3	8	57
	50,9	21,1	8,8	5,3	14,0	100,0
	31,9	36,4	23,8	21,4	23,5	29,5
	15,0	6,2	2,6	1,6	4,1	29,5
media-alta motivacion	18	4	7	4	12	45
	40,0	8,9	15,6	8,9	26,7	100,0
	19,8	12,1	33,3	28,6	35,3	23,3
	9,3	2,1	3,6	2,1	6,2	23,3
alta motivacion	6	4	5	6	3	24
	25,0	16,7	20,8	25,0	12,5	100,0
	6,6	12,1	23,8	42,9	8,8	12,4
	3,1	2,1	2,6	3,1	1,6	12,4
totalmente motivado	0	1	2	0	0	3
	0,0	33,3	66,7	0,0	0,0	100,0
	0,0	3,0	9,5	0,0	0,0	1,6
	0,0	0,5	1,0	0,0	0,0	1,6
Total	91	33	21	14	34	193
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

PENSION	código	honorario	planta	practica	Total
sin motivacion	18	9	0	1	28
	64,3	32,1	0,0	3,6	100,0
	27,3	60,0	0,0	100,0	10,8
	6,9	3,5	0,0	0,4	10,8
baja motivacion	7	1	0	0	8
	87,5	12,5	0,0	0,0	100,0
	10,6	6,7	0,0	0,0	3,1
	2,7	0,4	0,0	0,0	3,1
media baja motivacion	5	0	0	0	5
	100	0	0	0	100
	8	0	0	0	2
	2	0	0	0	2
media motivacion	6	2	3	0	11
	54,5	18,2	27,3	0,0	100,0
	9,1	13,3	1,7	0,0	4,2
	2,3	0,8	1,2	0,0	4,2
media-alta motivacion	12	1	34	0	47
	25,5	2,1	72,3	0,0	100,0
	18,2	6,7	19,1	0,0	18,1
	4,6	0,4	13,1	0,0	18,1
alta motivacion	4	2	50	0	56
	7,1	3,6	89,3	0,0	100,0
	6,1	13,3	28,1	0,0	21,5
	1,5	0,8	19,2	0,0	21,5
totalmente motivado	14	0	91	0	105
	13,3	0,0	86,7	0,0	100,0
	21,2	0,0	51,1	0,0	40,4
	5,4	0,0	35,0	0,0	40,4
Total	66	15	178	1	260
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

PENSION	administrativo	auxiliar	directivo	profesional	tecnico	
sin motivacion	5	0	0	0	2	7
	71,4	0,0	0,0	0,0	28,6	100,0
	5,5	0,0	0,0	0,0	5,9	3,6
	2,6	0,0	0,0	0,0	1,0	3,6
baja motivacion	2	0	0	0	0	2
	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	2,2	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
media motivacion	1	1	0	0	1	3
	33,3	33,3	0,0	0,0	33,3	100,0
	1,1	3,0	0,0	0,0	2,9	1,6
	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	1,6
media-alta motivacion	16	9	1	2	8	36
	44,4	25,0	2,8	5,6	22,2	100,0
	17,6	27,3	4,8	14,3	23,5	18,7
	8,3	4,7	0,5	1,0	4,1	18,7
alta motivacion	26	5	7	8	6	52
	50,0	9,6	13,5	15,4	11,5	100,0
	28,6	15,2	33,3	57,1	17,6	26,9
	13,5	2,6	3,6	4,1	3,1	26,9
totalmente motivado	41	18	13	4	17	93
	44,1	19,4	14,0	4,3	18,3	100,0
	45,1	54,5	61,9	28,6	50,0	48,2
	21,2	9,3	6,7	2,1	8,8	48,2
Total	91	33	21	14	34	193
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0

Frecuencia absoluta
 % fila
 % columna
 % total

PRESTACI	código	honorario	planta	practica	Total
sin motivacion	7	5	1	1	14
	50,0	35,7	7,1	7,1	100
	10,6	33,3	0,6	100,0	5,4
	2,7	1,9	0,4	0,4	5,4
baja motivacion	0	3	1	0	4
	0	75	25	0	100
	0,0	20,0	0,6	0,0	1,5
	0,0	1,2	0,4	0,0	1,5
media baja motivacion	6	0	10	0	16
	37,5	0	62,5	0	100
	9	0	6	0	6
	2	0	4	0	6
media motivacion	12	3	31	0	46
	26,1	6,5	67,4	0	100
	18,2	20,0	17,4	0,0	17,7
	4,6	1,2	11,9	0,0	17,7
media-alta motivacion	17	3	70	0	90
	18,9	3,3	77,8	0	100
	25,8	20,0	39,3	0,0	34,6
	6,5	1,2	26,9	0,0	34,6
alta motivacion	16	1	45	0	62
	25,8	1,6	72,6	0	100
	24,2	6,7	25,3	0,0	23,8
	6,2	0,4	17,3	0,0	23,8
totalmente motivado	8	0	20	0	28
	28,6	0,0	71,4	0	100
	12,1	0,0	11,2	0,0	10,8
	3,1	0,0	7,7	0,0	10,8
Total	66	15	178	1	260
	25,4	5,8	68,5	0,4	100
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

PRESTACI	administrativo	auxiliar	directivo	profesional	tecnico	
sin motivacion	3	0	0	0	1	4
	75,0	0,0	0,0	0,0	25,0	100,0
	3,3	0,0	0,0	0,0	2,9	2,1
	1,6	0,0	0,0	0,0	0,5	2,1
baja motivacion	0	0	0	1	0	1
	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0
	0,0	0,0	0,0	7,1	0,0	0,5
	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5
media baja motivacion	4	1	1	2	2	10
	40,0	10,0	10,0	20,0	20,0	100,0
	4,4	3,0	4,8	14,3	5,9	5,2
	2,1	0,5	0,5	1,0	1,0	5,2
media motivacion	15	8	4	2	4	33
	45,5	24,2	12,1	6,1	12,1	100,0
	16,5	24,2	19,0	14,3	11,8	17,1
	7,8	4,1	2,1	1,0	2,1	17,1
media-alta motivacion	36	12	6	5	14	73
	49,3	16,4	8,2	6,8	19,2	100,0
	39,6	36,4	28,6	35,7	41,2	37,8
	18,7	6,2	3,1	2,6	7,3	37,8
alta motivacion	26	6	8	4	8	52
	50,0	11,5	15,4	7,7	15,4	100,0
	28,6	18,2	38,1	28,6	23,5	26,9
	13,5	3,1	4,1	2,1	4,1	26,9
totalmente motivado	7	6	2	0	5	20
	35,0	30,0	10,0	0,0	25,0	100,0
	7,7	18,2	9,5	0,0	14,7	10,4
	3,6	3,1	1,0	0,0	2,6	10,4
Total	91	33	21	14	34	193
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

DEPORECR	código	honorario	planta	practica	Total
sin motivacion	17	5	26	0	48
	35,4	10,4	54,2	0,0	100,0
	25,8	33,3	14,6	0,0	18,5
	6,5	1,9	10,0	0,0	18,5
baja motivacion	10	3	31	0	44
	22,7	6,8	70,5	0,0	100,0
	15,2	20,0	17,4	0,0	16,9
	3,8	1,2	11,9	0,0	16,9
media baja motivacion	9	5	38	0	52
	17	10	73	0	100
	14	33	21	0	20
	3	2	15	0	20
media motivacion	23	2	39	1	65
	35,4	3,1	60,0	1,5	100,0
	34,8	13,3	21,9	100,0	25,0
	8,8	0,8	15,0	0,4	25,0
media-alta motivacion	5	0	30	0	35
	14,3	0,0	85,7	0,0	100,0
	7,6	0,0	16,9	0,0	13,5
	1,9	0,0	11,5	0,0	13,5
alta motivacion	2	0	11	0	13
	15,4	0,0	84,6	0,0	100,0
	3,0	0,0	6,2	0,0	5,0
	0,8	0,0	4,2	0,0	5,0
totalmente motivado	0	0	3	0	3
	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0
	0,0	0,0	1,7	0,0	1,2
	0,0	0,0	1,2	0,0	1,2
Total	66	15	178	1	260
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

DEPORECR	administrativo	auxiliar	directivo	profesional	tecnico	
sin motivacion	12	6	0	6	6	30
	40,0	20,0	0,0	20,0	20,0	100,0
	13,2	18,2	0,0	42,9	17,6	15,5
	6,2	3,1	0,0	3,1	3,1	15,5
baja motivacion	18	6	5	1	3	33
	54,5	18,2	15,2	3,0	9,1	100,0
	19,8	18,2	23,8	7,1	8,8	17,1
	9,3	3,1	2,6	0,5	1,6	17,1
media baja motivacion	19	7	8	3	6	43
	44,2	16,3	18,6	7,0	14,0	100,0
	20,9	21,2	38,1	21,4	17,6	22,3
	9,8	3,6	4,1	1,6	3,1	22,3
media motivacion	23	3	5	4	6	41
	56,1	7,3	12,2	9,8	14,6	100,0
	25,3	9,1	23,8	28,6	17,6	21,2
	11,9	1,6	2,6	2,1	3,1	21,2
media-alta motivacion	13	7	3	0	9	32
	40,6	21,9	9,4	0,0	28,1	100,0
	14,3	21,2	14,3	0,0	26,5	16,6
	6,7	3,6	1,6	0,0	4,7	16,6
alta motivacion	4	3	0	0	4	11
	36,4	27,3	0,0	0,0	36,4	100,0
	4,4	9,1	0,0	0,0	11,8	5,7
	2,1	1,6	0,0	0,0	2,1	5,7
totalmente motivado	2	1	0	0	0	3
	66,7	33,3	0,0	0,0	0,0	100,0
	2,2	3,0	0,0	0,0	0,0	1,6
	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	1,6
Total	91	33	21	14	34	193
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

BIENESTA	código	honorario	planta	practica	Total
sin motivacion	14	5	2	1	22
	63,6	22,7	9,1	4,5	100,0
	21,2	33,3	1,1	100,0	8,5
	5,4	1,9	0,8	0,4	8,5
baja motivacion	5	1	3	0	9
	55,6	11,1	33,3	0,0	100,0
	7,6	6,7	1,7	0,0	3,5
	1,9	0,4	1,2	0,0	3,5
media baja motivacion	9	2	15	0	26
	35	8	58	0	100
	14	13	8	0	10
	3	1	6	0	10
media motivacion	18	2	54	0	74
	24,3	2,7	73,0	0,0	100,0
	27,3	13,3	30,3	0,0	28,5
	6,9	0,8	20,8	0,0	28,5
media-alta motivacion	13	3	56	0	72
	18,1	4,2	77,8	0,0	100,0
	19,7	20,0	31,5	0,0	27,7
	5,0	1,2	21,5	0,0	27,7
alta motivacion	5	2	31	0	38
	13,2	5,3	81,6	0,0	100,0
	7,6	13,3	17,4	0,0	14,6
	1,9	0,8	11,9	0,0	14,6
totalmente motivado	2	0	17	0	19
	10,5	0,0	89,5	0,0	100,0
	3,0	0,0	9,6	0,0	7,3
	0,8	0,0	6,5	0,0	7,3
Total	66	15	178	1	260
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

BIENESTA	administrativo	auxiliar	directivo	profesional	tecnico	Total
sin motivacion	3	0	0	1	0	4
	75,0	0,0	0,0	25,0	0,0	100,0
	3,3	0,0	0,0	7,1	0,0	2,1
	1,6	0,0	0,0	0,5	0,0	2,1
baja motivacion	3	0	0	0	0	3
	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0	1,6
	1,6	0,0	0,0	0,0	0,0	1,6
media baja motivacion	9	2	1	1	4	17
	52,9	11,8	5,9	5,9	23,5	100,0
	9,9	6,1	4,8	7,1	11,8	8,8
	4,7	1,0	0,5	0,5	2,1	8,8
media motivacion	26	10	7	4	12	59
	44,1	16,9	11,9	6,8	20,3	100,0
	28,6	30,3	33,3	28,6	35,3	30,6
	13,5	5,2	3,6	2,1	6,2	30,6
media-alta motivacion	27	11	6	2	12	58
	46,6	19,0	10,3	3,4	20,7	100,0
	29,7	33,3	28,6	14,3	35,3	30,1
	14,0	5,7	3,1	1,0	6,2	30,1
alta motivacion	15	3	5	6	6	35
	42,9	8,6	14,3	17,1	17,1	100,0
	16,5	9,1	23,8	42,9	17,6	18,1
	7,8	1,6	2,6	3,1	3,1	18,1
totalmente motivado	8	7	2	0	0	17
	47,1	41,2	11,8	0,0	0,0	100,0
	8,8	21,2	9,5	0,0	0,0	8,8
	4,1	3,6	1,0	0,0	0,0	8,8
Total	91	33	21	14	34	193
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

DESEMPEÑ	código	honorario	planta	practica	Total
baja motivacion	4	1	15	0	20
	20,0	5,0	75,0	0,0	100,0
	6,1	6,7	8,4	0,0	7,7
	1,5	0,4	5,8	0,0	7,7
media baja motivacion	13	2	22	0	37
	35,1	5,4	59,5	0,0	100,0
	19,7	13,3	12,4	0,0	14,2
	5,0	0,8	8,5	0,0	14,2
media motivacion	13	3	26	1	43
	30	7	60	2	100
	20	20	15	100	17
	5	1	10	0	17
media-alta motivacion	21	3	58	0	82
	25,6	3,7	70,7	0,0	100,0
	31,8	20,0	32,6	0,0	31,5
	8,1	1,2	22,3	0,0	31,5
alta motivacion	11	3	41	0	55
	20,0	5,5	74,5	0,0	100,0
	16,7	20,0	23,0	0,0	21,2
	4,2	1,2	15,8	0,0	21,2
totalmente motivado	4	3	16	0	23
	17,4	13,0	69,6	0,0	100,0
	6,1	20,0	9,0	0,0	8,8
	1,5	1,2	6,2	0,0	8,8
Total	66	15	178	1	260
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

DESEMPEÑO	administrativo	auxiliar	directivo	profesional	tecnico	Total
baja motivacion	6	8	0	0	1	15
	40,0	53,3	0,0	0,0	6,7	100,0
	6,6	24,2	0,0	0,0	2,9	7,8
	3,1	4,1	0,0	0,0	0,5	7,8
media baja motivacion	9	6	2	1	6	24
	37,5	25,0	8,3	4,2	25,0	100,0
	9,9	18,2	9,5	7,1	17,6	12,4
	4,7	3,1	1,0	0,5	3,1	12,4
media motivacion	14	6	1	2	5	28
	50,0	21,4	3,6	7,1	17,9	100,0
	15,4	18,2	4,8	14,3	14,7	14,5
	7,3	3,1	0,5	1,0	2,6	14,5
media-alta motivacion	31	7	9	6	12	65
	47,7	10,8	13,8	9,2	18,5	100,0
	34,1	21,2	42,9	42,9	35,3	33,7
	16,1	3,6	4,7	3,1	6,2	33,7
alta motivacion	23	2	6	5	7	43
	53,5	4,7	14,0	11,6	16,3	100,0
	25,3	6,1	28,6	35,7	20,6	22,3
	11,9	1,0	3,1	2,6	3,6	22,3
totalmente motivado	8	4	3	0	3	18
	44,4	22,2	16,7	0,0	16,7	100,0
	8,8	12,1	14,3	0,0	8,8	9,3
	4,1	2,1	1,6	0,0	1,6	9,3
Total	91	33	21	14	34	193
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

DESARROL	código	honorario	planta	practica	Total
sin motivacion	8	0	2	0	10
	80,0	0,0	20,0	0,0	100,0
	12,1	0,0	1,1	0,0	3,8
	3,1	0,0	0,8	0,0	3,8
baja motivacion	6	0	17	0	23
	26,1	0,0	73,9	0,0	100,0
	9,1	0,0	9,6	0,0	8,8
	2,3	0,0	6,5	0,0	8,8
media baja motivacion	10	1	29	0	40
	25	3	73	0	100
	15	7	16	0	15
	4	0	11	0	15
media motivacion	18	8	49	0	75
	24,0	10,7	65,3	0,0	100,0
	27,3	53,3	27,5	0,0	28,8
	6,9	3,1	18,8	0,0	28,8
media-alta motivacion	16	0	43	1	60
	26,7	0,0	71,7	1,7	100,0
	24,2	0,0	24,2	100,0	23,1
	6,2	0,0	16,5	0,4	23,1
alta motivacion	6	3	31	0	40
	15,0	7,5	77,5	0,0	100,0
	9,1	20,0	17,4	0,0	15,4
	2,3	1,2	11,9	0,0	15,4
totalmente motivado	2	3	7	0	12
	16,7	25,0	58,3	0,0	100,0
	3,0	20,0	3,9	0,0	4,6
	0,8	1,2	2,7	0,0	4,6
Total	66	15	178	1	260
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

DESARROL	administrativo	auxiliar	directivo	profesional	tecnico		
sin motivacion	2	1	0	0	2		5
	40,0	20,0	0,0	0,0	40,0		100,0
	2,2	3,0	0,0	0,0	5,9		2,6
	1,0	0,5	0,0	0,0	1,0		2,6
baja motivacion	7	8	0	0	2		17
	41,2	47,1	0,0	0,0	11,8		100,0
	7,7	24,2	0,0	0,0	5,9		8,8
	3,6	4,1	0,0	0,0	1,0		8,8
media baja motivacion	18	7	2	0	3		30
	60,0	23,3	6,7	0,0	10,0		100,0
	19,8	21,2	9,5	0,0	8,8		15,5
	9,3	3,6	1,0	0,0	1,6		15,5
media motivacion	33	11	4	2	4		54
	61,1	20,4	7,4	3,7	7,4		100,0
	36,3	33,3	19,0	14,3	11,8		28,0
	17,1	5,7	2,1	1,0	2,1		28,0
media-alta motivacion	22	5	3	4	13		47
	46,8	10,6	6,4	8,5	27,7		100,0
	24,2	15,2	14,3	28,6	38,2		24,4
	11,4	2,6	1,6	2,1	6,7		24,4
alta motivacion	4	1	10	7	9		31
	12,9	3,2	32,3	22,6	29,0		100,0
	4,4	3,0	47,6	50,0	26,5		16,1
	2,1	0,5	5,2	3,6	4,7		16,1
totalmente motivado	5	0	2	1	1		9
	55,6	0,0	22,2	11,1	11,1		100,0
	5,5	0,0	9,5	7,1	2,9		4,7
	2,6	0,0	1,0	0,5	0,5		4,7
Total	91	33	21	14	34		193
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6		100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		100,0
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6		100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

PUBLICO	código	honorario	planta	practica	Total
sin motivacion	2	0	3	0	5
	40,0	0,0	60,0	0,0	100,0
	3,0	0,0	1,7	0,0	1,9
	0,8	0,0	1,2	0,0	1,9
baja motivacion	2	3	3	0	8
	25,0	37,5	37,5	0,0	100,0
	3,0	20,0	1,7	0,0	3,1
	0,8	1,2	1,2	0,0	3,1
media baja motivacion	3	0	15	0	18
	17	0	83	0	100
	5	0	8	0	7
	1	0	6	0	7
media motivacion	13	3	31	1	48
	27,1	6,3	64,6	2,1	100,0
	19,7	20,0	17,4	100,0	18,5
	5,0	1,2	11,9	0,4	18,5
media-alta motivacion	23	4	49	0	76
	30,3	5,3	64,5	0,0	100,0
	34,8	26,7	27,5	0,0	29,2
	8,8	1,5	18,8	0,0	29,2
alta motivacion	14	2	51	0	67
	20,9	3,0	76,1	0,0	100,0
	21,2	13,3	28,7	0,0	25,8
	5,4	0,8	19,6	0,0	25,8
totalmente motivado	9	3	26	0	38
	23,7	7,9	68,4	0,0	100,0
	13,6	20,0	14,6	0,0	14,6
	3,5	1,2	10,0	0,0	14,6
Total	66	15	178	1	260
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

PUBLICO	administrativo	auxiliar	directivo	profesional	tecnico	Total
sin motivacion	2	1	0	0	1	4
	50,0	25,0	0,0	0,0	25,0	100,0
	2,2	3,0	0,0	0,0	2,9	2,1
	1,0	0,5	0,0	0,0	0,5	2,1
baja motivacion	2	1	0	1	1	5
	40,0	20,0	0,0	20,0	20,0	100,0
	2,2	3,0	0,0	7,1	2,9	2,6
	1,0	0,5	0,0	0,5	0,5	2,6
media baja motivacion	6	4	0	1	4	15
	40,0	26,7	0,0	6,7	26,7	100,0
	6,6	12,1	0,0	7,1	11,8	7,8
	3,1	2,1	0,0	0,5	2,1	7,8
media motivacion	21	5	1	1	5	33
	63,6	15,2	3,0	3,0	15,2	100,0
	23,1	15,2	4,8	7,1	14,7	17,1
	10,9	2,6	0,5	0,5	2,6	17,1
media-alta motivacion	23	9	5	6	10	53
	43,4	17,0	9,4	11,3	18,9	100,0
	25,3	27,3	23,8	42,9	29,4	27,5
	11,9	4,7	2,6	3,1	5,2	27,5
alta motivacion	27	6	11	3	8	55
	49,1	10,9	20,0	5,5	14,5	100,0
	29,7	18,2	52,4	21,4	23,5	28,5
	14,0	3,1	5,7	1,6	4,1	28,5
totalmente motivado	10	7	4	2	5	28
	35,7	25,0	14,3	7,1	17,9	100,0
	11,0	21,2	19,0	14,3	14,7	14,5
	5,2	3,6	2,1	1,0	2,6	14,5
Total	91	33	21	14	34	193
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0

Frecuencia absoluta
% fila
% columna
% total

CONTRIBU	código	honorario	planta	practica	Total
baja motivacion	2	0	1	0	3
	66,7	0,0	33,3	0,0	100,0
	3,0	0,0	0,6	0,0	1,2
	0,8	0,0	0,4	0,0	1,2
media baja motivacion	3	0	5	0	8
	37,5	0,0	62,5	0,0	100,0
	4,5	0,0	2,8	0,0	3,1
	1,2	0,0	1,9	0,0	3,1
media motivacion	12	2	25	0	39
	31	5	64	0	100
	18	13	14	0	15
	5	1	10	0	15
media-alta motivacion	17	6	60	1	84
	20,2	7,1	71,4	1,2	100,0
	25,8	40,0	33,7	100,0	32,3
	6,5	2,3	23,1	0,4	32,3
alta motivacion	17	4	53	0	74
	23,0	5,4	71,6	0,0	100,0
	25,8	26,7	29,8	0,0	28,5
	6,5	1,5	20,4	0,0	28,5
totalmente motivado	15	3	34	0	52
	28,8	5,8	65,4	0,0	100,0
	22,7	20,0	19,1	0,0	20,0
	5,8	1,2	13,1	0,0	20,0
Total	66	15	178	1	260
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	25,4	5,8	68,5	0,4	100,0

Frecuencia absoluta

% fila

% columna

% total

CONTRIBU	administrativo	auxiliar	directivo	profesional	tecnico	Total
baja motivacion	0	1	0	0	0	1
	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,5
	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5
media baja motivacion	2	0	0	0	4	6
	33,3	0,0	0,0	0,0	66,7	100,0
	2,2	0,0	0,0	0,0	11,8	3,1
	1,0	0,0	0,0	0,0	2,1	3,1
media motivacion	13	6	2	0	6	27
	48,1	22,2	7,4	0,0	22,2	100,0
	14,3	18,2	9,5	0,0	17,6	14,0
	6,7	3,1	1,0	0,0	3,1	14,0
media-alta motivacion	32	13	4	4	10	63
	50,8	20,6	6,3	6,3	15,9	100,0
	35,2	39,4	19,0	28,6	29,4	32,6
	16,6	6,7	2,1	2,1	5,2	32,6
alta motivacion	32	4	7	6	9	58
	55,2	6,9	12,1	10,3	15,5	100,0
	35,2	12,1	33,3	42,9	26,5	30,1
	16,6	2,1	3,6	3,1	4,7	30,1
totalmente motivado	12	9	8	4	5	38
	31,6	23,7	21,1	10,5	13,2	100,0
	13,2	27,3	38,1	28,6	14,7	19,7
	6,2	4,7	4,1	2,1	2,6	19,7
Total	91	33	21	14	34	193
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	47,2	17,1	10,9	7,3	17,6	100,0

|

Estadísticos para una muestra

	Media	Desviación típ.
ESTABILI	5,67	1,20
CONTRIBU	5,44	1,13
PENSION	5,42	1,95
INTERPER	5,19	1,17
BENEFICI	5,19	1,48
PUBLICO	5,06	1,38
PRESTACI	4,89	1,45
ESTILOJE	4,80	1,39
DESEMPEÑ	4,71	1,38
CAPACITA	4,67	1,34
AMBIENTE	4,62	1,42
INFRAEST	4,52	1,15
RECONOCI	4,46	1,36
BIENESTA	4,37	1,55
DESARROL	4,23	1,44
ASCENSO	3,48	1,61
REMUNERA	3,45	1,29
DEPORECR	3,18	1,52

Estadísticos para una muestra

	Media	Desviación típ.
PENSION	5,42	1,95
ASCENSO	3,48	1,61
BIENESTA	4,37	1,55
DEPORECR	3,18	1,52
BENEFICI	5,19	1,48
PRESTACI	4,89	1,45
DESARROL	4,23	1,44
AMBIENTE	4,62	1,42
ESTILOJE	4,80	1,39
DESEMPEÑ	4,71	1,38
PUBLICO	5,06	1,38
RECONOCI	4,46	1,36
CAPACITA	4,67	1,34
REMUNERA	3,45	1,29
ESTABILI	5,67	1,20
INTERPER	5,19	1,17
INFRAEST	4,52	1,15
CONTRIBU	5,44	1,13