



Universidad Academia de
Humanismo Cristiano



UNIVERSIDAD
ACADEMIA
HUMANISMO CRISTIANO
BIBLIOTECA

INGENIERIA DE EJECUCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

**"ESTUDIO DE CLIMA LABORAL EN LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DE SAN FELIPE"**

Profesor Guía:

Mauricio Espinoza Cerpa
Administrador Público

Alumnos:

Luis A. Cordero Hurtubia
Juan E. Henríquez Gómez

Tesis para optar al título de Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública

Santiago, noviembre 2003

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedicamos muy sinceramente a todos los que nos ayudaron de alguno u otra forma a conseguir este logro.

Muy especialmente a nuestros hijos y esposas por el tiempo prestado.

INDICE

	Página
Introducción	5
Planteamiento del Problema	10
Objetivos de Estudio	10
Marco Teórico	11
Áreas a Estudiar	
A. Area del Liderazgo	18
B. Area Motivación	27
C. Area Reciprocidad	33
D. Area de la Participación	37
Hipótesis para este estudio	42
Marco Metodológico	43
Instrumentos de Recolección de la Información	48
Cuestionario de Opiniones	50
Diseño Muestral para la aplicación del Cuestionario	59
Análisis de los Resultados para cada una de las áreas y Dimensiones del Clima Laboral evaluados.	66
A. Area del Liderazgo	66
- Dirección	66
- Estímulo de la Excelencia	70

-	Estímulo del Trabajo en equipo	75
-	Solución de Conflictos	78
B.	Area Motivación	82
-	Realización Personal	82
-	Reconocimiento de la Aportación	85
-	Responsabilidad	89
-	Adecuación de las condiciones de trabajo	92
C.	Area Reciprocidad	97
-	Aplicación al trabajo	97
-	Cuidado del Patrimonio Institucional	101
-	Retribución	105
-	Equidad	109
D.	Area de la Participación	113
-	Compromiso con la Productividad	113
-	Compatibilización de Intereses	117
-	Intercambio de Información	122
-	Involucración al Cambio	126

Análisis de Resultados y Conclusiones por cada Area 131

Bibliografía 148

INTRODUCCIÓN

Lo que nos motivó para realizar el presente trabajo y que nos ha interesado de sobremanera es conocer las diferentes percepciones que tienen los empleados públicos con respecto a sus lugares de trabajo y en especial de las instituciones públicas en las que laboran.

"La reforma o reestructuración del aparato público impulsada por los gobiernos de la Concertación tienen que ver en primer lugar con lograr una mejor gestión, con la premisa de que faltan los recursos.

En segundo lugar, como esa mejor gestión es capaz de introducir en los funcionarios un cambio radical conductivo para lograr los objetivos eficientemente y pensando que ese servicio entregado es en beneficio de la población, o sea los usuarios de las empresas públicas".¹

En estos últimos años ha habido un incremento en la entrega de recursos para que estas empresas cumplan su rol, lo que no ha significado un gran aumento de las satisfacciones de los usuarios por los servicios entregados.

¹ Reformas en el Aparato Público, Diario el Mercurio año 1998

Es por esto que si miramos el problema desde el fondo nos daremos cuenta que éste no pasa solamente por los recursos, sino que va más allá y tiene que ver lógicamente con un problema más bien de calidad y oportunidad en la atención que entregan los funcionarios públicos.²

Ahora qué hace que los funcionarios no cambien en muchos casos su manera de entregar los servicios, ¿acaso se sienten intocables?, serán las normativas que estipulan las leyes, por la estabilidad en el empleo³ -esta puede ser una de las respuestas más comunes-.

Por otra parte está el nivel de participación que han tenido los usuarios a estos servicios, ya que ha mediados de noviembre 1991, el ejecutivo mandó un proyecto que reformaba el aparato público y entre estas estaba la ⁴Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.

Básicamente se fundamentaba en el objetivo del ejecutivo de llevar a cabo la democratización de la institucionalidad favoreciendo una

² Genaro Arriagada, Celah, Periodo de Reformas, edición N° 19, 1995

³ Estatuto Administrativo interpretado, sistematizado, Contraloría General de la República edición 2002

⁴ Ley N° 18.695 Diario Oficial, Agosto 1992

descentralización y una participación efectiva de la comunidad, para lo cual se exponía de instancias territoriales modernas a nivel local.

Por otra parte la participación de los vecinos se canaliza por cuatro vías a) Generación Democrática de la representación, b) El consejo económico social, c) establecimiento de prebiscitos comunales, d) Participación a través de organizaciones⁵.

Señalábamos en el contexto que el Desarrollo Local constituye un proceso amplio que involucra diferentes actores, entre los cuales se encuentran las organizaciones sociales, el comercio, las empresas y además el gobierno local expresado en la institución de la Municipalidad.

Lógicamente con esta ley se esperaba una alta participación de las organizaciones sociales, y de otras en relación al gobierno local, pero eso no sucedió.⁶

Sin embargo la comunidad organizada exigió que se entregará un mejor servicio de parte de los funcionarios de este gobierno local y por ende

en la última parte del año 1992 y el año 1993 las Municipalidades comenzaron a vivir una lenta etapa de transformaciones y cambios y cuyo principal rasgo es el asentamiento de estructuras democráticas en su interior.

Es así como se aprecian las representaciones negativas que tiene la población sobre la entidad Municipal, fundamentalmente los jóvenes. Esta es visualizada como inepta, instancia que hace mal las cosas, no hace lo necesario, está desorganizada, los funcionarios tratan mal a los usuarios, es despreocupada. Por otro lado se percibe como corrupta, manipuladora, poco transparente, excluyente y discriminatoria.⁷

Desde esta perspectiva, a la pregunta qué rol les compete a los funcionarios de la Municipalidad como entregadores de servicios, a sabiendas que sus instituciones son catalogadas como se mencionó en el párrafo anterior. Vale entonces preguntarse, ¿Los funcionarios municipales se sentirán complacidos de trabajar allí, motivados en sus trabajos? o pensarán que no es problema de ellos. Cómo sabemos si tienen satisfechas ciertas necesidades que poseen como trabajadores. Cómo o en que forma conocemos de ellos las

⁵ Victor Maldonado, 1992

⁶ Victor Maldonado, 1992

⁷ Estudio cualitativo realizado por el Fondo de Solidaridad de Inversión Social (Fosis, 1993).

distintas percepciones que tienen de sus jefes o compañeros de trabajo y satisfacciones en sus puestos.

Preocuparse por los funcionarios, también es importante verlos como prestadores de servicios. Es por este motivo que realizamos este trabajo y en él tratamos de entregar una percepción de éstos, en una empresa pública, percepción que es recogida a través de encuestas contestadas por ellos mismos y sin presión por parte de sus jefes, pues son totalmente personales y anónimas. Tratamos también de recoger lo positivo y negativo de esta empresa y como logramos de alguna manera llevar a los funcionarios a temas que muchas veces son tabú.

En consecuencia, es de singular importancia, conocer lo que significa para los que trabajan en empresas públicas, todo lo relacionado con el Desarrollo Organizacional, que en los últimos años ha cobrado una importante tarea para administradores y ejecutivos y que hoy en día, cada vez más funcionarios públicos están utilizando con frecuencia, ya que la mayoría de los problemas que tienen las empresas tiene que ver con los empleados, su motivación y con una mínima identificación con ésta.

Este trabajo es primera vez que se realiza en esta Municipalidad, por lo que los jefes y subalternos y el consejo no conocen o no saben la percepción de sus funcionarios.

II.- PLANTEAMIENTOS DEL PROBLEMA

En este estudio tratamos de responder o más bien dicho acercarnos lo más posible a una respuesta al problema, cual es ¿Qué factores caracterizan el actual clima laboral en la Ilustre Municipalidad de San Felipe?

III.- OBJETIVOS DE ESTE ESTUDIO

Se enmarcan en los siguientes propósitos.

- Ejecutar un estudio relativo a los factores que caracterizan el actual Clima Organizacional en la ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SAN FELIPE
- Identificar y jerarquizar los factores que están interfiriendo negativamente en el Clima Organizacional y en la satisfacción laboral.

- Identificar y jerarquizar los factores que están influyendo positivamente en el Clima Organizacional y en la satisfacción laboral.
- Detectar las actitudes del personal frente a los cambios.
- Estudiar la percepción que el personal tiene en relación a las jefaturas y establecer las debilidades que estos proyectan.
- Explorar y establecer los procesos comunicacionales efectivos dentro de la organización y proponer sistemas de mejoramiento para los inefectivos.
- Proponer a la Administración medidas concretas que propendan a desarrollo saludable de la organización y de la gestión de la Municipalidad.

IV.- MARCO TEORICO

La atención en el Clima Organizacional está siendo cada día más importante en la gerencia de las instituciones públicas. Como de partida, previo al análisis de las variables que lo conforman, es importante tener un concepto claro de lo que se está entendiendo por clima organizacional en el contexto de este instrumento.

Después de haber analizado y sintetizado diferentes conceptualizaciones y experiencias, se ha adoptado por definir el Clima Organizacional como "el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros".⁸

El Clima Organizacional es un factor interviniente que media entre las características significativas del sistema organizacional y las reacciones de los individuos que en él trabajan. De esta definición es importante destacar .

1.- El clima se refiere a la percepción de los miembros de la organización, e integra tanto las características organizacionales como las características personales que están influyendo en la percepción.

2.- El clima al referirse a la percepción de los miembros de la organización no necesariamente refleja la realidad tal cual es. El clima sería el " filtro" a través del cual pasan los fenómenos objetivos.

3.- El clima se relaciona con la conducta de los individuos en la organización. Para entender el comportamiento organizacional es fundamental conocer las percepciones que tiene las personas en la organización.

⁸ Dr. Reynaldo Jorge Tubán Felix

4.- Las características organizacionales son percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en ese medio y son significativas para ellos, pero descriptivamente, sin evaluarlas. Es importante tener presente que la percepción es un concepto descriptivo y no evaluativo por tanto no implica un juicio, esto lo diferencia del concepto de satisfacción laboral que traduce una evaluación de parte del individuo que trabaja en la organización.

5.- Al considerar Clima Organizacional como la percepción de los miembros de la organización, de aquellos aspectos del ambiente organizacional más inmediato a la experiencia del individuo, se puede desprender que en una organización pueden existir diferencias de percepciones que configuran subclimas, ya sea por grupos de trabajo o por niveles jerárquicos o por otra atribución situacional, pero que en su conjunto constituyen el clima de la organización.

6.- El clima es un atributo propio de la organización y que la diferencia de otras organizaciones cuyas características o dimensiones pueden ser semejantes.

7.- El Clima Organizacional es un producto de los sistemas y procedimientos, del estilo de gestión de las políticas organizacionales y de las prácticas generales de operación, tal cual son percibidas por los integrantes de la Institución.

El Clima Organizacional es el ambiente psicosocial en el cual se desenvuelven los empleados de una organización, o una repartición administrativa. En realidad, son estos quienes crean el clima en donde se desenvuelven, manifestado por la reacciones culturales, interpretación de realidades y métodos de acción que caracterizan a un momento de la organización. A pesar de no ser tocado ni visto, el clima organizacional tiene una existencia real y trascendente.

En la definición anterior se resalta la trascendencia del Clima Organizacional en el comportamiento de las personas; es decir, las condiciones de un buen o mal clima organizacional influyen en la motivación y en la satisfacción en el trabajo; asimismo, es pertinente resaltar la relación entre realidad objetiva y la percepción subjetiva de la organización.

Es necesario reconocer la existencia de una realidad objetiva, la cual caracteriza a cada organización en su conjunto, y que la distingue de las demás; estas características son: sus objetivos, su estructura, y su funcionamiento. Existe asimismo, otra realidad subjetiva en el nivel de cada unidad- sección- departamento, división, conformada por las percepciones que

sobre el estilo de liderazgo, la presencia y resolución de conflictos, las motivaciones, etc., tienen las personas que componen la organización. Esas realidades objetivas y subjetivas interactúan y constituyen el clima organizacional; supuestamente debería haber convergencia entre la realidad y la percepción. Sin embargo, se reconoce que esa congruencia nunca será completa, por dos razones:

- Primero, porque los observadores de la realidad no se ubican en la misma posición y por consiguiente, observan facetas diferentes;

- Segundo, porque los observadores no poseen todos los mismos deseos, actitudes, expectativas etc.

- Tercero, por que los observadores poseen cada uno su propia y legítima interpretación, sobre la base de su historia y su forma de emocionar.

Pero debemos tener en mente que, si la realidad influye en la percepción, ésta influye también en el comportamiento. Por lo tanto, toda percepción negativa y bastante generalizada debe ser modificada, aunque no refleje perfectamente la realidad objetiva.

Sobre el impacto del clima organizacional en la satisfacción personal, la posición adoptada es la siguiente:

A) existe, como se dijo ya, una "realidad objetiva" constituida por los objetivos, la estructura y el funcionamiento de la organización;

B) la percepción de las personas con respecto a la realidad, y la reacción que tienen ante ella, constituyen el clima organizacional;

C) la evaluación que hagan del clima en función de sus expectativas, sus deseos y sus necesidades, determina el grado de motivación y satisfacción de los empleados.

Finalmente, después de considerar el clima organizacional como importante, surge una inquietud: ¿Qué puede hacer el gerente ante todo esto?. Y una respuesta: puede tratar de crear un ambiente que objetivamente llene de condiciones para que la mayoría de los miembros de la organización sientan satisfacción de sus necesidades y expectativas de realización y, consecuentemente, tengan unas motivaciones positivas para el logro de los objetivos institucionales.

El centro de atención de la metodología, en este componente es la relación del individuo ante su realidad organizacional; es decir, la percepción de su puesto, su jefe y su equipo de trabajo, así como sus relaciones formales

e informales con otros grupos y características de funcionamiento de la organización.

Con el propósito de que la Metodología pueda ser aplicada satisfactoriamente y que pueda ser adecuada a las diferentes realidades se presenta a continuación el marco conceptual de las áreas de análisis y sus respectivas variables, con una explicación detallada de cada una de ellas, en términos de parámetros de normalidad:

A. - AREA DEL LIDERAZGO

Existen muchos conceptos para definir el liderazgo en las organizaciones. En realidad, se ha demostrado que el ejercicio del liderazgo no tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social, tales como: valores, normas y procedimientos, además, porque es coyuntural. Una persona puede aparecer hoy como líder absoluto de una situación, porque las circunstancias reales del momento así lo permiten. Sin embargo, en otro momento es probable que en lugar de líder aparezca como fiel seguidor de otra persona.

Esta reflexión conduce a afirmar que el concepto de liderazgo conlleva características " contingenciales" que va a depender de la habilidad, estilo y situaciones del momento, para poder ejercerse.

El concepto, que se expresa adelante, está elaborado con base en la observación práctica de los diferentes sistemas, y ha tratado de integrar algunos conceptos teóricos desarrollados en la materia.

Definimos liderazgo como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y guiar (más que prescribir e imponer) a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.⁹

a) La Influencia

Proceso de afectar el comportamiento de otras personas que están dentro o fuera de su ámbito organizacional. El liderazgo implica no solo ser socialmente apreciado, sino más bien la capacidad de lograr que otras personas participen en la búsqueda de objetivos comunes, mediante la aceptación de las orientaciones dadas.

b) La Capacidad de Orientación y Solución de Problemas

El liderazgo implica tener objetivos claros definidos para orientar a quienes se involucran en un conjunto de actividades y la capacidad de ofrecer soluciones a los problemas que ha de enfrentar el grupo en la consecución de tales objetivo.

⁹ Estilos de Influencia, Marshall Sashkin

c) Comunicación Efectiva

El liderazgo supone la capacidad de transmitir con claridad y consistencia ideas lógicas y prácticas sobre los propósitos y las formas de alcanzarlos asimismo, es importante conocer, comprender y respetar las ideas de los demás: pero por sobre todo, tener la habilidad de incorporar éstas en los propósitos previstos. Todo aquel que sabe escuchar y aceptar aportaciones, obtiene una respuesta espontánea y hasta entusiasta de quienes le rodean.

d) Obtener resultados y darlos a Conocer.

Obtener resultados de un propósito cualquiera propicia la credibilidad de un líder. Es importante que estos resultados sean conocidos por las personas que participaron en su logro, pues ello da valor a sus esfuerzos y estímulos para que se acepten nuevos objetivos de más alcance.

Para el análisis del liderazgo se consideran las siguientes variables

- Dirección
- Estimulo de la Excelencia
- Estimulo del Trabajo en Equipo
- Solución de Conflictos

A.1. - DIMENSIÓN DIRECCIÓN

La Dirección proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando, en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.

En ese proceso, se determina y cuantifica la responsabilidad de cada subalterno y las interacciones con otros individuos o grupos para lograr resultados esperados; por ello se hace necesario proporcionar suficiente información, así como la orientación técnica para poder tomar decisiones complementarias. En otras palabras conducir el trabajo de las personas y estimular la creatividad para garantizar el cumplimiento de las actividades a realizar.

En otro orden de ideas, es necesario resaltar que la dirección también implica el velar por el cumplimiento de los aspectos normativos que ordenan el comportamiento de las personas en la organización.

A.2.- DIMENSIÓN ESTIMULO DE LA EXCELENCIA

El estímulo de la excelencia significa poner un gran énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos, el quehacer de todos los trabajadores en la organización. Se promueve dentro de un ambiente en donde la jefatura demuestra una preocupación genuina por el desarrollo de las personas; las exhorta y apoya para que actualicen sus conocimientos y la impulsa constantemente a mejorar los resultados.

A.3.- DIMENSIÓN ESTIMULO DEL TRABAJO EN EQUIPO

La gestión organizacional se basa en el trabajo en equipo, al interior de las unidades administrativas, buscando fundamentalmente el logro de objetivos comunes . La participación organizada en el elemento indispensable en el trabajo en equipo, la cual tiene cabida siempre y cuando se estructure un ambiente de apoyo mutuo. En ese ambiente, no caben los individualismos, sino más bien la complementación de conocimientos y experiencias diferentes, puestas a disposición y beneficio de los objetivos de la institución y del grupo. Aún cuando existan diferentes opiniones con

respecto a una situación. se debe tener la capacidad de ponerlas al servicio de una dirección uniforme, rescatando de cada una de ellas la parte más valiosa, y así tomar, en esa diversidad de opiniones, una decisión más enriquecida.

Es importante también, en el trabajo de equipo, conocer y compartir hacia donde se quiere llegar. Para ello se planifica y organiza el trabajo de todos como un sólo grupo con objetivos comunes.

A.4.- DIMENSIÓN SOLUCION DE CONFLICTOS

El conflicto está considerado como parte inherente en la vida institucional. En la organización siempre surgen conflictos que se originan por diversas causas, aunque de definitiva tienen un trasfondo común: son diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad.

El grupo que resuelve los problemas confrontándolos, no sólo cree que el conflicto es inevitable, sino también en su potencial para provocar un cambio constructivo en la organización.

Por eso, la capacidad de solución de conflictos consiste en lograr superarlos por síntesis de diferencias, en lugar de ignorarlos o evadirlos; capacidad que debe ser desarrollada, puesta en práctica y evaluada periódicamente.

Existen muchas formas de solucionar conflictos; no se tiene una estrategia ideal, pues todas las situaciones presentan facetas diferentes que obligan a verlas con un enfoque de contingencia, más que con un patrón determinado. Sin embargo ciertos valores deben tenerse en cuenta en todo proceso de solución.

En primer lugar, se debe conceptuar el conflicto como un proceso normal, parte de la vida organizacional que contiene en sí los estímulos para generar desarrollo; por lo tanto es necesario hacer un esfuerzo para integrar un estilo de confrontación dentro de la práctica administrativa de cada organización. El estilo de confrontación de los problemas significa que se está dispuesto a tomar en cuenta las metas, motivaciones y necesidades que las personas involucradas aportan a la situación conflictiva. Implica el deseo de determinar la forma en que cada parte percibe el problema y por qué lo ve de esa perspectiva. También significa darse cuenta de que si cierta solución es

satisfactoria y resuelve un problema específico, también estimula el compromiso de las partes involucradas en la solución.

En segundo lugar el proceso de confrontación, se debe propiciar una comunicación sincera. Si los individuos perciben que están recibiendo información parcial acerca del problema, lo más probable es que adopten una posición defensiva.

En ese sentido es necesaria una actitud honesta de todas las partes involucradas para que los problemas puedan determinarse con más claridad y abiertamente. Es muy difícil encontrar soluciones a los problemas a menos que se cuente con la información adecuada y confiable. El resultado neto es que los problemas se tratan de forma constructiva; una persona no debe acaparar la información para utilizarla en momentos estratégicos y para imponer un punto de vista estrecho; sino que la información se comparte, pues los miembros de la unidad de trabajo reconocen su interdependencia y surge un sentido de franqueza y de apoyo mutuo.

El tercer valor básico se fundamenta en la convicción de que los problemas serios pueden ser resueltos cuando se utilizan los métodos de toma

de decisión orientados hacia un sistema. Empezar las discusiones sobre un problema serio sin un enfoque parcial de los fenómenos, frecuentemente da como resultado un aumento de la ansiedad y la hostilidad. Un método de resolver problemas que sea orientado por el concepto de integración de la totalidad por la interacción de las partes, aumenta la probabilidad de disminuir las actitudes defensivas y de hacer surgir las soluciones creativas.

Finalmente, el proceso implica el respeto por la forma como cada persona percibe el problema, y cuáles son los argumentos que se tiene para mantener sus posiciones. En todo caso, es preciso tener siempre presente que cualquier decisión que se tome debe estar supeditada al logro de los objetivos departamentales o institucionales, cualquier que sea el caso. Para ello es necesario, que se clarifique esta posición desde un principio y generar una actitud positiva y empática en el ambiente para favorecer la comunicación y participación, que induzca a todos a sentirse comprometidos con las soluciones pactadas.

B. - AREA MOTIVACIÓN

En el estudio del comportamiento humano, la motivación de las personas constituye un tema de bastante controversia. La literatura especializada emite diversos puntos de vista para tratar de encontrar las causas de las reacciones humanas. Aquí se hará referencia a algunos de ellos, para favorecer la concepción integradora que se quiere proporcionar.

Se puede enunciar que : La motivación es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

De lo anterior, puede deducirse algunos aspectos importantes: Primero que la motivación, como una reacción autónoma de las personas, no es inducida desde fuera, sino que parte del natural impulso buscador de los medios para poder subsistir y desarrollarse. Dicho de otra forma, posee un caudal de necesidades básicas, las cuales Abraham Maslow clasificó como "

Fisiológicas y de seguridad" y que imperativamente necesita llenar manifestando una reacción instintiva de búsqueda.⁸

Desde el punto de vista gerencial esta concepción ha de tenerse en cuenta para entender las reacciones humanas. No es posible obtener la involucración efectiva de las personas, cuando éstas no encuentran satisfacción de sus necesidades de subsistencia en el trabajo.

Segundo, se identifica la característica evolutiva del proceso de satisfacción de las necesidades; una vez que las personas han logrado satisfacer sus niveles básicos de necesidades, desplazan sus requerimientos hacia otra dimensión, hacia otros factores que Frederick Herzberg los llama "motivacionales" inherentes a la persona.⁹

La diferencia entre los factores básicos y los motivacionales, reside en que los primeros no proporcionan una satisfacción adecuada a los intereses de las personas; lo único que logran es aliviar el estado de "insatisfacción" sentida especialmente cuando se encuentran desprovistos de los factores que alimentan su ego o satisfacción personal.

⁸ Maslow, Abraham. Motivación y Personalidad, Publishers Incorporated 1954.

Las necesidades que recaen en los niveles primarios, esto es: las necesidades fisiológicas, la estabilidad, seguridad y, en cierta medida la pertenencia problemas marginales al trabajo- se consideran factores ambientales, y no son fuentes de auténtica motivación o satisfacción en el trabajo del individuo; tienen que ver esencialmente con los aspectos higiénicos de la organización; salario, condiciones físicas de trabajo y seguridad en el cargo.

Cuando de necesidades primarias se satisfacen de manera adecuada, da como resultado un ambiente de trabajo limpio en el sentido psicológico y no interfiere o compite con el trabajo a desempeñar. Sin embargo, la satisfacción de estas necesidades primarias no proporcionará satisfacción en el trabajo ni aumentará la motivación para llevarlo a cabo. Sencillamente alivia las insatisfacciones y libera al individuo para que se motive más si su trabajo es suficientemente rico en oportunidades de desarrollo.

Las verdaderas fuentes de motivación, entonces en el trabajo son la necesidad de relaciones interpersonales provechosas, de oportunidades

⁹ Herzberg, Frederick. El Trabajo y la Naturaleza del Hombre, The World Publishing Company, 1966.

para demostrar una capacidad de contribución, y de proyectos que impliquen un reto y fomenten el desarrollo personal. Los trabajos pueden diseñarse de manera que permitan oportunidades para la satisfacción de las necesidades del personal y por consiguiente, para la expresión de comportamiento orientados hacia metas que la institución considere como verdaderamente motivadoras.

En la medida en que los funcionarios puedan encontrar en su trabajo cualidades que permitan y fomenten la satisfacción de sus necesidades de nivel superior tenderán a estar motivados y satisfechos en él. Las organizaciones que ponen de relieve las necesidades de más alto nivel, ayudan a crear buscadores de motivación y al mismo tiempo proporcionan oportunidades para el comportamiento motivado de los individuos que ya están desenvolviéndose en esos niveles altos.

Para que las personas puedan responsabilizarse de sus acciones, necesitan conocer y comprender su ubicación y su proyección dentro de la organización. Cuanto mayor es el grado de comprensión que las personas tienen de la labor que realizan y de la proyección social de la misma, su capacidad por adquirir responsabilidades es más alta.

La responsabilidad en una organización se mide por el grado de compromiso con que los trabajadores deciden asumir, consciente y voluntariamente, sus deberes en respuesta a las demandas de trabajo, manifestando la motivación existente. Naturalmente que para que exista responsabilidad, el trabajador, además de tener un sentido de identificación con los objetivos que persigue la institución, debe contar con la confianza de parte de los supervisores, lo cual es factor que incrementa la motivación personal.

Las condiciones ambientales físicas y psicosociales en que se realiza el trabajo , así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, deben ser congruentes con la naturaleza misma del trabajo.

Cuando la adecuación de estas condiciones no se da, se produce " insatisfacción" en el trabajador, repercutiendo en bajo niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos. Las adecuadas condiciones ambientales, si bien se reconocen como un factor de no-insatisfacción, no se consideran como fuentes suficientes de satisfacción y motivación.

No se ha considerado expresamente en este trabajo al aspecto salarial. La razón fundamental en que en la mayoría de los países del área, además de no ser un factor de motivación sino solo de mantenimiento, no es siempre susceptible de ser intervenido, ya que la remuneración está ligada a la disponibilidad presupuestaria, que a su vez representa a la política salarial de los gobiernos. En el manejo de los sueldos de los empleados públicos existen poca discrecionalidad institucional para aumentos, como se tiene en la iniciativa privada. Sin embargo, si una institución tiene autonomía o está en capacidad de generar soluciones de tipo salarial, podría incluir el análisis de este aspecto, como un factor higiénico de no-insatisfacción.

Para el análisis de la Motivación se consideran las siguientes variables:

- Realización Personal
- Reconocimiento de la Aportación
- Responsabilidad
- Adecuación de las Condiciones de Trabajo

C. - AREA RECIPROCIDAD

En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización las cuales van más allá del contrato formal del empleo entre el funcionario y la organización. La persona se siente parte de la organización y consecuentemente, se convierte en un símbolo que personifica a la organización. Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe una relación exitosa. Sin embargo si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que recibe , se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización e incluso abandonarla. Al mismo tiempo la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener tales personas en la organización. Cuando la organización estima que los beneficios de conservar a las personas son mayores que los costos incurridos en tenerlos, percibe una relación bien lograda

Con base en los argumentos expuestos, la Reciprocidad debe ser estudiada analizando las siguientes variables:

- Aplicación al trabajo
- Cuidado del patrimonio institucional

- Retribución
- Equidad.

C.1.- DIMENSIÓN: APLICACIÓN AL TRABAJO

Cuando un individuo se encuentra identificado plenamente con su trabajo y con la institución adopta comportamientos, que de alguna manera superan los compromisos que se derivan del contrato formal de empleo; manifestados en la dedicación por el logro de los objetivos de su unidad y de la institución en un grado tal, que los impulsa a asumir responsabilidades y desplegar todo su ingenio y su creatividad en la solución de los problemas institucionales, adquiriendo hábitos de trabajo donde prima la exactitud, el esmero y el orden.

C.2.- DIMENSIÓN CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL.

La organización pretende concienciar a sus empleados para que adopten una actitud de aprecio y defensa con respecto a los recursos asignados; espera, un cuidado y un buen uso de los equipos materiales, y de las instalaciones a su cargo sean éstos de su puesto de trabajo, de una unidad o de

la organización en general, contribuyendo eliminar el desperdicio y la imagen desagradable en las dependencias físicas.

En el patrimonio institucional se incluye también los valores, la misión y el prestigio de la institución, cuya apreciación social depende en gran parte del trato que los empleados dan a las personas que acuden en busca de sus servicios el cual debe estar basado en principios elementales de calidad de la atención, respeto y cortesía.

C.3.- DIMENSIÓN RETRIBUCIÓN

La organización habrá de optimizar los contenidos retributivos de las relaciones laborales en beneficio de sus recursos humanos para contribuir a su realización personal y su desarrollo social, y en respuesta idónea a las aportaciones reconocidas de las personas con su trabajo en la organización.

Los principales mecanismos retributivos, en términos de los beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, pueden resumirse en ;

- Sistema justo y competitivo de remuneración.
- Sistemas de promoción, con reconocimiento al desempeño excelente.
- Sistemas de socialización organizacional y programas de integración de nuevos empleados.
- Sistemas de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.
- Sistemas o programas de bienestar social para favorecer la integración de los empleados y sus familias.
- Estabilidad laboral que elimina la incertidumbre y la ansiedad del trabajador frente al futuro.

C.4- DIMENSIÓN EQUIDAD

Los trabajadores esperan tener acceso a las retribuciones, indicadas anteriormente, por medio de un sistema equitativo que trate a todos los funcionarios en condiciones de igualdad de trabajo con iguales beneficios.

D.- AREA DE LA PARTICIPACIÓN

La importancia de la participación en la organización debe ser comprendida profundamente por todas y cada una de las personas involucradas en su operación, como elemento esencial de aceleración del proceso de integración del personal en la organización.

La integración de las personas en la organización es un efecto de la participación.

La participación consiste en la involucración de las personas en las actividades de la organización aportando cada quién la parte que le corresponde, para cumplir con los objetivos institucionales.

El aspecto de la Participación se abordará con base en las siguientes dimensiones:

- Compromiso de productividad.
- Compatibilización de intereses.
- Intercambio de información.
- Involucración en el cambio.

D.1.- DIMENSIÓN COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD

La productividad es un factor que siempre ha sido dejado de lado cuando se hace referencia a los servicios de las instituciones públicas. En la actualidad, este elemento fundamental, a partir de una mayor conciencia de la responsabilidad social de los servicios institucionales, está siendo cada día más considerado con bastante seriedad y compromiso.

Para promover el compromiso con la productividad es necesario que se de ciertas condiciones:

- a) Tener un parámetro de referencia de la productividad. Sin la orientación precisa de lo que se espera de cada individuo o departamento cualquiera, en términos de calidad, cantidad y oportunidad de los departamentos , no se puede exigir que se alcance resultados exitosos.
- b) La aceptación de metas comunes para cooperar en beneficio de la productividad institucional.
- c) Responsabilidad común en solucionar situaciones.
- d) Intercambio de evaluación sobre el rendimiento, y discutir los resultados obtenidos.-

D.2.- DIMENSIÓN COMPATIBILIZACIÓN DE INTERESES.

La función básica del proceso de conducción de la participación en la organización es, sin duda, integrar la diversidad de sus componentes en una sola dirección: la del cumplimiento de los objetivos institucionales..

Los retos principales para lograr la participación organizada se refiere a la compatibilización de intereses en las siguientes áreas de conflicto:

a.- Competencia para obtener recursos limitados.

Los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos generalmente son limitados; es por ello que su distribución puede dar lugar a serias diferencias entre quienes compiten por allegarse los que consideran necesarios para su funcionamiento, sin establecer una jerarquización de prioridades en función de los objetivos institucionales.

b.- Distribución del poder.

La consecuencia de mayor nivel de discrecionalidad para decidir, así como el acceso a los mecanismos de información , como medios de poder, se convierten con frecuencia en metas particulares de los individuos y de las unidades que distraen sus esfuerzos en la disputa con detrimento de las

posibilidades de hacer aportaciones constructivas para el logro de los objetivos globales.

c.- Tendencias a la autonomía.

Para funcionar eficiente y eficazmente, toda organización tiene la necesidad de asegurarse que sus miembros respeten ciertas normas de comportamiento, sin excluir la flexibilidad necesaria para preservar la capacidad de adecuación constante ante las condiciones variantes que la afectan; y para garantizar la creatividad que la haga posible, es probable que se produzca conflictos entre el grado de autonomía demandada por los grupos y el nivel de control necesario para asegurar la uniformidad básica.

D.3.- DIMENSIÓN INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

Para generar y fortalecer la voluntad para la acción coordinada entre personas y grupos, es necesario comunicarse e intercambiar información importante sobre los propósitos comunes y los medios que cada uno posee para contribuir al logro de ellos.

Si dos grupos están aislados, voluntaria o accidentalmente, es poco probable que lleguen a desarrollar metas comunes. En ese marco, el

impulso directo a la libre circulación de información, entre diferentes unidades de trabajo interdependientes, es el mecanismo que hace que los grupos mantengan vínculos de cooperación.

La existencia de flujo de información entre los grupos es fundamental; sin embargo, es preciso cuidar de su calidad, pues si ésta es tergiversada o malintencionada, generará un proceso de disociación en lugar de participación organizada.

D.4. - DIMENSIÓN INVOLUCRACIÓN EN EL CAMBIO.

La noción de organización adoptada permite afirmar que los organismos están constantemente dinamizados por múltiples procesos de cambio, profundos y acelerados, que permanentemente plantean al hombre nuevos interrogantes.

Ante esta realidad del cambio el hombre no permanece impasible; siempre adopta una postura. La actitud comprometida, orientando y promoviendo el cambio, construyendo el futuro a partir de la experiencia asimilada en el pasado, es la verdadera respuesta- respuesta madura- del

hombre histórico ante el proceso de cambio. El hombre maduro no debe ignorar el cambio ni temerlo, no puede oponerse a él ni sufrirlo de manera alienante- ya sea porque lo acepte pasivamente o porque lo realice irracionalmente-, sino que ha de asumirlo porque lo comprende, lo canaliza por la orientación que él mismo le da, y lo promueve estimulando las condiciones favorables. En una palabra, ha de decidir ser el agente del cambio.

La actitud de promoción, aceptación y compromiso frente a las decisiones de cambio, participación aporte de sugerencias y adopción de nuevos hábitos, definen a una persona o a un grupo como realmente involucrado en los procesos de cambio institucional.

V. - HIPÓTESIS PARA ESTE ESTUDIO

"Un clima laboral deteriorado afecta negativamente a la organización en todos sus aspectos" o es lo contrario, que "un clima laboral satisfactorio afecta positivamente a la Municipalidad en todos sus aspectos, mejorando la gestión local del Municipio".

VI.- MARCO METODOLÓGICO

VI.1.- ANTECEDENTES PARA LA CONFECCION DEL DISEÑO

Basado en el marco conceptual ya descrito se elaboró una estrategia exploratoria de la realidad institucional, con el objeto de adecuar una metodología que permitiera un acercamiento más acorde con los problemas existentes.

VI.1.1 REUNIONES INFORMATIVAS

Como inicio de las actividades del estudio se efectuó una reunión con la participación de la secretaria municipal, concejal y jefe de departamento de Recursos Humanos. Este primer contacto tuvo como propósitos

- Sensibilizar al concejo y a las Jefaturas.
- Facilitar el trabajo posterior en terreno.
- Recolectar información necesaria para el diseño.
- Recibir las inquietudes y expectativas de los directivos.

VI.1.2 REVISIÓN BIBLIOGRAFICA Y DOCUMENTOS DE TRABAJO MUNICIPAL

Se dispuso de los siguientes documentos,

- 1.- Organigrama actual de la Municipalidad
- 2.- Nómina del personal, por categorías funcionales, por departamentos, calidad de funcionario (planta o contrata, código del trabajo u honorarios), tiempo en el establecimiento.
- 4.- Organizaciones funcionarias,. Gremiales, deportivas etc.
- 5.- Nómina de Comités asesores de la Municipalidad.

La revisión y análisis del organigrama permitió identificar los cargos de jefaturas y sus niveles. De acuerdo al Manual de Funciones de la Ilustre Municipalidad de San Felipe, en su artículo 5º Título II del año 1986, esta Corporación Edilicia adoptará una estructura de carácter funcional, cuyos niveles sólo pueden llamarse: Dirección, Departamentos, Secciones u Oficina.

Las Direcciones están conformadas por:

Secretaría Municipal, Control, Secretaría Planificación Comunal, Asesoría Jurídica, Aseo y Ornato, Obras Municipales, Tránsito y Transporte Público, Administración y Finanzas, Dirección Desarrollo Comunitario, Dirección Administración Educación Municipalizada

Los Departamentos son:

Edificación, Urbanismo, Aseo, Finanzas, Recursos Humanos, Rentas, Deportes y Extensión, Consultorio, Organizaciones comunitarias, Desarrollo Social, Cementerio, Relaciones Públicas, Juzgado Policía Local, Salud: Cementerio y Consultorio Rural.

Las Secciones son: Desarrollo, Permiso Circulación, Licencias de conducir, Gestión Tránsito, Catastro, Operaciones, Inspección, Contabilidad y Presupuesto, Adquisiciones, Aseo Domiciliario, Remuneraciones, Personal, Rentas, Patentes, Asistente Social.

La nómina de personal permitió la confección de una tabla clave:

"Distribución de personal por categorías funcionales y por departamentos".

Las categorías abiertas fueron las siguientes:

1.	Alcalde	1
2.	Directivos	12
3.	Profesionales	11
4.	jefaturas	10
5.	Técnicos	14
6.	Administrativos	42
7.	Auxiliares	43

La Distribución Calidad jurídica fue la siguiente:

Calidad Jurídica	Titulares	Contrata	Honorarios	Código del Trabajo
Nº Funcionarios	76	42	6	9

Para el análisis del Clima Organizacional, se ha decidido trabajar con cuatro áreas críticas; las cuales además de reflejar en forma bastante completa el clima de la organización, son susceptibles de modificación, mediante un adecuado análisis e intervención.

Estas áreas críticas, susceptibles de desglosa en variables de análisis e intervención, son las siguiente

1.- El Liderazgo, o sea la influencia ejercida por ciertas personas, especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados.

2.- La motivación, e el conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional.

3.- La Reciprocidad, entendida como la relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización; y

4.- La participación o sea, la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de objetivos.

VI.1.3.- INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

El diagnóstico se realiza por medio de la interpretación de un conjunto de percepciones de los individuos sobre las variables relacionadas con las cuatro áreas anotadas anteriormente. Tales percepciones, de alguna manera representan al expresión de juicios de valor, que difícilmente exteriorizan en forma espontánea todas las personas. Por eso, para la recolección de la información, se ha diseñado un instrumento de tipo proyectivo, que garantiza el carácter estrictamente confidencial de las opiniones emitidas, y reduce los riesgos de la manipulación intencionada de las respuestas.

Se utiliza un listado de expresiones, afirmaciones o reflexiones por medio de la cual los miembros de la organización seleccionan las alternativas que a su juicio reflejan los diversos atributos del clima, bien sea a nivel de su unidad de trabajo, o de la organización. Este instrumento ha sido diseñado con el debido sustento técnico después de la revisión de múltiples modelos, hasta llegar a integrarlo en la forma más adecuada a las características de las organizaciones del sector: y ha sido suficientemente probado, de manera que los resultados obtenidos garantizan su confiabilidad. Sin embargo, siguiendo la metodología expuesta más adelante, cada institución

VI.1.3.- INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

El diagnóstico se realiza por medio de la interpretación de un conjunto de percepciones de los individuos sobre las variables relacionadas con las cuatro áreas anotadas anteriormente. Tales percepciones, de alguna manera representan al expresión de juicios de valor, que difícilmente exteriorizan en forma espontánea todas las personas. Por eso, para la recolección de la información, se ha diseñado un instrumento de tipo proyectivo, que garantiza el carácter estrictamente confidencial de las opiniones emitidas, y reduce los riesgos de la manipulación intencionada de las respuestas.

Se utiliza un listado de expresiones, afirmaciones o reflexiones por medio de la cual los miembros de la organización seleccionan las alternativas que a su juicio reflejan los diversos atributos del clima, bien sea a nivel de su unidad de trabajo, o de la organización. Este instrumento ha sido diseñado con el debido sustento técnico después de la revisión de múltiples modelos, hasta llegar a integrarlo en la forma más adecuada a las características de las organizaciones del sector: y ha sido suficientemente probado, de manera que los resultados obtenidos garantizan su confiabilidad. Sin embargo, siguiendo la metodología expuesta más adelante, cada institución

puede adecuar estos instrumentos, de acuerdo a su propia realidad e interés de análisis.

El instrumento inventario del clima organizacional contiene 65 de estas reflexiones. El listado se fue adaptando a las realidades de la Municipalidad y a las reflexiones que interesaban más conocer.

De acuerdo a las indicaciones y sugerencias realizadas por los Directivos de la Municipalidad se revisó el listado tentativo de variables y se elaboró la nómina básica que contenía las preguntas incluidas en el siguiente cuestionario:

INTRODUCCION

Este cuadernillo forma parte de una investigación sobre el Clima Organizacional. Contiene una serie de reflexiones o afirmaciones, que son comunes dentro de la organización. Su valiosa colaboración consiste en relacionar cada una de estas afirmaciones con la realidad de su grupo de trabajo. Sus respuestas son estrictamente confidenciales.

Este cuestionario no es una prueba y por lo tanto, no hay respuestas buenas o malas; es sólo una herramienta que, con respuestas objetivas y buen juicio, podría ser de ayuda para el desarrollo de su organización. Es trascendental que sus respuestas sean lo más honestas y objetivas.

A Continuación Ud. encontrará una serie de afirmaciones a diversos asuntos relacionados con su trabajo y con la institución que deberá leer cuidadosamente. Para cada afirmación existen cinco categorías que están representadas con unos casilleros que van de la A a la D, tal como se señala a continuación:

	A	B	C	D
Afirmación o Reflexión	Muy de Acuerdo	Relativamente de Acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en Desacuerdo

Se entrega a continuación un ejemplo para anotar las respuestas:

Ejm:

1.- Los funcionarios del departamento tienen buenas relaciones laborales.

Afirmación	A	B	C	D
------------	---	---	---	---

De esta manera, al marcar la alternativa C se ha señalado "Relativamente en desacuerdo" con la afirmación del ejemplo.

Si borra indique claramente cual es su respuesta definitiva. Marque su respuesta en el cuadernillo con una cruz o círculo. Recuerde que este cuestionario es individual. Responda todas las preguntas.

CUESTIONARIO DE OPINIONES

	A Muy de Acuerdo	B Relativam ente de Acuerdo	C Relativam ente en desacuerd o	D Muy en Desacuerd o
1. El Jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.	A	B	C	D
2. Todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo	A	B	C	D
3. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo	A	B	C	D
4. El ambiente que se respira en esta institución es tenso	A	B	C	D
5. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones	A	B	C	D
6. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución	A	B	C	D
7. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación	A	B	C	D
8. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.	A	B	C	D
9. Los objetivos de los departamentos son coherentes con los objetivos de la organización.	A	B	C	D
10. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente	A	B	C	D

11. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.	A	B	C	D
12. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quien debe resolverlo	A	B	C	D
13. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo	A	B	C	D
14. Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva	A	B	C	D
15. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades	A	B	C	D
16. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.	A	B	C	D
17. En esta institución se reconoce a la persona que trabaja bien	A	B	C	D
18. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.	A	B	C	D
19. Las condiciones de trabajo son buenas	A	B	C	D
20. Aquí uno se siente automotivado en el trabajo	A	B	C	D
21. Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina	A	B	C	D
22. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad	A	B	C	D
23. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución	A	B	C	D
24. Cuando se va a hacer algo mi departamento o unidad es el último en enterarse.	A	B	C	D
25. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír	A	B	C	D
26. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar	A	B	C	D
27. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones	A	B	C	D
28. Cuando uno no sabe como hacer algo, nadie le ayuda	A	B	C	D
29. Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo	A	B	C	D

30. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.	A	B	C	D
31. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución	A	B	C	D
32. Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada	A	B	C	D
33. Aquí únicamente están pendientes de los errores	A	B	C	D
34. Aquí se despide a la gente con facilidad	A	B	C	D
35. En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente	A	B	C	D
36. Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios	A	B	C	D
37. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase	A	B	C	D
38. Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos	A	B	C	D
39. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores)	A	B	C	D
40. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad	A	B	C	D
41. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen	A	B	C	D
42. El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo	A	B	C	D
43. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos	A	B	C	D
44. En esta organización, ser promovido o ascendido significa poder enfrentar desafíos mayores	A	B	C	D
45. La dedicación en este departamento merece reconocimiento	A	B	C	D
46. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica	A	B	C	D
47. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento	A	B	C	D
48. El espíritu de equipo en esta organización es excelente	A	B	C	D

49. Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.	A	B	C	D
50. Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente	A	B	C	D
51. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios	A	B	C	D
52. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios	A	B	C	D
53. Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización	A	B	C	D
54. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras	A	B	C	D
55. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo	A	B	C	D
56. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo	A	B	C	D
57. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes	A	B	C	D
58. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos	A	B	C	D
59. Los funcionarios se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución	A	B	C	D
60. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal	A	B	C	D
61. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado	A	B	C	D
62. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos	A	B	C	D
63. Aquí en los departamentos se vive en conflicto permanente	A	B	C	D
64. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos	A	B	C	D
65. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución	A	B	C	D

Marque sólo la alternativa que corresponde:

ANTIGÜEDAD EN LA MUNICIPALIDAD:

- ♦ 0 a 10 años
- ♦ 11 a 20 años
- ♦ más de 20 años

ESTAMENTO AL QUE PERTENECE:

- ♦ PROFESIONALES
- ♦ TÉCNICOS
- ♦ ADMINISTRATIVOS
- ♦ AUXILIARES

TITULARES	<input type="checkbox"/>
CONTRATAS	<input type="checkbox"/>
CODIGO DEL TRABAJO	<input type="checkbox"/>
HONORARIOS	<input type="checkbox"/>

Como se dijo anteriormente este estudio fue dividido en cuatro áreas críticas como se muestra a continuación:

a) **Área del Liderazgo**, cuyas subdivisiones las llamaremos dimensiones a saber: a.1) Dirección, a.2) Estimulo de la Excelencia. a.3) Estimulo del Trabajo en Equipo y a.4) Solución de Conflictos.

b) **Área de la Motivación**, subdividida en cuatro dimensiones: b.1) Realización Personal, b.2) Reconocimiento de la Aportación, b.3) Responsabilidad y b.4) Adecuación de las condiciones de trabajo.

c) **Área de la Reciprocidad**, subdividida en c.1) Aplicación al Trabajo, c.2) Cuidado del Patrimonio Institucional, c.3) Retribución y c.4) Equidad.³

d) **Área de la Participación**, subdividida en d.1) Compromiso con la Productividad, d.2) Compatibilización de Intereses, d.3) Intercambio de Información y d.4) Involucración al cambio.

Agrupación de las preguntas del cuestionario por número en función de las dimensiones a estudiar

LIDERAZGO	Dirección	1 - 12 - 26 - 41
	Estimulo de la Excelencia	13 - 27 - 42 - 56
	Estimulo Trabajo en Equipo	2 - 15 - 28 - 58
	Solución de Conflictos	14 - 25 - 29 - 54
	Realización Personal	16 - 30 - 40 - 59
	Reconocimiento de la Aportación	17 - 33 - 45 - 55
MOTIVACIÓN	Responsabilidad	3 - 18 - 46 - 60
	Adecuación de las Condiciones de Trabajo	4 - 19 - 34 - 52

Aplicación al Trabajo 5 - 20 - 35 - 57

Cuidado del Patrimonio
Institucional 6 - 21 - 36 - 47

RECIPROCIDAD

Retribución 7 - 32 - 44 - 53

Equidad 22 - 37 - 43 - 61

Compromiso con la
Productividad 8 - 23 - 48 - 62

Compatibilización de
Intereses 9 - 38 - 49 - 63

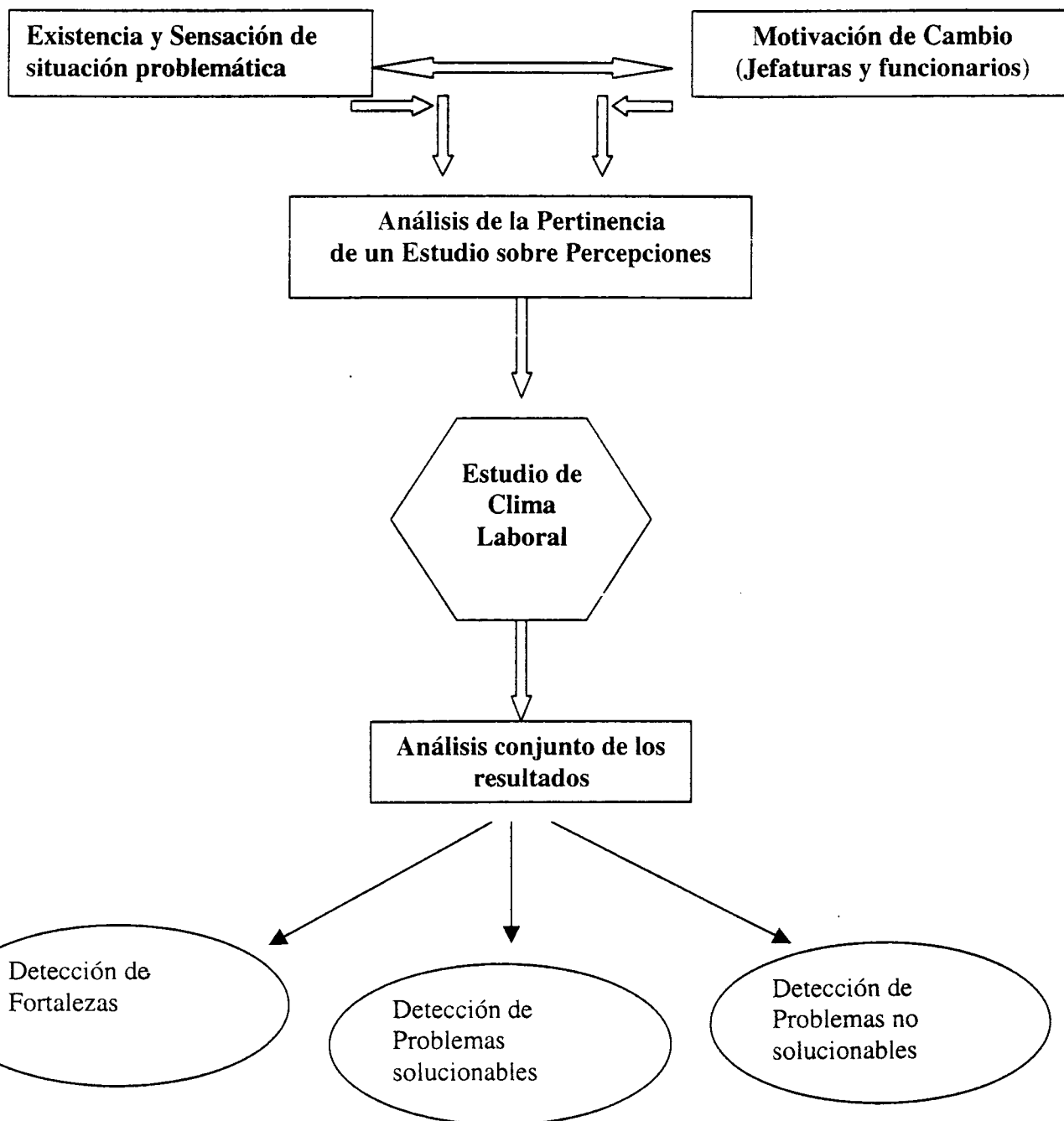
PARTICIPACIÓN

Intercambio de Información 10 - 24 - 39 - 50 - 64

Involucración al Cambio 11 - 31 - 51 - 65

En el estudio del clima organizacional se debe seguir una lógica para implementarlo:

Lógica de implementación de un estudio de clima laboral.



DISEÑO MUESTRAL PARA LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Con el fin de lograr la mayor representatividad, la encuesta fue administrada en diferentes lugares de trabajo de los funcionarios y dentro de la jornada normal de estos.

Se logró administrar la encuesta a un total de 69 funcionarios de un universo de 133, alcanzando una representación de un 52%.

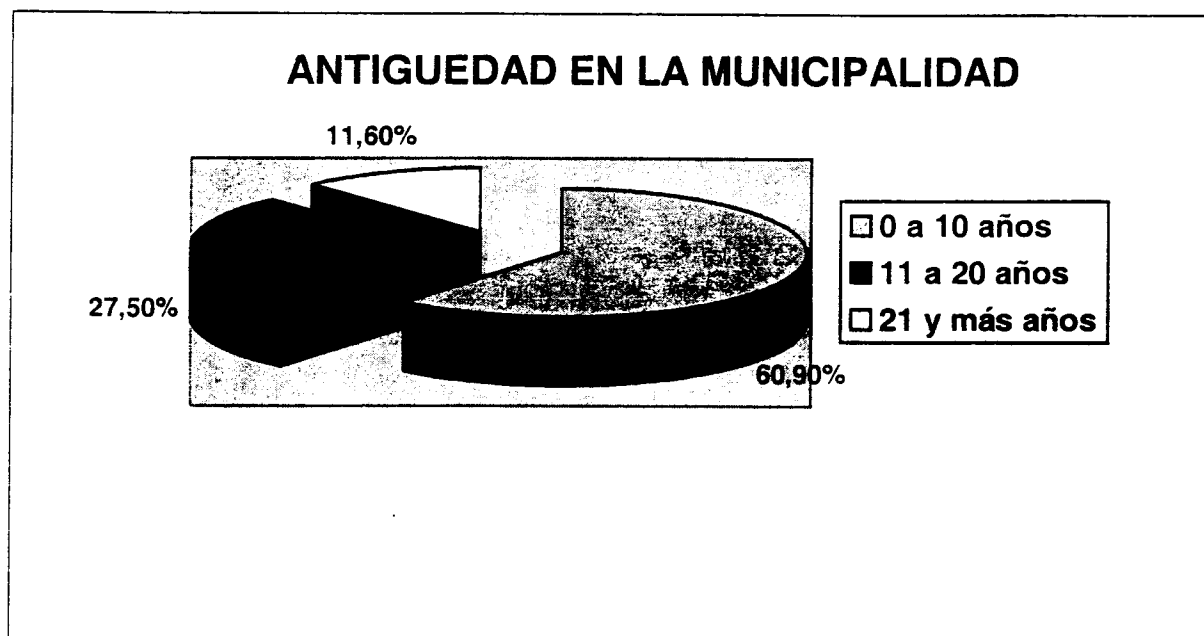
Para este estudio se tomó en cuenta solamente las siguientes variables:

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA CONSIDERANDO LA VARIABLE ANTIGÜEDAD EN EL ESTABLECIMIENTO

Con respecto a esta variable se categorizaron en tres rangos que van en primer lugar todos los funcionarios de 0 a 10 años, en segundo lugar de 11 a 20 años y por último de 21 y más. Se incluyen en esta variable todos los funcionarios ya sean Titulares, Contrata, Códigos del Trabajo y Honorarios.

Dentro de esta muestra, el mayor número de funcionarios de acuerdo a los encuestados se encuentra en los de 0 a 10 años, siguiendo el mismo orden los

de 11 a 20 años y por último los de 21 y más años. Los valores se muestran en el siguiente gráfico:

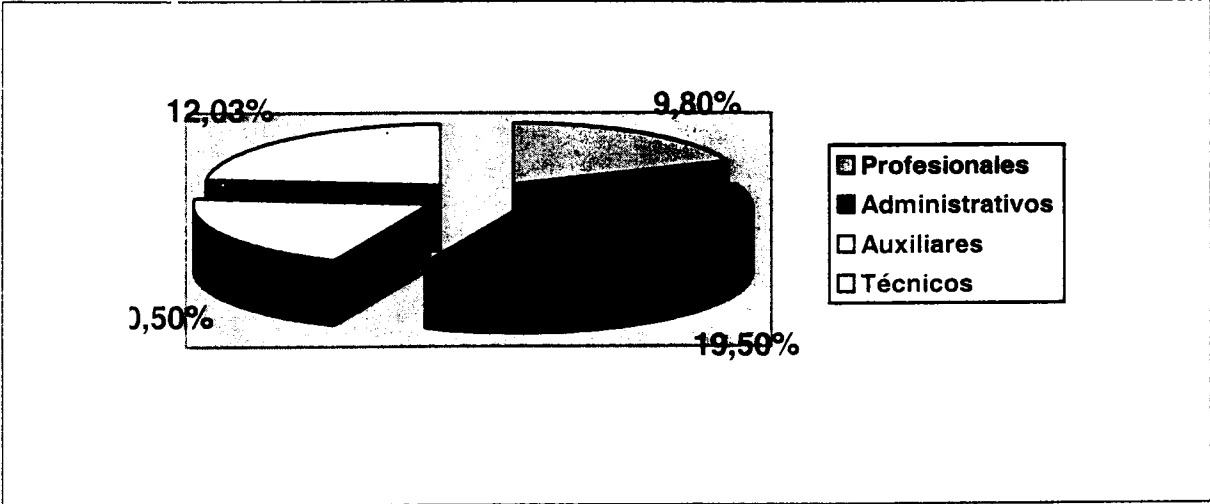


DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA CONSIDERANDO LA VARIABLE ESTAMENTO FUNCIONARIO:

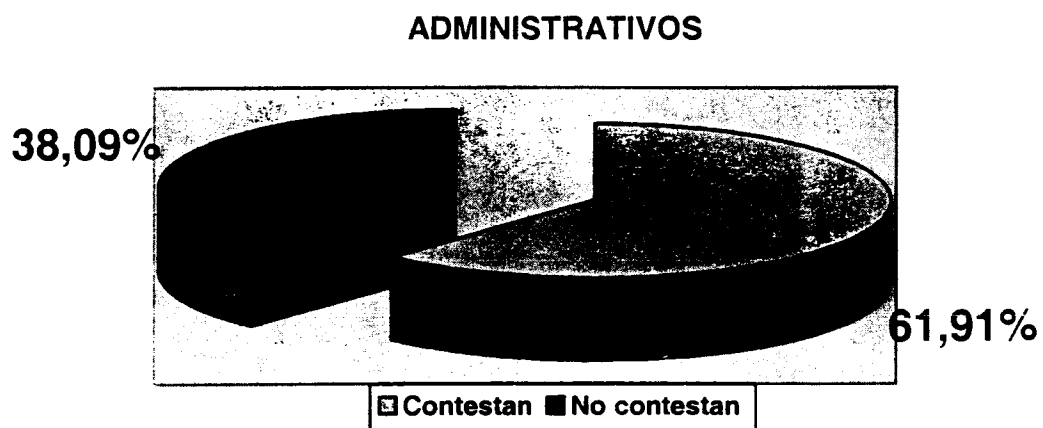
De acuerdo a la muestra por estamentos y a los datos obtenidos el mayor número de funcionarios pertenecía al estamento de Auxiliares con un 32.3% del total de funcionarios de la Municipalidad, le sigue el estamento de administrativos con un 31.6%, el estamento Técnicos con un 14.3%, luego el de Profesionales con un 12% y finalmente el de Directivos con un 9%.

La muestra quedó constituida principalmente por cuatro estamentos que a la vez eran los de mayor porcentaje, en primer lugar con un 19.5% los administrativos, en segundo lugar los de técnicos con un 12.03%, el estamento de auxiliares con un 10.5% y el de profesionales con un 9.77%.

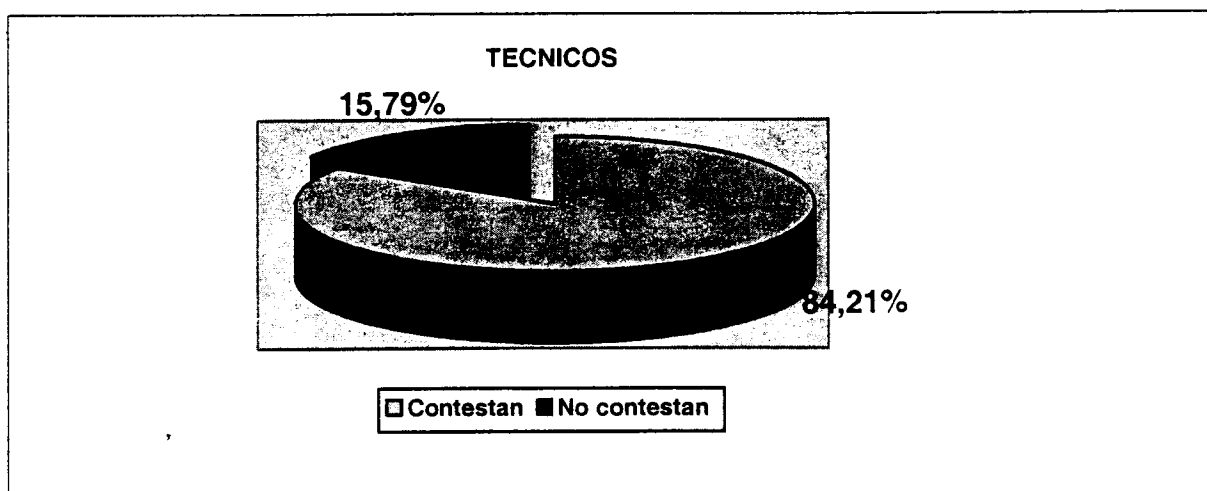
Distribución de la Muestra según estamento (n= 133 funcionarios)



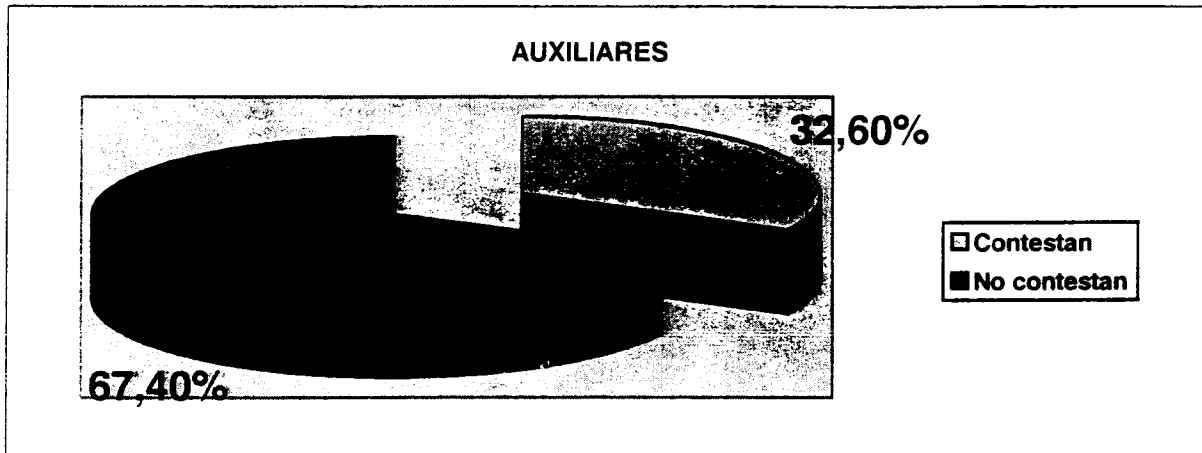
"Porcentaje de funcionarios del estamento de Administrativos que respondieron la encuesta, el universo es el total por estamento"



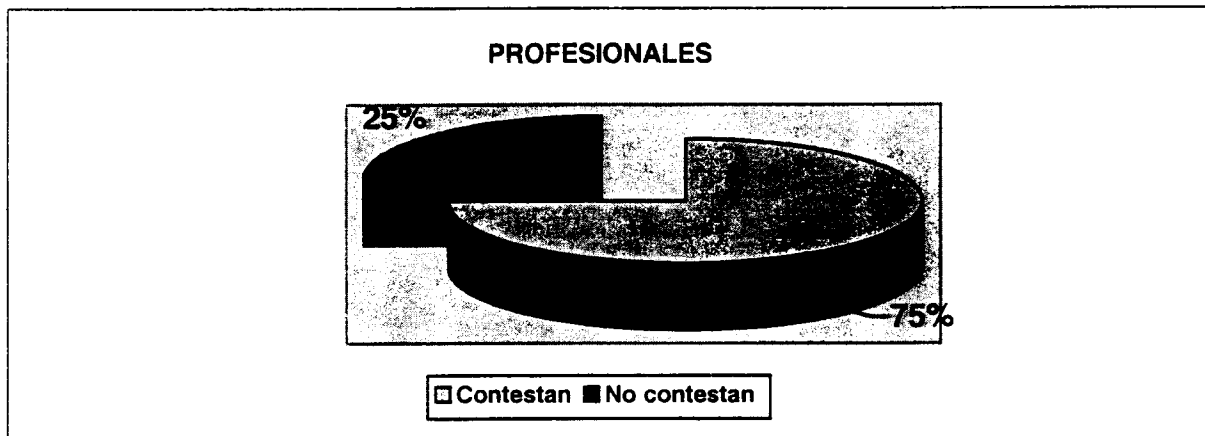
"Porcentaje de funcionarios del estamento de Técnicos que respondieron la encuesta, el universo es el total por estamento"



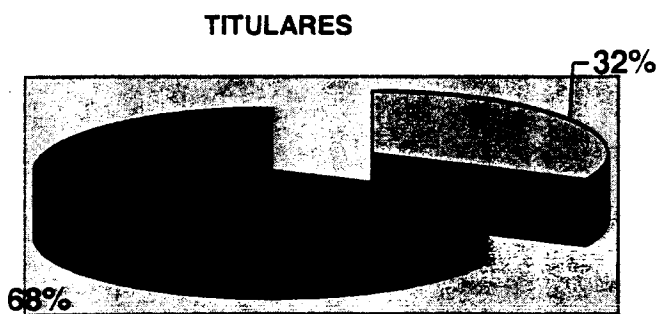
"Porcentaje de funcionarios del estamento de Auxiliares que respondieron la encuesta, el universo es el total por estamento"



"Porcentaje de funcionarios del estamento de Profesionales que respondieron la encuesta, el universo es el total por estamento"

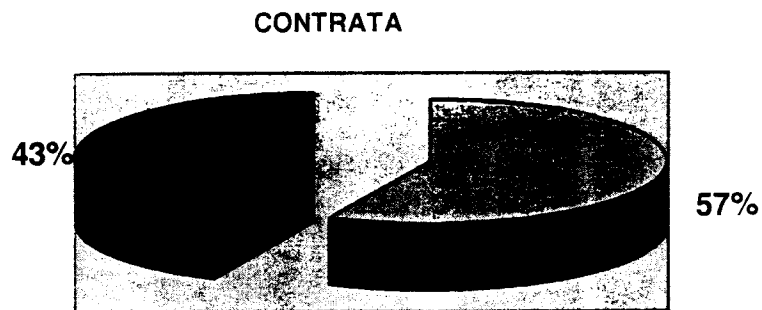


"Distribución por calidad jurídica que respondieron la encuesta, Titulares"



Contestan No contestan

Distribución por calidad jurídica que respondieron la encuesta, Contratas"

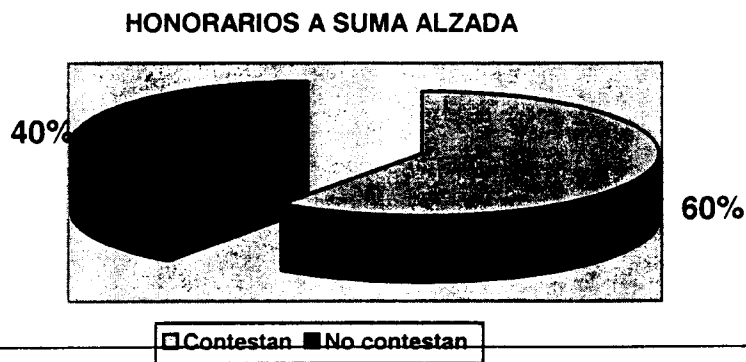


Contestan No contestan

"Distribución por calidad jurídica que respondieron la encuesta, Códigos del Trabajo"



Distribución por calidad jurídica que respondieron la encuesta, Honorarios a Suma Alzada"



VII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS PARA CADA UNA DE LAS AREAS Y DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL EVALUADAS.

A.- AREA DEL LIDERAZGO

A.1.- DIMENSIÓN DIRECCIÓN

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS SEGÚN SU DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS:

- El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
59,4%	31.9%	2.9%	5.8%	0%

- Ocurre con frecuencia que cuando hay un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
13%	29%	26.1	31.1%	0%

- No existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
20.6%	33.8%	19.1%	26.5%	0%

- A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
8.8%	19.1%	29.4%	41.2%	1.5%

- Un 91,3% de la muestra señala estar muy y relativamente de acuerdo con la afirmación **“El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo”** también es positivo pues en la nota asignada a esta afirmación se encuentra con un 5,9 lo que es considerado para este estudio como “Buena”
- El 57,2 señala estar relativamente y muy en desacuerdo con respecto a la afirmación **“Ocurre con frecuencia que cuando hay un problema especial no se sabe quién debe resolverlo”**. El 42,8% restante no se encuentra en la posición descrita. En cuanto a las calificaciones esta afirmación se encuentra en el rubro de “Regular”, pues su calificación es de un 4,5.
- Un 54,4% se encuentra muy y relativamente de acuerdo con la afirmación **“No existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar”**. En cambio el otro 45,6% está Muy y relativamente en desacuerdo, también en la calificación que entregan las respuestas a esta afirmación que es considerada en el rubro de “Regular” con un 4,0.
- Positiva es la percepción en cuanto a la afirmación **“A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen”**, pues un 70,6% de los encuestados se encuentra en la postura Muy y Relativamente en desacuerdo con la afirmación descrita. En cuanto a la calificación es de un 5,0 lo que se considera en el rubro de “Buena”.

ANÁLISIS GENERAL DE LA DIMENSIÓN

Considerando el total de encuestados, se puede señalar que la percepción que tienen los funcionarios de la Municipalidad en cuanto a la Dimensión Dirección que es dada por sus jefaturas y todo lo que concierne a planificación de sus tareas, se podría precisar que es “Regular”, promediando las calificaciones señaladas en el total de afirmaciones que posee, lo que significa que la Municipalidad, en lo que respecta a estas afirmaciones y las respuestas o percepciones de sus funcionarios se encuentra en el rubro “Regular” con un 4,9. Como buenas se encuentran “la preocupación del jefe en que se entienda el trabajo, cuyas notas son asignadas en la primera afirmación, seguidamente los funcionarios encuentran que los trabajos que se inician levemente conocen o saben por que se hacen, además que ellos perciben hacer con la salvedad que ellos saben por cual empezar.

En cuanto a las afirmaciones que están en el rubro Regulares tiene que ver con los problemas presentados en su quehacer diario y no encontrar quién debe resolverlos. También en este rubro se encuentra la afirmación “No existe claridad en las funciones que cada uno debe desempeñar”. En este rubro la nota corresponde a un 4,8 catalogada como “Regular”.

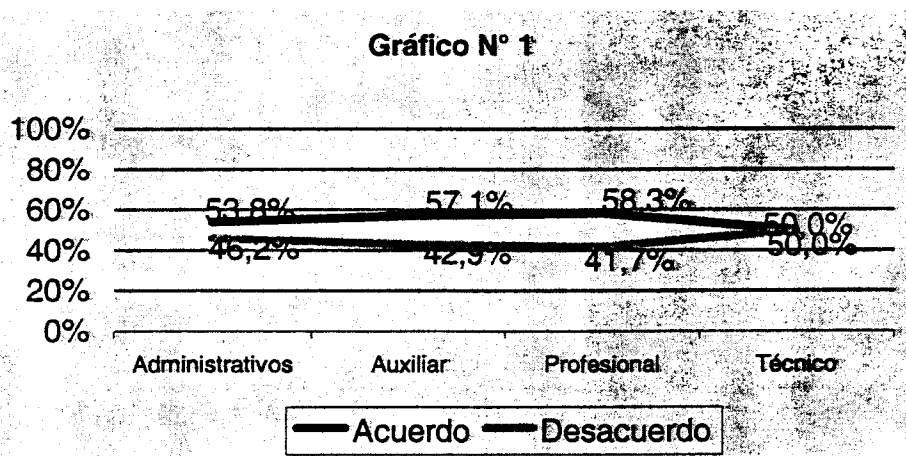
Al analizar cada uno de los Item hemos considerado abocarnos a realizar un diagnóstico sobre las afirmaciones que aparecieron catalogadas como “Deficientes” en esas dimensiones que las haya y también las afirmaciones “Regulares” de acuerdo a las

variables Estamentos y Años de Servicios. Graficando luego a cada una de las afirmaciones con las variables indicadas.

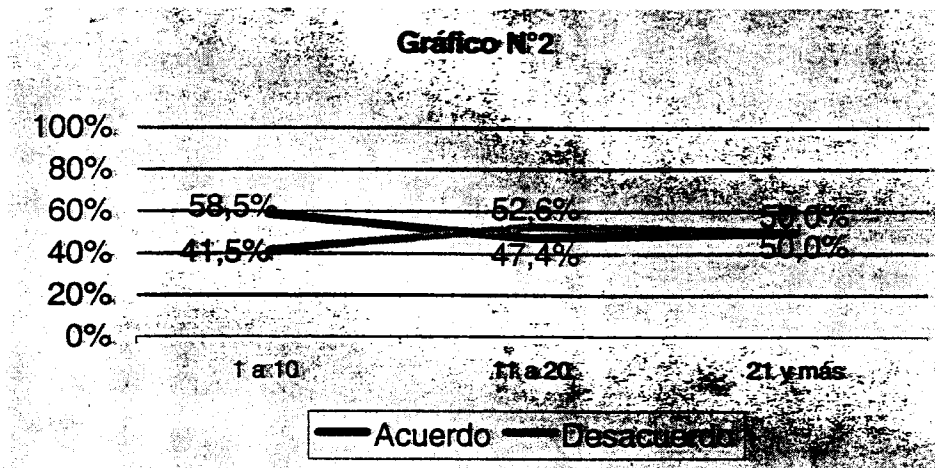
ANÁLISIS DE LA DIMENSION DIRECCIÓN, CONSIDERANDO LAS VARIABLES INDEPENDIENTES ESTAMENTO Y ANTIGÜEDAD FUNCIONARIA.

Si bien en el estamento técnico están divididas las opiniones, en los otros estamentos es clara la percepción de no tener claridad en las funciones que realiza, lo que hace que las jefaturas al nivel de dirección a los funcionarios no es muy positiva. Nos muestra también que el estamento de profesionales y auxiliares nuevamente son los más altos en no sentirse de acuerdo con la afirmación. (Gráfico N° 1)

En cuanto a las notas asignadas tenemos que los auxiliares se encuentran en "Regular" con un 4.1 y los profesionales deficiente con un 3.5.



En la afirmación **No existe claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar** los funcionarios que van de 1 a 10 años y de 11 a 20 de antigüedad son los que perciben la no claridad, pues en el gráfico vemos que se encuentran en el (ver gráfico N° 2)



A.2. DIMENSION: ESTIMULO DE LA EXCELENCIA

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS SEGÚN SU DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS:

- En esta municipalidad se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
27,5%	31,9%	21,7%	18,8%	0%

- Nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
14.7%	33.8%	27.9%	23.5%	0%

- El jefe no se preocupa por que se aporten ideas que mejoren la calidad de nuestro trabajo.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
10.3%	23.5%	33.8%	30.9%	1.5%

- A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
17.6%	10.4%	23.5%	48.5%	0%

- Un 59% de los encuestados afirma estar de acuerdo con la afirmación de la **“preocupación de la Municipalidad por informar sobre las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, para el mejoramiento de la calidad del mismo”**, pero esta afirmación es considerada como **“Regular”** en el rubro evaluativo con un 4.4.
- A la afirmación **“Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda”**, la respuesta dada por los funcionarios fue que un 61,8% consideró estar en desacuerdo con ésta, también es considerada como **“Regular”** alcanzando una nota de un 4.6.

- En la afirmación **“Nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones”**, están divididas las opiniones, ya que un 48,5% que sostiene estar muy y relativamente de acuerdo, contra el 51,5% que está en la otra posición. Se considera como **“Deficiente”** en el rubro evaluativo, pues obtiene una nota de 3.8.
- A la consulta **“El jefe no se preocupa por que se aporten ideas que mejoren la calidad de nuestro trabajo”**, el 64,7% responde en desacuerdo, siendo sólo el 38,3% que se encuentra de acuerdo, alcanzando un rubro **“Regular”** con una nota de un 4.8.
- En cuanto a la **preocupación que tiene el jefe por la calidad del trabajo** el 72% ratifica estar de acuerdo; versus el 28% restante que considera estar en desacuerdo. Esta afirmación está considerada como **“Buena”** con un 5.1 de la nota.

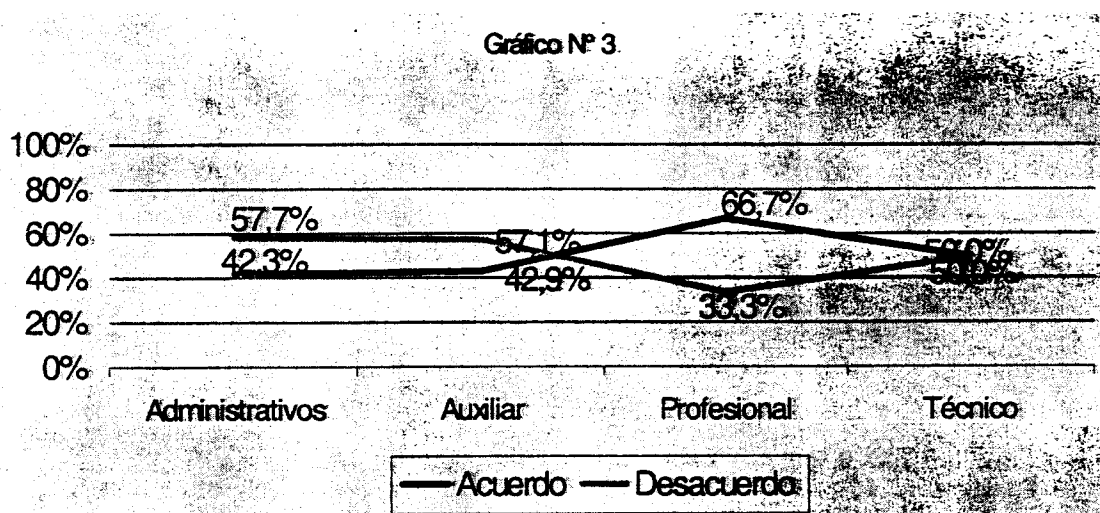
ANÁLISIS GENERAL DE LA DIMENSIÓN ESTIMULO DE LA EXCELENCIA.

Esta dimensión fue considerada como **“Regular”** en los promedios alcanzados por todas las afirmaciones, con un 4.5 siendo sólo una afirmación considerada como **“Buena”** que tiene que ver con la preocupación del jefe directo en la calidad del trabajo.

La afirmación **“Deficiente”** con un 3.8 es **“Nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones”**, la que hace bajar considerablemente el promedio de esta dimensión analizada.

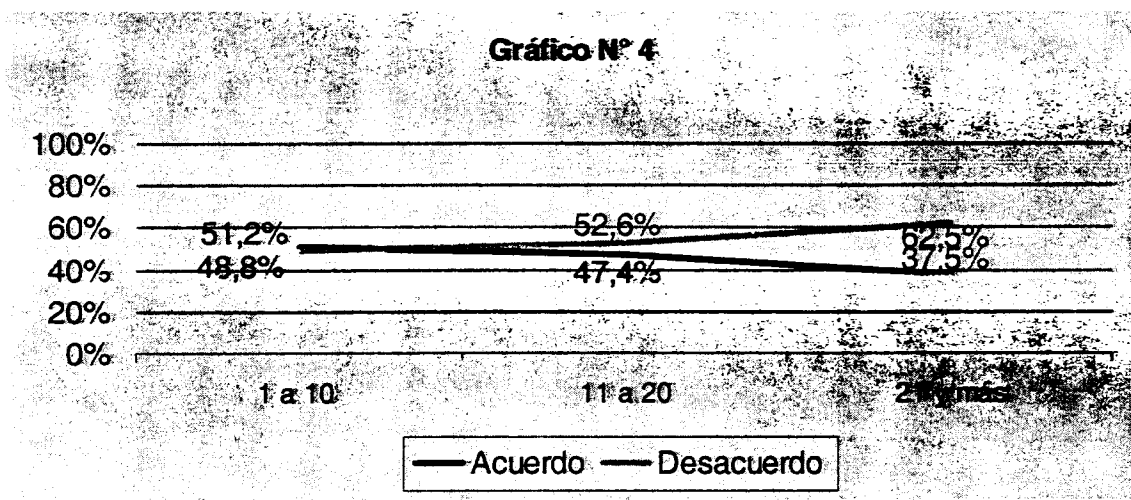
ANÁLISIS DE LA DIMENSION ESTIMULO DE LA EXCELENCIA, CONSIDERANDO LAS VARIABLES INDEPENDIENTES ESTAMENTO Y ANTIGÜEDAD FUNCIONARIA.

En la afirmación “Nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones” y de acuerdo al gráfico N° 3 el estamento Profesional es el que escapa ascendiendo en la curva de acuerdo a la percepción de que nadie ahorra esfuerzo, con un 66.7%. En el estamento Técnico estos se encuentran totalmente divididos en esta percepción con el 50%. En cambio el estamento de administrativos y auxiliares se encuentran en desacuerdo con tal afirmación con un 57.7% y 57.1% respectivamente.



Al transformar las percepciones anteriores en calificaciones, los profesionales obtienen la mejor nota con un 4.3, seguidamente el estamento Técnico con un 4.2, ambos en el rubro “Regular”. En cambio tanto los Administrativos como los Auxiliares obtienen calificaciones “Deficientes” con un 3.4 cada uno de ellos.

En la variable antigüedad el análisis realizado a la afirmación descrita y según el gráfico N° 4 muestra la tendencia negativa que tiene esta afirmación, aunque en los rubros de calificaciones los tres grupos de antigüedades son “Deficientes”, siendo el grupo de 21 y más años el que obtuvo la peor calificación con un 3.5, seguidamente el grupo de 11 a 20 con un 3.8 y por último el grupo de 1 a 10 años con un 3.9.



A.3. DIMENSION: ESTIMULO DEL TRABAJO EN EQUIPO

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS SEGÚN SU DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS:

- Todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
45%	36.2%	13%	5.8%	0%

- Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
65.2%	26.2%	1.4%	7.2%	0%

Cuando uno no sabe como hacer algo, nadie le ayuda.

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
20.6%	17.6%	28%	33.8%	0%

Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
32.4%	32.4%	20.6%	14.6	0%

- El 81.2% de los funcionarios se encuentran Muy y Relativamente de acuerdo con la afirmación “**Todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo**”. Esta afirmación está catalogada en el rubro de “Buena” con un 5.4.

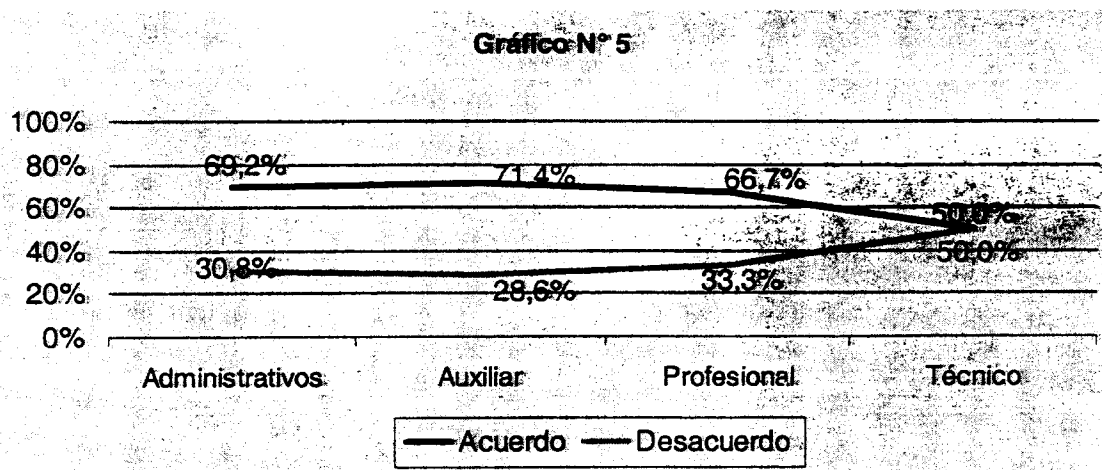
- Con un 91.4% de los encuestados contesta como Muy y Relativamente de acuerdo a la afirmación **“Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades”**. Esta afirmación la encontramos en el rubro de “Muy Buena” con una calificación de 6.0.
- En cambio el 61.8% de los funcionarios encuestados no se encuentra de acuerdo con la afirmación **“Cuando uno no sabe como hacer algo, nadie le ayuda”** y el 38.2% se encuentra identificando con la afirmación. Dentro del rubro en que le corresponde sería “Regular” con una nota de 4.5.
- Esta afirmación en que el 64.8% indica estar de acuerdo con que **“Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos”**, también resulta “Deficiente” de acuerdo al rubro evaluado, con una calificación de un “3.3”.

ANÁLISIS GENERAL DE LA DIMENSIÓN ESTIMULO DEL TRABAJO EN EQUIPO.

Esta dimensión es catalogada como “Regular” con un 4.8 de la calificación, siendo la afirmación “Deficiente” **“Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos”** una catalogada como muy buena, una buena, una regular y una deficiente.

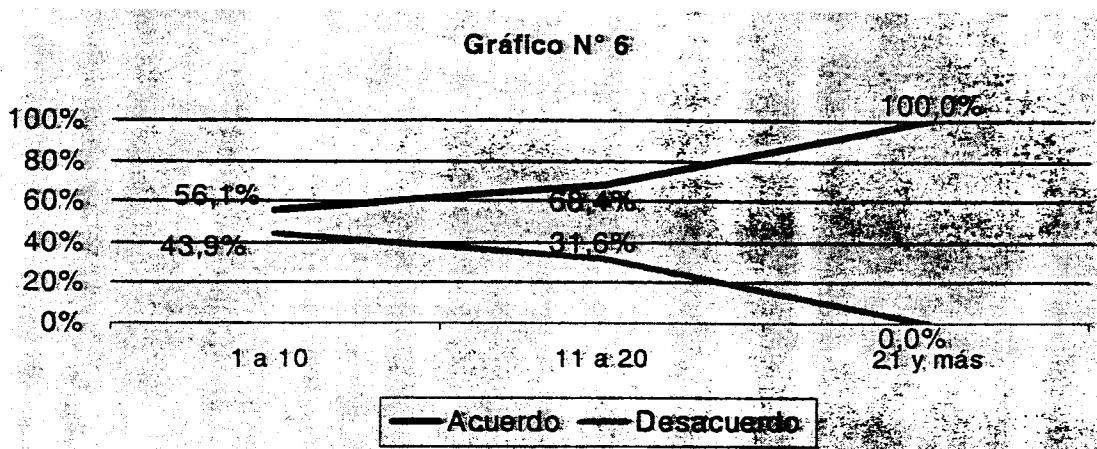
ANÁLISIS DE LA DIMENSION ESTIMULO DEL TRABAJO EN EQUIPO, CONSIDERANDO LAS VARIABLES INDEPENDIENTES ESTAMENTO Y ANTIGÜEDAD FUNCIONARIA.

Al analizar la afirmación deficiente “Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos” de acuerdo a como fue percibida por los estamentos que son parte de la Municipalidad, podríamos concluir que todos los estamentos se encuentran en el rubro de Deficiente, siendo los estamentos de administrativos y auxiliares con bajas notas con un 3.5 y 2.6 respectivamente. El gráfico N° 5 muestra también esta tendencia.



El análisis realizado por la antigüedad el grupo con la nota más baja es el de 21 y más años, cuyo rubro es deficiente” con 1,5 en su nota, los otros grupos también están negativos pero con nota superior, 3,6 cada uno.

En el gráfico asignado a esta afirmación se muestra esta tendencia, ya que todos los grupos en mayor o menor intensidad se encuentran de acuerdo con tal afirmación..



A.4 DIMENSIÓN: SOLUCION DE CONFLICTOS

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS SEGÚN SU DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS:

Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
24.6%	33.3%	24.6%	17.4%	0%

A nuestro jefe sólo le podemos decir lo que quiere oír.

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
14.7%	23.5%	23.5%	38.2%	0%

Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo.

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
13.2%	20.6%	25%	41.2%	0%

- ☑ **Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
58.8%	29.4%	7.4%	4.4%	0%

- El 57.9 de los encuestados señala estar de acuerdo con la afirmación **“Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva”**, versus el 42% que no lo está. De acuerdo al rubro en que se encuentra esta afirmación es **“Regular”** con un 4,3 de calificación.
- A **“A nuestro jefe sólo le podemos decir lo que quiere oír”**, el 61.7% señala no estar de acuerdo con esta afirmación, versus el 38.3 de los que perciben que es así. El rubro evaluado sigue siendo **“Regular”** con una calificación de un 4,7.
- En la afirmación **“Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo”**, sólo el 33.8% afirma estar muy y relativamente de acuerdo con ésta, el 66.2% restante estima lo contrario. De acuerdo al rubro está considerada como **“Buena”** con un 5,0 de calificación.
- Casi divididas se encuentran las respuestas entregadas por los encuestados de acuerdo a la afirmación **“Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras”**, pues un 51.5% de ellos señala estar muy y

relativamente de acuerdo con la afirmación. Realizando el análisis por rubro evaluativo éste es “Regular” con una nota de 4,0.

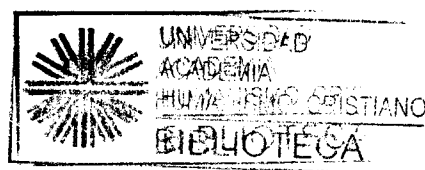
ANÁLISIS GENERAL DE LA DIMENSIÓN SOLUCION DE CONFLICTO

El promedio para esta dimensión corresponde a un 4,5, siendo catalogada como “Regular”. A lo contrario de las otras dimensiones analizadas no se presentan acá afirmaciones catalogadas como deficientes, pero si regulares y una catalogada como buena.

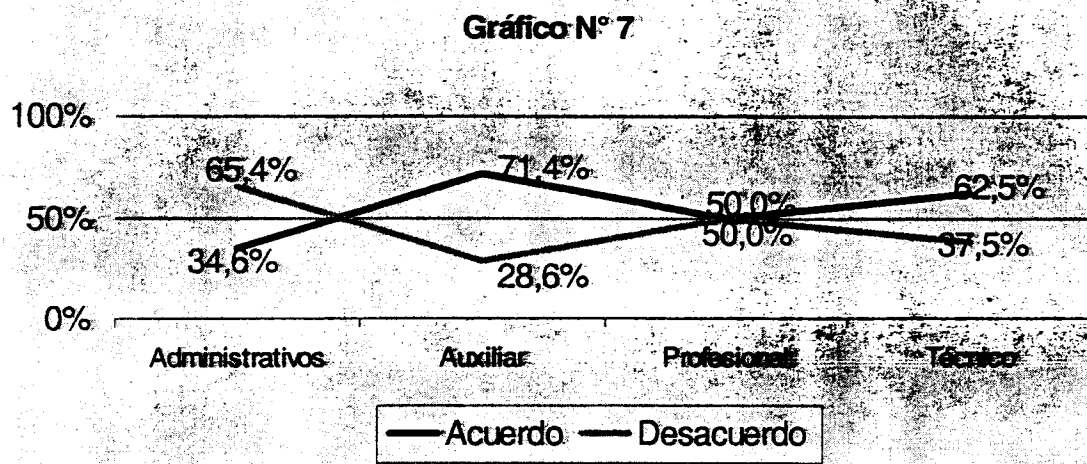
Para esto analizaremos por estamento y antigüedad sólo la afirmación que obtuvo la nota más deficiente dentro de lo regular.

ANÁLISIS DE LA DIMENSION SOLUCION DE CONFLICTOS, CONSIDERANDO LAS VARIABLES INDEPENDIENTES ESTAMENTO Y ANTIGÜEDAD FUNCIONARIA.

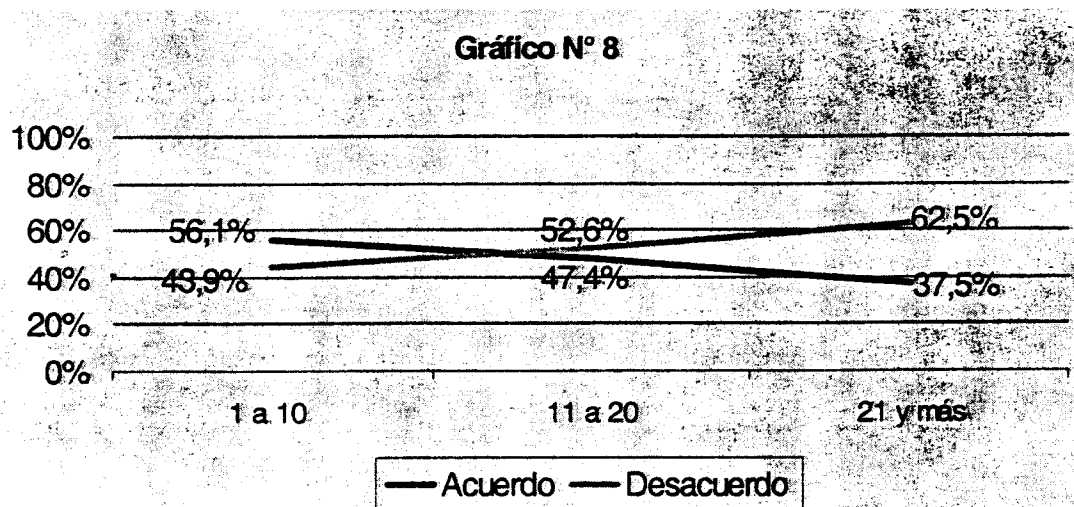
La afirmación catalogada como negativa dentro de las regulares es la que tiene que ver con la sinceridad de posiciones que adoptan los funcionarios cuando se analizan problemas, siendo el estamento de auxiliares el que posee la nota más baja, catalogada como “Deficiente” con un 3,6. Se podría decir que el estamento mejor evaluado son los administrativos, pero con rubro “Regular” con un 4,4.



También esto lo muestra el gráfico N° 7 donde se ve claramente lo descrito.



En el análisis realizado por antigüedad dentro de estos grupos vemos que el grupo que va de 1 a 10 años es el que posee menor nota con un 4,0, catalogado como regular, mientras el más alto también catalogado como regular con una calificación de un 4,6 es el de 21 y más años. Además en el gráfico expuesto queda de manifiesto lo descrito anteriormente.



B.- AREA MOTIVACIÓN

B.1.- DIMENSIÓN: REALIZACIÓN PERSONAL

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS SEGÚN DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS:

- Me siento realizado profesionalmente con este trabajo.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
46.4%	37.7%	5.8%	10.1%	0%

- Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
11.8%	20.6%	30.9%	36.8%	0%

- Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
27.9%	23.5%	32.4%	14.7%	1.5%

- Los funcionarios se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
26.5%	44.1%	14.7%	14.7%	0%

- Al preguntarles si “se sienten realizados profesionalmente con este trabajo” el 84.1% estima estar de acuerdo y sólo el 15.9% que no lo estima así. “Buena” es el rubro de calificación con un 5,4.

- El 67.7% de los funcionarios percibe no estar de acuerdo con la afirmación “**Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo**”, el 32.3% restante se encuentra muy y relativamente de acuerdo, esto hace que esta afirmación obtenga un 4.9 de calificación colocándose en el rubro de “Regular”.
- “**Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad**”, sólo el 51.4% estima estar de acuerdo con esta afirmación, mientras el 48.6% restante no lo considera así, también queda reflejada en la nota de 4,3 asignada catalogando esta afirmación como “Regular”.
- “Regular” con un 4,7 de la calificación en lo que dice relación con la afirmación “**Los funcionarios se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución**”, pues un 70.6% estiman sentirse orgullosos, mientras el 29.4% restante no lo considera así.

ANÁLISIS GENERAL DE LA DIMENSIÓN “REALIZACIÓN PERSONAL”.

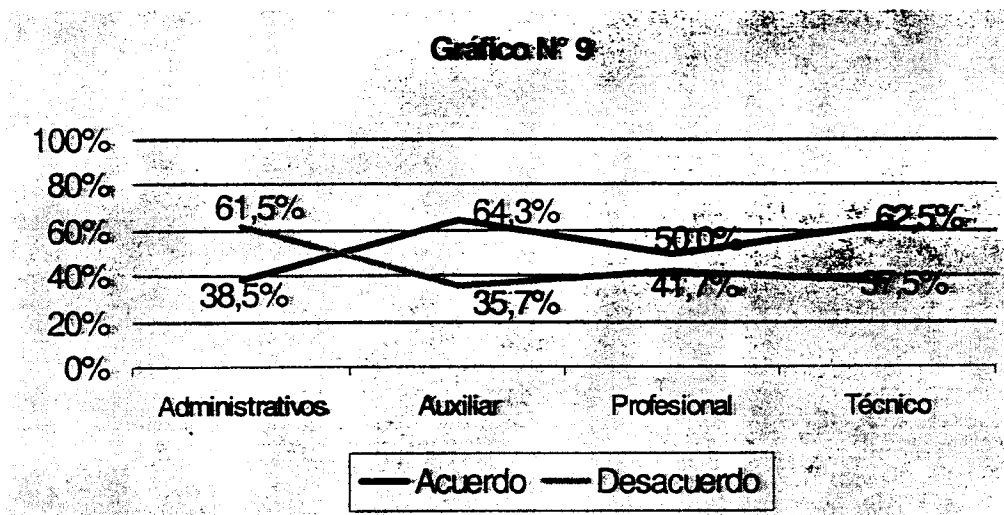
En esta dimensión se cataloga como “Regular”, puesto que obtiene la calificación de 4,8, mostrando como buena sólo una afirmación y 3 regulares de las cuales la más baja corresponde **al desarrollo del ingenio y creatividad.**

ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN REALIZACIÓN PERSONAL, CONSIDERANDO LAS VARIABLES INDEPENDIENTES ESTAMENTO Y ANTIGÜEDAD FUNCIONARIA.

Analizando la afirmación que se acaba de describir se podría afirmar que el estamento en donde existe una negación de esta afirmación en el de Administrativos, tal

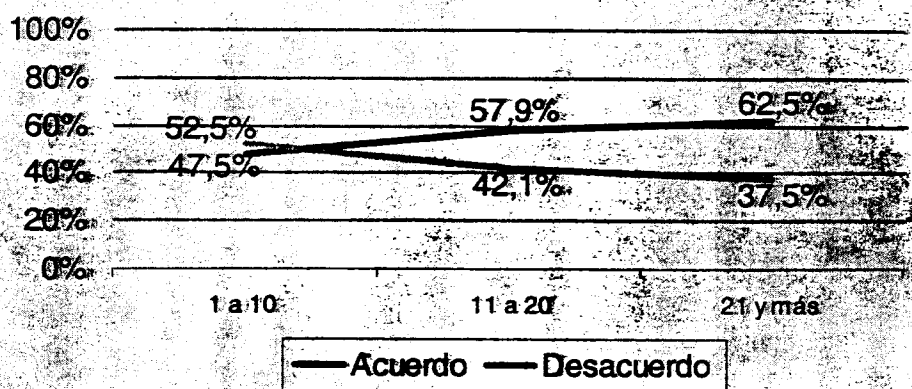
cual es verificado en el gráfico N° 9, así también muestra que el estamento de Auxiliares seguido por los Técnicos en donde sostienen estar de acuerdo.

En cuanto a su calificación el estamento de Administrativos obtiene una calificación deficiente, al igual que los Profesionales con un 3,9 cada uno. En cambio los Auxiliares obtienen una nota en el rubro de bueno con un 5,0, seguido los Técnicos con un 4,8 calificándose en el rubro de regular.



En cuanto a la antigüedad, tal como se muestra en el gráfico N° 10, se denota que los funcionarios que se encuentran en el grupo que va de 1 a 10 años de servicios son los que obtienen una nota “deficiente” con un 3,8 versus los que se encuentran en el grupo de 21 más años con una calificación “buena” con un 5,2.

Gráfico N° 10



B.2.- DIMENSIÓN: RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS SEGÚN DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS:

En Esta institución se reconoce a la persona que trabaja bien.

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
17.4%	33.4%	27.5%	21.7%	0%

Aquí únicamente están pendientes de los errores.

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
17.6%	32.4%	32.4%	17.6%	0%

La dedicación en este departamento merece reconocimiento.

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
45.6%	33.8%	10.3%	10.3%	0%

Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
11.8%	32.4%	23.5%	32.4%	0%

- Con respecto a la afirmación **“En esta institución se reconoce a la persona que trabaja bien”**, se dividen las opiniones en los que están de acuerdo con esta afirmación y aquellos que no lo están. El 50.8% se encuentran en los primeros nombrados y el 49.2% en los segundos. Esta afirmación se encuentra en el rubro **“Regular”** casi cayendo a Deficiente con un 4.0 de calificación.
- En esta afirmación se dividen las opiniones entre un 50% cada uno con respecto a estar de acuerdo con los que están en la otra posición. Con respecto a la afirmación **“Aquí únicamente están pendientes de los errores”**. Esta afirmación es evaluada como **“Regular”** con un nota de 4,0.
- Mientras el 20.6% de los funcionarios sostiene no estar de acuerdo con la afirmación **“La dedicación en esta Departamento merece reconocimiento”** el 79.4% de los funcionarios si lo está con lo que la calificación en esta afirmación es de un 5.3 evaluándose en el rubro de **“Buena”**.
- **“Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo”** el 44.1% de los funcionarios afirma estar Muy y Relativamente de acuerdo, contrario a lo que sostiene el 55.9% de los otros funcionarios de la otra posición.

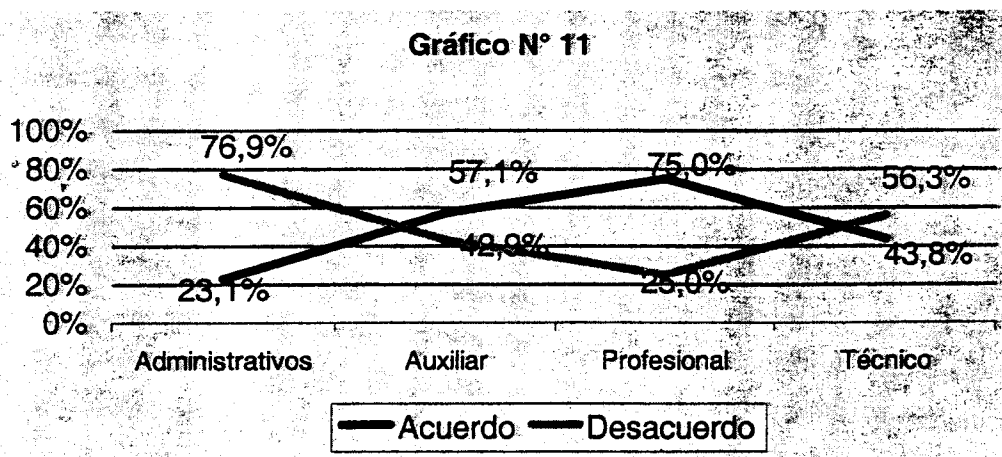
Con respecto al rubro en que se encuentra esta afirmación le corresponde el **“Deficiente”** con un 3,4 de la calificación.

RESUMEN GENERAL DE LA DIMENSION RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN.

Al realizar el resumen correspondiente esta dimensión es definida como “Regular” con un 4,2 de la calificación, promediando las notas de todas las afirmaciones correspondientes. Existiendo en esta dimensión sólo una afirmación calificada como buena, dos regulares y una deficiente, que es la que se analizará con las variables independientes Estamento y Antigüedad.

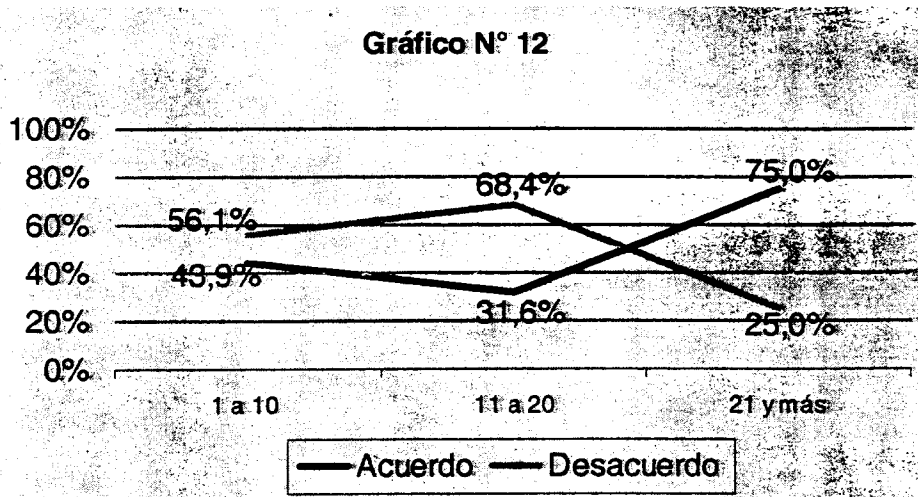
ANÁLISIS DE LA DIMENSION RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN, CONSIDERANDO LAS VARIABLES INDEPENDIENTES ESTAMENTO Y ANTIGÜEDAD FUNCIONARIA.

En este análisis y de acuerdo a lo que muestra el gráfico N° 11 mostrado, nos daremos cuenta que el estamento de administrativo y técnico son los que se encuentran en mayor medida en desacuerdo con la afirmación “Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo”, puesto que ambos obtienen una calificación de 2,8 y 3,1 respectivamente. También existiendo el estamento de auxiliares con un 3,7 que es para nuestro estudio “deficiente”.



Por tanto el estamento Profesional se encuentra en el rubro de “Bueno” con un 5,5 de la calificación, lo que hizo subir en forma considerable la calificación a esta afirmación.

Tal cual como se muestra graficado (gráfico N° 12) con respecto a la afirmación descrita en el párrafo anterior, el grupo de 11 a 20 años es el que se encuentra en desacuerdo con esta afirmación, en tanto el 75% que se encuentra entre el grupo 21 y más años de servicios está de acuerdo. En tanto al verificar las calificaciones y los rubros, el grupo que va de 11 a 20 años es el que obtiene la menor nota con un 3,1 muy bajo con respecto a los de 21 y más años que obtienen un 5,0 que es considerado “bueno”.



B.3.- DIMENSIÓN: RESPONSABILIDAD

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS SEGÚN DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS:

- En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
17.4%	49.3%	11.6%	21.7%	0%

- En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
4.3%	36.2%	43.5%	15.9%	0%

- Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
61.8%	26.5%	7.4%	4.4%	0%

- Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
48.5%	36.8%	8.8%	5.9%	0%

- El 66.7% de los funcionarios municipales sostienen estar de acuerdo con la afirmación "En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo

realizar su propio trabajo”, versus el 33.3% que piensa lo contrario. La calificación que ha obtenido esta afirmación es un 4,2 en el rubro de “Regular”.

- **“En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo”** sólo el 40.5% de los funcionarios considera estar de acuerdo con esta afirmación, mientras el 59.5% restante se encuentra en la posición contraria. Con respecto al rubro evaluativo, ésta se considera “Regular” con un 4,4 de la calificación.
- De acuerdo a la afirmación **“Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica”** el 88.2% percibe como verdadera la aseveración, pues sólo el 11.8% restante considera que no es de esta forma. Esta afirmación obtiene una calificación de un 2,1 en el rubro “Deficiente”.
- Un 85.3% señala estar den total o relativo acuerdo con la afirmación **“Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal”**, queda de manifiesto en la calificación obtenida pues es de un 5.6 considerándose en el rubro de “Buena”.

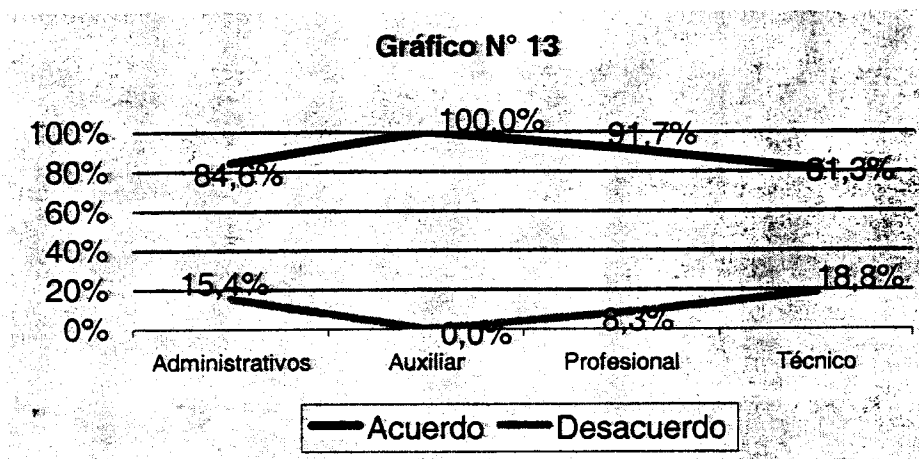
ANÁLISIS GENERAL DE LA DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD

En esta subcategoría de Responsabilidad destacable es señalar que obtiene una calificación “Regular” con un 4,1 del promedio de las afirmaciones, pues sólo una afirmación es considerada como buena, dos regulares y una deficiente.

ANÁLISIS DE LA DIMENSION RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN, CONSIDERANDO LAS VARIABLES INDEPENDIENTES ESTAMENTO Y ANTIGÜEDAD FUNCIONARIA.

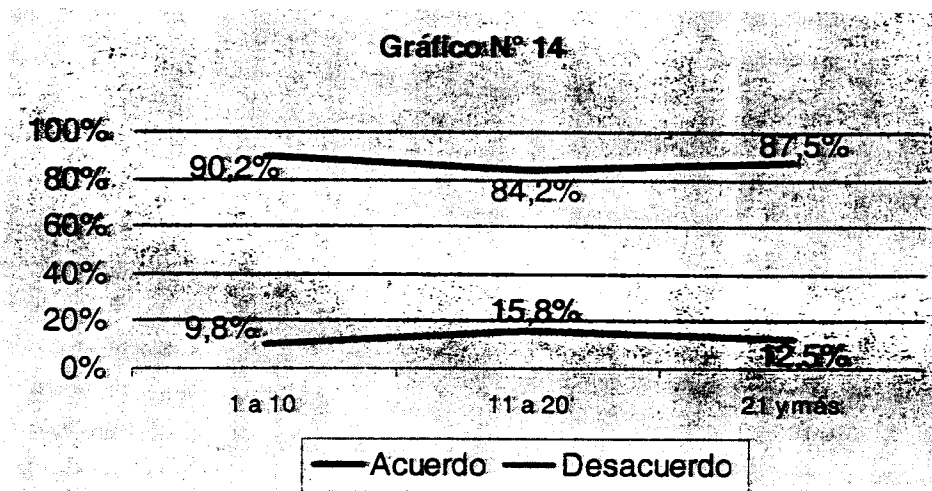
Al considerar la afirmación deficiente de esta subcategoría nos daremos cuenta mediante el gráfico N° 13 expuesto que en la afirmación “**Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica**” el total de los estamentos se encuentra de acuerdo con ésta, siendo el estamento Auxiliar el más alto en la curva con un 100%, seguido de los Profesionales, Administrativos y Técnicos.

Al hablar de calificaciones diremos que el estamento con calificación deficiente es el de Auxiliares con un 1,3, el de profesionales con un 1,8. Por poca diferencia también en el rubro deficiente los Administrativos y Técnicos con un 2,1 y un 2,8 respectivamente.



En la misma afirmación y analizando por antigüedades, según el gráfico N° 14, también todos los grupos se encuentran de acuerdo con tal afirmación, siendo el

grupo que va de 1 a 10 años con su nota de 1,9 el más bajo, seguido por el grupo de 21 y más con un 2,3 y luego el de 11 a 20 años con un 2,5, todos en el rubro deficiente.



B.4.- DIMENSIÓN: ADECUACION DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS SEGÚN DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS:

- El ambiente que se respira en esta institución es tenso.

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
15.9%	29%	36.2%	17.4%	1.5%

- Las condiciones de trabajo son buenas

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
30.4%	46.4%	8.7%	14.5%	0%

Aquí se despide a la gente con facilidad

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
10.3%	27.9%	16.2%	45.6%	0%

Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
29.4%	39.7%	13.2%	17.6%	0%

- Un 45.6% de los funcionarios se encuentra Muy y Relativamente de acuerdo con la afirmación “**El ambiente que se respira en esta institución es tenso**”. El 54.4% restante no lo considera así. De acuerdo al rubro en que se encuentra esta afirmación es “Regular” con un 4,1 de la calificación.
- El 76.8% de los funcionarios encuestados está Muy y Relativamente de acuerdo con que “**Las condiciones de trabajo son buenas**”, versus el 23.2% que no la considera así.
El rubro correspondiente en esta afirmación es de “Regular” con un 4,9, lo que significa que no son óptimos estas condiciones.
- Los funcionarios encuestados perciben que en la “**Institución se despide a la gente con facilidad**”, puesto que un 61.8% se encuentra en desacuerdo con la afirmación, versus el 38.2% que piensa contrariamente.

La calificación corresponde a un 4,9 lo que para este estudio es considerado "Regular".

- El contar "**Cada uno con los elementos de trabajo necesarios**" el 69.1% de los funcionarios se encuentra de acuerdo con esta afirmación, mientras el 30.9% no lo está.

A esta afirmación fue calificada con un 4,6 en el rubro "Regular".

ANÁLISIS GENERAL DE LA DIMENSIÓN ADECUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

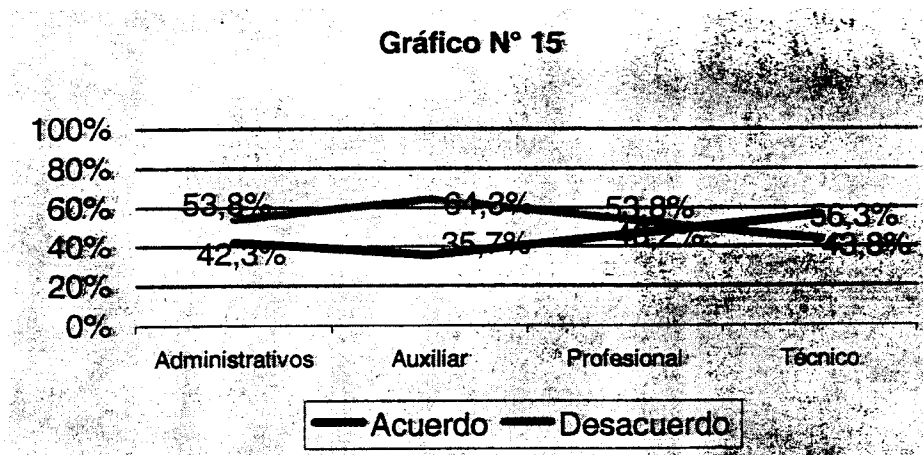
En general esta subcategoría se encuentra en la calificación promedio de un 4,6 considerándose como "Regular" puesto que la mayoría de las afirmaciones se encuentran en este rubro, excepto una considerada "Buena", no encontrando en ésta alguna afirmación considerada como "Deficiente",

ANÁLISIS DE LA DIMENSION RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN, CONSIDERANDO LAS VARIABLES INDEPENDIENTES ESTAMENTO Y ANTIGÜEDAD FUNCIONARIA.

Al analizar esta subcategoría por las variables estamento y antigüedades, consideraremos sólo la afirmación que resultó con una baja calificación como fue el caso de "**El ambiente que se respira en esta institución es tenso**", que resultó con un 4,1.

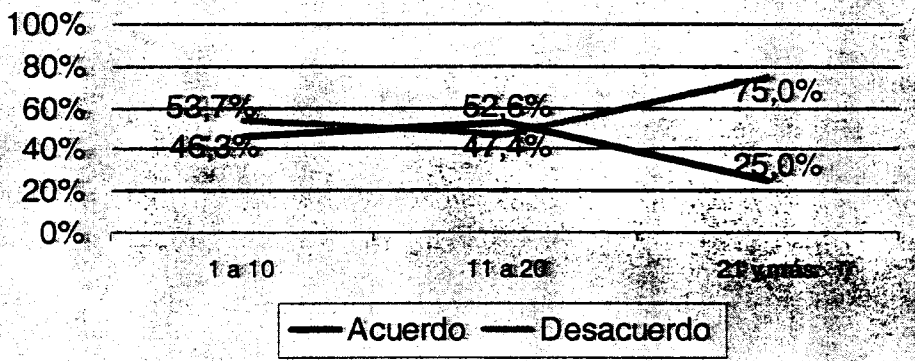
Según el gráfico (N° 15) mostrado vemos como la curva se ve ligeramente aumentada en el estamento de técnicos, por lo que en éste es el porcentaje mayor en cuanto a estar de acuerdo con la afirmación, lo mismo sucede con las calificaciones ya que el mismo estamento es el que obtiene la menor calificación con un 3,9 “deficiente”, seguido de los administrativos y auxiliares con un 4,2 cada uno y los profesionales con un 4,3 con la calificación más alta.

En cuanto a la antigüedad el grupo que va desde los 11 a 20 años obtiene un 3,8 que se considera “Deficiente” el grupo de 1 a 10 años obtiene un 4,0 y el de 21 y más años un 5,3, considerada “Buena”.



En el gráfico expuesto (N° 16) se muestra un ascenso en los grupos de 21 y más por sobre el 70% que se encuentra en desacuerdo.

Gráfico N° 16



C.- AREA RECIPROCIDAD

C.1.- DIMENSIÓN: APLICACIÓN AL TRABAJO

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS SEGÚN DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS:

- La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
46.4%	42%	5.8%	5.8%	0%

- Aquí uno se siente automotivado en el trabajo**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
27.5%	31.9%	24.6%	15.9%	0%

- En General, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
5.9%	5.9%	23.5%	64.7%	0%

- A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
20.6%	19.1%	14.7%	45.6%	0%

- Un 88.4% de los encuestados percibe que “**La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones**”, mientras el 11,6% restante lo percibe negativamente. Esta afirmación es considerada como “Buena” con un 5,6 de la calificación.

- De acuerdo a la afirmación **“Aquí uno se siente automotivado en el trabajo”** sólo un 59,4% lo percibe así, mientras el 40,6% restante no se encuentra de acuerdo con la afirmación. Se ve reflejado también en la calificación pues esta afirmación obtiene un 4,4 en el rubro de “Regular”.
- El 88,2% se encuentra en desacuerdo con la afirmación en cuanto a que **“En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente”**, sólo el 11,8% restante no lo considera así.
En el rubro de calificación esta afirmación se encuentra en “Buena” con un 5,9.
- En la afirmación **“A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes”** sólo el 39,7% de los funcionarios se encuentra muy y relativamente de acuerdo, versus el 60,3% que se encuentra en desacuerdo con esta afirmación.
El rubro que se considera para esta afirmación es el de “Deficiente” con un 3,3 de calificación.

ANÁLISIS GENERAL DE LA DIMENSIÓN APLICACIÓN AL TRABAJO

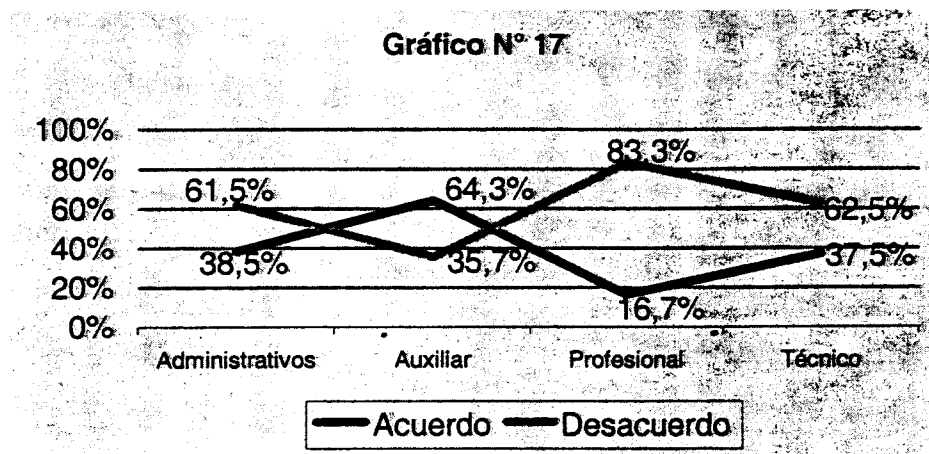
Esta subcategoría es considerada como “Regular” con un 4,8, pues del total de afirmaciones fueron considerados como “Buena” dos de ellas,

una regular y una deficiente, esta última hizo bajar en forma considerable el promedio.

ANÁLISIS DE LA DIMENSION APLICACIÓN AL TRABAJO, CONSIDERANDO LAS VARIABLES INDEPENDIENTES ESTAMENTO Y ANTIGÜEDAD FUNCIONARIA.

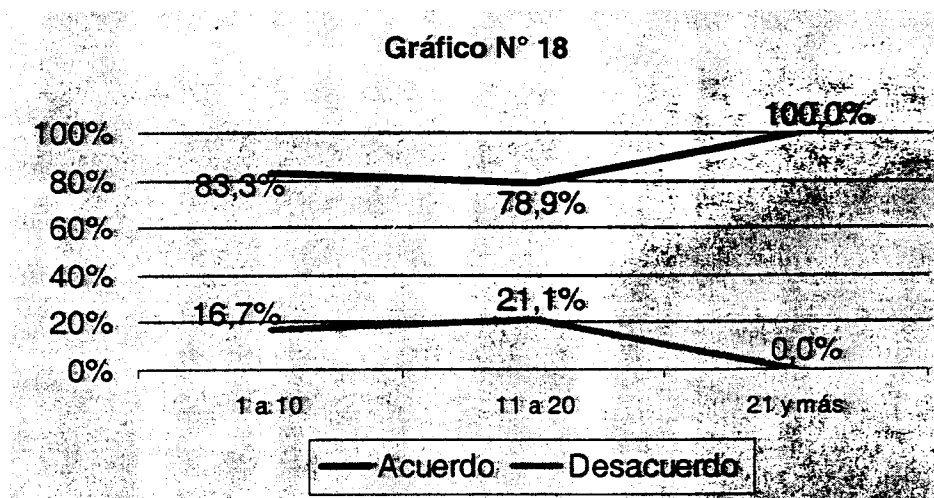
Con respecto a la variable estamento según el gráfico N° 17 mostrado, a la afirmación calificada como “deficiente” “**A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes**”, vemos que el estamento profesional es el que se encuentra más arriba en la curva con un 83.3% de los que están en desacuerdo con esta afirmación. seguido por los técnicos y administrativos. En cambio los auxiliares son los que señalan encontrarse de acuerdo con tal afirmación con un 64.3% de aprobación.

Por otro lado las calificación alcanzada en esta afirmación varían de un 1,7 profesionales; 3,1 los técnicos; 3,6 los administrativos en el rubro deficiente, en cambio los auxiliares poseen un 4,4 “Regular”.



En el caso de la variable antigüedad según el gráfico (N° 18) nos muestra que todos los grupos clasificados se encuentran en desacuerdo con la afirmación, siendo el grupo que va de 1 a 10 años, seguido del grupo de 21 y más años y el de 11 a 20 años en tercer lugar.

En tanto las calificaciones encontramos la misma proporción en cuanto a los grupos de antigüedad dándose el primer grupo descrito con un 3,0, el de 21 y más años con un 3,5 y el último, con un 3,8 siendo deficientes los tres grupos.



C.2.- DIMENSIÓN: CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS SEGÚN DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS:

- Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
10.1%	33.3%	36.2%	20.3%	0%

- Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
34.8%	36.2%	15.9%	13%	0%

- Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
38.2%	30.9%	10.3%	20.6%	0%

- Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
42.6%	36.8%	8.8%	11.8%	0%

- A la afirmación “**Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la Institución**” un 43,5 % de los funcionarios considera estar de acuerdo con ésta afirmación versus un 56,5 % restante que no lo está.

En tanto en el rubro de calificación ésta afirmación se encuentra en “Regular” con un 4,3 de las notas.

- El 71 % de los funcionarios de la Municipalidad esta de acuerdo con la afirmación **“Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina”**. Esta afirmación es considerada en el rubro de “Regular” con un 4,9 de la calificación.
- Un 69,1% de los encuestados considera que se **“Trata con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios”**. El 30,9 restante no lo considera de esta forma. El rubro a ser calificada esta afirmación es de un 4,7 considerando como “Regular”.
- El **“defender con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento”**, un 79,4% considera estar de acuerdo con ésta afirmación, en cambio sólo un 20,6 no lo considera así.

En ésta afirmación el rubro en que se encuentra es de “Bueno” con un 5,2.

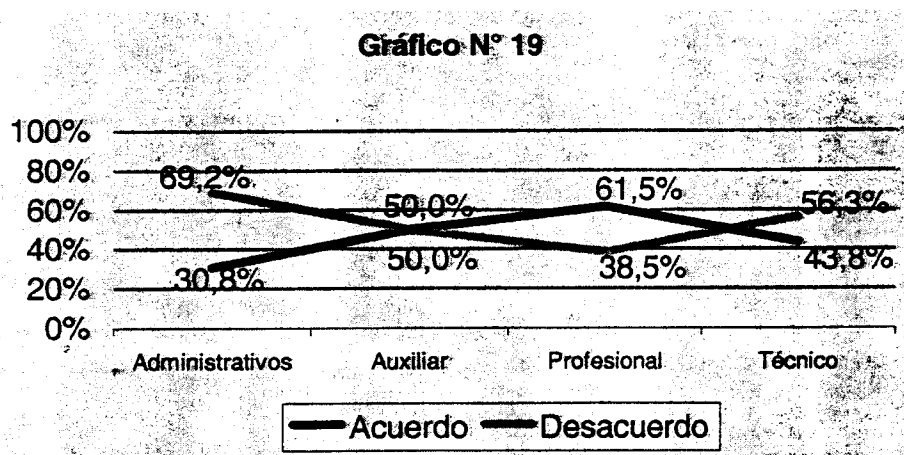
ANÁLISIS GENERAL DE LA DIMENSIÓN CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL.

El promedio en esta subcategoría con respecto a todas las afirmaciones es de un 4,8 considerado como “Regular”, encontrando sólo una afirmación considerada buena, y 3 como Regular.

ANÁLISIS DE LA DIMENSION CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL, CONSIDERANDO LAS VARIABLES INDEPENDIENTES ESTAMENTO Y ANTIGÜEDAD FUNCIONARIA.

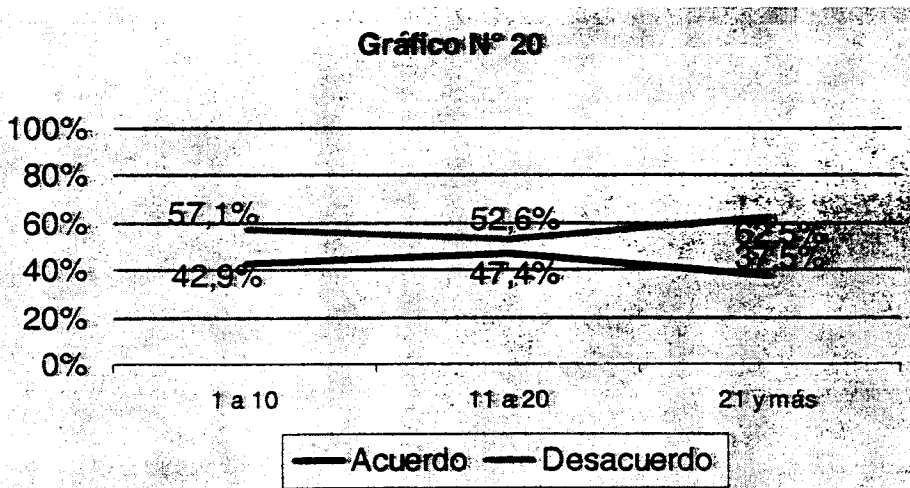
Al analizar esta subcategoría por la variable estamento según el gráfico N° 19 que se muestra con respecto a la afirmación que resulto más baja en las calificaciones como es “**Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la Institución**” podemos darnos cuenta que el estamento de profesionales es el que se encuentra más de acuerdo con esta afirmación con un 61,5 % , los sigue el estamento de auxiliares, los técnicos y por último los administrativos.

En cuanto a las calificaciones el estamento de profesionales obtiene un 3,8, seguido en orden ascendente los auxiliares con un 4,0, los administrativos con un 4,6 y los mejor evaluados los técnicos con un 4,7.



En tanto en la variable antigüedad y de acuerdo al gráfico N° 20, el grupo que va desde los 21 y más años es el que se encuentra en mejor porcentaje en los que están en desacuerdo con ésta afirmación, seguido de los 1 a 10 años y por último los funcionarios que se encuentran entre los 11 a 20 años.

Ahora en las calificaciones, el grupo con más baja calificación dentro del rubro "Regular" son el de 11 a 20 años con un 4,2 seguido de los 1 a 10 años con el 4,3 y los mejor calificados están los más antiguos de 21 y más años.



C.3.- DIMENSIÓN: RETRIBUCIÓN.

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS SEGÚN DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS:

- Esta Institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
15.9%	33.3%	26.2%	24.6%	0%

- Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
22.1%	32.4%	23.5%	22.1%	0%

- En esta organización, ser promovido o ascendido significa poder enfrentar desafíos mayores.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
33.8%	35.3%	20.6%	8.8%	1.5%

- Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
14.7%	44.1%	20.6%	20.6%	0%

- Divididas están las opiniones en cuanto a que **“Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación”**, pues un 49,3 % se encuentra de acuerdo con ésta , versus el 50,7 % restante que no lo está . La calificación en esta afirmación es de un 3,8 en el rubro “Deficiente”.

- Un 54,4 % de los funcionarios encuestados consideran estar de acuerdo con la afirmación **“Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada”**, versus un 45,6 % que no se encuentra con la postura anterior. Queda reflejado lo anterior en la calificación pues alcanza sólo a un 4,1 de “Regular”.
- El 70,1 % de los encuestados señala muy relativamente de acuerdo con la afirmación **“En esta organización, ser promovido o ascendido significa poder enfrentar desafíos mayores”**. El 29,9 % del resto de los encuestados se encuentra en desacuerdo, El rubro calificado es de “Regular”, con un 4,9.
- En la afirmación **“Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización”**, un 58.8 % señala estar de acuerdo con esta afirmación mientras el 41,2 % restante no lo está.
- La calificación correspondiente a esta afirmación corresponde a un 4,1 que es definido como “Regular”.

ANÁLISIS GENERAL DE LA DIMENSIÓN RETRIBUCIÓN.

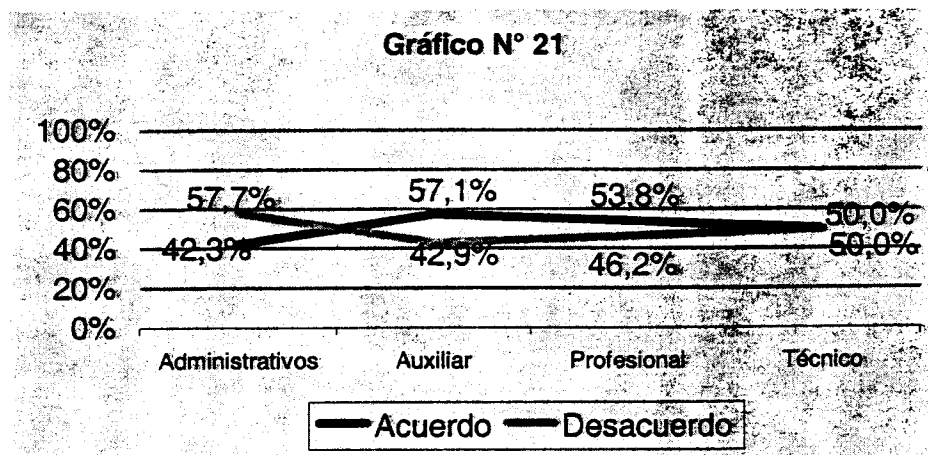
Vemos al analizar en forma general esta dimensión que el promedio alcanzado en las calificaciones corresponde a un 4,2 en el rubro de “Regular”, considerándose que existen una afirmación en el rubro “Deficiente” y tres en el rubro “Regulares”

ANÁLISIS DE LA DIMENSION RETRIBUCIÓN, CONSIDERANDO LAS VARIABLES INDEPENDIENTES ESTAMENTO Y ANTIGÜEDAD FUNCIONARIA.

De acuerdo a los estamentos vemos en el gráfico N° 21 que respecto a la afirmación "Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación", el estamento de administrativos es el más alto de la curva al no estar de acuerdo con esta afirmación, no existe la misma percepción en el estamento de auxiliares y de profesionales. Ambos por sobre el 50 % al estar de acuerdo. En el caso de los técnicos se encuentran divididas estas opiniones.

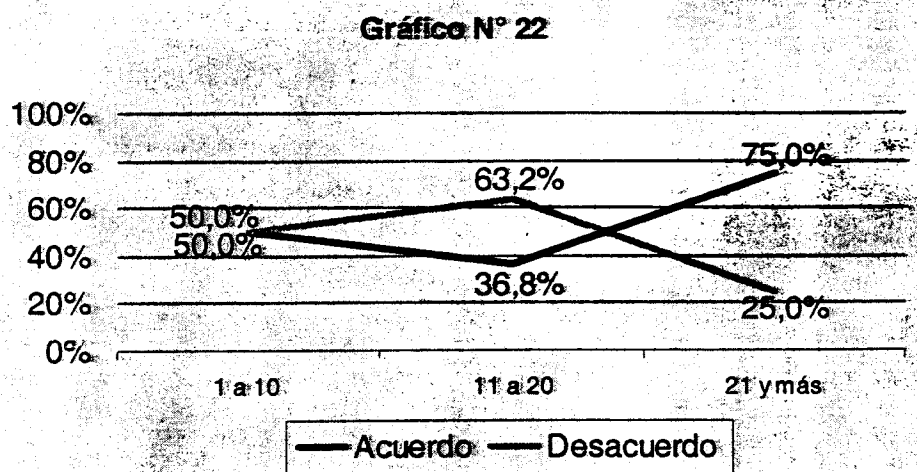
Al analizarlos por calificación vemos como el estamento de administrativos, técnicos y auxiliares obtienen una nota deficiente con un 3,6 los dos primeros y un 3,9 el segundo.

El estamento de profesionales con un 4,4 en el rubro "Regular".



En el caso de los grupos de antigüedad se puede considerar en el gráfico mostrado N° 22 que el grupo que va desde los 21 y más considera estar de acuerdo con la afirmación con un 75 %, seguido pero dividiéndose las opiniones el grupo de 11 a 20 que se encuentra en desacuerdo con un 63% de los encuestados.

Las calificaciones correspondientes o grupo mejor evaluado en forma regular tenemos a los que van e 21 y más con un 4,8 de la calificación, el resto de los grupos notas deficientes con un 3,8 los de 1 a 10 años y un 3,3 el de 11 a 20 años.



C.4.- DIMENSIÓN: EQUIDAD

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS SEGÚN DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS:

- Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
17.4%	34.8%	21.7%	26.1%	0%

- La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
50%	29.4%	7.4%	11.8%	1.5%

- Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
22%	22%	22.1%	32.4%	1.5%

- El desempeño de los funcionarios es correctamente evaluado.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
30.9%	44.1%	14.7%	10.3%	0%

- Al analizar la afirmación “**Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad**”, vemos que un 52.2% se encuentra en Muy y Relativo acuerdo con esta afirmación, el resto correspondiente al 47,8% no lo está.

En las calificaciones se ve que son “Regulares” en la situación descrita con un 4,1 de la nota.

- Un 80,6% de los funcionarios encuestados declara que **“La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase”**, versus el 19,4% restante considera que si implica reconocimiento. En cuanto a las calificaciones en esta afirmación nos encontramos con un 3,2 en el rubro “Deficiente”.
- En la afirmación **“Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos”**, el 44,8% de los encuestados considera estar Muy y relativamente de acuerdo con la afirmación. En contra de ésta el 55,2% restante no lo considera así.

En esta afirmación la calificación que obtiene es de un 4,3 en el rubro de “Regular”.

- **“El desempeño de los funcionarios es correctamente evaluado”**, el 75% de los encuestados se encuentra muy y relativamente de acuerdo con esta afirmación, en cambio el 25% restante se considera no de acuerdo. Esta afirmación alcanza una nota de un 4,9 considerado en el rubro de “Regular”.

ANÁLISIS GENERAL DE LA DIMENSIÓN EQUIDAD

En esta Dimensión nos encontramos que existen sólo una afirmación en el rubro deficiente y los tres restantes en el rubro de “Regular”.

La calificación que encontramos en esta dimensión correspondiente al promedio de las afirmaciones que en esta dimensión están comprendidas es de un 4,1 en el rubro de “Regular”.

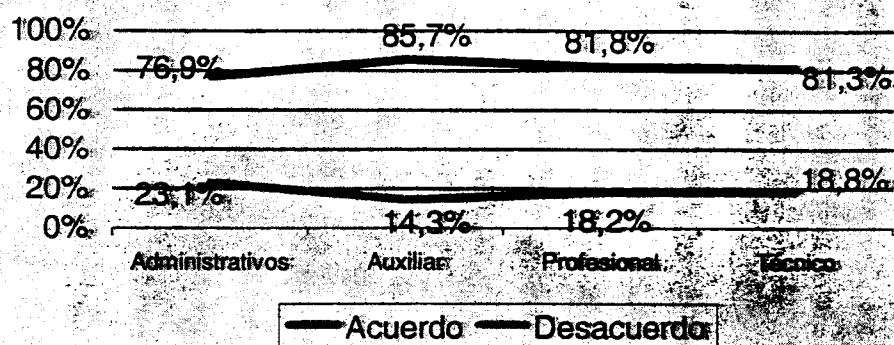
ANÁLISIS DE LA DIMENSION RETRIBUCIÓN, CONSIDERANDO LAS VARIABLES INDEPENDIENTES ESTAMENTO Y ANTIGÜEDAD FUNCIONARIA.

La afirmación que analizaremos con las variables estamento y antigüedad que obtuvo una calificación deficiente es **“La eficiencia en el trabajo no implica un reconocimiento de ninguna clase”**.

Primeramente analizaremos como hasta ahora por la variable estamento y diremos que según el gráfico N° 23 expuesto nos daremos cuenta que todos los estamentos están en muy y relativamente de acuerdo con esta afirmación. En este caso es el estamento de Auxiliares el más alto en estar de acuerdo, seguido muy cerca por los profesionales, luego los técnicos y finalmente el más bajo el de administrativos.

Ahora analizando las notas de los estamentos el peor evaluado son los técnicos con un 2,5, luego administrativos y profesionales con un 2,6 cada uno y por último los auxiliares con un 2,7.

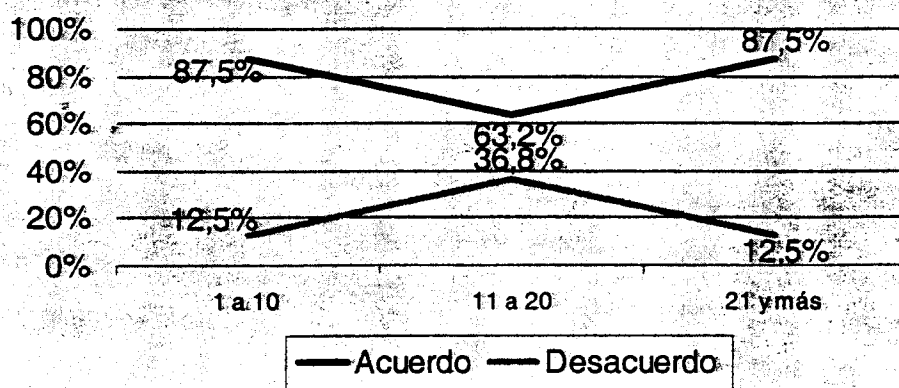
Gráfico N° 23



La variable antigüedad también nos muestra según el gráfico N° 24 que en todos los grupos de antigüedades se encuentra de acuerdo con la afirmación, siendo los grupos con una amplio margen de años como de 1 a 10 años y 21 y más los que se encuentran en primer lugar con un 87.5% cada uno, seguido del grupo que va de los 11 a 20 años con un 63.2%.

Las calificaciones también se encuentran en el rubro “Deficiente” siendo los dos grupos de 1 a 10 y de 21 y más con un 2,3 cada uno, siendo el grupo de 11 a 20 años con una nota más alta con un 3,5.

Gráfico N° 24



D.- AREA DE LA PARTICIPACIÓN

D.1.- DIMENSIÓN COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS SEGÚN DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS:

- Los Problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
31.9%	36.2%	15.9%	14.5%	1.5%

- Cuando hay un reto para la organización, todos los departamentos participan activamente en la solución.

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
20.3%	49.3%	13%	17.4%	0%

- Aquí cada departamento trabaja por su lado.

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
33.8%	38.2%	10.3%	16.2%	1.5%

- El espíritu de equipo en esta organización es excelente.

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
52.9%	33.8%	7.4%	5.9%	1.5%

- Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
19.1%	42.6%	20.6%	17.6%	0%

- Un 69.1% de los funcionarios encuestados señalan estar muy y relativamente de acuerdo con la afirmación **“Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la Institución”**, en cambio otro 30.9% se encuentra en desacuerdo con ésta. La calificación entregada corresponde a un 4,7 en el rubro de regular.
- En cuanto a la afirmación **“Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución”**, un 69.6% considera estar en muy y relativamente de acuerdo con esta afirmación, otro grupo con el 30.4% restante no se considera en esta posición.

El rubro de calificación se encuentra en “Regular” con un 4,4.

- Un 86.8% de los encuestados señala que **“El espíritu de equipo en esta organización es excelente”**, lo que hace que sólo un 3.2% restante no lo considere de la forma descrita. Con un 5,7 calificada en el rubro de “Buena” se encuentra esta afirmación.
- Un 61.8% de los encuestados se considera de acuerdo con la afirmación **“Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos”**, otro grupo con un 38.2% esta en desacuerdo con esta afirmación.

La nota de esta calificación es de un 3,7 en el rubro “Deficiente”.

ANÁLISIS GENERAL DE LA DIMENSION COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD.

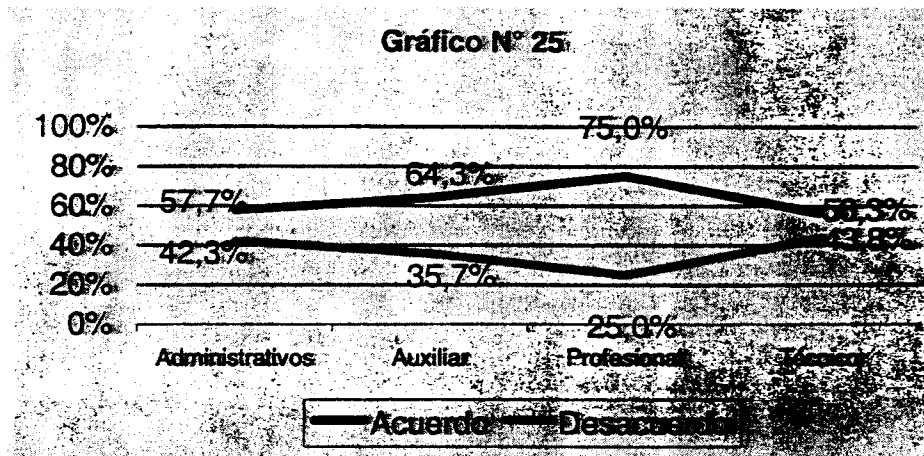
Como se ha realizado anteriormente el análisis de esta subcategoría en cuanto al promedio de todas sus afirmaciones corresponde a un 4,6 seleccionada en el rubro de "Regular".

En esta dimensión del total de afirmaciones tres de estas corresponden al rubro de regular y una deficiente, la que será analizada en las variables que a continuación se analizarán.

ANÁLISIS DE LA DIMENSION COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD, CONSIDERANDO LAS VARIABLES INDEPENDIENTES ESTAMENTO Y ANTIGÜEDAD FUNCIONARIA.

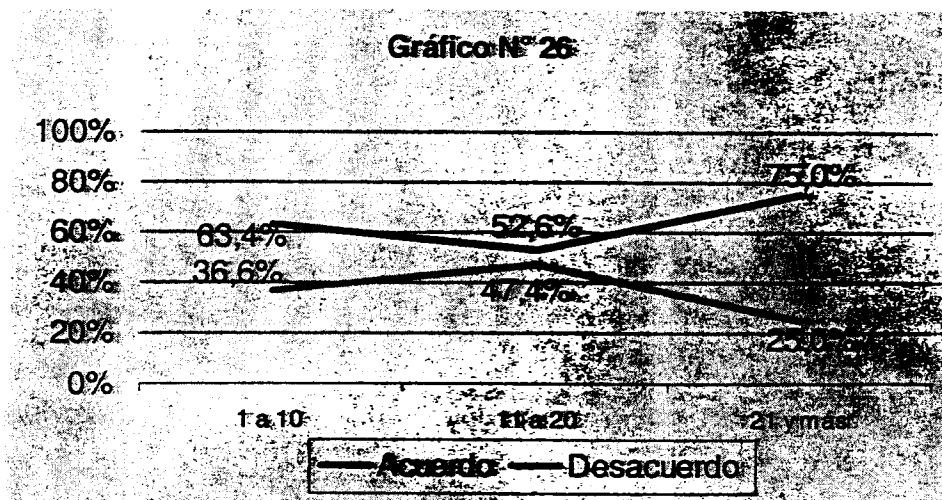
Según el gráfico (N° 25) mostrado de acuerdo a la afirmación "**Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos**" vemos que el total de estamentos de la municipalidad se encuentran de acuerdo con la afirmación descrita, siendo el estamento de Profesionales los más altos en esta postura seguido por los Auxiliares, los Administrativos y por último los Técnicos.

Las calificaciones de estos estamentos se encuentran entre un 3,1 en el caso de los profesionales, un 3,5 los auxiliares en el rubro "deficiente". Los otros dos se encuentran en el rubro de "Regular" con un 4,0 los administrativos y un 4,1 los Técnicos.



También podemos ver por la variable antigüedad en esta afirmación descrita y mostrando el gráfico N° 26 expuesto que los tres grupos de antigüedades se encuentran de acuerdo con tal afirmación al igual que la variable estamento. Aquí podemos decir que el grupo que va desde los 21 y más años son los primeros en la curva en encontrarse de acuerdo, seguido por los de 1 a 10 años y por último los de 11 a 20 años.

Al ver las calificaciones nos encontramos con que el grupo de 21 y más años obtienen la menor nota con un 3,5, luego los de 1 a 10 años con un 3,7 y por últimos los de 11 a 20 años con un 3,8. Se podría agregar que todos estos grupos están con una calificación catalogada para este estudio como “Deficiente”.



D.2.- DIMENSION COMPATIBILIZACIÓN DE INTERESES

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS SEGÚN DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS:

- Los objetivos de los departamentos son coherentes con los objetivos de la organización.

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
43.5%	40.5%	8.7%	5.8%	1.5%

- Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
42.6%	30.9%	13.2%	11.8%	1.5%

- Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
29.4%	35.3%	22.1%	13.2%	0%

Aquí en los departamentos se vive en conflicto permanente.

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
7.4%	44,1%	20.6%	27.9%	0%

- Un 85.3% de los encuestados señala estar de acuerdo con que **“los objetivos de los departamentos son coherentes con los objetivos de la organización”**. El resto correspondiente al 14.7% se considera contrario a esta posición. En las calificaciones esta afirmación se encuentra con un 5,5 considerada como “Buena” en el rubro evaluativo.
- Con respecto a la afirmación **“Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos”**, el 74.6% de los encuestados señala estar de acuerdo con la afirmación citada, versus el 25.4% restante que no está de acuerdo con esta posición. En esta afirmación el rubro evaluativo mostró un “Deficiente” con un 2,6 de la nota.
- **“Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución”** un 64.7% de los encuestados está de acuerdo con esta afirmación, versus el 35.3% que no lo está. En esta afirmación la calificación obtenida es de un 4,6 en el rubro de “Regular”.
- Por último en la afirmación **“Aquí en los departamentos se vive en conflicto permanente”**, el 51.5% de los encuestados se considera de acuerdo con tal afirmación. Contrario a ésta está el 48.5% de los encuestados.

El rubro en esta afirmación corresponde a un “Regular” con un 4,4 de la calificación.

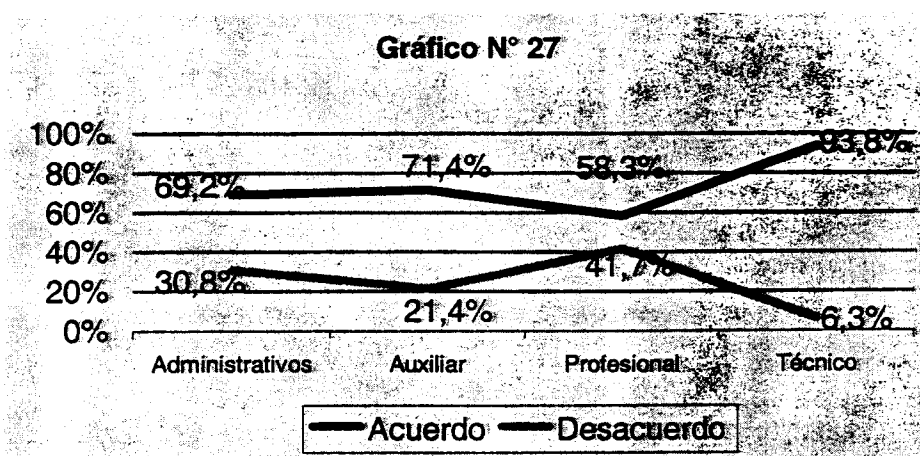
ANÁLISIS GENERAL DE LA DIMENSIÓN COMPATIBILIZACION DE INTERESES

Al hacer un análisis de esta dimensión, encontramos que de las 4 afirmaciones que la componen y de ellas se encuentra en el rubro de buena, dos regulares y una deficiente. El promedio de notas de esta subcategoría corresponde a un 4.3 evaluada en el rubro “Regular”.

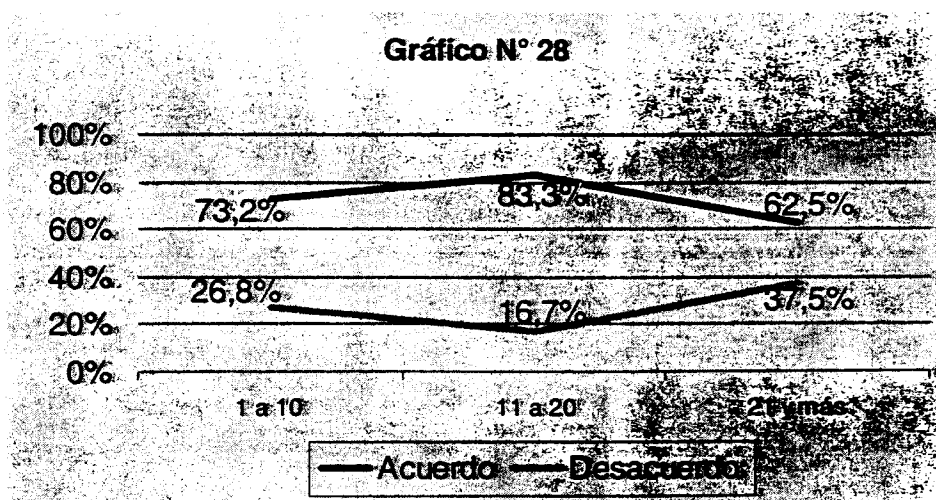
ANÁLISIS DE LA DIMENSION COMPATIBILIZACIÓN DE INTERESES, CONSIDERANDO LAS VARIABLES INDEPENDIENTES ESTAMENTO Y ANTIGÜEDAD FUNCIONARIA.

Este análisis al realizarlo por la variable estamento y de acuerdo a la afirmación catalogada como “Deficiente” esta es **“Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos”**, vemos según el gráfico (N° 27) mostrado que todos los departamentos se consideran de acuerdo a lo que indican la afirmación descrita, siendo la curva ascendente en el estamento técnico con un 93.8%, lo siguen los auxiliares, administrativos y más abajo en esta curva los profesionales con un 58.3%.

En cuanto a las calificaciones éstas no dejan de ser negativos, pues el estamento de técnicos es el más bajo en la calificación con un 1,8, lo siguen los auxiliares con un 2,9, luego los administrativos con un 3,1, todos ellos con el rubro “Deficiente”, quedando los profesionales con 4,0 señalado como “Regular”.



En la variable antigüedad y viendo el gráfico (N° 28) también nos encontramos que todos los grupos de antigüedad están de acuerdo con la afirmación, siendo el grupo que va de los 11 a 20 años el más alto en la curva, seguido 10 puntos más abajo el de 1 a 10 años y por último, también 10 puntos menos el de 21 y más años. Con respecto a las calificaciones vemos también que todos están deficientes encontrando en el último lugar el grupo que se encuentre entre los 11 a 20 años con un 2,2, el de 1 a 10 años con un 3,0 y el de 21 y más con un 3,5 de la calificación.



D.3.- DIMENSIÓN: INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN.

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS SEGÚN DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS:

- La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
18.8%	49.3%	11.6%	20.3%	0%

- Cuando se va hacer algo mi departamento o unidad es el último en enterarse.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
29.4%	30.9%	14.7%	25%	0%

- Tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
44.1%	14.7%	22.1%	16.2%	2.9%

- Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
27.9%	35.3%	19.1%	17.6%	0%

- Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
14.7%	38.2%	22.1%	25%	0%

- Un 68.1% de los encuestados siente que **“La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente”**, mientras un 31.9% restante se considera en desacuerdo con tal afirmación. Una calificación “Deficiente” con un 3,7 es la que corresponde a esta afirmación.
- **“Cuando se va hacer algo mi departamento o unidad es el último en enterarse”** piensa o lo percibe de este modo un 60.3% de los encuestados, el contrario correspondiente al 39.7% señala no encontrarse de acuerdo.

Dentro de las calificaciones obtenidas por esta afirmación nos encontramos con un 3,7, evaluación que corresponde a un “Deficiente” de la escala.

- El 60.6% de los encuestados se encuentra en muy y relativamente de acuerdo con la afirmación **“Tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores)”**, lo que hace que el resto correspondiente al 39.4% no se considera en esta posición.

“Deficiente” está catalogada esta afirmación con un 3,2 en la escala evaluativa.

- Muy cercano a la percepción anterior se encuentra los encuestados con un 63.2% que considera estar muy y relativamente de acuerdo con la afirmación **“los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente”**. El otro 36.8% adopta la posición contraria. Un 3,5 calificada como “Deficiente” es la correspondiente nota para esta afirmación.

- **“En la Municipalidad la información está concentrada en unos pocos grupos”**, afirma un 52.9% los encuestados, el otro grupo disidente a esta postura es de un 47.1%.

La calificación que se encuentra en esta afirmación es “Regular” con un 4,1.

ANÁLISIS GENERAL DE LA DIMENSIÓN INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN.

Por considerar en esta subcategoría todo lo que concierne a la información y comunicación entre los grupos de trabajo hemos realizado 5 afirmaciones que catalogamos como importantes. Al promediarlas como hemos hecho con las subcategorías anteriores vemos que ésta obtiene una nota de un 3,6 considerándose en el rubro “Deficiente”.

Se señala también que de las 5 afirmaciones sólo una fue catalogada como regular, las 4 restantes como deficientes.

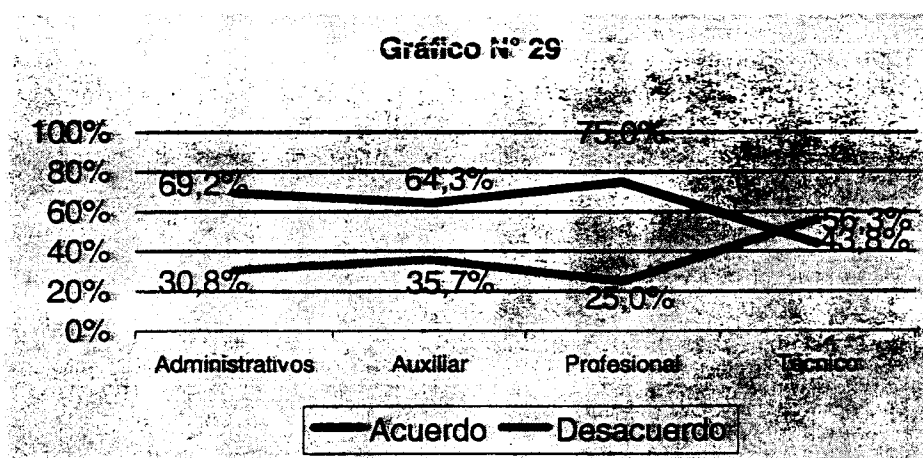
ANÁLISIS DE LA DIMENSION INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN, CONSIDERANDO LAS VARIABLES INDEPENDIENTES ESTAMENTO Y ANTIGÜEDAD FUNCIONARIA.

Analizaremos la afirmación que obtuvo la nota más deficiente, para las variables estamento y antigüedad.

La afirmación a analizar y que obtuvo la menor nota es **“Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente”**, se puede afirmar y de acuerdo al gráfico

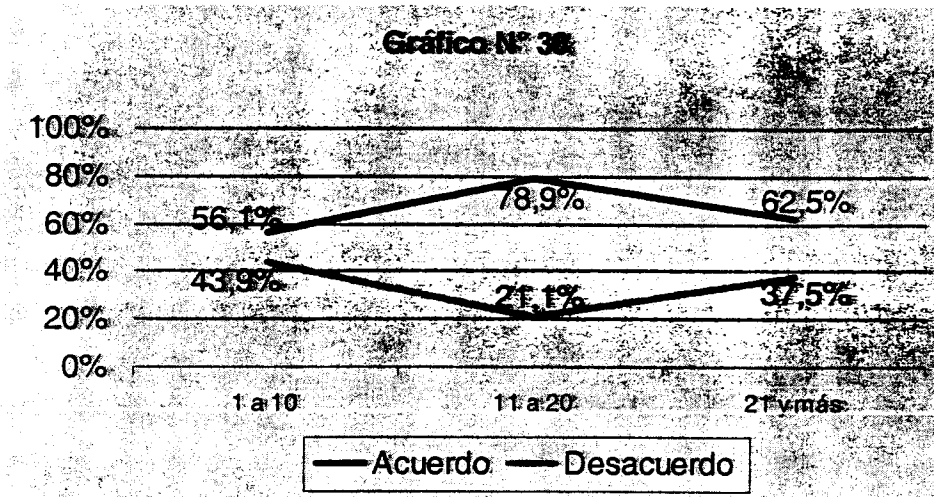
mostrado (N° 29) se observa que existen tres estamentos en estar de acuerdo con esta afirmación. Por sobre el 60% los profesionales con el nivel más alto, seguido por los administrativos y por último los auxiliares. En el caso del estamento técnico estos en un porcentaje sobre el 50% están en la posición contraria a la anterior.

Analizando los rubros calificados y las notas que les corresponde a cada uno vemos que el estamento de administrativos obtiene una calificación deficiente con un 3,3, igual cosa sucede con los profesionales con un 3,5 y los auxiliares con un 3,6.



En el caso de las antigüedades y también mostrando el gráfico (N° 30) vemos que todos los grupos de antigüedades se encuentran de acuerdo con la afirmación descrita anteriormente por sobre el 50%, siendo el grupo que va de los 11 a 20 años los más altos en la curva de esta posición, seguido por los de 21 y más y en menor escala los menos antiguos de 1 a 10 años.

Al analizar las calificaciones todos estos grupos se encuentran con una nota deficiente, empezando por la menor que es el grupo de 11 a 20 con un 3,0, luego los de 11 y más con un 3,5 y por último los de 1 a 10 años con un 3,8.



D.4.- DIMENSIÓN: INVOLUCRACION AL CAMBIO

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS SEGÚN DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS:

- La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo..

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
29.4%	32.4%	16.2%	22.1%	0%

- Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
22.1%	25%	29.4%	23.5%	0%

- En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
13.2%	45.6%	25%	16.2%	0%

- Los niveles superiores no proporcionan cambios positivos para la institución.**

MUY DE ACUERDO	RELATIVAMENTE DE ACUERDO	RELATIVAMENTE EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	NO RESPONDE
17.6%	54.4%	14.7%	13.2%	0%

- **“La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo”** un 61.8% de los encuestados señala la alternativa Muy y relativamente de acuerdo, mientras el 38.2% restante se encuentra en la posición contraria. Esta afirmación obtiene una nota de un 3,6 catalogada como deficiente en el rubro evaluativo.
- Un 47.1% se considera muy y relativamente de acuerdo con la afirmación **“Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución”**, más alto son los que están en desacuerdo con la afirmación descrita con un 52.9%.

En el rubro calificativo esta se encuentra en “Regular” con un 4,1 de la nota.

- En la afirmación **“En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios”** se encuentran muy y relativamente de acuerdo un 58.8% de los encuestados, el otro con un 41.8% restante se encuentran muy y relativamente en desacuerdo. Con un 3,9 calificado como deficiente se encuentra esta afirmación.

- Por último tenemos que un 72.1% de los funcionarios encuestados se encuentra de acuerdo con la afirmación **“Los niveles superiores, no proporcionan cambios positivos para la institución”**, sólo un 27.9% restante se encuentra en una posición totalmente contraria.

La nota asignada a esta afirmación es de un 3,5 en el rubro “Deficiente”.

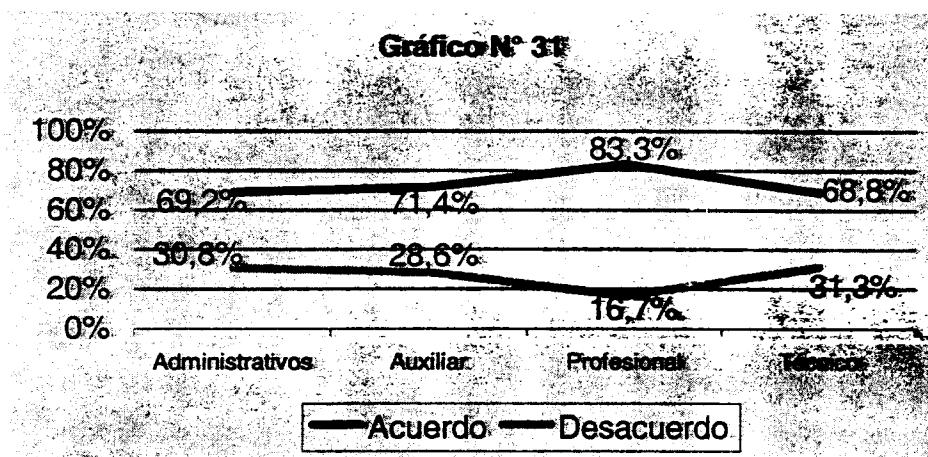
ANÁLISIS GENERAL DE LA DIMENSIÓN INVOLUCRACIÓN AL CAMBIO

El análisis que se puede realizar en esta subcategoría es que del total de afirmaciones sólo una se encuentra en el rubro “Regular” el otro tanto está en el rubro deficiente. El promedio entre las afirmaciones corresponde a un 3,8 evaluándose en el rubro “Deficiente”.

ANÁLISIS DE LA DIMENSION INVOLUCRACIÓN AL CAMBIO, CONSIDERANDO LAS VARIABLES INDEPENDIENTES ESTAMENTO Y ANTIGÜEDAD FUNCIONARIA.

En cuanto a la afirmación a analizar por la variable estamento y antigüedad está la que corresponde a **“Los niveles superiores no proporcionan cambios positivos para la institución”** afirmación que obtuvo la menor nota.

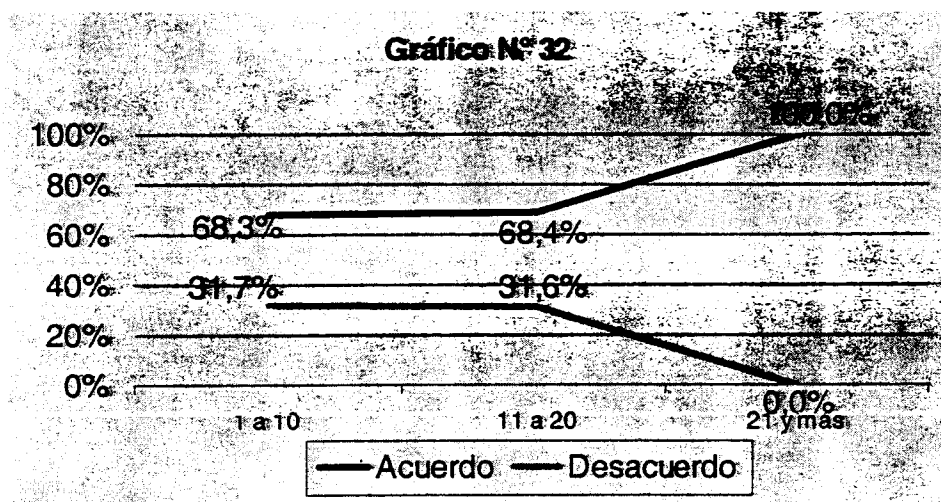
Al analizar el gráfico N° 31 por esta variable vemos que todos los estamentos se encuentran en la posición de acuerdo por sobre el 60%, mostrando que el estamento profesional es el más alto, lo sigue el de auxiliares, luego los técnicos y en último lugar en esta posición los administrativos.



En el rubro calificativo vemos que todos los estamentos se encuentran en “Deficientes” donde los auxiliares obtienen un 3,3, los profesionales y técnicos con un 3,5 cada uno y los administrativos con un 3,6.

Por otro lado el análisis realizado por la variable antigüedad y mostrando el gráfico (N° 32) precedente podemos afirmar que todos los grupos están de acuerdo en la afirmación descrita por sobre el 50%, aumentando del grupo de 1 a 10 años, ligeramente los de 11 a 20 años llegando al total de funcionarios en el grupo de 21 y más años con el 100% de estos.

Las notas que poseen cada grupo tenemos en el último lugar al grupo de 21 y más con un 2,5, luego los de 1 a 10 años y de 11 a 20 con un 3,6 cada uno. Todos los anteriores en el rubro "Deficiente".



VIII. ANALISIS RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

Una vez realizado el análisis detallado de cada uno de las 4 áreas con sus respectivas 4 dimensiones del clima evaluados se ha logrado una aproximación sobre como es percibida la organización por los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de San Felipe.

Dividiremos estas percepciones en 3 grupos denominados como percepciones saludables, catalogadas en este estudio en el factor bueno y muy bueno ósea de 5,0 a 7,0 en las calificaciones. Percepciones por mejorar catalogadas como regulares, es decir, de 4,0 a 4,9 y percepciones críticas deficientes desde 1 a 3,9 de la nota.

AREA LIDERAZGO.

A.1 DIRECCION

<u>SALUDABLES</u>	<u>POR MEJORAR</u>	<u>CRITICAS</u>
<ul style="list-style-type: none">• El 91,3 de los funcionarios señala que El Jefe se preocupa porque se atiende bien el trabajo.• El 70,6 % de los funcionarios sabe o conoce porque se realizan los trabajos en la Municipalidad.	<ul style="list-style-type: none">• El 42,8 % señala que con frecuencia cuando hay un problema especial o se sabe quien debe resolverlo. Dentro de ésta percepción un 53,8 % de los profesionales se encuentra en esta misma posición. En el caso de las antigüedades un 62,5 % de los de 21 y más años también lo estiman así.• El 54,4 % señala que no existe claridad de los funcionarios que cada uno debe desempeñar lo que se contradice, con la	<ul style="list-style-type: none">• El estamento de profesionales considera que no existe la preocupación por aclarar los problemas de una mejor manera para la organización

	<p>percepción que se tiene con respecto a la preocupación de la jefatura por que se entiende el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 58,5 % de las antigüedades de 1 a 10 años, o sea los más menos perciben la no claridad de las funciones. 	
--	--	--

CONCLUSIONES POR ESTA DIMENSIÓN

En esta dimensión de Dirección se puede apreciar lo positivo que está, es decir que en gran medida las jefaturas saben y se preocupan por el trabajo y por los distintos problemas que puedan surgir en el trabajo, sólo deberíamos señalar que se debiera trabajar más detalladamente en el tema o crear programas ya sea reuniones entre equipos de trabajo, en donde se discutan y analicen los temas entre jefaturas y subalternos.

A 2. ESTIMULO DE LA EXCELENCIA.

SALUDABLES	POR MEJORAR	CRITICAS
<ul style="list-style-type: none"> • El 72% de los funcionarios en forma general señala que la jefatura se preocupa por la calidad de los trabajos. • El estamento técnico con un 87,5% ratifica estar de acuerdo con la afirmación descrita. • Un 75,8% de los funcionarios que están en el grupo de 1 a 10 años consideran que el jefe se preocupa por la calidad del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El 59% señala estar de acuerdo con la preocupación de la Municipalidad por informar sobre las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, para el mejoramiento de la calidad del mismo. • En el estamento de técnicos se dividen las opiniones en cuanto a la afirmación descrita.. • Se denota la percepción regular que 	<ul style="list-style-type: none"> • Es catalogada como crítica la percepción de que muchos funcionarios no entregan o no se comprometen en el cumplimiento de sus obligaciones funcionarios, pues un 51,5% lo considera así. • En todos los grupos de antigüedades se percibe negativamente la afirmación del ahorro de esfuerzo por parte de los funcionarios en el

<ul style="list-style-type: none"> • Un 87,5% de los funcionarios que van de los 21 y más años consideran que la Municipalidad se preocupa por mantenerlos informados sobre las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo. • Los administrativos con un 73,1% y los de 1 a 10 años en el caso e las antigüedades consideran la preocupación de sus jefaturas por que se aporten ideas para mejorar la calidad de los trabajos. 	<p>poseen los funcionarios en cuanto a que el jefe no se preocupa ni motiva a los subalternos con el fin de que se aporten ideas para mejorar el trabajo, solamente un 64,7% de estos lo considera así.</p>	<p>cumplimiento de sus obligaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El grupo más antiguo considera que la jefatura no le preocupa la calidad del trabajo.
--	---	--

CONCLUSIONES POR ESTA DIMENSIÓN

Deberíamos intervenir en esta Dimensión en razón de apoyar, desarrollar y fortalecer el liderazgo de las jefaturas en cuanto a exhortar a los funcionarios en la consecución de tareas mejorando la excelencia, preocupándose más de su trabajo y comprometerse.

Proponemos realizar en primer lugar una capacitación a las jefaturas, trabajar el tema entre asesores y equipos de trabajo, para luego desarrollar en conjunto estrategias de mejoría del propio funcionamiento.

A 3. ESTIMULO DEL TRABAJO EN EQUIPO.

SALUDABLES	POR MEJORAR	CRITICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existe la percepción generalizada con un 81,2% que todos los integrantes de los equipos aportan ideas para el mejoramiento del trabajo. • Un 91,4% señala que para cumplir con las metas propuestas en el trabajo tienen que recurrir a todas sus capacidades. • El estamento de técnico escapa a la percepción de que al no saber algo nadie le ayuda, pues un 81,3% de estos no lo consideran así. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es regular la percepción que se tiene a cuanto a que en la Municipalidad no existe una ayuda mutua, cuando alguien no sabe hacer algo. • Se atienden las opiniones en el estamento profesional con respecto a la ayuda mutua entregada en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es percibido que en la Municipalidad los resultados obtenidos son el fruto del trabajo de unos pocos con un 64,8%. • El total de los grupos de antigüedades es percibida negativamente la percepción de que los resultados son el trabajo de unos pocos.

CONCLUSIONES POR ESTA DIMENSIÓN

La percepción crítica de que sólo unos pocos se esfuerzan por obtener los resultados es fruto del desconocimiento de lo que es trabajar en equipo, para ello se debe desarrollar programas y estrategias de mejoría de funcionamiento de los equipos, focalizándose en los temas de coordinación, comunicación y resolución de conflictos.

A 4. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

SALUDABLES	POR MEJORAR	CRITICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un real interés en la gran mayoría de los funcionarios en que se resuelvan los problemas que se tienen. • El estamento técnico con un 75 % señala que todos o gran parte de los problemas que se suscitan en la Municipalidad se discuten de una manera constructiva. Lo mismo lo perciben los funcionarios que se encuentran en el rubro de antigüedad que es de 21 y más años. • El estamento profesional esta en desacuerdo con que al jefe solo se le puede decir lo que quiere oír, pues un 83,3 % de estos no lo considera así. Igual cosa sucede con los más antiguos de esta Municipalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como un área a mejorar se encuentra la percepción de que el jefe solo se le puede decir lo que él quiere oír. • La poca sinceridad de los compañeros en las posiciones de trabajo cuando se analizan los problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un 57,7 % de los administrativos piensa que los problemas no se discuten de una manera constructiva. • Los funcionarios que se encuentran en la mitad de sus carreras también perciben que los problemas no se discuten lo más constructivamente posible. • Los funcionarios con menos años de servicios se encuentran más de acuerdo con que las posiciones que adoptan los compañeros ante los problemas no siempre son sinceros.

CONCLUSIONES POR ESTA DIMENSIÓN

Un proceso de intervención en esta dimensión es “profundizar el diagnóstico” en especial en el entrenamiento de habilidades del saber escuchar y la expresión coherente e integrado, logran que en los equipos de trabajo se comuniquen las dificultades percibidas y sentidas en las relaciones laborales. Dentro de esta intervención se debe comprometer a los equipos a realizar acciones para el mejoramiento de las relaciones laborales.

B. AREA MOTIVACIÓN.

B.1. DIMENSIÓN REALIZACIÓN PERSONAL

SALUDABLES	POR MEJORAR	CRITICAS
<ul style="list-style-type: none">• El 84,1 % de los funcionarios se sienten realizados profesionalmente con el trabajo que realizan.▪ El estamento de administrativos con un 88,5 % de sus funcionarios considera que existe libertad de acción para la realización del trabajo.▪ En cuanto al desarrollo por parte de los funcionarios de su ingenio y creatividad señalan que es de esta forma los más antiguos del establecimiento.▪ Los funcionarios con un 70,6 % se sienten orgullosos de pertenecer a la Institución.▪ El 91,7 % de los profesionales se sienten orgullosos de pertenecer o trabajar en la Municipalidad.	<ul style="list-style-type: none">• Se percibe que existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.• Sólo un 51,4 % de los funcionarios considera que en la Municipalidad se puede desarrollar su ingenio y creatividad.• Entre los más antiguos no existe el sentimiento de sentirse orgullosos de pertenecer a la Institución	<ul style="list-style-type: none">• Los funcionarios con menos años de servicios señalan que ellos no pueden desarrollar su ingenio y creatividad.

CONCLUSIONES POR ESTA DIMENSIÓN

Esta área posee más percepciones saludables que críticas, sin embargo sería útil analizar e implementar un sistema de inducción de retroalimentación a todo el personal que ingrese, que puede ser a través de un monitor preparado para ello o su propio jefe directo.

B.2. RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN

SALUDABLES	POR MEJORAR	CRITICAS
<ul style="list-style-type: none"> • El estamento de auxiliares señala que en la Institución se reconoce a la persona que trabaja bien. • El 79,4 % de los funcionarios perciben que en la dedicación al trabajo merece reconocimiento. • Los funcionarios que se encuentran en las antigüedades más de 21 años señalan que es normal que se de un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un 50,8 % de los funcionarios en general señala que en la Municipalidad se reconoce a la persona que trabaja bien. • El 50 % de los funcionarios señala que en la Municipalidad están pendientes sólo de los errores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los funcionarios que se encuentran en el rubro de antigüedad de 11 a 20 años consideran que no se reconoce a la persona que trabaja bien en la Municipalidad. • Los funcionarios con menos años de servicios piensan que en la Municipalidad sólo están pendientes de los errores. • Los funcionarios perciben que muy pocas veces se da un reconocimiento especial por el buen desempeño. • Los administrativos son los que perciben en su mayoría (76,9%) que muy pocas veces se da un reconocimiento especial por el buen desempeño.

CONCLUSIONES POR ESTA DIMENSIÓN

En esta dimensión para reconocer la aportación que realizan los funcionarios una meta sería la de diseñar e implementar programas anuales de fortalecimiento de habilidades para el liderazgo para las jefaturas de la Municipalidad, en donde se les entregue las herramientas sobre el reconocimiento al trabajo de los funcionarios.

B.3. RESPONSABILIDAD

SALUDABLES	POR MEJORAR	CRITICAS
<ul style="list-style-type: none"> • El estamento de técnicos con un 87,5% sostienen que en la organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo. • El estamento de técnicos con un 81,3% considera que en la Municipalidad se ejecutan las ideas que se dan sobre el mejoramiento del trabajo. • Un 85,3% de los funcionarios señala que cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se piensa no en forma generalizada que en la organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo. • Se señala que en realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los funcionarios más antiguos de esta organización piensan que no se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo. ▪ El 88,2 % de los funcionarios señala que toda decisión que se tome es necesario consultarle con los superiores antes de ponerla en práctica.

CONCLUSIONES POR ESTA DIMENSIÓN

En esta dimensión se propone definir responsabilidades de cada unidad, una de las líneas de acción o actividades es realizar una descripción de funciones, que establezca el conjunto de tareas que el ocupante deberá desempeñar y determinar cómo debe ser desempeñado esas tareas (métodos y procesos de trabajo).

B.4. ADECUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

SALUDABLES	POR MEJORAR	CRITICAS
<ul style="list-style-type: none">• El 64,3 % del estamento de auxiliares tiene la percepción de que en la Municipalidad el ambiente que se respira no es tenso.• Los funcionarios de 21 y más años de antigüedad señalan que el ambiente de trabajo no es tenso en la Municipalidad.• El 76,8 % de los funcionarios se encuentra de acuerdo en que las condiciones de trabajo son buenas en la Municipalidad.• Se señala que en la Municipalidad no se despide a la gente con facilidad con un 61,8 % de los funcionarios.• Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios, el 69,1 % de los funcionarios lo señala así.	<ul style="list-style-type: none">▪ El 54,4 % de los funcionarios señala que en la Municipalidad el ambiente que se respira en esta Institución es tenso.	

CONCLUSIONES POR ESTA DIMENSIÓN

Se debe continuar fortaleciendo las áreas saludables y por mejorar.

C. AREA RECIPROCIDAD

C.1. APLICACIÓN AL TRABAJO

SALUDABLES	POR MEJORAR	CRITICAS
<ul style="list-style-type: none">▪ Un 88,4 % de los encuestados señala que la gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.▪ El 75 % del estamento del técnico sostiene sensible dedicado en el trabajo.▪ Se percibe como positivo que en la Municipalidad el trabajo no se realiza superficial ni medio semestre, pues un 88,2 % de los funcionarios lo considera así.	<ul style="list-style-type: none">▪ Sólo un 59,4 % de los funcionarios se encuentra de acuerdo con la afirmación que uno se siente dedicado en el trabajo.▪ El 64,3 % de los auxiliares se considera en desacuerdo con la postura de que a la gente no le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.	<ul style="list-style-type: none">▪ A las personas no le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes pues el 60,3 % de estos lo considera de esta manera.

CONCLUSIONES POR ESTA DIMENSIÓN

En esta dimensión se propone definir responsabilidades de cada unidad, una de las líneas de acción o actividades es realizar una descripción de funciones, que establezca el conjunto de tareas que el ocupante deberá desempeñar y determinar cómo debe ser desempeñado esas tareas (métodos y procesos de trabajo).

C.2. CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL

SALUDABLES	POR MEJORAR	CRITICAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un 69,2 % del estamento de administrativos considera que los compañeros no hablan mal de la Institución. ▪ Un 78,6 % del estamento de auxiliares considera que se trata con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios ▪ Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina lo señala un 71 % de los funcionarios de la Municipalidad. ▪ Un 79,4 % de los funcionarios de la Municipalidad señala que se defiende el trabajo y la imagen de nuestro departamento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 43,5 % de los funcionario señala que con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la Institución. ▪ Se señala que un 69,1 % de los funcionarios trata con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios. ▪ Sólo el 58,3 % de los funcionarios del estamento profesionales se considera de acuerdo con la afirmación defendimos el trabajo y la imagen de nuestro departamento. 	

CONCLUSIONES POR ESTA DIMENSIÓN

Hay que seguir fortaleciendo esta dimensión a través de las jefaturas, implementando reuniones en que se hablen estos temas.

C.3. RETRIBUCIÓN

SALUDABLES	POR MEJORAR	CRITICAS
<p>▪ El estamento profesional con un 75 % de los funcionarios considera que a las personas que trabajan bien en la Municipalidad son premiados con una mejor posición.</p>	<p>▪ En esta organización ser promovido o ascendido significa poder enfrentar desafíos mayores, 70,1 % de los funcionarios lo afirma.</p> <p>▪ No se piensa en que si las personas trabajan bien son premiados con una mejor posición en la organización, pues sólo un 58,8 % lo considera de esta manera.</p> <p>▪ Los funcionarios más antiguos de esta Municipalidad considera con un número superior al 50 % que la Municipalidad ofrece buenas oportunidades de capacitación.</p> <p>Se considera como área a mejorar en relación con que los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.</p>	<p>▪ Se considera que la Municipalidad no ofrece buenas oportunidades de capacitación..</p> <p>▪ Negativa es la percepción que tienen los funcionarios con 11 a 20 años en cuanto a que los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.</p> <p>▪ Los funcionarios que se encuentran en el rubro de antigüedad de 11 a 20 años considera que las personas que trabajan bien no son premiados con una mejor posición en la organización.</p>

CONCLUSIONES POR ESTA DIMENSIÓN

En esta dimensión lo importante es fortalecer, en primer lugar la gestión y funcionamiento de los comités de capacitación, realizar una normativa elaborada, aprobada y difundida ampliamente.

También se puede crear en forma participativa programas de reconocimientos en el año, para los funcionarios, de manera que estos se sientan retribuidos.

C.4. EQUIDAD

SALUDABLES	POR MEJORAR	CRITICAS
<ul style="list-style-type: none">El 83,3 % de los funcionarios del estamento de profesionales señala estar de acuerdo que el desempeño de los funcionarios es correctamente evaluado.	<ul style="list-style-type: none">Sólo un 52,8 % de los funcionarios señala que las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.Sólo un 44,8 % de los funcionarios señala que los programas de capacitación son patrimonios de unos pocos.Se señala con un 75 % de los encuestados que el desempeño de los funcionarios es correctamente evaluado.	<ul style="list-style-type: none">Los funcionarios que se encuentran en el rubro de antigüedad de 11 a 20 años y más consideran que no es objetivo la aplicación de las normas disciplinarias.Un 80 % de los funcionarios de la Municipalidad señala que la eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.

CONCLUSIONES POR ESTA DIMENSIÓN

Crear en esta dimensión jornadas en donde se den a conocer los deberes y derechos de los funcionarios y dar a conocer los programas de reconocimiento creados.

D. AREA PARTICIPACIÓN

D.1. COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD

SALUDABLES	POR MEJORAR	CRITICAS
<ul style="list-style-type: none">• Los funcionarios más antiguos de la Municipalidad consideran positivamente que los problemas que se suscitan entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la Institución• Un 86.8 % de los funcionarios señala que el espíritu de equipo en esta organización es excelente.	<ul style="list-style-type: none">• Un 69,1% de los funcionarios señala que los problemas que surgen entre grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la Institución.• Se piensa como percepción a mejorar que cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.	<ul style="list-style-type: none">• Se considera como negativa la percepción que se tiene sobre que los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.

CONCLUSIONES POR ESTA DIMENSIÓN

Crear programas en que las unidades de la municipalidad den a conocer su rol, funciones y metas a la demás unidades de la institución. También se debe lograr a través de una meta que los canales de comunicación existentes en la Municipalidad funcionen de acuerdo a estándares satisfactorios.

D.2. COMPATIBILIZACIÓN DE INTERESES

SALUDABLES	POR MEJORAR	CRITICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Un 85,3% de los funcionarios señala que los objetivos de los departamentos son coherentes con los objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se considera como área a mejorar la percepción de que los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la Institución. ▪ También es un área por mejorar la percepción de que aquí en los departamentos se vive en conflicto permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un 74,6% de los funcionarios considera que el poder está concentrado en unos pocos departamentos

CONCLUSIONES POR ESTA DIMENSIÓN

El objetivo es crear programas de fortalecimiento del equipo o equipos en la Municipalidad. En primer lugar para mejorar las relaciones interpersonales, retroalimentando al personal sobre la calidad de su desempeño.

D.3. INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

SALUDABLES	POR MEJORAR	CRITICAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Un 47,1% de los funcionarios señala que en la Municipalidad la información no se encuentra concentrada en unos pocos grupos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un 68,1% de los encuestados señala que la información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente. • Se piensa con un 60,3% que cuando se va hacer algo el departamento en el cual se labora es el

		<p>último en enterarse.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cree más en los rumores que en la información oficial ya que se tiene problemas con la información inexacta. • Los que poseen la información no la dan a conocer, lo señala un 63,2% de los funcionarios.
--	--	---

CONCLUSIONES POR ESTA DIMENSIÓN

Fortalecer el sistema de información existente considerando los siguientes elementos: las fuentes de información, vías de información, uso y procesamiento de la información, fidelidad, actualidad y pertinencia de la información.

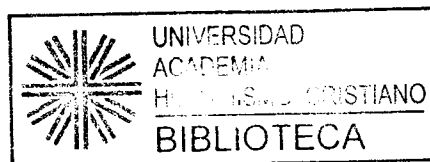
D.4. INVOLUCRACIÓN AL CAMBIO

SALUDABLES	POR MEJORAR	CRITICAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Se piensa con un 47,1% que existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> • Un 61,8% de los funcionarios señala que la adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo. • Se señala que en la organización existen grupos que se oponen a todos los cambios. • Un 72,1% de los funcionarios señala que los niveles superiores, no proporcionan cambios positivos para la institución

CONCLUSIONES POR ESTA DIMENSIÓN

Para cambiar un poco la mala percepción y que no sólo tiene que ver con esta institución, sino que es un tema transversal a la administración pública, se debe realizar una pauta para sostener un proceso de cambio a) identificando los focos principales a trabajar b) identificar procesos impulsores que actúan a favor del cambio c) identificar procesos limitantes o retos que se oponen al cambio y por último d) establecer estrategias para sostenerlo en el tiempo.

BIBLIOGRAFIA



- ◆ Francisco Sabatini, Desarrollo urbano e identidad comunal
- ◆ Evaluación cualitativa del “Programa de capacitación a Funcionarios Públicos. Género en el Desarrollo” 1993, Convenio SERNAM- U. De Chile.
- ◆ Berger y Luckman La Construcción Social de la Realidad, 1968, Amorrortu, Buenos Aires
- ◆ Victor Maldonado, “El Nuevo Municipio” Programa de Desarrollo Local, 1992, Instituto Chileno de Estudios Humanísticos.
- ◆ El Desarrollo Local en la Región, CEPAL/CNUH 1992
- ◆ Metodología para evaluar y sostener procesos de cambio, CELAH, Rodolfo Bonifaz Suarez.
- ◆ Psicología Organizacional, Fernando Zepeda
- ◆ Participación Organizacional mito o realidad”, Frak Heller
- ◆ Inteligencia Emocional, Daniel Coleman
- ◆ Los trabajadores frente a las nuevas formas de organización del trabajo, Oscar A. Martinez, Julio 2000.