

UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE  
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES  
INSTITUTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
ESCUELA DE PERIODISMO

Profesor Patrocinante:  
Sra. Gladys Mujica A.  
Instituto de Comunicación Social

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA  
INSTITUCIÓN PÚBLICA. CASO ESTUDIO: LA ILUSTRE  
MUNICIPALIDAD DE VALDIVIA.**

Tesis para optar al título de periodista y  
al Grado de Licenciado en  
Comunicación Social.

María Elizabeth Conde Riquelme – Maribel Valentina Coronado Miranda

VALDIVIA-CHILE 2006

*Es difícil resumir en pocas líneas el agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron posible la realización de nuestro proyecto. Sin embargo y en forma muy especial, queremos agradecer el apoyo de nuestros padres, Edgardo, María Isabel, Merwin y Valeska, sobre todo a la gran paciencia que tuvieron al esperar el término de esta investigación.*

*También queremos agradecer el apoyo que nos brindó la Ilustre Municipalidad de Valdivia, especialmente la Sra. Patricia Estrada Iturra, Secretaria Municipal, que a pesar de ser una persona muy ocupada por su cargo, siempre se dio el tiempo para prestarnos la ayuda necesaria. Además a don Juan Carlos Miranda, Director del Instituto de Estadística de la Universidad Austral de Chile, por su constante apoyo y consejos y a su hija Paula, por aportar con sus conocimientos.*

*Finalmente, queremos dedicar nuestro trabajo a la Jose y al Toly, que siendo tan simples siempre nos dieron su silencioso apoyo ya sea con sus tiernas miradas o con sus caricias, pero por sobre todo queremos dar las gracias a Dios, por permitir que todos nuestros sueños y anhelos se hagan realidad.*

*Ahora comienza un nuevo camino por recorrer, camino que puede ser mucho más difícil que el hasta ahora ya recorrido, pero creemos que con esfuerzo y dedicación, todos los proyectos se pueden hacer realidad.*

*Gracias a todos, sinceramente...*

*Elizabeth y Maribel*

*Valdivia, mayo del 2006.*

## **INDICE**

### **CONTENIDOS**

### **PÁGINA**

#### **CAPÍTULO I:**

##### **1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1 Descripción del área problema	8
1.2 Pregunta de investigación	9
1.3. Objetivos	
1.3.1 Objetivo General	10
1.3.2 Objetivos Específicos	10
1.4 Justificación de la investigación	11

#### **CAPÍTULO II:**

##### **2.- CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN**

2.1 Antecedentes generales de la comuna de Valdivia	13
2.1.1 Economía	14
2.2 Análisis del objeto de estudio	16
2.2.1 Objetivos de la institución	18
2.2.2 Estructura orgánica de la municipalidad	18
2.2.3 Estructura organizacional actual	20
2.2.3.1 Direcciones del municipio	21
2.2.3.2 Organigrama municipal	22
2.2.3.3 Secciones y oficinas municipales	23

2.2.4 Dotación actual de empleados municipales	26
2.2.5 El sistema de gestión municipal	26
2.2.6 Misión de la Municipalidad de Valdivia	27

### **CAPITULO III:**

#### **3.- MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL**

3.1 La organización y el concepto de organizar	28
3.2 Estructura organizacional	33
3.3 Relaciones en las organizaciones	34
3.4 El comportamiento organizacional	39
3.5 El clima organizacional	47
3.6. Las variables del clima organizacional	57
3.7. Características del clima organizacional	60
3.8. Los conflictos dentro de la organización	64
3.9. Rensis Likert y el clima organizacional	66
3.10. Diagnóstico de clima organizacional	68
3.11. El instrumento para la medición	72
3.12. La empresa pública v/s la empresa privada	73

### **CAPITULO IV:**

#### **4.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1 Material y método	76
4.2 Tipo de investigación	77

4.3 Técnicas de recolección de la información	79
4.4 Población de estudio	83
4.5 Instrumento de medición	84
4.5.1 Cuestionario	84
4.5.2 Muestreo	88
4.5.3 Encuesta de satisfacción laboral	91

## **CAPITULO V:**

### 5.- PLAN DE TRABAJO Y VIABILIDAD DEL ESTUDIO

5.1 Listado de actividades y plan de Trabajo por semanas	94
5.2 Recursos y viabilidad del estudio	95

## **CAPITULO VI:**

### 6.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Resultados finales	96
6.2. Conclusiones	108

## **CAPÍTULO VII:**

### 7.- PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

7.1 Propuestas	110
----------------	-----

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	119
<b>REFERENCIA ELECTRÓNICA</b>	125

## **CAPÍTULO VIII:**

### **8. ANEXOS**

Anexo 1: Mapa de la ubicación geográfica de Valdivia.

Anexo 2: Cuadros explicativos de datos poblacionales según censo 2002.

Anexo 3: Organización interna de municipalidades con más de 100 mil habitantes.

Anexo 4: Organigrama de la Ilustre Municipalidad de Valdivia.

Anexo 5: Misiones políticas municipales.

Anexo 6: Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones.

Anexo 7: Algunas influencias sobre el comportamiento en una situación de trabajo.

Anexo 8: Continuum de los niveles del clima organizacional.

Anexo 9: Respuesta a la insatisfacción laboral.

#### **8.1 TABLAS Y GRÁFICOS.**

1. Sexo.
2. Edad.
3. Años de servicio
4. Grado satisfacción, calidad en general
5. Condiciones acústicas
6. Calefacción
7. Buena ventilación

8. Aseo y recolección de basura.
9. Iluminación.
10. Implementos de trabajo.
11. Elementos necesarios
12. Artefactos sanitarios.
13. Inseguridad.
14. Seguridad personal.
15. Higiene artefactos sanitarios
16. Estatutos y reglamentos
17. Cantidad de funcionarios
18. Escala de mando
19. Órdenes de mis superiores
20. Facilidades de comunicación
21. Autonomía en la toma de decisiones
22. Supervisión de los superiores
23. Expresión libre
24. Ambiente de compañerismo
25. Comunicación entre departamentos.
26. Superior se interesa por conocer a los subordinados.
27. Conflictos entre funcionarios
28. Interés en solucionar conflictos.
29. Grado de comodidad en el lugar de trabajo.
30. Intereses personales ante que los laborales.

31. Reconocimiento de pares y jefe.
32. Grado de importancia de las personas dentro de la institución.
33. Reconocimiento a los años de servicio.
34. Esfuerzo adicional para realizar el trabajo.
35. Motivación laboral más que personal
36. Actitud positiva.
37. Identificación con la institución.
38. Seguridad laboral
39. Expectativas laborales dentro de la institución.
40. Necesidad de realizar capacitaciones.
41. Remuneración adecuada.
42. Claridad en objetivos, funciones y tareas
43. Mayor productividad en el departamento que en otros.
44. Alto grado de ausentismo laboral.
45. Puestos de trabajos muy flexibles.
46. Satisfacción con el trabajo realizado
47. Ambiente de trabajo tranquilo.

## CAPÍTULO I:

### 1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### **1.1 Descripción de Área problema.**

##### Comunicación organizacional.

Este proyecto está enmarcado dentro del área de comunicación organizacional, que es un género comunicacional que se desarrolla en el seno de una institución, destinada a interconectar tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí. Constituye un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar. De la buena relación con sus públicos depende el éxito de la gestión institucional<sup>1</sup>.

Dentro de la comunicación organizacional se identifican varios aspectos que pueden ser objetos de estudio, uno de ellos es el clima organizacional que es el resultado de las relaciones que se desarrollan entre las personas que laboran en determinadas instituciones.

En el presente proyecto se realizará un estudio del clima organizacional que se da dentro de una institución pública, específicamente el caso de la Ilustre Municipalidad de Valdivia. Es por eso que es bastante necesario entender qué es una organización y cómo influyen los agentes que la componen, en el clima que se desarrolla en cualquier institución. “Las organizaciones son unidades sociales con un propósito, y están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas y coordinadas para contribuir a las metas de la organización”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Bisquert, Alfredo. 2003. La comunicación organizacional en situación de crisis.

<sup>2</sup> Dessler, Gary. 1976. Organización y administración: enfoque situacional.

El clima organizacional que se desarrolla en esta Institución pública, de acuerdo a lo que plantea Campbell (1970) “representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”<sup>3</sup> Los factores mencionados anteriormente se ven influenciados por la comunicación en todos los sentidos que se producen, específicamente en esta institución.

Este tema se eligió, principalmente, porque un diagnóstico de clima organizacional de la Municipalidad de Valdivia, ayudaría de manera importante a la optimización en la prestación de servicios a la comunidad, ya que mejorando la situación del público interno de la entidad, esta se reflejará en la atención al público externo.

## **1.2 Pregunta de investigación.**

¿Cuál es el clima organizacional que se desarrolla dentro de una institución pública: caso estudio, la Ilustre Municipalidad de Valdivia?

---

<sup>3</sup> Dessler, Gary. 1976. Organización y administración: enfoque situacional. Pág. 183

### **1.3 Objetivo de investigación.**

#### **1.3.1 Objetivo general.**

\* Analizar el clima organizacional de una institución pública: caso estudio, la Ilustre Municipalidad de Valdivia, a través del diagnóstico, para así hacer recomendaciones de mejoramiento si fuese necesario.

#### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- 1) Recopilar información acerca de los estatutos y reglamentos presentes dentro de la institución con respecto a metas, objetivos y manejo de público interno.
- 2) Revisar organigrama de la Municipalidad para saber la cantidad de personas que trabajan en ella.
- 3) Realizar un diagnóstico de clima organizacional en el público interno perteneciente al Edificio Consistorial del municipio: caso estudio de la Ilustre Municipalidad de Valdivia.
- 4) Evaluar los resultados de la investigación y proponer recomendaciones para el mejoramiento de la situación actual de los empleados de esta organización, en el caso que sea necesario.

#### 1.4 Justificación de la investigación.

Tomando en consideración los criterios de justificación adaptados por Ackoff (1953) y Miller (1977)<sup>4</sup>, la realización de este estudio se justifica por:

- a) **Conveniencia:** El desarrollo de este estudio servirá para conocer el clima organizacional que se da dentro de una institución pública. Es conveniente realizar este tipo de estudio para establecer la situación en la que se encuentran los empleados y así mejorar los posibles problemas que se estén suscitando, con el propósito de mejorar la atención de público y por ende, la imagen pública que proyecta la institución.
- b) **Relevancia Social:** Mediante esta investigación se beneficiará a la comunidad que ocupa los servicios de la institución pública a estudiar porque se propondrá recomendaciones para el mejoramiento del clima laboral del público interno, acción que se reflejará en una mejora en la atención de público externo. Detectando los problemas y mejorándolos se puede lograr una optimización de los servicios que presta la entidad a la comunidad.
- c) **Implicancias prácticas:** Este estudio ayudará a resolver los posibles problemas que se puedan presentar dentro de las variables internas que afectan el comportamiento de los individuos que forman parte de este sector. Estas variables pueden ser de orden personal, social y físicas.

---

<sup>4</sup> Cit. por Hernández S. Roberto. 2003. Metodología de la investigación, Pág. 15.

- d) Valor teórico:** La investigación se enmarca dentro de un caso estudio, que puede ser replicable y extrapolarse a otros estudios similares. Además, puede ser útil al momento de aplicar las herramientas para realizar un diagnóstico de clima organizacional a otras instituciones similares, presentes en los sectores periféricos del país.
- e) Utilidad metodológica:** Mediante el desarrollo de estudio se obtendrá un instrumento o técnica de recolección de información, creado con un objetivo específico que en la práctica podrá ser utilizado en investigaciones posteriores que sean afines con el caso aquí planteado.

## CAPÍTULO II:

### 2.- CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

#### **2.1 Antecedentes generales de la comuna de Valdivia.**

Valdivia es considerada una de las ciudades más hermosas del sur de Chile, dado esto por la belleza de sus paisajes naturales y por la riqueza de su flora y fauna silvestre. Se ubica geográficamente en la décima región de los Lagos entre, aproximadamente, los 39° 16' y los 44° 04' de latitud sur, y desde 71° 35' de longitud oeste hasta el océano Pacífico. Su superficie es de 67.013,1 Km<sup>2</sup><sup>5</sup>.

Limita al norte con la IX Región de la Araucanía, al sur con la XI Región Aisén del General Carlos Ibáñez del Campo, al este con la República Argentina y al oeste con el Océano Pacífico. Además de ser la capital de la provincia que lleva su mismo nombre, la recorren 270 kilómetros de una red fluvial de ríos navegables como el río Calle Calle, el río Valdivia, el río Tornagaleones, Angachilla, y Naguilán. (Ver anexo 1).

Su clima es templado, el que se ve influenciado de manera significativa por la cercanía del sector costero, a sólo 12 kilómetros de la ciudad. Este clima favorece a la formación típica de vegetación exuberante existente en la zona y que lleva su nombre; la selva valdiviana, formada por un bosque denso de árboles de más de 40 metros de altura y un sotobosque, es decir, vegetación de matorrales, muy tupido donde las especies más comunes son los helechos, musgos y

---

<sup>5</sup> Información obtenida de la página de Internet: <http://www.regiondeloslagos.cl>

líquenes. Valdivia cuenta con especies protegidas como lo son el roble, alerce, coihue, ulmo, tepa, mañío, raulí y avellano entre otras clases de árboles<sup>6</sup>.

Según el último censo poblacional, la ciudad cuenta con un total de 140 mil 559 habitantes, dividiéndose esta cifra en 68 mil 210 mujeres y 72 mil 049 hombres, contando con un índice de masculinidad de 95,09. Ahora bien, el total de dicha población se divide en 129 mil 952 personas que habitan en el sector urbano y 10 mil 607 personas que viven en condiciones de ruralidad<sup>7</sup>. (Ver anexo 2).

### **2.1.1 Economía.**

La economía de Valdivia se basa principalmente en la agricultura, comercio y servicios. Asimismo las pequeñas y medianas empresas del área silvoagropecuarias y pesquera han ido poco a poco adquiriendo mayor importancia para la economía local.

Otras de las áreas que conforman la economía de la ciudad la conforma la llamada “industria sin chimenea” como se le conoce a la actividad turística, la que se ve desarrollada ampliamente en toda la zona, gracias a la innumerable cantidad de bellos parajes con que cuenta la ciudad y con el patrimonio histórico que llama la atención de turistas de todo el mundo. Esta actividad económica es la que más ha crecido los últimos años, generando así inversiones en la ciudad y una mayor cantidad de empleo en los meses de temporada alta (verano), lo que beneficia a

---

<sup>6</sup> Atlas universal geográfico y político. 2000. Chile y sus regiones.

<sup>7</sup> Información obtenida de la página de Internet

[http://www.censo2002.cl/menu\\_superior/cuantos\\_somos/poblacion\\_comunas.htm](http://www.censo2002.cl/menu_superior/cuantos_somos/poblacion_comunas.htm)

toda la comunidad valdiviana y al crecimiento económico en general de la población.

La ciudad está favorecida para realizar este tipo de actividad, ya que cuenta con una de las geografías más privilegiada de la décima región de los Lagos, al tener dentro de su zona costera, depresión intermedia y cordillera.

Además de la privilegiada geografía con que cuenta, Valdivia es una ciudad con un rico pasado histórico, ya sea por la presencia indígena, el período de la conquista española, graficado por la preservación de los torreones y fuertes con que cuenta, la colonización holandesa, alemana y francesa, que han influenciado significativamente en la personalidad y rasgos de la gente valdiviana.

Siendo Valdivia una ciudad turística, ha contado con un sinnúmero de inversiones de empresarios de la zona, lo que ha hecho posible que en la actualidad cuente con establecimientos especiales para eventos y convenciones, con una capacidad total de 6 mil 458 personas, situación que coloca a Valdivia como el principal centro urbano para la realización de eventos en el sur de Chile.

Asimismo, durante los últimos doce años, la Corporación para el desarrollo de la Provincia de Valdivia, ha estado realizando la acción promocional de la ciudad llamada “Valdivia Conquista”, que persigue la finalidad de acercar la oferta turística de la provincia a los principales centros que demandan flujo turístico hacia la zona, como son Santiago, Concepción, la IX región de La Araucanía y que busca reunir en un solo sentido la acción turística tanto de las instituciones públicas (municipalidades) de las 12 provincias más la Gobernación, en conjunto con las empresas privadas que tienen interés en desarrollar esta actividad, con

especial énfasis en el tiempo de temporada baja, para mantener la actividad como algo permanente y evitar así la estacionalidad. Este novedoso proyecto se ha exhibido en los centros urbanos más importantes de Chile y Argentina, como son Santiago, Concepción, San Martín de los Andes, Neuquén, Mendoza y San Carlos de Bariloche.

## **2.2 Análisis del objeto de estudio.**

Nuestro objeto de estudio se basa primordialmente en un diagnóstico del clima organizacional de la Ilustre Municipalidad de Valdivia. Por ser ésta un organismo público sin fines de lucro prestadora de servicios a la comunidad, creemos que es de suma importancia analizar detenidamente la situación de los funcionarios que están a cargo de la atención de público para así poder descubrir las fortalezas y debilidades dentro del público interno, las que se ven reflejadas de una u otra forma en el público externo, que lo conforma la ciudadanía.

Antiguamente, las municipalidades se consideraban como un organismo estatal, administrador del orden dentro de una ciudad. Esto tenía la carga de la “burocracia”, conocida como la forma en que todo trámite tardaba más de lo común debido a que los funcionarios demoraban la gestión de éstos, quizás por la poca autonomía con que contaban para realizar su trabajo. Sin embargo, desde este último tiempo se está tratando de cambiar esta imagen de municipalidad por la de una institución moderna prestadora de servicios. Para lograr esto incluso algunas municipalidades más modernas han implementado la llamada “ventanilla

única” que, como dice su nombre, sirve para realizar todos los trámites en un solo lugar, sin tener que recorrer los diferentes departamentos de atención de público con que cuenta la municipalidad.

Esta modernización no sólo contempla la mejora de la atención de público sino que abarca también aspectos de imagen corporativa, aplicación de nuevas tecnologías, actualización de equipos, capacitación del personal y formas de comunicación entre jefes y subalternos. Pero para hablar con propiedad de todos los términos anteriormente planteados, hay que comenzar por el principio básico que nos ayudará a entender todo el desarrollo del presente estudio. Este principio básico se refiere a definir claramente qué es una municipalidad y cómo se constituye.

Según el artículo 1º de la Ley Nº 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, las municipalidades son “corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas”<sup>8</sup>. Esto quiere decir que la municipalidad es la “organización administrativa personificada”<sup>9</sup>, la que se encuentra a cargo de la realización de todos los asuntos que tienen que ver con la comuna a la que pertenece y que se ubica en un grupo humano de valor universal.

El término municipalidad o municipio proviene del latín “municeps, numeris,

---

<sup>8</sup>Ministerio del interior. 2000. Ley orgánica constitucional de municipalidades. Pág. 7.

<sup>9</sup> Boloña Kelly, Germán. 2001. Derecho municipal chileno. Pág. 5.

particeps, amunere capessendo, que dan la idea de vínculos de vecindad e inmediatez y de participación en las tareas comunes, tanto en los derechos como en las cargas”<sup>10</sup>.

Ya definido el término en sí, abordaremos con mayor propiedad el funcionamiento de esta institución, revisando los objetivos, misión, estructura y funciones, propio de todo organismo estatal, para así poder entender cómo funcionan los empleados de ella, quienes son realmente el objeto de este estudio.

### **2.2.1 Objetivos de la institución.**

La Ilustre Municipalidad de Valdivia, al ser un organismo de carácter público sin fines de lucro, fija sus objetivos en el bienestar de la comunidad en todos los ámbitos del vivir diario. Es por esto que el municipio está comprometido con el bienestar y calidad de vida de sus habitantes, es un facilitador del crecimiento económico equilibrado y sustentable, líder del desarrollo social y cultural<sup>11</sup>. Este es quizás el objetivo primordial que impulsa a la municipalidad a mejorar cada día más su gestión, para así poder ayudar de mejor forma a la ciudadanía a la que le presta servicios y poder crear nuevos nexos con ellos.

### **2.2.2 Estructura orgánica de la municipalidad.**

Según el artículo N° 107 de la constitución, la municipalidad debe contar con órganos de decisión, los que principalmente son dos: el Alcalde, quien es la

---

<sup>10</sup> Boloña Kelly, Germán. 2001. Derecho municipal chileno. Pág. 5.

<sup>11</sup> Misiones políticas municipales. Estatutos de la Ilustre Municipalidad de Valdivia.

máxima autoridad dentro de ella y el Concejo, formado por una cantidad de miembros de acuerdo al tamaño de la población total y que deben ser elegidos por votación popular. Esto con el propósito que el concejo sea el que esté a cargo de hacer efectiva la participación ciudadana de la comuna en las decisiones que se tomen para beneficio de ésta.

El alcalde debe respetar la ley que rige a todo municipio; sin embargo posee la facultad de establecer la organización interna que él crea conveniente, siempre y cuando se guíe con las leyes estipuladas para dicho acto.

Los objetivos que rigen el actuar de la municipalidad están fijados por la ley, en cuanto a funciones privativas o exclusivas y funciones compartidas o de ejecución coordinadas con otros organismos públicos.

Las funciones privativas<sup>12</sup> se encuentran establecidas en la Ley Orgánica de Municipalidades en el artículo 3 de la misma, según lo cual es responsabilidad de la municipalidad:

- 1.- Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito público, dentro de la comuna, en la forma que determinen las leyes y las normas técnicas de carácter general que dicte el Ministerio respectivo.
- 2.- Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización, en la forma que determinen las leyes, sujetándose a las normas técnicas de carácter general que dicte el Ministerio respectivo.

---

<sup>12</sup> Nogueira, A. Humberto. 1992. Análisis de la reforma constitucional. Pág. 7.

- 3.- La planificación y regulación urbana de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas comunales vigentes.
- 4.- El aseo y ornato de la comuna.
- 5.- La promoción del desarrollo comunitario.
- 6.- Elaborar, aprobar y modificar el plan de desarrollo comunal cuya aplicación deberá armonizar con planes regionales y nacionales.

Las funciones compartidas con otros organismos de administración pública, están establecidas en el artículo 4 de la Ley Orgánica Constitucional y son principalmente las siguientes: Asistencia social, salud pública, protección del medio ambiente, educación, deporte y turismo, transporte público, vialidad urbana y rural, urbanización y capacitación y promoción del empleo, entre otros.

### **2.2.3 Estructura organizacional actual.**

De acuerdo a la Ley Orgánica que rige la administración municipal, éstas “deben adoptar una estructura de carácter funcional cuyos niveles sólo pueden llamarse Dirección, Departamento, Sección u Oficina”<sup>13</sup>.

Asimismo, la organización interna de una municipalidad se ve afectada de manera importante por la cantidad de habitantes que tenga la comuna a la que pertenezca. Según esto, las municipalidades pueden adoptar dos tipos de estructuras: Comunas con más de 100 mil habitantes y comunas con 100 habitantes o menos.

---

<sup>13</sup> Ministerio del interior. 1993. Manual de gestión municipal. Pág. 37.

En nuestro caso, nos interesa la primera forma de organización, debido a que la comuna de Valdivia cuenta con más de 140 mil habitantes; por esta razón, la Ilustre Municipalidad de Valdivia debe contar con, a lo menos, los siguientes cargos y direcciones: Alcalde, administrador municipal, secretario municipal, control, Secplan, asesoría jurídica, tránsito, obras, administración y finanzas, desarrollo comunitario y aseo y ornato.

Las municipalidades tienen la facultad de agrupar dos o más funciones anteriormente nombradas en una sola, pero tienen la prohibición de crear nuevas direcciones u oficinas, según lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades. (Ver anexo 3).

#### **2.2.3.1 Direcciones del municipio.**

Las principales direcciones que conforman la Ilustre Municipalidad de Valdivia son:

- Alcaldía.
- Administración.
- Control.
- Secplan.
- Dideco.
- Servicios incorporados.
- Obras.
- Aseo y Ornato.
- Tránsito.

- Desarrollo económico.
- Administración y finanzas

### **2.2.3.2 Organigrama municipal.**

Un organigrama es la estructura formal o gráfica de la institución, donde se indica el grado de jerarquía de los empleados del sistema y de las relaciones laborales que se espera que se den entre ellos<sup>14</sup>. Según Muriel y Rota, las líneas que unen los diferentes cargos muestran la forma cómo debería fluir la información dentro de la organización.

Dentro de una organización, no necesariamente debe existir la presencia de un organigrama de la estructura formal de la entidad; sin embargo de cualquier forma ésta se hace presente, ya que a partir del ingreso de un empleado a la organización, se le señala cuál será su lugar de trabajo, su cargo y el nombre de al menos su superior directo, del cual él dependerá y quienes estarán a su cargo, en el caso que esto se produjera.

Asimismo, “las redes formales pueden ser ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quien inicia la interacción y quien responde. En las interacciones ascendentes los mensajes fluyen desde los subordinados o hasta los superiores; en los descendentes, de los superiores hasta los subordinados y en los horizontales, el intercambio se da entre los individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la institución”<sup>15</sup>. Con respecto a esto, Koontz plantea que el punto más importante de la existencia de un organigrama dentro de

---

<sup>14</sup> Muriel, María Luisa. Rota, Gilda. 1980. Comunicación Institucional. Pág. 293.

<sup>15</sup> Op. Cit. Pág. 295.

una institución es que muestra las líneas de autoridad que existen al momento de tomar decisiones<sup>16</sup>. (Ver anexo 4).

### **2.2.3.3 Secciones y oficinas municipales<sup>17</sup>.**

- **Alcaldía.**

Dirigido por el alcalde de Valdivia, Bernardo Berger Fett. De ella dependen las siguientes unidades: Secretaría Municipal, Gabinete, Delegación de Niebla y Asesoría jurídica.

- **Dirección de control.**

Esta unidad fiscaliza la gestión municipal, en cuanto al cumplimiento de normas y leyes vigentes, ayudando así a obtener la máxima eficiencia administrativa del municipio. De esta dirección dependen las siguientes unidades: Departamento de Auditoría Municipal y Departamento de Auditoría de Servicios Incorporados.

---

<sup>16</sup> Koontz, Harold. Weihrich, Heinz. 1998. Administración: Una perspectiva global.. Pág. 347.

<sup>17</sup> Información extraída de la página de Internet: <http://.www.munivaldivia.cl>.

- **Secretaría comunal de planificación (Secplan).**

Su objetivo es apoyar al Alcalde y al Concejo en la elaboración y seguimiento de políticas y planes de desarrollo comunal. Tiene como unidad dependiente la Oficina de estudios y proyectos.

- **Dirección de desarrollo comunitario (Dideco).**

Su misión es ayudar al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, poniendo especial énfasis en los sectores sociales con mayor índice de marginalidad. Asimismo, el Dideco potencia la participación de la comunidad, a través de diferentes programas y proyectos, con el fin de fortalecer la seguridad ciudadana y de promover el deporte y la recreación. Del Dideco dependen directamente los siguientes departamentos: Departamento de asistencia social, Departamento de organizaciones comunitarias, Departamento de deportes y recreación, Departamento de medio ambiente, Programa Comuna segura compromiso cien y Programas sociales.

- **Servicios incorporados.**

Los servicios incorporados de la Municipalidad de Valdivia son: Salud, Educación y Cementerio General.

- **Dirección de obras municipales.**

Esta dirección fiscaliza el desarrollo urbano comunal y el cumplimiento de las legalidades que regula la edificación dentro de la comuna. De él dependen el:

Departamento de urbanización, Departamento de edificación, Departamento de operaciones y construcciones y el Departamento de alumbrado.

- **Dirección de aseo y ornato.**

Tiene como objeto la realización del aseo en espacios públicos, recolección de basura y mantenimiento de áreas verdes. De dicho departamento dependen: El Departamento de aseo, Departamento de ornato, Departamento de gestión de parques y la Oficina de aguas lluvias, cauces y canales.

- **Dirección de transporte y tránsito público.**

Esta dirección se encarga de regular el tránsito dentro de la comuna, asegurando así el desplazamiento de la ciudadanía. Además, debe velar por el cumplimiento de las leyes del tránsito y del mejoramiento de los sistemas viales. Sus unidades dependientes son: Departamento de licencias de conducir, Departamento de permisos de circulación y Departamento de ingeniería y señalización de tránsito.

- **Desarrollo económico.**

De él dependen las siguientes unidades: Departamento de Turismo y Prodesal.

- **Dirección de administración y finanzas.**

Esta dirección se encarga de optimizar los recursos financieros con que cuenta la municipalidad, administrando eficientemente el presupuesto de la misma. Dependen de él: Departamento de tesorería municipal, Departamento de

contabilidad y presupuesto, Departamento de rentas y patentes, Departamento de Adquisiciones e inventario y Departamento de recursos humanos.

#### **2.2.4 Dotación actual de empleados municipales.**

Según el dictamen N° 19.280, establecido por la Contraloría General de la República, las comunas que cuenten con una población superior a los 15 mil habitantes, no pueden exceder a una dotación máxima de personal municipal de dos funcionarios por cada mil habitantes de la comuna.

Según esto, la municipalidad de Valdivia no puede contar con más de 280 funcionarios, contando al momento con una cantidad de 256 funcionarios contratados.

#### **2.2.5 El sistema de gestión municipal.**

Dentro del municipio rige un sistema conformado a la vez por varios subsistemas que interactúan entre ellos, formando una red de ayuda mutua que proporciona una mejor calidad de gestión en la totalidad de la administración municipal. Esta red interconectada permite la realización de los objetivos impuestos por la administración y dirigidos por su propio director. Sin embargo, esto no sería posible si todos estos subsistemas no tuvieran una misión en conjunto. La Ilustre Municipalidad de Valdivia, al igual que la mayoría de las municipalidades del país, gestiona sus recursos, personal y quehacer en general bajo una premisa que los guía a lo largo de todo accionar, que es la misión

municipal. Entendemos el término misión como un juicio general que identifica el propósito fundamental para el cual se crea la organización o agrupación humanitaria.

### **2.2.6 Misión de la Municipalidad de Valdivia.**

La misión primordial de la municipalidad es “ser un municipio comprometido con el bienestar y calidad de vida de sus habitantes, facilitador del crecimiento económico equilibrado y sustentable, líder del desarrollo social y cultural. Somos un equipo que presta a la comunidad un servicio solidario, oportuno, innovador, confiable y cercano a la gente”<sup>18</sup>. (Ver anexo 5).

---

<sup>18</sup> Plan estratégico municipal. Definición de misión y políticas municipales. Valdivia.

## CAPITULO III:

### 3.- MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

#### **3.1 La organización y el concepto de organizar.**

Aquí se tratarán diferentes conceptos y teorías que servirán para enmarcar y dirigir el curso de nuestra investigación.

Para comenzar, debemos explicar lo que se entiende por organizar. Este término se refiere al “proceso de agrupar actividades con el fin de alcanzar objetivos y asignar cada grupo a un gerente, que tiene la autoridad necesaria para supervisar a los integrantes del grupo”<sup>19</sup>. Esta forma de organizar, tanto las tareas como las personas, es un elemento que se da hoy en día en toda sociedad moderna, con el fin de cumplir de forma satisfactoria todas las tareas encomendadas, no sólo en el ámbito del trabajo sino también en la vida cotidiana. Con esto se busca unir personas con un mismo objetivo, es decir, un fin común. Es lo que sucede en las organizaciones. Una organización es la “coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”<sup>20</sup>. Esta definición se aproxima a la definición formal de organización. Con esto se quiere comenzar a explicar cual es el objetivo del estudio que se realizará.

---

<sup>19</sup> Terry, George. Rue, Leslie. 1993. Principios de la administración. Pág. 39

<sup>20</sup> Schein, Edgar H. 1982. Psicología de la Organización.

Desde la antigüedad, el término “organización” ha penetrado en las actividades que realiza el ser humano, ya que éste depende de la sociedad y al deseo de protegerse contra las fuerzas antisociales que de una u otra forma lo amenazan constantemente.

Es importante realizar la diferencia entre organización e institución, dos términos que la mayoría de las veces se confunden uno por otro y que se utilizan aleatoriamente. Una institución es “una estructura relativamente permanente de pautas, roles y relaciones que las personas realizan según determinadas formas sancionadas y unificadas, con objeto de satisfacer necesidades sociales básicas”<sup>21</sup>. Según esta perspectiva, la Municipalidad de Valdivia es una organización, a la vez que es una institución.

La importancia que tiene la organización dentro de la sociedad es fundamental, debido a que ésta se articula en y por medio de organizaciones que “son en esencia modelos de relaciones humanas, de distribución y ejercicio de status, funciones y roles, sobre los que se calcan, se estructuran y se formalizan las relaciones concretas de grupos e individuos mediante su formulación o consagración por la autoridad estatal que les confiere así cohesión, estabilidad, permanencia, inserción en órdenes y niveles más generales, reconocimiento y valorización por otros grupos e individuos”<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Fichter, Joseph. Cit. por Muriel, M. y Rota, G. 1980. Comunicación Institucional. Pág. 37.

<sup>22</sup> Kaplan, Marcos. 1978. Estado y sociedad. Pág. 207.

Las organizaciones son sistemas complejos y abiertos que necesitan tener el apoyo del ambiente externo donde operan para poder subsistir y desarrollarse<sup>23</sup>. Este sistema abierto que representa la organización se encuentra en permanente interacción con su entorno para así poder adquirir “un estado estable o equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación y flujo de salida, para poder sobrevivir”<sup>24</sup>.

Siguiendo con esta perspectiva y, ampliándola un poco más, podemos señalar además que las organizaciones son unidades sociales, intencionalmente construidas para cumplir con objetivos puntuales. Asimismo, las organizaciones se reconstruyen, reestructuran y redefinen de acuerdo a sus propios objetivos, esto con tal de obtenerlos de la mejor manera posible, con un menor costo y esfuerzo, según Idalberto Chiavenato, quien dice que “Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social, vivo y cambiante”<sup>25</sup>.

Debido a esto, las organizaciones son consideradas como verdaderos entes complejos de personas que se relacionan diariamente, relaciones que se pueden clasificar de distinta forma. Una de ellas, es la que se refiere a los tres modelos de Graham Allison que son el modelo I racional, modelo II burocrático y modelo III político. Según esta teoría, los tres modelos “actúan a la vez en la realidad, y por lo tanto, el análisis debe incluir los elementos de cada uno de ellos”<sup>26</sup>.

---

<sup>23</sup> Lusthaus, Charles. 2002. Evaluación organizacional. Pág. 13.

<sup>24</sup> Chiavenato, Idalberto. 2004. Administración de Recursos Humanos. Pág.18.

<sup>25</sup> Op. Cit. Pág. 15.

<sup>26</sup> Lagos, Carlos R. 2002. Desarrollo Organizacional. Págs. 8-9.

Una vez planteado el término de organización como un sistema abierto y complejo, debemos referirnos al tipo de organización que es objeto de nuestro estudio, lo que significa hablar de la organización como un ente formal. Con este término no se quiere dar la idea de una organización que sea completamente inflexible o limitante, todo lo contrario. Para que una organización sea eficaz debe ser flexible, esto significa que debe haber lugar para el arbitrio, para que así se pueda aprovechar los talentos creativos en su personal y para el reconocimiento de gustos y capacidades individuales, siempre orientado hacia el bien del grupo y de la organización<sup>27</sup>. Así, esta organización flexible permite que sus empleados se desarrollen de forma integral, “entregándoles las herramientas para que se pueda autorrealizar plenamente, para lo cual la empresa debe proporcionar a sus trabajadores una cierta capacitación y presentarle desafíos permanentes que lo hagan esforzarse al máximo”<sup>28</sup>.

Según Carlos René Lagos, una organización tiene factores o variables organizacionales importantes, señaladas en el modelo de las siete eses de Mc Kinsey<sup>29</sup>, los que se enumeran de la siguiente forma: estrategia, estilo gerencial, personal, sistemas, valores compartidos, estructura y habilidades, todas ellas relacionadas entre sí. Lo importante de estas variables es que las organizaciones deben mantener una armonía entre ellas.

---

<sup>27</sup> Koontz, Harold. Wehrich, Heinz. 1998. Administración: Una perspectiva global. Pág.143.

<sup>28</sup> Galofre, Estanislao. 2001. La administración en las organizaciones. Pág. 24.

<sup>29</sup> Mc Kinsey, Cit. por Carlos Lagos. 2002. Desarrollo organizacional. Pág. 10.

Por otro lado, es importante y fundamental que las organizaciones cumplan con dos funciones, una económica y otra social<sup>30</sup>. La primera trata sobre el óptimo uso que las organizaciones deben darle a los pocos recursos con que pueden contar, es decir, el uso eficaz y eficiente de todos sus recursos, tanto humanos, como físicos, monetarios o de información.

La segunda función aborda dos aspectos: uno externo, que tiene que ver con la responsabilidad que pesa sobre la organización de cubrir necesidades de su entorno social, “a través de la entrega de bienes y servicios” y uno interno que tiene relación con que la organización es un recurso estable de fuente de trabajo y satisfacción de necesidades de sus empleados.

Ahora bien, dentro de todas las organizaciones se debe realizar la división de las tareas a ejecutar. Esta división se puede efectuar de forma vertical u horizontal<sup>31</sup>; esto significa que en la primera forma, se demarcan líneas de autoridad y se definen los niveles que formarán la estructura de la entidad, lo que facilita de forma significativa el flujo de la comunicación. La división del trabajo de forma horizontal se basa principalmente en la especialización laboral. Sin embargo esto puede lograr que el trabajador a la larga pierda interés en su tarea y hasta la encuentre degradante. El trabajo es uno de los componentes de la organización, sin embargo no es el más importante para muchos trabajadores, los que no creen que este no sea un punto que merezca mayor análisis. Lo que a estos

---

<sup>30</sup> Galofre, Estanislao. 2001. La administración en las organizaciones Pág. 21-22.

<sup>31</sup> Terry, George. Rue, Leslie. 1993 Principios de la administración.. Pág. 40.

trabajadores realmente les interesa es en que ambiente se da este trabajo y qué tipo de relaciones se dan con los compañeros de labores.

Según George Terry en el texto Principios de Administración, dentro de una organización existen cuatro elementos tangibles, que se pueden recordar por la sigla TRAE, que significa trabajo, relaciones, ambiente y empleados. El trabajo es la materia prima de toda organización, sin embargo el eficaz desarrollo de éste se ve influenciado en gran parte por los empleados, los que forman relaciones y un ambiente laboral.

### **3.2 Estructura organizacional.**

Dentro de las organizaciones existen una serie de roles que conforman un patrón de conductas esperado que una persona debe presentar con respecto a las relaciones que mantenga con otras personas. Estos roles muestran claramente el papel que tienen las personas dentro del sistema social, papel que engloba derechos, obligaciones, poder y responsabilidad.

A su vez, las organizaciones tienen la capacidad de estructurarse y reestructurarse para así poder adecuarse a las condiciones cambiantes tanto del medio en donde están insertas como en su propio interior. Esta reestructura organizacional no se reduce de forma conciente, pero cuenta con adaptaciones de la estructura. Se debe entender por estructura organizacional la “capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las

relaciones relativas entre las divisiones del trabajo”<sup>32</sup>. Así, la Municipalidad de Valdivia, objeto de nuestro estudio, posee una estructura designada en un organigrama claro y preciso en donde se señalan las relaciones formales de trabajo que se dan dentro de la organización, con el objetivo de evitar confusiones entre los trabajadores con respecto a la escala de mando y responsabilidades presentes en la institución.

### **3.3 Relaciones en las organizaciones.**

Es una verdad absoluta que dentro de todas las organizaciones se llevan a cabo diversas relaciones, tanto formales como informales. Las relaciones formales son las representadas en el organigrama de la institución, mientras que las relaciones informales forman parte del llamado “sociograma”, el que no está especificado dentro de los estatutos pero que se forma a través de la interacción de los mismos empleados.

Así como las personas son diferentes, se forman diversas percepciones del entorno en el cual se está trabajando, por tanto, las organizaciones son complejas, en el sentido de las relaciones humanas. El ser humano es un sistema tanto biológico como psicológico. Es este último punto el que le da la característica de complejidad. Hay muchas variables que influyen en el sistema humano, como por ejemplo las actitudes, motivos, sentimientos, valores y normas de comportamiento y todas interactúan con las demás y son afectadas por ellas<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Lusthaus, Charles. 2002. Evaluación organizacional. Pág. 53.

<sup>33</sup> Huse, F. Edgar. 1986. El comportamiento humano en la organización.

Todo trabajador es único, y por lo tanto, diferente en su modo de pensar. Las realidades de cada uno modelan su forma de pensar y actuar frente a los demás. Así, cada empleado lleva consigo al trabajo su manera de actuar, el que muchas veces se confronta enérgicamente con la manera de pensar de sus compañeros.

Por esto, dentro de las organizaciones se crea una red de relaciones entre los diferentes y variados “sistemas humanos”. Esta red se forma con la suma de todas las características presentes en las personas que trabajan en la organización. Según Robbins respecto a este tema, “puestas las personas en situaciones semejantes, no actúan exactamente igual. Sin embargo, en la conducta de todos los individuos hay rasgos básicos comunes que cabe identificar y modificar para reflejar las diferencias individuales”<sup>34</sup>.

Asimismo, es importante señalar que toda persona tiene limitaciones. Es por esto que para superarlos, se agrupa en organizaciones, para así lograr los objetivos comunes. Si estas organizaciones tienen éxito, sobreviven y crecen, necesitando así un mayor número de integrantes para realizar las tareas diarias. Según Idalberto Chiavenato, “estas personas, al ingresar en las organizaciones, persiguen objetivos individuales diferentes de los que tenían quienes en principio conformaron las organizaciones. Esto hace que los objetivos organizacionales se alejen de modo gradual de los objetivos individuales de los nuevos participantes”<sup>35</sup>. Así, las personas se unen a las organizaciones porque desean de esa forma satisfacer sus necesidades personales. Para lograr esto, las personas

---

<sup>34</sup> Robbins, P. Stephen. 2004. Comportamiento organizacional. Pág. 9

<sup>35</sup> Chiavenato, Idalberto. 2004. Administración de recursos humanos. Pág. 109.

deben estar dispuestas a asumir algunos costos y esfuerzos, ya que el bien logrado será mayor a los costos y el grado de satisfacción personal también. (Ver anexo 6).

Dentro de las organizaciones se forma una red natural de relaciones que se da cuando en la organización formal sus integrantes comparten información entre sí relacionada de algún modo con la organización. Esto se produce por esta red natural de relaciones de la que hablamos anteriormente, donde las personas permanecen en contacto gran parte de su jornada laboral, cubriendo su deseo de información acerca de la organización y sus miembros. Esta información se transmite de manera rápida entre aquellos que se conocen mejor y que tienen confianza unos con otros.

La red natural de relaciones se alimenta desde luego de información, “a la que no tiene libre acceso el grupo en su conjunto, ya sea porque se le considere confidencial, porque las líneas formales de comunicación son inadecuadas para difundirlo o porque se trata del tipo de información (al que corresponde la mayoría de los rumores) que jamás se daría a conocer de manera formal”<sup>36</sup>.

Dentro de esta red juega un papel decisivo en la transmisión de información el concepto de empatía que es la “identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro”<sup>37</sup>. Es la capacidad que tiene una persona de comprender los sentimientos de otros y poder manejar los aspectos emocionales de la comunicación.

---

<sup>36</sup> Koontz, Harold. 1998. Administración: una perspectiva global. Pág. 351.

<sup>37</sup> Diccionario de la lengua española; RAE. 2001.

La empatía es un factor fundamental para que un grupo social funcione. Para que a un conjunto de personas se les designe como un grupo social, debe constar con las siguientes características<sup>38</sup>:

- Participar en interacciones frecuentes.
- Definirse entre sí como integrantes de un todo común.
- Compartir normas comunes.
- Poseer una misma cultura o subcultura.
- Tener la certeza de que forman parte del grupo es conveniente.
- Contar con objetivos comunes y
- Tener una percepción colectiva de su unidad.

Según Olmstead, “grupo es una pluralidad de individuos que se halla en mutuo contacto, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros y conciencia de cierto elemento común de importancia<sup>39</sup>”.

Para que este grupo funcione dentro de una institución, es necesario e imprescindible que todos sus miembros entiendan y acepten la estructura organizacional. Asimismo, según Koontz<sup>40</sup>, los integrantes deben “comprender el funcionamiento general tanto de la organización formal como de la informal”, ya que una se complementa con la otra.

---

<sup>38</sup> De la Torre, Francisco. 2000. Relaciones humanas en el ámbito laboral. Págs. 118-119.

<sup>39</sup> Cit. por De la Torre, Francisco. 2000 Relaciones humanas en el ámbito laboral. Pág.119

<sup>40</sup> Koontz, Harold. 1998. Administración: una perspectiva global. Pág. 349.

Este grupo conforma el público interno de la institución, que son todas las personas que están relacionadas de forma directa con la organización, ya que contribuyen a ella como componentes individuales que unidos conforman el todo. “Se ubican al interior de la institución, y están integrados por las personas que están conectadas con una organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinario de trabajo. Son quienes trabajan y la hacen funcionar formalmente”<sup>41</sup>.

De acuerdo a la escala jerárquica de autoridad a la que cada persona pertenece dentro de la estructura organizacional, se puede distinguir dos tipos de público interno. Por un lado se encuentran los directivos o jefes y por otro, los empleados o subordinados. Estas categorías no necesariamente son excluyentes entre sí, ya que una persona puede entrar en uno u otro grupo, dependiendo del punto de vista con que se mire y los objetivos que se quieran conseguir.

Los directivos son aquellas personas que deciden las políticas generales que definirán la línea de acción a seguir en los distintos ámbitos del quehacer organizacional. Ahora bien, los empleados son aquellas personas a través de las cuales la organización realiza sus actividades propias de la institución; por lo tanto, los empleados son la base del funcionamiento organizacional y el núcleo primordial de la organización.

---

<sup>41</sup> Marston, John. 1988. Relaciones públicas modernas. Pág. 87.

Para que una organización funcione, se debe lograr que su público interno armonice sus intereses personales. Este público interno forma el recurso humano o capital humano como se conoce comúnmente y que se refiere a “los conocimientos y las aptitudes de la fuerza de trabajo. Puede verse claramente que el recurso humano de toda organización constituye su activo más valioso”.<sup>42</sup> Es importante señalar que en el caso de estudio planteado, el público interno de la institución, en este caso los empleados públicos que se desempeñan en la Municipalidad de Valdivia, adquieren importancia vital, debido a que en su caso trabajan directamente con la prestación de servicios a la ciudadanía, es por esto que podemos decir que son ellos los responsables de crear la imagen pública de la institución. Si este público interno no es armónico ni trabaja en base a objetivos generales como lo son la optimización de servicios con calidad total, se verá reflejado en la percepción que tenga el público externo, en este caso los ciudadanos valdivianos. He ahí donde las relaciones que se den dentro de los trabajadores alcanzan su mayor importancia.

### **3.4 El comportamiento organizacional.**

Ahora bien, aunque el público interno de una institución se conforme por un grupo que al parecer es homogéneo, en su interior se nota claramente las diferencias individuales en cuanto a los procesos psicológicos que aumentan sustancialmente la brecha generacional.

---

<sup>42</sup> Lusthaus, Charles. 2002. Evaluación organizacional. Pág. 60

Si bien es cierto que el proceso por el cual se produce el comportamiento es relativamente similar en todas las personas, los patrones de conducta, en cambio, pueden cambiar y ser diametralmente diferentes de una persona a otra. Acerca de la conducta humana, se pueden formular tres suposiciones<sup>43</sup>:

- El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- El comportamiento está orientado por los objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Es por estas tres razones que es muy importante conocer los valores individuales de cada persona ya que esta escala de valores repercutirá de forma indirecta en el comportamiento, debido a su influencia en las actividades que demuestra cada empleado. Así, el desempeño y grado de satisfacción de la persona será mayor si hay un equilibrio y armonía entre sus propios valores y los de la organización donde trabaja. Según Robbins, “los administradores deben

---

<sup>43</sup> Leavitt, Harold. J. Cit. Por Chiavenato, Idalberto. 2004. Administración de R.R.H.H. Pág. 69.

interesarse en las actitudes de sus empleados porque éstas advierten de posibles problemas y porque ejercen un influjo en el comportamiento”.<sup>44</sup>

Dentro de una organización, el comportamiento individual se vuelve un factor complejo, ya que se ve afectado por un sinnúmero de factores tanto interno como por ejemplo la motivación, percepción del ambiente externo e interno, valores y actitudes entre otros; y también lo afectan los factores externos, que se derivan de las características propias de la institución como sistemas de recompensas y castigos, características sociales, políticas, cohesión grupal existente, entre otros<sup>45</sup>.

Es importante conocer el modelo básico del proceso de comportamiento, el que es el mismo para todas las personas. Lo que cambia es la conducta de cada individuo de acuerdo a las necesidades personales, las que son determinantes al momento de demostrar el comportamiento.

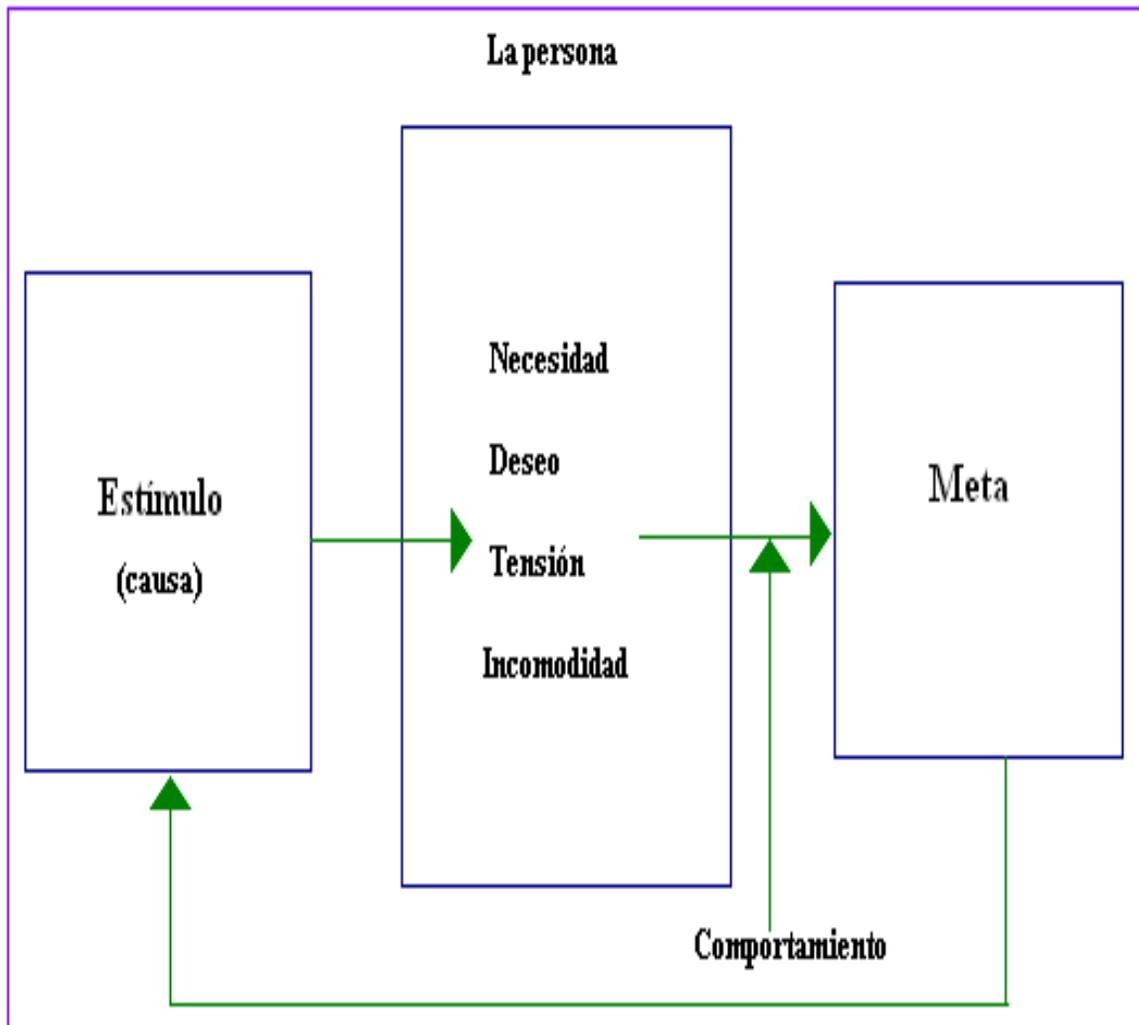
---

<sup>44</sup> Robbins, Stephen. 2004. Comportamiento organizacional. Pág. 84.

<sup>45</sup> Chiavenato, Idalberto. 2004. Administración de recursos humanos. Pág. 67.

Estas diferencias pueden ser culturales o aprendidas en cuanto a percepción, cognición y motivación, los que pueden desencadenar “patrones de conducta distintos a partir de estímulos iguales o diferentes”<sup>46</sup>.

**Modelo básico de comportamiento de Harold Leavitt**



---

<sup>46</sup> Fremont, Kast. 1988. Administración en las organizaciones. Pág. 294.

Quizás el punto más importante que hay que comprender para entender cómo se desarrolla el comportamiento individual es la percepción, ya que ella es el medio donde los estímulos afectan a un individuo. Por ejemplo, una persona se comportará de acuerdo a lo que ella percibe y no a lo que realmente sucede. (Ver anexo 7).

Ahora bien, el comportamiento también se ve afectado de forma importante por el grado de satisfacción que presenten los individuos dentro de su lugar y posición de trabajo. Según Robbins, existen cuatro factores que fomentan la satisfacción de los empleados<sup>47</sup>:

- Trabajo mentalmente estimulante. Las personas prefieren trabajos que les den la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variadas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño.
- Remuneraciones equitativas. Los empleados quieren esquemas de pago y ascenso que les parezcan justos, claros y que respondan a sus expectativas.
- Condiciones laborales de apoyo. Los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo.

---

<sup>47</sup> Robbins, Stephen. 2004. Comportamiento organizacional. Pág. 85.

- Compañeros que los respalden. Las personas obtienen más del trabajo que sólo el dinero o realizaciones materiales. Para la mayoría, también llena la necesidad de contacto social. El comportamiento del jefe es también un determinante importante de la satisfacción. En general, en los estudios se encuentra que la conformidad de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, elogia el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos.

Finalmente, debemos señalar que cada persona es diferente en cuanto a motivación se trata ya que ésta varía de acuerdo a las necesidades individuales como se señaló anteriormente. No sólo la motivación es distinta, sino también la escala de valores y capacidades propias de cada persona. Es en este punto donde es interesante hablar de la teoría de la motivación planteada por Víctor Vroom, conocida con la sigla VIE, que abrevia los tres puntos establecidos por el autor: Valencia (V), instrumentalidad (I) y expectativas (E).

En este modelo contingencial de motivación, el autor plantea que el ser humano se siente más o menos motivado dentro de su entorno de trabajo en la medida que existan estas tres condiciones. Según Vroom, y basándonos en el texto *La motivation dans l' entreprise* de Claude Lévy-Leboyer, cada individuo tiene preferencia para determinados resultados finales, a los que denomina valencias. Las valencias se usan para subrayar el carácter objetivo y el valor que la persona le da a un determinado trabajo. Una valencia positiva indica un deseo de alcanzar un determinado resultado final, mientras que una valencia negativa

implica un deseo de huir de determinado resultado final. Los resultados del primer nivel presentan una valencia en función de su relación percibida con los resultados finales deseados. Como ejemplo, podemos señalar que un aumento de sueldo o un ascenso tienen una valencia positiva, mientras que una amonestación o el despido tienen una valencia negativa. Asimismo y siguiendo con la teoría de Vroom, debemos hablar de la instrumentalidad, que es la creencia que tiene cada persona de que si obtiene ciertos resultados, éstos le van a otorgar las recompensas esperadas. El trabajo es, por lo tanto, el medio más eficaz con que cuenta la persona de lograr los efectos deseados. La instrumentalidad es subjetiva y personal, es decir, saber ¿qué me aporta lo que yo hago? y ¿para qué sirve aquello que realizo?

Por último, la expectativa es aquello que cada persona cree que es capaz de hacer y al esfuerzo que puede desplegar, o sea, son juicios personales ya que el individuo piensa que si realiza cierto esfuerzo, conseguirá un resultado determinado en el trabajo efectuado. La expectativa, entonces, no es más que la opinión que tiene cada persona de obtener resultados positivos por el trabajo realizado. Estos objetivos individuales son variados y puede incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento, etc., o una infinidad de combinaciones de objetivos que cada persona intenta satisfacer simultáneamente.

Finalmente, podemos señalar que la teoría de Víctor Vroom, conocida como VIE, nos da a entender que la motivación que impulsa a un individuo a conseguir sus objetivos laborales van en función de los resultados que espera alcanzar por realizar tal esfuerzo, por la probabilidad que él cree tener para lograr cierta

recompensas si logra el resultado esperado y por último, el valor que tiene para él, tal recompensa. Es decir, si el empleado cree que tanto un rendimiento elevado como uno bajo conducen a la misma recompensa, su productividad disminuirá notablemente y la satisfacción por el trabajo será de total indiferencia.

Esta teoría es una de las que más se asemeja al modelo de motivación que queremos reflejar con el estudio anteriormente planteado, debido a que la mayoría de los trabajadores hoy en día se basan sus objetivos y el grado de motivación que presentan en su trabajo sobre estas tres premisas. Tal como lo dice Vroom, “estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en un determinado tiempo”<sup>48</sup>.

El modelo de motivación de Vroom apoya la teoría de la motivación de objetivos graduales, desarrollada anteriormente por algunos autores y denominada modelo de esperanza de motivación. Ese modelo se basa en la hipótesis de que la motivación es un proceso que gobierna elecciones entre comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de acción como un conjunto de posibles resultados proveniente de su comportamiento particular.

La teoría de Vroom se denomina Modelo Contingencial de Motivación porque resalta las diferencias entre las personas y entre los cargos. El nivel de motivación de una persona es contingente bajo dos fuerzas que actúan en una situación de trabajo: las diferencias individuales y las formas de operacionalizarlas.

---

<sup>48</sup> Cita extraída de la página de Internet: <http://monografias.com/trabajos6/moti/moti>

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía". <sup>49</sup>.

Dentro de cualquier estudio de clima organizacional se debe prestar especial atención a la variable conformada por la motivación, debido a que es ella la que en gran parte marca las diferencias individuales que crean las brechas entre una persona y otra. La motivación es el factor principal para el comportamiento individual ya que es ella la que guía la forma de actuar del individuo. En nuestro estudio, esta variable está ampliamente estudiada, tratando de abarcar todas sus directrices para así poder estudiar cómo ella influencia el clima organizacional que se da dentro de esta institución pública.

### **3.5 El clima organizacional.**

Las personas a lo largo de su vida están constantemente obligadas a adaptarse a diversas situaciones para poder así lograr satisfacer sus propias necesidades además de obtener un equilibrio emocional. Este fenómeno, conocido como "estado de adaptación", no sólo se refiere al hecho de buscar la satisfacción de las necesidades de primer orden o básicas, sino también a la necesidad de pertenencia social, de autoestima y autorrealización.

---

<sup>49</sup> Solana, Ricardo F. 1993. Administración de Organizaciones. Pág. 208.

Cuando una de estas necesidades no se puede satisfacer se crean conflictos de adaptación. Es por esto que “los administradores deben comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas, puesto que la satisfacción de ellos depende de las decisiones que tomen quienes tienen autoridad”<sup>50</sup>.

El estado de adaptación varía en las personas e incluso en el mismo individuo, dependiendo del momento que se está dando. El logro de un buen estado de adaptación significa que la persona posee salud mental, lo que es importante al momento de lograr un buen clima organizacional, ya que este ambiente interno será de buena calidad en la medida que cada contribuyente posea salud mental. Si la persona es mentalmente sana, tiene más motivación lo que permite que establezca relaciones satisfactorias en cuanto a interés, colaboración, etc.

Según Idalberto Chiavenato, “cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación e inconformidad, características de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa u organización”<sup>51</sup>.

Así, se puede describir al clima organizacional, el que “se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al

---

<sup>50</sup>Chiavenato, Idalberto. 2004. Administración de Recursos Humanos. Pág.119.

<sup>51</sup> Op. Cit. Pág. 85.

trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”<sup>52</sup>. El clima organizacional, entonces, es “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- b) Influye en su comportamiento”<sup>53</sup>.

Lo cierto es que el clima organizacional es uno de los factores de mayor importancia en cuanto a la definición de un organismo social como organización, debido a que forma la esencia de ésta, el entorno donde la institución crece y se desarrolla diariamente. Este importante factor puede variar en el continuum de tiempo ilustrado en la figura (ver anexo 8).

Otros autores, como Goncalves, ven el clima organizacional como un fenómeno que se produce dentro de una entidad y que repercute de forma importante en la institución. Según Goncalves, clima organizacional es “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción y rotación, entre otros factores”<sup>54</sup>. De acuerdo a Davis y Newstrom, entre las características que conforman el clima organizacional se encuentran la motivación,

---

<sup>52</sup> Rodríguez, M, Darío. 2002. Diagnóstico Organizacional, Pág. 147.

<sup>53</sup> Litwin, George. Cit por Chiavenato, Idalberto. 2004. Administración de recursos humanos. Pág. 86.

<sup>54</sup> Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional.

satisfacción, involucramiento, actitudes, valores, cultura organizacional, estrés y conflicto<sup>55</sup>.

Es importante señalar que el término clima organizacional ha alcanzado bastante significación hoy en día sobre todo para las organizaciones que continuamente buscan una mejora del ambiente de trabajo, para obtener así un aumento de la productividad y eficiencia dentro de su institución, no dejando de lado sin embargo el importante factor humano. No obstante, son muchos los enfoques que se le han otorgado durante las últimas décadas de estudio, tratando con esto de explicar su naturaleza e intentar buscar una manera exacta de medirlo, logrando así un sinfín de percepciones y puntos de vistas que difieren muchos unos de otros. Es por esto que en el presente estudio nos enfocaremos en la definición que más se aplica a nuestro estudio, que es ver el clima organizacional como un concepto que tiene como factor principal la percepción del empleado con respecto a las estructuras y procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, y más aún, de su entorno inmediato de trabajo.

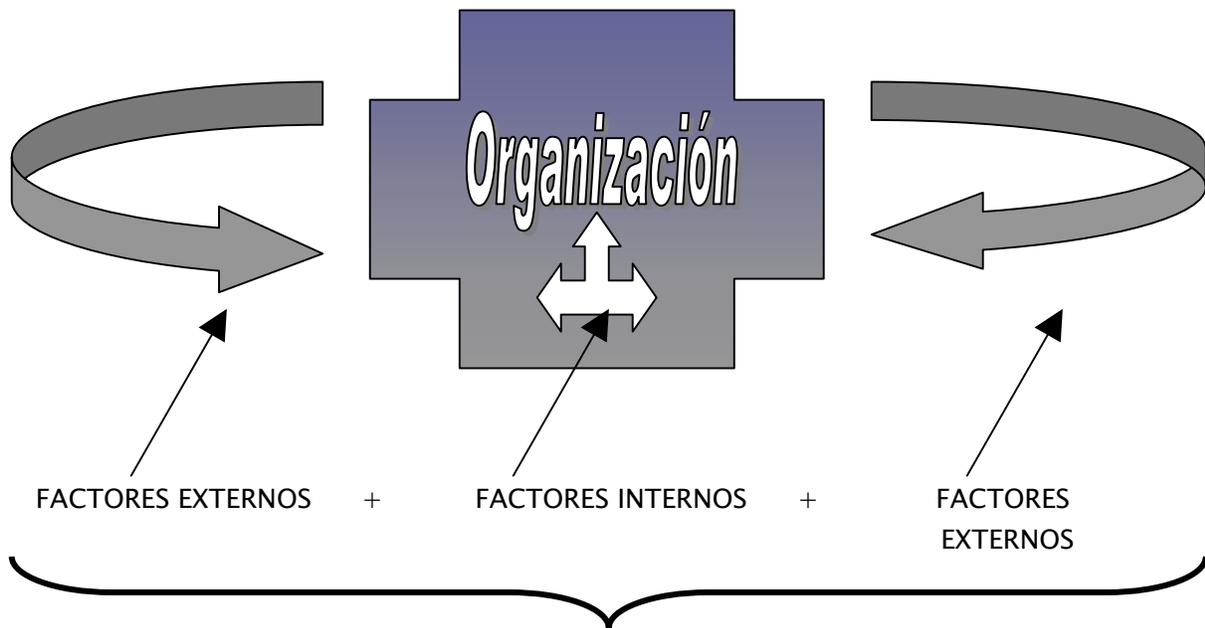
Uno de los puntos con mayor importancia en la formación del clima organizacional lo constituyen los factores internos y externos de una organización.

---

<sup>55</sup> Davis, K. y Newstrom, J. 1999. Comportamiento humano en el trabajo. Pág 304.

Ellos influyen de manera significativa en el desempeño de los miembros y son los responsables de dar forma al ambiente de trabajo que se presenta en la organización, pero esta influencia no es directa sobre la organización, sino sobre las percepciones de los propios empleados.

**Factores que influyen en el clima organizacional.**



Factores que conforman el Clima Organizacional

Este esquema nos muestra que el comportamiento que tiene un miembro de la organización no es el resultado de la suma de los factores internos y externos que existan en una organización, sino que está determinado por sus propias percepciones de su entorno laboral y de los factores que lo rodean, sobre

todo los internos. Sin embargo, esta percepción dependerá en gran medida de las actividades, relaciones y situaciones que el empleado haya experimentado. Es por esto que se dice que el clima organizacional muestra la relación que existe entre las características personales y organizacionales.

El clima de una organización es un factor determinante en la creación de la cultura organizacional de una entidad, entendiendo como cultura organizacional el conjunto de las nociones importantes, tales como las normas, valores, actitudes y creencias, que comparten los miembros de la institución<sup>56</sup>.

El clima organizacional tiene una incidencia directa en esta cultura, ya que las percepciones de los empleados con respecto a su entorno laboral determinan las creencias, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la institución a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos indicar: logro, afiliación, productividad, baja rotación, satisfacción y adaptación.

Como consecuencias negativas, podemos nombrar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad.

Las organizaciones presentan una serie de escalas de climas organizacionales, según cómo se vea afectada o beneficiada. Según los autores Litwin y Stringer, las escalas del Clima Organizacional son las siguientes<sup>57</sup>:

---

<sup>56</sup> Freeman, Edward. Stoner, James. 1994. Administración. Pág. 658.

<sup>57</sup> Litwin, George. Cit por Rodríguez, Darío. 2002 Diagnóstico organizacional. Pág. 155.

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones al que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
  
2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
  
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le motive a mejorar en el mediano plazo.

4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
  
5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
  
6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
  
8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
  
9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

A partir de este clima organizacional, se puede observar las percepciones que tienen los empleados acerca de las estructuras y los procesos en su vida laboral y la influencia de éstas en la organización y en la propia persona, porque el clima que se percibe dentro de una organización es afectado en cierta forma por diferentes variables, dentro de las cuales el factor humano es uno de los más importantes. Cómo el empleado perciba el clima organizacional que lo rodea implicará en que él tome diferentes comportamientos y actitudes, que pueden contribuir a mejorar o empeorar el entorno de trabajo. La complejidad que tenga el clima organizacional dependerá en gran medida al “número de componentes y número y naturaleza de las interacciones entre ellos, y se relaciona con la estructura de la organización”.<sup>58</sup>

El clima organizacional de una institución es un concepto bastante multidimensional; podría decirse que el clima de una organización pasa a establecer la “personalidad” de la institución, en la relación que, así como las rasgos propios de cada individuo forman su personalidad, la suma de todas las propiedades de los trabajadores de una entidad componen el clima, el que refleja las características internas de una organización. Este clima se percibe por los miembros de ésta, los que crean a su vez un segundo clima organizacional, con sus propias características y percepciones.

Cabe destacar que el clima de una organización es un factor interno; en él se pone atención a las variables ambientales internas que pueden de una u otra

---

<sup>58</sup> Dessler, Gary. 1979. Organización y Administración, enfoque situacional.

forma, afectar o influenciar a los miembros de la institución, y no a los factores externos que provengan del entorno donde la organización se desarrolle.

Por otra parte, es importante señalar que, aunque el clima organizacional tenga que ver con las variables internas que se presenten dentro de la institución, al momento de hacer un estudio no se deben medir las variables en sí, si no las percepciones que tengan los individuos pertenecientes a la entidad de aquellas variables que se quieran medir. Es por esto que el instrumento de medición utilizado para el diagnóstico realizado en nuestro estudio se basó en la percepción de cada empleado con respecto a cada punto, para así poder lograr los porcentajes de respuestas y poder obtener los resultados que muestran las respuestas mayoritarias.

### **3.6. Las variables del clima organizacional.**

Cada organización tiene un clima único que no se repite en ninguna otra institución. Como éste tiene una importante influencia sobre la satisfacción de las necesidades de los empleados y sobre el logro de los objetivos organizacionales, se debe tener especial cuidado sobre él. Asimismo, el clima de una organización cambia constantemente. Según Darío Rodríguez:

- a).- “En una observación de mayor permanencia, se puede sostener que una organización tiene un ‘mejor’ clima que otra.
- b).- También se puede observar diferencias de mediano alcance temporal.

c).- Hay una variación diaria del clima”.<sup>59</sup>

Estas variaciones están determinadas notablemente por la postura que tienen los directivos hacia el personal y las relaciones que se dan entre estos dos grupos. Sin embargo, estas no son las únicas variables que influyen en el clima, ya sea de forma directa o indirecta.

Estas son las variables más importantes que se deben tomar en cuenta al momento de medir el clima organizacional. Además, fueron las que se consideraron al momento de diseñar el instrumento de medición que se aplicó en nuestro caso estudio.

- i. Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- ii. Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- iii. Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- iv. Variables personales, tales como aptitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- v. Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Rodríguez, M. Darío. 2002. Diagnostico Organizacional. Pág. 146.

<sup>60</sup> Op. Cit. Pág. 144.

De todas las variables anteriormente nombradas, las que deben causar mayor atención por su naturaleza cambiante son las que influyen en la conducta humana de forma directa. Algunas de ellas y quizás las más importantes son:

1) Naturaleza del trabajo<sup>61</sup>. La distribución del trabajo, posición relativa de los distintos grupos que necesitan interactuar entre sí y la forma en que se inician las órdenes, resultan factores importantes para determinar la naturaleza de las relaciones de las personas en su trabajo.

2) Tamaño de la organización. A medida que una organización crece, aumenta el sentimiento de desunión entre sus empleados. Si la organización es de gran tamaño, la información que por ella circule pasará a través de varios canales de comunicación, lo que traerá como resultado que aquel individuo que se ubique en cualquier terminal de los canales, se creará mal informado, por que sentirá impotencia de no poder influir en su propio devenir.

3) Salud y seguridad. Hoy en día se espera que un empleador le otorgue a sus trabajadores condiciones de trabajo que protejan su integridad tanto física como psicológica y su bienestar en general. Esto se logra proporcionando un ambiente de trabajo que proteja a los empleados de peligros tales como contaminación atmosférica y acústica, prevención de enfermedades profesionales, lesiones, etc.

---

<sup>61</sup> Chruden, Herbert. Sherman, Arthur. 1997. Administración de personal. Pág. 302-304.

Otros autores sostienen que los estudios de clima organizacional se clasifican en tres categorías principales. Algunos ven al clima como una variable independiente, esto quiere decir que es un factor que influye en puntos tales como la satisfacción del empleado. En segundo lugar, están los autores que ven al clima como una variable interpuesta, por ejemplo, la relación que existe entre el estilo de liderazgo y el desempeño o la satisfacción de empleado. Por último, varios autores han visto al clima organizacional como una variable dependiente, esto significa que si al variar factores como por ejemplo el estilo de liderazgo, esto puede o no influir en el clima organizacional<sup>62</sup>.

En nuestro caso, tomaremos la definición de clima organizacional como una variable dependiente, debido a que la percepción que tienen los empleados de la municipalidad con respecto al clima es directamente proporcional con las cinco variables estudiadas y anteriormente nombradas en este punto.

### **3.7. Características del clima organizacional.**

El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, las que pueden ser externas o internas y son percibidas de forma directa o indirecta por los miembros que conforman la organización. Así se determina el clima

---

<sup>62</sup> Dessler, Gary. 1979. Organización y Administración. Pág. 183.

organizacional, ya que cada persona tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

- El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se puede deber a varias razones que afectan la percepción del individuo.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de un departamento a otro dentro de una misma organización.

Debemos señalar que el clima organizacional no es estable, pero está estructurado por los miembros de la organización quienes le dan forma a la institución, según lo que ellos interpreten de él. Los miembros de una organización asumen la misión- visión- estructura de una manera particular. Con respecto a este clima surgen las desavenencias entre los miembros de una entidad.

El clima organizacional es una especie de autorreflexión de los integrantes de una institución con respecto a la relación entre sí con el sistema del cual forman parte. Esto no significa que el clima sea una autorreflexión de la organización como un sistema con autonomía en la toma de decisiones.

Las características más importantes que se presentan dentro del clima organizacional son las que tienen relación directa con el ambiente laboral que se lleva a cabo dentro de la institución. Además, a pesar de los cambios que se puedan ir dando dentro de la entidad, el clima posee cierta estabilidad, con pequeñas variaciones propias de los cambios.

Según Chris Argyris, no todo empleado ansía tener responsabilidades a su cargo, pero la mayor cantidad sí necesita un clima de trabajo donde sea tratado como 'individuo maduro'. "En un clima así, llegan a estar altamente motivados en el trabajo, con el resultado de que tanto sus necesidades individuales como las de la organización son congruentes".<sup>63</sup>

El clima organizacional es el resultado de la suma de los climas de cada subsistema que conforma la institución y de la interacción que haya entre ellos. Es por esto que, al analizar el clima organizacional de una institución, se debe tener en cuenta las diferencias entre los departamentos o secciones que la conforma y que se considere esto como un todo, aplicando el principio de sinergia, donde el todo es mayor que sus partes.

En términos organizacionales, esto corresponde a que los departamentos de una institución que cooperan entre sí son mucho más productivos que si actuaran de forma separada. "Con esto, se conseguirá tener una imagen acertada tanto de cada uno de los departamentos como de la organización global, así como también de los temas conflictivos sobre los que habría que intervenir parcial o globalmente para provocar una mejoría en el clima organizacional"<sup>64</sup>.

El clima solo se puede ver afectado por presencia de grandes conflictos que no se resuelvan a tiempo. En este caso el clima de la organización empeora significativamente.

---

<sup>63</sup> Argyris, Chris. 1964. Integrating the individual and the organization. Pág. 7.

<sup>64</sup> Darío Rodríguez. 2002. Diagnóstico organizacional. Pág. 162.

Por otra parte, el clima que se desarrolle en una institución, tiene una gran influencia sobre los empleados de la entidad. La existencia de un clima organizacional positivo dentro de una institución trae como consecuencia una buena disposición y una mayor participación en el desempeño de las labores, por lo que es posible percibir el grado de identificación de los miembros con la institución. Por el contrario, la existencia de un mal clima puede tornar más difícil el desarrollo de las tareas, lo que llevará irremediablemente a una mala gestión de la organización. Además, la identificación de los empleados con su empresa será deficiente.

Este punto del estudio es relevante debido a que es la idea central en que se basa el diagnóstico realizado. La institución estudiada, en este caso la Municipalidad de Valdivia, es una organización departamentalizada, por lo que es más difícil conseguir que sus empleados se vean así mismo como un todo. Es aquí donde se producen problemas de roce, debido a que cada empleado que no crea en la idea del trabajo en equipo, siempre actuará de forma segmentada, creyendo que su departamento o sección es más productiva que los otros. Este es quizás el mayor problema que se suscita dentro de la Municipalidad de Valdivia, en términos de variables estudiadas; la falta de unión, de trabajo en equipo, por parte de los empleados de los distintos departamentos o direcciones.

### **3.8. Los conflictos dentro de la organización.**

Los conflictos dentro de una organización se pueden generar por diferentes causas, entre las que resaltan algunas más importantes como por ejemplo el

cambio organizacional, los choques de personalidad, la diferencia en escalas de valores, las amenazas al status y los puntos de vistas contrarios que se dan entre los empleados. Esto se presenta porque, tal como dice Max Weber, los integrantes de una institución son un grupo corporado que presenta una “relación social cerrada que limita por medio de normas de admisión de extraños...siempre y cuando su orden sea implantada por la acción de individuos específicos cuya función regular sea ésta, con un jefe o cabeza, y por lo general, también con un personal administrativo”<sup>65</sup> .

Estas diversas fuentes de conflictos se producen debido al alto grado de complejidad y al elevado grado de interdependencia laboral que pueden causar problemas dentro de la institución. Esto se da a menudo cuando los objetivos de cada una de las partes que conforman la organización son incompatibles unas con otras, así como también es importante la incompatibilidad de valores y percepciones de la realidad.

Existen otras fuentes de conflictos como por ejemplo “puede haber conflicto entre gente en puestos de línea y puestos de staff; un estilo autocrático de liderazgo adoptado por algún superior también puede causar una serie de problemas como los diferentes antecedentes educativos constituyen fuentes potenciales de conflicto, pero quizás el origen de conflicto mencionado con mayor frecuencia sea la falta de comunicación”<sup>66</sup> .

---

<sup>65</sup> Weber, Max. Cit. por Hall, H. Richard. 1972. Organizaciones: Estructura y proceso. Pág. 5.

<sup>66</sup> Koontz, Harold. 2001. Elementos de administración Pág. 289.

Ahora bien, cabe preguntarse ¿cómo expresan los empleados su insatisfacción luego de haber sucedido un conflicto? Existen varias maneras, pero solo mencionaremos cuatro de ellas, que abarcan las dos dimensiones de respuestas; constructivas o destructivas y activas o pasivas. Estas son<sup>67</sup>:

1. Salida: Se produce cuando el empleado opta por buscar otro empleo, renunciando al que le provocó algún conflicto personal<sup>68</sup>.
2. Vocear: Es cuando el empleado trata de mejorar las condiciones actuales en su trabajo, haciendo sugerencias y analizando la raíz del problema a través de actividades conjuntas o sindicales.
3. Lealtad: Se produce cuando el trabajador 'espera pasivamente' que las condiciones actuales mejoren, confiando en que la administración o la organización 'hagan lo correcto'.
4. Negligencia: Esta condición se produce cuando el empleado deja que la situación empeore y además aporta destructivamente a esto, con un mayor ausentismo laboral, poco empeño en las tareas realizadas y una alta tasa de errores. (Ver anexo 9)

Según Edgar Schein, para que en una organización se pueda evitar la aparición de conflictos intergrupales, no necesariamente se debe dejar de lado la división de trabajo, sino que es mucho más óptimo observar algunas condiciones

---

<sup>67</sup> Robbins, P. Stephen. 2004. Comportamiento organizacional. Pág. 82

<sup>68</sup> Rusbult. C y Lowery. D. Cit. por Robbins, P. Stephen. 2004. Comportamiento organizacional. Pág. 82.

que se dan, con el fin de crear y manejar los distintos grupos. Estas condiciones son<sup>69</sup>:

- Mayor énfasis en la efectividad total de las organizaciones y al papel de los departamentos en su contribución a ella.
- Mayor interacción entre los diferentes grupos pertenecientes a la institución, para mejorar así la comunicación.
- Realizar rotaciones en los puestos de trabajo en o entre los departamentos. Así se puede conseguir cierto grado de empatía con los problemas de uno u otro departamento.
- Evitar la situación donde se gana o se pierde.

Estas condiciones son las que quizás podrían mejorar las relaciones entre los departamentos que conforman la Municipalidad de Valdivia y que, debido quizás a la especialización de sus trabajadores, no se produce.

### **3.9. Rensis Likert y el clima organizacional.**

Likert postula que para poder establecer un buen clima organizacional, que sea eficiente y productivo, la organización debe implementar un sistema de gerencia que fundamente sus bases en las teorías de autores como Mc Gregor, Argyris y Herzberg. Según Likert, existen cuatro sistemas que puede usar la administración de una organización, desde el sistema uno que implica un enfoque autoritario hasta el sistema cuatro, que implica la participación activa de los empleados. Según Likert, “parece que el enfoque del sistema cuatro produce un

---

<sup>69</sup> Schein, Edgar. Cit. por Chrudden, Herbert. 1997. Administración de personal. Pág. 301.

mejor clima organizacional y mejores resultados en términos de productividad, costos, ausencias y rotación”<sup>70</sup>.

Dentro de este sistema se encuentra en forma pionera la aplicación de encuestas como forma de realizar estudios en las organizaciones, las que sirven para poder “captar datos de las percepciones de los empleados, acerca de una variedad de prácticas de gestión organizacional, como liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones”<sup>71</sup>

Este sistema cuatro está descrito por Likert de acuerdo a ocho procesos organizacionales<sup>72</sup>: Proceso de liderazgo, proceso de motivación, de interacción, de comunicación, de decisión, de establecer objetivos, de control y proceso de desempeño.

Otra de las realizaciones de Rensis Likert y que tiene importancia para nuestro estudio, son las investigaciones con respecto al efecto que tiene la forma de dirigir que adopta la administración, sobre los resultados que obtiene la organización.

Para medir esto, existen diversas variables que pueden afectar a la percepción individual de los empleados con respecto al clima organizacional que se da dentro de una institución. Likert <sup>73</sup> plantea que en la percepción del clima organizacional influyen variables llamadas causales, entre las que se encuentran la estructura de la institución y su administración, toma de decisiones, reglas y

---

<sup>70</sup> Likert, Rensis. 1967. The human organization.

<sup>71</sup> Lusthaus, Charles. 2002. Evaluación organizacional. Pág. 7.

<sup>72</sup> Palma, Le Blanc, Arturo. 1993. Dirección de organizaciones Pág. 183-185.

<sup>73</sup> Cit. por Rodríguez, M. Darío. 2002. Diagnóstico organizacional. Pág. 149.

normas, etc. Existen también las variables de tipo intervinientes, como por ejemplo las motivaciones, actitudes y comunicación.

Así mismo, Likert plantea la existencia de variables finales. Este tipo de variable es dependiente de los dos tipos anteriormente nombrados y se refieren, principalmente a los resultados que logra la institución. Dentro de las variables finales se encuentra las ganancias, pérdidas y la productividad generada por la organización.

Aplicando los tipos de variables nombrados por Likert, se confeccionó el instrumento de medición para el diagnóstico realizado, con el fin de cubrir todas las alternativas de variables y así contar con un estudio completo de la situación real de la institución evaluada.

### **3.10. Diagnóstico de clima organizacional.**

El clima organizacional se puede diagnosticar, sobre todo cuando surgen problemas. Diagnóstico es “la ponderación de la situación de una organización para medir el grado de desajuste entre los óptimos y la realidad observada”<sup>74</sup>. Para realizar un diagnóstico se debe hacer preguntas cualitativas con respecto a la percepción de los miembros con respecto a estructura, responsabilidades, riesgo, normas, recompensa, apoyo, conflicto, calidez e identidad. Básicamente, un diagnóstico es un proceso mediante el cual una persona, llamada ‘observador’, detalla las diversas experiencias que vive dentro de una organización y de su

---

<sup>74</sup> Chávez, N. 2001. La imagen corporativa “Teoría y metodología de la identificación institucional”. Pág.6.

desempeño. Esta observación, para que sea válida, debe cumplir con los criterios de validación de las ‘explicaciones científicas’.

“Los procesos organizacionales deben poder ser generados a partir de la explicación y que, además de esto, deberán deducirse a partir de ella, otros fenómenos observables en el ámbito de experiencia del realizador; estos otros fenómenos deberán ser observados para que el diagnóstico pueda servir como un instrumento válido en la comunicación científica y para que a partir de él se pueda implementar un proceso de cambio organizacional”<sup>75</sup>. Además es importante tener en cuenta que las organizaciones son sistemas sociales, por lo cual cuentan con un autodiagnóstico de su situación actual, por lo que el diagnóstico pasa a conformar un caso de investigación donde, según Giddens, se produce una doble hermenéutica. “Esto quiere decir, que las explicaciones que los propios involucrados dan acerca de la organización y de su estar y actuar en ella, forman parte importante del objeto de estudio”<sup>76</sup>.

Porque es una realidad que todas las organizaciones necesitan conocer su situación actual, es importante aceptar que el diagnóstico organizacional no sólo es una herramienta necesaria, sino que también imprescindible, para así poder conocer las fortalezas y debilidades que tiene la organización, con el fin de utilizar esto a su favor en cuanto al mejoramiento de su situación actual.

Ahora bien, ¿Cuáles son las razones que impulsan a realizar un diagnóstico organizacional? La principal razón para realizar uno es querer mejorar el grado de

---

<sup>75</sup> Rodríguez, Darío. 2002. Diagnóstico organizacional. Pág. 28.

<sup>76</sup> Op. Cit. Pág. 28.

motivación que tiene los empleados en su trabajo, con el fin de hacer más agradable el clima organizacional.

Para que un diagnóstico sea efectivo, sus realizadores deben poner especial cuidado en descubrir la verdadera situación de la organización, conocer la raíz del problema que se está suscitando para evaluar su importancia y así poder darles solución, dependiendo de la prioridad que se les otorgue. Con respecto a esto, Lawler, Nadler y Camman dicen que para que en una organización haya eficacia, se debe contar con al menos tres tipos de herramientas:

- Herramientas conceptuales: Es decir, conceptos y teorías que ayuden a entender el funcionamiento de la organización en cuanto a su comportamiento interno y al factor que hace la diferencia entre la eficiencia y la ineficiencia.
- Técnicas y procesos de medición: Se debe contar con un instrumento de medición mediante el cual se puedan recoger los datos que permitan entender el funcionamiento de la organización.
- Tecnologías de cambio: A medida que se vayan conociendo los resultados de la aplicación del instrumento de medición, se podrán poner en práctica las metodologías y procesos específicos “para cambiar pautas de comportamiento, mejorando así la eficiencia”<sup>77</sup>.

---

<sup>77</sup> Lawler, Nadler y Camman. Cit. por Rodríguez, Darío. 2002. Diagnóstico organizacional. Pág. 37.

Un buen diagnóstico organizacional puede ser de mucha utilidad al momento de querer conocer los procesos globales que se dan dentro de las organizaciones, abarcando una mirada holística, pero que al mismo tiempo sea lo bastante sencilla para que pueda guiar claramente a la administración en el proceso de desarrollo organizacional.

Una vez realizado el diagnóstico, es de suma importancia difundir los resultados obtenidos a los miembros de la organización que de una u otra manera han ayudado en su realización, ya que esto “constituye el necesario feedback al trabajo realizado por todos los miembros de la organización”<sup>78</sup>.

Por último hay que señalar que es importante que el medio externo a la organización sea favorable, para que el estudio ya que “entornos favorables apoyan a organizaciones e individuos eficaces y eficientes, y la creación de dichos entornos se está volviendo un aspecto cada vez más importante de la asistencia para el desarrollo en las organizaciones”<sup>79</sup>.

En nuestro caso estudio, esta situación se dio a cabalidad, lo que permitió que el diagnóstico se realizara rápidamente y sobre todo, con gran aceptación por parte de los empleados de la institución, los que vieron en él una forma de hacer llegar sus inquietudes a la administración municipal y así poder conseguir mejoras en aquellos puntos donde la mayoría está insatisfecho.

---

<sup>78</sup> Rodríguez, Darío. 2002. Diagnóstico organizacional. Pág. 199

<sup>79</sup> Piccioto y Weisner, Cit. Por Charles Lusthaus. 2002. Evaluación organizacional Pág. 2

### **3.11. El instrumento para la medición.**

Existen una variada gama de técnicas que se pueden utilizar al momento de realizar un diagnóstico organizacional. La forma más útil y práctica es la aplicación de un cuestionario estandarizado, mediante el cual se les puede preguntar a los empleados acerca de sus percepciones con respecto a las variables anteriormente mencionadas.

La mayoría de los cuestionarios que se aplican para diagnosticar el clima organizacional constan de preguntas cerradas en los cuales se pide al trabajador que conteste acerca de la situación actual de la variable medida y la que ellos considerarían como ideal que debería existir, según sus propias percepciones.

Cuando se realiza un cuestionario como los de Likert, que cuenta con alternativas que van desde totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo, se debe “tener especial cuidado en la redacción de cada ítem, debido a que puede suceder que los encuestado se sientan inclinados a responder respecto a si están o no de acuerdo con el enunciado, antes que si éste refleja o no adecuadamente los que ocurre el la organización”<sup>80</sup>.

---

<sup>80</sup>Rodríguez, Darío. 2002. Diagnóstico organizacional. Pág. 161.

Con esto se pretende conocer el estado de la situación actual de la organización además de la diferencia existente entre la realidad y la forma ideal de organización. Esto ayuda significativamente al momento de proponer recomendaciones para el mejoramiento del clima organizacional de una institución, sea esta pública o privada.

### **3.12. La empresa pública v/s la empresa privada.**

Sin embargo, debemos señalar que el clima organizacional de una empresa pública y privada es diametralmente opuesto.

Las instituciones se clasifican según las necesidades y propósitos de los grupos que forman los sistemas organizacionales. Para esto, hay que hacer una diferencia entre el significado de institución pública y privada. El primer término se refiere a todas aquellas entidades que pertenecen al estado, que son administradas por el gobierno y que prestan servicios sin fines de lucro personal. “Este conjunto de instituciones públicas tiene como objetivo primordial el de colaborar en la consecución del bien común”<sup>81</sup>. En esta categoría se encuentran las secretarías de gobierno, los departamentos provinciales, las gobernaciones, intendencias y municipios, entre otros.

---

<sup>81</sup> Muriel, María Luisa. Rota, Gilda. 1980. Comunicación institucional. Pág. 42.

Por otra parte se encuentran las empresas de índole privado, las que prestan servicios y ofrecen productos con fines de lucro privado. Entre ellas se encuentran las empresas que venden productos de consumo de todas las clases y que su ganancia pasa a ser parte de un capital privado, en su mayoría de grandes sociedades comerciales. Sin embargo, no todas las instituciones privadas son creadas con el fin económico; existen también las que buscan lograr fines educativos, sociales, humanitarios, etc.

Es importante resaltar que el sector público del país presenta un enorme retraso con respecto a los nuevos conceptos de gestión y administración que están saliendo cada día al mercado. De acuerdo a lo anterior y situándonos en el caso específico a estudiar “los municipios están llamados a modernizar y fortalecer su gestión para satisfacer la enorme responsabilidad frente a la ciudadanía”<sup>82</sup>.

Para llevar a cabo este proceso, se debe realizar una total descentralización de la gestión gubernamental, la que deja muchas veces de lado a los gobiernos locales, centrándose en las grandes capitales. La descentralización es un “proceso de transferencias de competencias del nivel central del Estado, para la gestión de la función pública en los niveles regional, provincial y local”<sup>83</sup>. Esta descentralización ayudaría de forma significativa al mejoramiento de aspectos tales como una mayor cercanía de los problemas, lo que permitiría diagnósticos más acertados, mayor fluidez lo que reduciría la tan conocida burocracia presente

---

<sup>82</sup> Friedmann Reinhard. s.f. hacia el municipio del siglo XXI. Pág. 70.

<sup>83</sup> Morales, M. Eduardo. 1994. Planificación y participación local. Pág.9.

en los servicios públicos y mayor nivel de información a la ciudadanía lo que permitiría formas de participación mucho más activas por parte de éstas.

Esto último, con el propósito de justificar la importancia de realizar un diagnóstico de clima organizacional en la Municipalidad de Valdivia, ya que al ser un gobierno local, carece de estudio que puedan ayudar a mejorar su gestión y su imagen externa que proyecta a la población. Y para mejorar esta imagen, primero hay que comenzar por diagnosticar cuáles son los problemas que se presentan dentro de la organización y que, de una u otra forma, se reflejan en el tipo de atención que se presta a la ciudadanía.

## **4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.**

### **4.1 Material y Método**

Esta investigación tiene por objetivo analizar el clima organizacional de la Ilustre Municipalidad de Valdivia, a través de un diagnóstico, para lo cual se realizará la construcción de un cuestionario, el que será aplicado a una muestra obtenida al azar de los funcionarios que trabajan en el Edificio Consistorial. Toda la información obtenida por medio del instrumento, nos permitirá saber cuál es la percepción que tienen los trabajadores en su ambiente laboral considerando variables físicas, estructurales, sociales, personales y las que comprenden el comportamiento organizacional.

En el caso que el resultado del análisis no sea favorable para la actual administración, se realizarán recomendaciones para mejorar el clima existente de la Ilustre Municipalidad de Valdivia. Para desarrollar el objetivo mencionado anteriormente se confeccionó un cuestionario, en el que se puso especial atención a la hora de elaborar las preguntas, es decir, no sólo se cuidaron aspectos ortográficos o de extensión, sino también visuales. Esto para no dar lugar a preguntas sin responder, además de no inducir las respuestas. También se diseñaron tarjetas para facilitar la forma de contestar las preguntas del estudio y así evitar errores posteriores.

En este cuestionario se incluyó una Escala de Likert para medir las actitudes de los funcionarios, en la que indicaron si estaban en acuerdo o en

desacuerdo con las variables que se les presentaron, luego se le asignó una escala numérica y se sumó el puntaje.

La información recopilada de cada uno de los cuestionarios se analizó a través del programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 10.0, esto con el propósito de obtener los cálculos de la Escala de Likert. Luego se construyeron tablas y gráficos, los que permitieron identificar cuál es el clima organizacional que se desarrolla dentro de la Municipalidad de Valdivia.

## **4.2 Tipo de Investigación**

La investigación que se realizó es un diagnóstico de clima organizacional de la Ilustre Municipalidad de Valdivia, y corresponde a un estudio de caso, según Rosi y O' Higgins<sup>84</sup>, (1981) “es una técnica de campo, utilizada para investigar conjuntos de acontecimientos de pequeña escala o muy específicos, que pueden ser considerados como ejemplares, y usada cuando la observación de primera mano y en profundidad no puede obtenerse de otra forma”. El estudio de caso se realizó en forma directa e indirecta. La primera, a través de un cuestionario el que se aplicó a una muestra obtenida al azar de los funcionarios que trabajan en el Edificio Consistorial. La segunda, por medio de la revisión de los estatutos y reglamentos que rigen la institución.

Con respecto al estudio de caso, otros autores plantean que este método “Consiste en utilizar cuantas fuentes sea posible para investigar sistemáticamente

---

<sup>84</sup> Cit. Por Délano, Priscilla. 1994. Hermenéutica colectiva y el estudio de casos en la investigación social. Pág. 30.

individuos, grupos, organizaciones o acontecimientos. Se utilizan, además, para comprender o explicar un fenómeno”<sup>85</sup>. Es decir, esta técnica puede referirse a un caso en particular, como el que se realizó en esta investigación, el de la Ilustre Municipalidad de Valdivia, o la de casos múltiples.

El estudio de caso, consta de cuatro características planteadas por Merriam (1988)<sup>86</sup>, pero sólo tres se aplicaron en esta investigación:

- 1. Particularismo:** la investigación se centró en un caso específico, o sea se efectuó un diagnóstico organizacional en la Ilustre Municipalidad de Valdivia.
- 2. Descripción:** el resultado final del estudio implicó, la descripción total de las variables sometidas a indagación, es decir cuál es el clima organizacional existente en esta entidad pública.
- 3. Explicación:** ayudar a comprender y dar una interpretación a aquellas variables que fueron sometidas a análisis, durante la aplicación del diseño metodológico.

Por otra parte, esta investigación es de tipo correlacional, según la clasificación realizada por Dankhe (1986)<sup>87</sup>. Este tipo de estudio “tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables”.

---

<sup>85</sup> Wimmer, R. Dominick, J. 1996. La investigación científica de los medios de comunicación. Pág. 160

<sup>86</sup> Op. Cit. Pág. 161

<sup>87</sup> Cit. por Hernández Sampieri, Roberto. 2003. Metodología de la Investigación. Pág. 58.

La investigación se realizó para medir la relación que tienen las variables a estudiar con la situación actual del clima organizacional presente dentro de la institución. Toda la información que se obtuvo por medio del cuestionario, nos permitió identificar cuál es la percepción que tienen los trabajadores en su ambiente laboral considerando variables físicas, estructurales, sociales, personales y las que comprenden el comportamiento organizacional.

Esta investigación correlacional, “tiene en alguna medida, un valor explicativo aunque parcial. Al saber que dos o más conceptos o variables están relacionadas, se aporta información explicativa”<sup>88</sup>. Es decir, si la relación que existe entre los factores y estructuras del sistema organizacional repercute en las motivaciones de los miembros de la institución y sobre su comportamiento.

### **4.3 Técnicas de recolección de la información**

Toda investigación requiere un diseño, es lo principal para la obtención de la información que deseamos conocer, es decir, que éste debe estar relacionado con las hipótesis, las preguntas y las perspectivas del estudio. Es por este motivo que es necesario definir diseño, que es “un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”<sup>89</sup>. Según Hernández Sampieri (2003) el diseño es lo que señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado. Tomando en consideración estos aspectos la

---

<sup>88</sup> Hernández Sampieri, Roberto. 2003. Metodología de la Investigación. Pág. 65

<sup>89</sup> Op.Cit Pág. 184.

investigación que se realizó es un análisis del clima organizacional a través de un diagnóstico.

Por otra parte, es preciso señalar que el estudio depende en gran parte de los recursos económicos con los que se contaron. “El diseño ideal de un modelo es el que genera la máxima cantidad de información con el mínimo gasto de tiempo y recursos”<sup>90</sup>.

El diseño de este estudio corresponde a un diseño no experimental, ya que se realiza sin manipular variables. “Se trata de una investigación en el que se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”<sup>91</sup>.

El diagnóstico de clima organizacional no expuso a los encuestados a condiciones o estímulos, antes de aplicar el cuestionario. Hernández Sampieri (2003) sostiene que en este tipo de investigación no se “construye” una realidad o situación, si no que se observan las que ya existen. Por otra parte, se utilizó la investigación transeccional, que pertenece al diseño no experimental, en el cual “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.”<sup>92</sup>. Esto con el propósito de evaluar cuál es el clima organizacional existente en la Municipalidad de Valdivia.

---

<sup>90</sup> Wimmer, R.. Dominick, J. 1996. La investigación Científica de los medios de comunicación. Pág.28

<sup>91</sup> Hernández Sampieri, Roberto. 2003. Metodología de la Investigación. Pág. 270

<sup>92</sup> Op. Cit. Pág. 270

En cuanto al diseño, Malhotra (2004) plantea que éste es “una estructura o plano para llevar a cabo el proyecto de investigación. Un buen diseño asegurará que el proyecto se lleve a término de manera efectiva”<sup>93</sup>. El autor propone cinco componentes, los que se aplicaron en este estudio.

1. Definir la información requerida, es decir, los conceptos que se incluyen en el estudio, estatutos y reglamentos municipales, es el marco teórico de nuestra investigación.
2. Planear las fases del estudio, en este caso, corresponde a un estudio correlacional.
3. Construir un cuestionario o una forma apropiada para la recolección de datos, el que se incluyó una Escala de Likert.
4. Especificar el proceso de muestreo y el tamaño de la muestra; 120 funcionarios de planta de la Ilustre Municipalidad de Valdivia.
5. Desarrollar un plan de análisis de datos; a cada afirmación se le asigna un valor y después los resultados se ingresan en el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

El método utilizado en este diagnóstico de clima organizacional es una encuesta, según Briones (1990) esta se define como “un conjunto de técnicas destinadas a recoger, procesar y analizar informaciones que se dan en unidades o en personas de un colectivo determinado”<sup>94</sup>. El autor plantea que esta forma de recoger información de un conjunto de personas en un momento determinado,

---

<sup>93</sup> Malhotra, Naresh. K. 2004. Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. Pág. 74

<sup>94</sup> Briones, Guillermo. 1990. Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. Pág. 56

equivale a una “fotografía instantánea de tal modo que la imagen captada corresponde a un tiempo determinado”<sup>95</sup>. También se consideró en la elaboración del cuestionario las seis etapas de la encuesta, señaladas por el autor mencionado anteriormente.

- 1. Cobertura de la encuesta:** consiste en definir la población a la que se les administró el cuestionario, en total 120 funcionarios de los distintos departamentos que componen el edificio consistorial de la Ilustre Municipalidad de Valdivia. Además el período destinado para responder la encuesta y la fecha de recolección de la misma.
- 2. Construcción del instrumento:** preparación del cuestionario para la medición en forma más precisa de las variables. En este caso cinco, en las que se incluyeron las de ambiente físico, estructura de la organización, ambiente social, situación propia de la institución y el comportamiento organizacional, mediante la utilización de la escala de Likert.
- 3. Trabajo de campo:** es decir, se elige la forma de administrar la encuesta, en el estudio no se utilizaron entrevistadores externos, sino que a cada persona se le entregó un sobre con una carta explicativa, la encuesta y una tarjeta que contenía las alternativas de respuestas.
- 4. Crítica y procesamiento de la información:** una vez que se recolectó la información, se revisaron las preguntas, cuántas fueron respondidas y cuáles no, y luego se realizó la codificación de toda la información obtenida.

---

<sup>95</sup> Op. Cit. Pág 57.

**5. Análisis e interpretación de los resultados:** última etapa metodológica de la encuesta, se analizaron los datos mediante un programa estadístico (SPSS, versión 10.0) en el que se calcularon las frecuencias y promedios.

El diseño puede variar, de uno simple a uno más complicado, éste contó con los siguientes procedimientos: la recopilación y el análisis de los datos obtenidos durante el estudio. Es por eso que se utilizó en esta investigación el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para el análisis de las encuestas, esto con el fin de evitar errores.

#### **4.4 Población de Estudio**

El cuestionario se administró a 120 funcionarios de planta de una población total de 256 personas que trabajan en el Edificio Consistorial de la Ilustre Municipalidad de Valdivia, que fueron elegidos en forma aleatoria. Se aplicó sólo una vez a un número determinado de personas y se les dio un plazo determinado de seis días para contestar las preguntas. Sin embargo, el instrumento podrá ser utilizado en estudios posteriores.

Esta evaluación se realizó para identificar el clima organizacional que se desarrolla en esta institución, ya que repercute directamente en el comportamiento laboral de las personas.

## 4.5 Instrumento de Medición

### 4.5.1. Cuestionario

El instrumento metodológico que se utilizó fue un cuestionario, definido éste como un “conjunto de preguntas diseñadas a fin de generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación”<sup>96</sup>. Otros autores plantean que es un formato estandarizado de preguntas y donde el informante reporta sus respuestas.

Para Bobbi Brantley (2004)<sup>97</sup> un buen cuestionario debe comprometer al encuestado y estimular su interés para proporcionar respuestas completas y exactas. Además este instrumento de medición se utiliza en todo tipo de estudios y de recolección de datos.

Todos los cuestionarios tienen tres objetivos específicos, y fueron los elementos que se tomaron en cuenta a la hora de elaborar la encuesta de “Satisfacción Laboral”, según lo planteado por Malhotra (2004). Primero, se debe traducir las preguntas necesarias en un conjunto de preguntas específicas. Segundo, se debe animar, motivar y alentar a los encuestados a responder, es decir, se debe reducir al mínimo la fatiga, el aburrimiento y la falta de respuesta de las personas. Tercero, minimizar el error en las respuestas ya sea porque éstas se registraron o se analizaron de forma equivocada.

Si bien no existen cuestionarios que garanticen cuál es el modelo más óptimo o ideal, en este instrumento de medición se puso especial cuidado a la

---

<sup>96</sup> McDaniel, Carl. Gates, Roger. 1999. Investigación de Mercados Contemporáneos. Pág. 405.

<sup>97</sup> Cit. Malhotra, Naresh. 2004. Investigación de Mercados: un enfoque aplicado. Pág. 278

hora de diseñarlo para evitar posibles errores. Y así, la encuesta se administró a la muestra obtenida al azar y mediante la aplicación de la Escala de Likert. (1961-1967), que consiste en un conjunto de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la percepción de los sujetos. Se presenta cada afirmación y se pide a la persona que externalice su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala (muy de acuerdo, en desacuerdo, etc.) Después se le asigna una escala numérica para determinar hasta qué grado su actitud es favorable o desfavorable en cada caso<sup>98</sup>. Luego se suman las calificaciones, para medir la actitud de los funcionarios con respecto al clima de la institución.

Al estructurar la escala de Likert se tomaron en consideración cuatro recomendaciones de las nueve que plantea el autor<sup>99</sup> :

1. Identificar lo que se va a investigar, en el caso del presente estudio, es un Diagnóstico de Clima Organizacional de la Ilustre Municipalidad de Valdivia.
2. Elaborar el cuestionario con una serie de preguntas, para medir las actitudes de los funcionarios con respecto a las variables definidas anteriormente.
3. Clasificar cada pregunta como favorable o no, entregándole las siguientes denominaciones, totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, no está de acuerdo y totalmente en desacuerdo.
4. Dar un valor numérico a cada respuesta (5, 4,3, 2, 1, etc.)

Se utilizó esta escala para medir todas las variables, teniendo presente que éstas corresponden a “cualquier propiedad o característica de algún evento, objeto

---

<sup>98</sup> McDaniel, Carl. Gates, Roger. 1999. Investigación de Mercados Contemporáneos. Pág. 334.

<sup>99</sup> Cit. McDaniel, Carl. Gates, Roger. 1999. Investigación de Mercados Contemporáneos. Pág. 334.

o persona que puede tener diversos valores en diferentes instantes”<sup>100</sup>, que influyen en el clima organizacional de la institución, ya que la medición de estos factores se vuelve complejo, por que es necesario medir más de un elemento. El diseño de la Escala de Likert, se efectuó siguiendo los pasos mencionados por Wimmer y Dominick (1996)<sup>101</sup> :

1. Se recopilaron las proposiciones para realizar el diagnóstico de clima organizacional, se redactaron de forma afirmativa y otras de manera negativa.
2. Se aplicó esta escala a 120 funcionarios de un total de 256 de la Municipalidad elegidos al azar.
3. Se codificaron las respuestas obtenidas para medir la percepción de los empleados de la institución.
4. Se analizó cada respuesta para la elaboración de las sugerencias.

Para la realización de nuestros objetivos específicos se usó un cuestionario confeccionado con preguntas que apunten a temas tales como percepción de la estructura, responsabilidades, calidez, identificación con la institución, etc. Este cuestionario se realizó de forma “dinámica”, planteado por Hentschel (2002) para mantener la atención de los funcionarios en el transcurso de la aplicación del instrumento de medición. Este cuestionario no comenzó con lo principal de la investigación, sino con preguntas fáciles como, sexo, edad y años de servicio. Se presentó de una forma sencilla cuidando su redacción, se evitaron las palabras rebuscadas, sin tecnicismos ni lenguajes científicos. Por lo tanto la extensión fue

---

<sup>100</sup> Pagano, Robert R. 1999. Estadística para las ciencias del comportamiento. Pág. 6.

<sup>101</sup> Wimmer, R. Dominick, J. 1996. La investigación científica de los medios de comunicación. Pág.57

de dos hojas tamaño carta por ambos lados, breve, concisa para que las personas no tuvieran dificultad para contestar ni comprender las preguntas. Las frases no constaron de dos partes, para evitar confusión en los funcionarios. Además no hubo preguntas dirigidas, es decir, no se sugirieron las respuestas. Esto con el único objetivo que al momento de analizar las respuestas, éstas sean exactas.

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo de forma personal y anónima, para así no condicionar sus respuestas. Al empleado no se le exigió señalar su nombre, ya que esto no era relevante para el estudio. Además la encuesta se entregó en un sobre cerrado con la fecha de entrega y recepción de ésta, el plazo que se les dio fue de seis días. También se incorporó una carta explicativa para cada funcionario, en la que se les señaló el origen del estudio y que éste era anónimo, las respuestas formaban parte del secreto estadístico, y se adjuntó una tarjeta de color naranja que contenía las alternativas de respuestas, para evitar dar vuelta la hoja cada vez que quisieran contestar.

Otro aspecto importante fue el diseño visual y la extensión del cuestionario. Es decir, las opciones de respuestas fueron claras, legibles, ordenadas y la extensión del mismo fue breve. Es decir, los espacios entre cada pregunta y las alternativas de respuestas, no crearon confusiones al momento de aplicar el cuestionario a los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Valdivia. Esto con el fin de mantener la atención de las personas desde el principio hasta el final.

#### 4.5.2 Muestreo

El estudio se realizó, principalmente, para medir la relación que tienen las variables físicas, estructurales, sociales, personales y las concernientes a la propia institución, con la situación actual del clima organizacional presente dentro de la Municipalidad y cómo influyen éstas en la percepción del clima, según se planteó anteriormente.

Para llevar a cabo la investigación se hizo una recopilación de antecedentes acerca de la institución a estudiar. Dicha información se procesó con el fin de tener los antecedentes pertinentes al momento de diseñar el modelo metodológico, que se aplicó sólo a una parte de la población, según lo planteado por César Pérez (2000)<sup>102</sup>, proceso que se denomina muestreo. En esta investigación sólo se le administró el cuestionario a “un subgrupo de los miembros de la población”<sup>103</sup> o “a un número pequeño de individuos”<sup>104</sup>. Esto es lo que se denomina muestra.

A la vez, es una muestra aleatoria, ya que todos los miembros de la institución tuvieron las mismas probabilidades de ser seleccionados para la aplicación del cuestionario. Según Levin (2002) esta característica del muestreo aleatorio indica que cada miembro de la población puede ser identificado, requisito que generalmente, se obtiene a través de una lista que incluye a todos<sup>105</sup>.

---

<sup>102</sup> Pérez, César. 2000. Técnicas de muestreo estadístico: Teoría, práctica y aplicaciones informáticas. Pág. 21

<sup>103</sup> McDaniel, Carl. Gates, Roger. 1999. Investigación de Mercados Contemporáneos. Pág. 356

<sup>104</sup> Levin, Jack. Levin, William C. 2002. Fundamentos de la estadística en la investigación social. Pág. 93.

<sup>105</sup> Op. Cit. Pág. 95.

El tipo básico de muestreo aleatorio es el aleatorio simple, que se utilizó al momento de seleccionar a los 120 funcionarios de la Municipalidad, a los que se les asignó un número determinado a cada uno de ellos, del 1 al 256, que corresponde al total de los trabajadores de planta, es decir, se eligió a los números que correspondían a los múltiplos de tres.

Teniendo esto como base, la tarea se centró en la obtención de una muestra al azar dentro de los empleados de los distintos departamentos de Municipalidad, a los que se les aplicó el instrumento de medición, en este caso una encuesta.

La institución en la que se llevó a cabo la investigación presenta un organigrama de tipo divisional, es decir, las labores se organizan de acuerdo a los diferentes servicios que se ofrecen. Los empleados están distribuidos por departamentos, en los que se desarrolla un clima organizacional diferente. Por esta razón se utilizaron preguntas generales para abarcar la institución en la forma más global posible<sup>106</sup>.

La meta de nuestro estudio es ayudar a los empleados de la entidad municipal a conocer sus falencias y superarlas, para así mantener un comportamiento adecuado para el desempeño de su trabajo, además de mantener las relaciones aceptables que se deben presentar entre personas que trabajan juntas, una aproximación de la situación real a la forma ideal.

---

<sup>106</sup> Bartoli, Annie. 1992. Comunicación y Organización. Pág. 65

Finalmente se interpretaron los resultados y así, comenzar a diseñar el plan de recomendaciones para el mejoramiento de la situación actual de los empleados de la organización.

Aquí radica la importancia de realizar un diagnóstico de clima organizacional, porque solo de esta manera se puede proponer recomendaciones para el cambio, ya que ver y experimentar brechas es el primer paso operativo hacia la introducción del cambio.

### 4.5.3 Encuesta de satisfacción laboral

Estimado funcionario:

Usted ha sido elegido para responder esta encuesta que tiene como objetivo realizar un diagnóstico de clima organizacional dentro de la Ilustre Municipalidad de Valdivia, para así poder conocer de una mejor manera y profundidad la situación actual de los funcionarios que trabajan en los distintos departamentos. Desde ya agradecemos su cooperación para contestar las siguientes preguntas, para las cuales se garantiza el resguardo del secreto estadístico mediante el anonimato de las respuestas.

**Importante:**

**Escriba el número de la alternativa de su preferencia en el cuadro siguiente a la pregunta, con respecto a los siguientes puntos, representados en el siguiente cuadro:**

1	Totalmente en desacuerdo
2	Parcialmente en desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo
6	No sabe/ no contesta

Día de entrega encuesta: .....

Día de retiro encuesta: .....

Hora de retiro: .....



### **III.- Ambiente social**

- 1.- Noto un ambiente de compañerismo en mi lugar de trabajo.
- 2.- Creo que la comunicación entre departamentos es fluida dentro de la institución.
- 3.- Mi superior directo se interesa por conocer los problemas y dificultades que tienen sus funcionarios.
- 4.- A veces noto que se producen conflictos entre funcionarios por tareas realizadas.
- 5.- Cuando hay conflictos entre compañeros, siento que hay intención de solucionarlos por parte de ellos.
- 6.- Me siento cómodo trabajando en mi departamento.
- 7.- En mi trabajo, priman los intereses personales ante que los laborales.
- 8.- Hay reconocimiento de mis pares y jefe cuando apporto una buena idea.
- 9.- En esta institución lo más importante somos las personas que trabajamos en ella.
- 10.- Como funcionario público, tengo reconocimiento a los años de servicio prestados a la municipalidad.

1	2	3	4	5	6

### **IV.- Situación propia dentro de la institución**

- 1.- Mi trabajo me demanda un esfuerzo adicional a mi capacidad.
- 2.- Realizo mi trabajo por una motivación laboral más que personal.
- 3.- Demuestro una actitud positiva cuando realizo mi trabajo.
- 4.- Me identifico con la institución donde trabajo.
- 5.- Siento que tengo seguridad laboral en esta institución.
- 6.- Mis expectativas son continuar siendo un funcionario público.
- 7.- Siento la necesidad de realizar capacitaciones.
- 8.- La remuneración que recibo es la adecuada con mi trabajo.
- 9.- Tengo claro los objetivos, funciones y tareas de mi cargo.

1	2	3	4	5	6

### **V. Comportamiento organizacional**

- 1.- El trabajo de mi departamento es más productivo que otros departamentos.
- 2.- Hay un alto grado de ausentismo laboral en mi entorno más cercano.
- 3.- Creo que los puestos de trabajo son demasiado flexibles y poco claros.
- 4.- Estoy satisfecho con el trabajo que realizo diariamente.
- 5.- El ambiente de trabajo es tranquilo para realizar mis tareas sin tensión.

1	2	3	4	5	6

**¡Gracias por su cooperación!**

CAPITULO V:

5.- PLAN DE TRABAJO Y VIABILIDAD DEL ESTUDIO

5.1. Listado de actividades y plan de Trabajo por semanas.

Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Recopilación de información sobre estatutos y reglamentos de la institución con respecto a metas, objetivos y manejo de público interno.	X	X										
Revisión del organigrama de la Municipalidad y obtención de una muestra al azar como objeto de estudio.		X	X									
Elaboración del diseño metodológico (cuestionario) para la recopilación de datos.			X	X	X	X						
Aplicación del cuestionario a los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Valdivia.						X	X	X	X			
Análisis de los resultados de la investigación.								X	X	X		
Elaboración de las recomendaciones para el mejoramiento de la situación actual de los empleados de la organización, en el caso que sea necesario.										X	X	X

## **5.2. Recursos y Viabilidad del estudio.**

Este estudio es viable porque se realizará dentro de la misma ciudad, por lo que no necesitaremos desplazarnos a otra parte, lo que ayudará significativamente en el ahorro de tiempo que se destine para su realización. Además, hay un gran interés por parte de personeros de la institución para que se lleve a cabo el diagnóstico, sobretodo ahora que se aproxima las elecciones municipales. Por una parte, es importante realizarlo en el caso que se mantenga el mismo alcalde, para que así éste conozca la situación de sus empleados y ponga planes de acción de cambio para su nuevo período de gobierno y es importante por otro lado, si asume otra persona, para que tenga conocimiento del estado actual de sus empleados y pueda realizar las mejoras pertinentes.

Tendremos acceso a la información que se necesite extraer de la Municipalidad ya que se habló con anterioridad a la realización del proyecto con gente de la Municipalidad, los que aprobaron el estudio, dándonos las facilidades para aplicar cuestionarios a los empleados y revisar reglamentos, entre otras acciones a realizar.

En cuanto a recursos, sólo se necesitará el apoyo de la Municipalidad al momento de fotocopiar el cuestionario que se aplicará a la muestra. En el caso que la respuesta por parte de la entidad sea negativa, los recursos serán puestos por las dos personas a cargo del diagnóstico.

Aparte de esto, no se presenta ningún otro tipo de gasto, salvo los necesarios para presentar el estudio, los que en todo momento solventaremos nosotras mismas.

## CAPÍTULO VI:

### 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 6.1 Resultados finales

Para realizar el diagnóstico de clima organizacional de la Ilustre Municipalidad de Valdivia, se obtuvo una muestra de 120 personas que fueron elegidas al azar de un total de 256 funcionarios de planta, que trabajan sólo en el Edificio Consistorial. A estas personas se les asignó un número del 1 al 256, con los cuales se construyó una tabla estadística y se eligió al tercero de cada columna.

Después se les entregó la encuesta personalmente en un sobre, el que incluía una carta explicativa y una tarjeta de color naranja, la que contenía las opciones de respuestas:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo
6. No sabe / No contesta

Este cuestionario, como se mencionó anteriormente, se elaboró siguiendo los pasos de la escala de Likert. Las tres primeras preguntas se presentaron en forma general como, sexo, edad y años de servicio, las siguientes se dividieron en 5 ítems, que corresponden a las variables que se plantearon para medir,

como las de ambiente físico, estructura de la organización, ambiente social, situación propia de la institución y comportamiento organizacional.

Para el análisis estadístico a cada variable y a cada pregunta se le asignó un número y una letra específica para poder ingresar estos datos al programa SPSS, versión 10.0. Las preguntas de tipo general como sexo, se denominó (P1), edad (P2), años de servicio (P3); las 12 preguntas que corresponden al ambiente físico, se les designó la letra A y los números del 1 al 12; las de estructura de la organización, E del número 1 al 8; Ambiente social, AS del 1 al 10; la situación propia dentro de la institución, como S del 1 al 9; y finalmente, las de comportamiento organizacional, como C, del 1 al 5.

Es preciso señalar que cada pregunta se presentó en forma positiva y negativa. Luego de estos antecedentes, se procedió a ingresar las variables y las respuestas a la plantilla del SPSS, para luego obtener las tablas de frecuencias, los porcentajes, el promedio y la media, además de los gráficos para cada pregunta.

Con respecto a las encuestas, de las 120 que se entregaron a los funcionarios, 101 fueron devueltas con sus respuestas respectivas, sólo 19 no contestaron.

Para facilitar la codificación de la variable de los años de servicio se confeccionó una tabla, otorgándole la siguiente numeración:

- Menos de 5 años: 1
- Entre 5 y 10 años: 2
- De 10 a 20 años: 3
- Más de 20 años: 4

En relación al sexo de los encuestados, las tablas de frecuencia indicaron los siguientes resultados: 60 varones que corresponden al (59,4%), 36 mujeres, que representan el (35,6%). No contestaron esta pregunta sólo 5 personas (5,0%). (Ver tabla y gráfico 1).

Los años de servicios nos indican que;

- Menos de 5 años, 24 encuestados (23,8%)
- Entre 5 y 10 años, 13 encuestados (12,9%)
- De 10 a 20 años, 28 encuestados (14,2%)
- Mayor de 20 años, 28 encuestados (14,2%)
- No sabe / no contesta, 8 encuestados (7,9%) (Ver tabla y gráfico 3).

En el ítem del ambiente físico, la pregunta que tiene relación con la calidad de las oficinas nos muestra que la mayoría de los encuestados están de acuerdo con la calidad de éstas. 64 personas están de acuerdo y totalmente de acuerdo y representan el 63,3%, mientras que los que respondieron que están en total y parcial desacuerdo corresponden a 31

encuestados es decir, el 30,7%, los que no contestaron sólo fueron 2 y esto indica que sólo el 2,0% prefirió esta alternativa. (Ver tabla y gráfico 4).

Ante la pregunta de que las condiciones acústicas no son las adecuadas para realizar el trabajo diario , 50 optaron por las alternativas 1 y 2, es decir totalmente y parcialmente en desacuerdo, 49,5%, en cambio quienes se sienten afectados por las condiciones acústicas de sus respectivas oficinas, son 39, o sea el 38,7%. (Ver tabla y gráfico 5).

Si durante los meses de invierno las oficinas poseen una adecuada calefacción, 64 o 63,4% están conformes y el 33,7% están en total y parcial desacuerdo, mientras que los que no contestaron sólo fueron dos. (Ver tabla y gráfico 6).

Ante la afirmación de que la oficina no tiene buena ventilación, el 45,6% o sea 46 personas optó por la opción de acuerdo, y el 40,6% o 41 personas no está de acuerdo con esta alternativa; no sabe o no contestan fueron 13, es decir el 6,6%. (Ver tabla y gráfico 7).

Estoy conforme con el aseo y la recolección de basura en mi oficina, señaló que 66 encuestados 65,3% están totalmente de acuerdo; 29 personas respondieron en forma negativa, o sea el 28,7%; y sólo tres no saben o no contestan. (Ver tabla y gráfico 8).

La iluminación tanto natural como artificial, es la adecuada, el 67,3% o 68 personas respondieron en forma positiva; mientras que 29 no están de acuerdo, o sea el 28,7% están en desacuerdo, y el 1,5% no sabe o no contesta. (Ver tabla y gráfico 9).

La pregunta que se refiere a que no existe una adecuada cantidad de implementos para realizar las labores diarias, indicó que 59 encuestados están en desacuerdo con esta opción, es decir, el 58,4%; 37 encuestados están de acuerdo con esta alternativa, o sea el 36,6%; indiferente y no saben y no contestan sólo 5. (Ver tabla y gráfico 10).

Con respecto a la existencia de elementos necesarios para evitar enfermedades profesionales, como protector de pantalla, sillas, apoya muñecas, etc., el 60,4% indicó que no cu y que corresponde al 37,6 %. (Ver tabla y gráfico 11).

Los artefactos sanitarios son suficientes para cubrir las demandas de todos los funcionarios; sólo 49 estuvieron de acuerdo con esta pregunta, o sea el 48,5%; mientras que el 37,6% considera que no existe un número adecuado de artefactos sanitarios. (Ver tabla y gráfico 12).

Sensación de inseguridad al ocupar dependencias del edificio (mantención de escaleras y ascensor); 55 encuestados señalaron estar en desacuerdo, 54,5%; los que sienten inseguridad representan al 36,6%, es decir, 37 personas. (Ver tabla y gráfico 13).

Me siento seguro al circular por el edificio (robos, ataques físicos) 66 personas estuvieron de acuerdo con esta afirmación que equivale al 65,3%; el 28,7% están en total desacuerdo, 29 encuestados; indiferentes 4. (Ver tabla y gráfico 14).

En la pregunta que indica inconformidad con la higiene de los artefactos sanitarios, el 48,5 % está total y parcialmente en desacuerdo (49 encuestados);

mientras que el 44,5% o sea 45 personas están de acuerdo con la pregunta. (Ver tabla y gráfico 15).

El segundo ítem, de la estructura de la organización, señala que todos están en conocimiento de los estatutos y reglamentos que rigen la institución, el 55,4% es decir 56 encuestados respondieron afirmativamente, en cambio el 40,6% están en total y parcial desacuerdo, 41 personas; indiferente 3. (Ver tabla y gráfico 16).

La cantidad de funcionarios que trabajan en los departamentos es suficiente, 53 personas están en total y parcial desacuerdo, 52,5%, mientras que el 45,5%, 46 personas, están de acuerdo en que el personal es suficiente. (Ver tabla y gráfico 17).

Al preguntarles si conocen claramente la escala de mando que existe dentro de cada sección a la que pertenecen, 77 encuestados están totalmente de acuerdo, o sea el 76,3%, en cambio 21 personas están en total desacuerdo y representan el 20,8%, indiferente 1, 1,0%; y no sabe o no contestan, 2 o sea 2,0%. (Ver tabla y gráfico 18).

Con respecto a que las órdenes de los superiores no son claras ni concisas, 58 encuestados están en total y parcial desacuerdo, 57,4%, mientras que el 35,6% están a favor de la suposición presentada. (Ver tabla y gráfico 19).

La suposición que indica que las personas no tiene facilidad para lograr una fluida comunicación, el 64,4% está en desacuerdo, mientras que el 28,8% concuerda con la pregunta. (Ver tabla y gráfico 20).

No poseen autonomía para la toma de decisiones, el 47,5% está en total y parcial desacuerdo; y el 47,5% señala estar a favor de la suposición. (Ver tabla y gráfico 21).

Se sienten supervisados por sus superiores, el 54,5% está de acuerdo con esta afirmación; el 36,6% está en total y parcial desacuerdo. (Ver tabla y gráfico 22).

Con respecto a si se pueden expresar libremente y sin temor, el 62,5% plantea que si lo pueden hacer; el 29,7% señala estar en total desacuerdo. (Ver tabla y gráfico 23).

El tercer ítem, que trata del ambiente social, en el que se plantea si perciben un ambiente de compañerismo en su lugar de trabajo, el 50,5% indica que si se da este tipo de ambiente, en cambio el 49,6% indica que no es así. (Ver tabla y gráfico 24).

Si la comunicación entre los departamentos es fluida, el 51,5% señala estar en desacuerdo, y el 36,7% indicó estar de acuerdo con la suposición. (Ver tabla y gráfico 25).

Según la suposición que plantea que el superior directo se interesa por conocer los problemas y dificultades de sus funcionarios, el 36,6% indica que está de acuerdo, mientras que el 38,6% considera que esto no se da en la realidad. (Ver tabla y gráfico 26).

Ante la pregunta que indica si observan cuando se produce un conflicto, el 51,5% indica estar de acuerdo con esta opción, en cambio el 25,7% señala que

no percibe el momento en que se producen los conflictos. (Ver tabla y gráfico 27).

Cuando se presentan conflictos entre compañeros, siento la intención de solucionarlos por parte de ellos, el 43,6% considera como positiva esta afirmación; el 27,7% indica que esto no es así. (Ver tabla y gráfico 28).

Se siente cómodo trabajando en su departamento, el 72,3% indica que si está de acuerdo, en cambio el 19,8% indica que no está cómodo en su puesto. (Ver tabla y gráfico 29).

Con respecto a la variable que mide la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a si dentro de su lugar de trabajo priman los intereses personales ante que los laborales, el porcentaje de respuesta obtenido indicó que el 45,5% de los encuestados no están de acuerdo con lo anteriormente señalado, mientras que el 30,7% de ellos comentó estar de acuerdo con la suposición. Esta variable tiene un porcentaje significativo de respuestas neutras, que conforma el 22,8% del porcentaje total. (Ver tabla y gráfico 30).

Otro punto analizado dentro de este ítem es el que se refiere al reconocimiento de los compañeros y los superiores que tiene el empleado al aportar una buena idea que vaya en pro del equipo. El 43,6% del total encuestado afirmó estar de acuerdo con la afirmación, mientras que sólo el 34,7% falló en contra de la propuesta. (Ver tabla y gráfico 31).

La siguiente variable tiene que ver con la percepción que tienen los trabajadores con respecto a la importancia que les da la institución a las personas que trabajan en ella. Los porcentajes de respuesta afirman que el

38,6% de los encuestados creen que esto no es así, mientras que el 32,7% afirma estar de acuerdo con la idea planteada. Ésta tiene además un porcentaje importante de respuestas neutras, conformando ellas el 28,7% del total encuestado. (Ver tabla y gráfico 32).

La última variable medida que tiene que ver con el ambiente social, trata sobre la percepción que tienen los empleados, con respecto al reconocimiento que se les da a los funcionarios públicos por años de servicios prestados a la institución. El 43,6% de los encuestados cree que la municipalidad no reconoce la trayectoria de servicio, mientras que el 35,6% se sienten conformes con el reconocimiento que se les da. (Ver tabla y gráfico 33).

El cuarto ítem analizado tiene que ver con la situación propia dentro de la institución. El primer punto analizado trata sobre el esfuerzo adicional que demanda la realización del trabajo diario. Según los resultados analizados, el 57,4% de los encuestados cree que esta suposición no es verdadera, mientras que el 34,7% afirma que la realización del trabajo lo obliga a tener que esforzarse más allá de sus capacidades. (Ver tabla y gráfico 34).

Con respecto a qué tipo de motivación tiene los trabajadores para realizar su trabajo, el 57,4% de los encuestados afirma tener una motivación laboral, mientras que el 35,6% afirma tener una motivación personal para desempeñar su trabajo. (Ver tabla y gráfico 35).

En cuanto a la actitud que demuestran los empleados al realizar su trabajo, el 85,1% afirma tener una actitud positiva, mientras que sólo el 9,9% afirma lo contrario. (Ver tabla y gráfico 36).

La siguiente variable tiene que ver con el grado de identificación que tiene los empleados con la institución para la cual trabajan, el 78,3% se identifica con la institución, mientras que el 14,9% de los encuestados afirma no tener este grado de identificación. (Ver tabla y gráfico 37).

Con respecto a la seguridad laboral que sienten tener los funcionarios, el 70,3% de las repuestas dicen poseerla, mientras que sólo el 18,9% aclara no sentir esta seguridad laboral. (Ver tabla y gráfico 38).

Al consultar sobre las expectativas de continuar siendo un funcionario público, el 18,8% de los encuestado respondió no estar de acuerdo con esta proposición, mientras que la gran mayoría, el 70,3%, afirmó la suposición. (Ver tabla y gráfico 39).

La variable que tiene que ver con la necesidad de realizar capacitaciones captó un alto porcentaje de respuesta positiva, con un 82,2%, mientras que la respuesta negativa tuvo un 10,9% de la población total consultada. (Ver tabla y gráfico 40).

La mayoría de los encuestados creen que la remuneración que reciben no es la adecuada con el trabajo que realizan diariamente, conformando un 60,4% de respuestas negativas, mientras que los que están de acuerdo con el sueldo recibido conforman un total de 28,7% de la población encuestada. (Ver tabla y gráfico 41).

Al preguntarles a los empleados si tenían claros los objetivos, funciones y tareas que demanda su cargo, el 79,2% de los encuestados afirmó esta

suposición, mientras que el 16,8% respondió no tener claro este punto. (Ver tabla y gráfico 42).

El quinto ítem analizado tiene que ver con la percepción del comportamiento organizacional que tienen los empleados. La primera variable analizada trata sobre el nivel de productividad que tiene el propio departamento, en comparación con las otras secciones. El 43,6% de los encuestados cree que su departamento es más productivo que los otros, mientras que sólo un 21,8% del total consultado no cree que sea así. Asimismo, el porcentaje de encuestados que no sabe cual es la productividad de su departamento con respecto a los otros es de un 34,6%, porcentaje bastante significativo. (Ver tabla y gráfico 43).

El siguiente punto evaluado tiene que ver con el grado de ausentismo laboral que se presenta en el entorno más cercano del encuestado. Con respecto a esto, el 31,7% está de acuerdo con el alto grado de ausentismo existente, mientras que el 48,5% del total no cree que sea así. (Ver tabla y gráfico 44).

Al consultarle a los encuestados si creen que los puestos de trabajo son demasiado flexibles y poco claros, la respuesta se dividió en un 28,7% a favor de la propuesta, y un 45,5% contestó negativamente a esta suposición. (Ver tabla y gráfico 45).

Luego, se les preguntó el grado de satisfacción que tenían con el trabajo que realizaban diariamente, a lo que el 81,2% afirmó estar muy satisfecho,

mientras que sólo un 14,9% no se siente satisfecho con su desempeño. (Ver tabla y gráfico 46).

La última variable analizada tiene que ver con la percepción que tiene los encuestados con respecto al ambiente en el que trabajan. El 58,4% de los encuestados encuentra que su ambiente de trabajo es tranquilo para realizar las tareas diarias sin tensión, mientras que un 31,7% piensa lo contrario. El porcentaje de no respuesta y de indiferencia a esta propuesta conformó un 10% del total encuestado. (Ver tabla y gráfico 47).

## 6.2 Conclusiones

La realización de un diagnóstico de clima organizacional aplicado a los funcionarios que trabajan en un municipio, específicamente a los empleados del Edificio Consistorial de la Ilustre Municipalidad de Valdivia, es un estudio necesario y fundamental que cualquier institución debería realizar, debido a la multidimensionalidad que abarca.

La aplicación de las encuestas a los 120 funcionarios elegidos al azar se realizó de forma rápida, gracias a la buena recepción que tuvo ésta entre la población de estudio.

Como conclusión general, podemos decir que el estudio servirá a la administración de la municipalidad para conocer la situación actual de sus empleados y para conocer aquellas pequeñas falencias que de una u otra forma pueden generar algún tipo de conflicto a mediano o largo plazo. Asimismo, es importante señalar que este diagnóstico podrá ser usado como modelo en estudios posteriores, gracias a la creación de un instrumento de medición completo, que abarca todas las variables que deben ser medidas al momento de realizar un diagnóstico serio.

En cuanto a los objetivos específicos planteados al comienzo del estudio, podemos decir que éstos se cumplieron a cabalidad. La recopilación de antecedentes acerca de la institución se pudo realizar debido a la buena recepción y disposición por parte de la administración de la Municipalidad de Valdivia. Asimismo, se llevó a cabo la revisión del organigrama de la institución, gracias a lo que se pudo saber la cantidad de funcionarios que trabajan en ella y así obtener la

muestra a estudiar. Posteriormente se realizó el diagnóstico de clima organizacional durante los meses de agosto y diciembre del 2005, período en el cual se recopilaron los antecedentes necesarios para el estudio, se obtuvo la muestra a estudiar, se aplicó el instrumento de medición y finalmente se evaluó y sistematizó los resultados obtenidos. Una vez obtenidos los resultados, se analizó punto por punto cada ítem estudiado para hacer así una lista de once recomendaciones para el mejoramiento de la situación actual de los empleados de la institución.

Es importante señalar que las propuestas realizadas con respecto a los puntos que pueden presentar algún conflicto se diseñaron de forma bastante puntual y aplicable a la administración de la Municipalidad de Valdivia por única vez, debido a que el estudio refleja las percepciones de los empleados de dicha institución en un momento específico. Sin embargo, el plan de recomendaciones sugerido a continuación es adaptable a cualquier institución municipal que presente las mismas falencias una vez realizado un diagnóstico de clima organizacional, de similares características de nuestro caso estudio.

Por último, a medida que se fue desarrollando el estudio, se pudo cumplir con los principales objetivos propuestos, los que delimitaron desde un principio el diagnóstico.

## CAPÍTULO VII:

### 7.- PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

#### 7.1 Propuestas

Luego de realizar el diagnóstico de clima organizacional a los empleados del Edificio Consistorial de la Ilustre Municipalidad de Valdivia se llegó a la conclusión que, en general, la percepción que tienen los trabajadores con respecto a su entorno más cercano y a la propia situación dentro de la institución es favorable para mantener un ambiente de trabajo sano y productivo. Sin embargo, algunos puntos de las variables analizadas merecen especial atención, debido a que en ellos se muestran las insatisfacciones y expectativas que tiene la mayoría del personal.

El primer ítem de variables que se analizó, trata sobre el ambiente físico que rodea a la persona.

El primer punto tiene que ver con el grado de satisfacción que tienen los empleados con respecto a la calidad de las oficinas en que trabajan. Como esta pregunta abarca la totalidad del ítem en términos muy generales, se analizó con mayor atención, por ser de suma importancia. Así se llegó a la conclusión que el 63% de los encuestados aceptaron estar satisfechos con la calidad general de su oficina.

Ahora bien, el 45% de la población estudiada respondió que dentro de su oficina no existe una buena ventilación, lo que es directamente proporcional con la calidad de trabajo que desempeña el empleado. Es por este motivo que resulta

necesario instalar un sistema de ventilación para que se renueve el aire dentro de las oficinas, así el ser humano trabajará en óptimas condiciones. Si esto no sucede, la persona que trabaja ocho horas seguidas o más, podrá sufrir dolores de cabeza, cansancio, falta de concentración, mal humor y por consiguiente, una calidad de trabajo deficiente y a la vez, un clima tenso dentro de cada departamento.

En cuanto a las otras variables de ambiente físico, la mayoría de los trabajadores están conformes con respecto a las condiciones acústicas, calefacción, aseo, iluminación, implementos de trabajo y seguridad personal.

El segundo ítem analizado trata sobre la estructura que posee la organización. Con respecto a este punto, más del 50% de los encuestados cree que la cantidad de funcionarios que trabajan en su departamento no es la suficiente para satisfacer la demanda laboral. ¿Qué se logra con esto? Qué muchas veces al haber trabajo específico que no tenga un empleado designado para esa función, se 'rellene' esa falta con otros trabajadores, que están contratados para otros fines. Esta situación puede provocar confusión en el empleado, en cuanto a los objetivos y funciones de su cargo, conflictos que tienen una connotación personal, pero que muchas veces pasan al plano grupal, cuando el trabajador ve que sus compañeros se encuentran en la misma situación, lo que afecta significativamente la relación empleado-empendedor.

Para evitar lo señalado anteriormente, es preciso contratar más personal para que cumplan labores específicas, esto es para que los funcionarios no

descuiden su trabajo y así no estén “sobrecargados” de labores. De esta forma no serán utilizados como “relleno” en materias que no les corresponden.

Otra variable analizada, corresponde al nivel de autonomía en la toma de decisiones que poseen los empleados. Es un hecho que, en general, muchos trabajadores no desean tener responsabilidades a su cargo, pero si una cierta cuota de independencia con respecto a su superior directo para decidir algunos asuntos. Menoscaba la autoestima de un trabajador saber que todo se le debe consultar a su jefe, lo que a su vez crea cierta tensión que se enfoca en sus compañeros o superiores. Además, el empleado comienza a creer que la administración de la organización o la dirección del departamento no confían en sus capacidades de decisión.

Es importante, para mantener un buen clima de trabajo, dar algún grado de autonomía a los subordinados para que se sientan más valorados y les agrade trabajar en la institución a la que pertenecen. Se debe sistematizar un “plan de trabajo”, en el que se indique cuáles son las responsabilidades de cada uno y en qué casos los funcionarios pueden tomar decisiones que no afecten el normal funcionamiento de cada departamento. Este plan de trabajo se debe discutir, en una reunión, una vez al mes como mínimo, por 20 minutos aproximados, en el que cada trabajador pueda exponer sus dudas ante el jefe, y a la vez se verifica el funcionamiento y los resultados de esta propuesta.

Este punto toma mayor importancia cuando el empleado es encargado de atender público, ya que cada vez que se le acerque alguien a hacer una consulta para la cual él no posee la autonomía para tomar la decisión, tendrá que ir a

consultarle a su jefe, por lo que a la larga atenderá con mala disposición al público que le haga este tipo de consultas, además de comenzar a buscar excusas para no responder, en un acto de cansancio, aburrimiento o comodidad.

La variable que tiene que ver con el grado de supervisión que ejercen los superiores a sus empleados. Aquí, más del 50% de ellos confesó sentirse vigilados por sus superiores, lo que afecta el desempeño laboral ya que si un trabajador percibe que está siendo controlado por su jefe, sentirá inseguridad con respecto a su desempeño, y pensará que lo supervisan debido a una deficiente productividad de su cargo o por razones de incapacidad, ausentismo u holgazanería. Por este motivo, los jefes de los distintos departamentos de la institución deben utilizar la administración por objetivos (APO) en conjunto con los funcionarios, en el cual se establecerán metas u objetivos que se deben evaluar cada 15 días o en forma mensual, según lo establezca cada departamento. “La APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente”<sup>107</sup>.

Si los funcionarios realizan sus labores con mayor libertad y tranquilidad, producen más y se relacionan mejor en su entorno, debido a que el nivel de tensión disminuye y la confianza aumenta, haciendo que el clima organizacional mejore sustancialmente.

---

<sup>107</sup> Información obtenida de la página de Internet [www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/apo.htm](http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/apo.htm)

El tercer ítem analizado en este diagnóstico corresponde a las variables que están relacionadas con el ambiente social. Aquí se identificaron dos conflictos, en relación a las respuestas obtenidas de los encuestados. El primero es la notoria falta de fluidez en la comunicación entre departamentos de la institución. Este punto es de significativa importancia al momento de encontrar falencias en la productividad de la organización, ya que es sabido que la unión y coordinación de los distintos departamentos conformantes del todo logra mejores resultados que el trabajo de cada uno por separado. Asimismo la comunicación es de vital relevancia, porque sin ella los procesos y objetivos no se pueden cumplir a cabalidad. Para solucionar estos problemas es necesario incluir talleres mensuales entre los departamentos, no en forma individual, sino todos en conjunto, esto para lograr que cada superior y subordinado esté en conocimiento de las funciones y objetivos de cada sección y de la institución en general. Así se identificarán los puntos de unión entre sí y la importancia de cada uno en la organización para funcionar en forma equilibrada, obteniendo que la comunicación fluya en todos los sentidos.

Otro de los puntos analizados y que arrojó resultados negativos es la presencia de conflictos entre compañeros de trabajo por tareas realizadas. Normalmente en cualquier tipo de sistema social se producen conflictos entre las personas que la conforman. Muchos de estos conflictos pueden ser personales, pero se trasladan a la condición laboral por una razón muy sencilla: Si dos personas que trabajan juntas no se conocen o por cualquier razón no simpatizan,

los roces que tengan serán por tareas realizadas explícitamente, volcando en ella la percepción que se tenga de la otra persona.

Esto quiere decir que si dos personas no congenian en el ámbito personal, mucho menos lo harán en el trabajo porque no tienen la obligación ni mucho menos las ganas de hacerlo. Si existen roces entre dos empleados, pronto el conflicto será grupal al entrar en juego los rumores y la 'tomas de partido' que harán los otros empleados de la sección, lo que a la larga creará un clima laboral negativo para todos los trabajadores del departamento.

El conflicto entre pares se puede minimizar a través de lo mencionado anteriormente, como son los talleres que estén enfocados específicamente a las personas, es decir, que les permita conocer a los demás compañeros de labores y a la vez, la importancia del trabajo de cada uno de ellos en la organización.

Un problema detectado dentro de las variables del ambiente laboral lo constituye la percepción que tienen los empleados con respecto a la importancia y reconocimiento que les da la municipalidad como funcionarios públicos. Según los resultados obtenidos, una importante cantidad de encuestados comentó que sienten que para la institución lo más importante no son las personas que trabajan en ella y que no cuentan con el reconocimiento que merecen por los años de servicios prestados a la institución. Esta percepción de falta de importancia y poco reconocimiento puede causar un sentimiento de no pertenencia, molestias y decepción en el empleado, que al no ver cumplidas sus expectativas, sentirá que el nexo que lo une a la institución sólo es monetario, influyendo así en la identificación que debe existir entre los integrantes de una organización con ella.

Los superiores deben realizar reconocimientos personales durante las reuniones, frente a sus compañeros de trabajo. Es necesario determinar cuál es la recompensa que más valorará el funcionario, por ejemplo un computador, una silla o escritorio, etc. También se puede incluir asignar una determinada tarea que el trabajador prefiera, así los demás se esforzarán para mejorar su desempeño.

El cuarto ítem analizado comprende a las variables que tienen que ver con la propia situación dentro de la institución. Una vez analizadas las variables, los resultados arrojan que más del 50% de los encuestados realizan su trabajo por una motivación laboral más que personal. Esto quiere decir que más de la mitad de los empleados consultados realizan su trabajo para cubrir sus necesidades de primer orden, más que para cubrir sus necesidades de realización personal, sociales o de afiliación.

El método para solucionar el problema existente con respecto a la falta de motivación de los funcionarios, depende en gran medida, cómo los superiores abordan este tema, ya que es un factor primordial en toda institución, para que esta funcione en óptimas condiciones, y a la vez está ligado con todas las propuestas que se mencionaron anteriormente. Los funcionarios deberán ser alentados en participación, colaboración, además de otorgarles mayor autonomía en la toma de decisiones y reconocer el buen desempeño ante los pares, durante las reuniones o talleres según lo determine cada departamento.

Uno de los puntos pertenecientes a este ítem y que obtuvo mayor cantidad de respuestas positivas es la necesidad de los empleados de realizar capacitaciones con respecto a su cargo, lo que es importante y bueno para la

municipalidad, ya que significa que sus empleados se quieren superar para mejorar el servicio y la relación entre ellos. Es importante señalar que estas capacitaciones deben ser con respecto a su trabajo y relaciones laborales, y no con el desarrollo de habilidades manuales, deportes y otros, tan comúnmente realizadas en organizaciones.

Dentro del mismo ítem, debemos señalar que el 60% de los trabajadores encuestados creen que la remuneración que reciben no es la adecuada con el trabajo que realiza, lo que crea conflictos a nivel personal que afectan de una u otra forma el entorno laboral. Un empleado que cree que el trabajo que realiza es demasiado para el sueldo que gana, es un empleado inconforme que a la larga, tratará de manifestar su disgusto ya sea abiertamente ante sus superiores o disimuladamente, exigiéndose menos y conformándose con llevar a cabo la ley del mínimo esfuerzo. En este punto es difícil indicar una propuesta acorde a los intereses de cada uno de los miembros de la organización, ya que todas las personas quieren un aumento de sueldo, pero éste lo determina el mercado laboral.

Por último, nos encontramos con el quinto ítem que trata de las variables del comportamiento organizacional. Dentro de este punto la variable que más repuestas negativas tuvo la que trata sobre el grado de productividad del propio departamento y de los demás. En esta variable, el 44% de los empleados comentó creer que su departamento produce más que los otros, mientras que un 12% respondió no saber cuál es el grado de productividad. Esto puede generar a la larga un conflicto debido al enfrentamiento de los distintos departamentos y al

poco grado de unión que se produce, ya que sólo se logrará la fragmentación de la organización, la que por el contrario, debe unir todas sus partes para funcionar de la manera más óptima para el logro de metas y objetivos.

Es importante que los funcionarios conozcan el trabajo de los otros departamentos mediante la interacción entre ellos durante los talleres o reuniones, y en el cuál los superiores tienen la responsabilidad de mantener informados en cuanto al rendimiento de cada sección a sus respectivos subordinados.

## **Bibliografía.**

- Alvarado, Fernando. Ferrari, Juan. 1994. El municipio. Estudios de gestión. Centro de estudios públicos de la Universidad Católica de Valparaíso. Ediciones universitarias de Valparaíso de la Universidad de Valparaíso. Chile. 1ª edición.
- Argyris, Chris. 1964. Integrating the individual and the organization. New York. John Wiley and sons, Inc.
- Bartoli, Annie. 1992. Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Editorial Paidós S.A. Buenos Aires, Argentina. 1º edición.
- Bisquert, Alfredo. 2003. Comunicación organizacional en situaciones de crisis. Razón y palabra, Argentina.
- Blake, R. Robert; Srygley, M. Jane; Adams, M. Anne. 1991. La estrategia para el cambio organizacional. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Argentina. 1ª Edición en español.
- Boloña, Kelly. Germán. 2001. Derecho municipal chileno. Editorial jurídica Conosur Ltda. Chile. 1ª edición.
- Briones, Guillermo. 1990. Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. Editorial Trillas. México. 2ª edición.
- Cháves, Norberto. 2001. La imagen corporativa “teoría y metodología de la identificación institucional”. Barcelona: G. Gili. 6º edición.
- Chiavenato, Idalberto. 2004. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. México. 5ª edición.

- Chruden, Herbert. Sherman, Arthur. 1997. Administración de personal. México. Continental. 16ª reimpresión.
- Davis, Keith. Newstrom, John. 1999. Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw-Hill. México. 11ª edición.
- Délano, Priscilla. 1994. La Hermenéutica colectiva y el estudio de casos en la investigación social. Instituto de Ciencias Sociales. Facultad de filosofía y humanidades. Uach. Valdivia, Chile Serie de documentos docentes.
- De la Torre, Francisco. 2000. Relaciones humanas en el ámbito laboral. Ed. Trillas. Chile. 1ª reimpresión.
- Dessler, Gary.1979. Organización y Administración, enfoque situacional. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1ª edición en español.
- Freeman, Edward. Stoner, James. 1994. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. 5ª edición.
- Fremont, Kast. Rosenzweig, James. 1988. Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias. Ed. Mc Graw Hill. México. 2ª edición en español (4ª edición).
- Friedmann, Reinhard. s.f. Hacia un municipio de siglo XXI: Marketing comunal y reinversión del municipio. Cuaderno N° 6 del Segundo Centenario. Centro de estudios para el desarrollo. Santiago, Chile.
- Galofre Terrasa, Estanislao. 2001 La administración en las organizaciones. Departamento de Economía y Administración. Universidad Gabriela Mistral. Chile. 3ª edición.

- Ghio, Armando. 2003. Diccionario práctico de sinónimos y antónimos. Ed. Librería Libertad. Chile 36ª edición.
- Goncalves, Alexis. 2000 Fundamentos del clima organizacional. s.e.
- Hall, H. Richard. 1972. Organizaciones: estructura y Proceso. Editorial Prentice Hall Internacional. México. 1º Edición en español.
- Hentschel, Hartmut. 2002. Encuestas y opinión pública. Aspectos metodológicos. Editorial Edivern S.R.L. Buenos Aires, Argentina. s.e.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. 2003. Metodología de la investigación. Editorial McGraw Hill Interamericana, México. 3ª edición.
- Huse, F. Edgar; Bodwitch, L. James. 1986. El comportamiento humano en la organización. Ediciones Deusto S.A. Bilbao, España. 1ª edición autorizada al español.
- Kaplan, Marcos. 1978. Estado y sociedad. Estudios internacionales. Universitaria ediciones. Santiago. s.e.
- Koontz, Harold. Weihrich, Heinz. 1998. Administración: Una perspectiva global. Ed. Mc Graw Hill. México. 11ª edición.
- Koontz, Harold. Weihrich, Heinz. 2001. Elementos de administración. Enfoque internacional. Ed. Mc Graw Hill. México 6ª edición.
- Lagos, Carlos, R. Ph, D. 2002. Desarrollo Organizacional. Editorial Lexis Nexis MR Chile. Conosur. 1ª edición.
- Levin, Jack. Levin, William. 2002. Fundamentos de estadísticas en investigación social. Universidad de Northeastern, Oxford University Press. México. 2ª edición.

- Likert, Rensis. 1967. The human organization. Mc Graw Hill Book Company, New York.
- Lusthaus, Charles. 2002. Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño. Centro internacional de investigación para el desarrollo. Ottawa, Canadá. Banco Interamericano de desarrollo, Washington D.C.
- Malhotra, Naresh. K. 2004. Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado. Ed. Pearson educación. México (Prentice Hall). 4ª edición.
- Marston, John. 1988. Relaciones públicas modernas. Ed. Mc Graw Hill. México. s.e.
- McDaniel, Carl. Gates, Roger. 1999 Investigación de Mercados Contemporáneos. Internacional Thomson editores. México. 4ª edición.
- Ministerio del Interior. Subsecretaría de desarrollo regional y administrativo. 2000. Ley orgánica constitucional de municipalidades. Publicada el 11 de enero por Lom Ediciones en diario oficial. Santiago, Chile. 1ª edición.
- Ministerio del Interior. República de Chile. Subsecretaría de desarrollo regional y administrativo. 1993. Manual de gestión municipal. Serie descentralización. Santiago, Chile. 2ª edición.
- Morales, M. Eduardo. 1994. Planificación y Participación Local. Programa de apoyo a la gestión y capacitación municipal. Agencia española de cooperación Internacional. I.C.I. s.e.
- Muriel, María Luisa. Rota, Gilda. 1980. Comunicación Institucional. Enfoque social de relaciones públicas. Editora Andina. Quito, Ecuador. 1ª edición.

- Nogueira, Alcalá. Humberto. 1992. Análisis de la reforma constitucional y la reforma de la ley orgánica constitucional de municipalidades. Serie de documentos de estudios Nº 1. Publicación de corporación participativa. Chile. 1ª edición.
- Pagano, R. Robert. 1999. Estadística para las ciencias del comportamiento. Internacional Thomson editores. México. 5ª edición.
- Palma Le Blanc, Arturo. 1993. Dirección de organizaciones. Ed Dolmen Colección Economía y gestión. Santiago, Chile. 1ª edición.
- Pérez, César. 2000 Técnicas de muestreo estadístico: Teoría, práctica y aplicaciones informáticas. Editorial Alfa Omega. México. s.e.
- Plan estratégico municipal. Definición de misión y políticas municipales. Valdivia.
- Real Academia Española, RAE. 2001. Diccionario de la lengua española. Editorial Espasa. España. 22ª edición.
- Robbins, P. Stephen. 2004. Comportamiento organizacional. Ed. Pearson educación (Prentice Hall). México. 10ª edición.
- Rodríguez, M, Darío. 2002. Diagnóstico organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile, 5ª edición.
- Schein, Edgar.1982. Psicología de la organización. Prentice Hall Hispanoamericana, México. 1ª edición en español.
- Solana, Ricardo F. 1993. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires. s.e.
- Sopena, Ramón. 2000. Atlas universal geográfico y político. Chile y sus regiones. Editorial Sopena S.A. Chile. Edición actualizada.

- Terry, George; Rue, W. Leslie.1993. Principios de administración. Editorial El ateneo. Buenos Aires, Argentina. 6ª edición.

-Wimmer. D, Roger; Dominick.R, Joseph. 1996. La investigación científica de los medios de comunicación: Una introducción a sus métodos. Editorial Bosch S.A. Barcelona, España. 1º edición en español.

### **Referencia electrónica**

- <http://www.sernatur.cl>
- [http://www.censo2002.cl/menu\\_superior/cuantos\\_somos/poblacion\\_comunas.htm](http://www.censo2002.cl/menu_superior/cuantos_somos/poblacion_comunas.htm)
- <http://www.regiondeloslagos.cl>
- <http://www.munivaldivia.cl>
- <http://monografias.com/trabajos6/moti/moti>

# **Anexo**



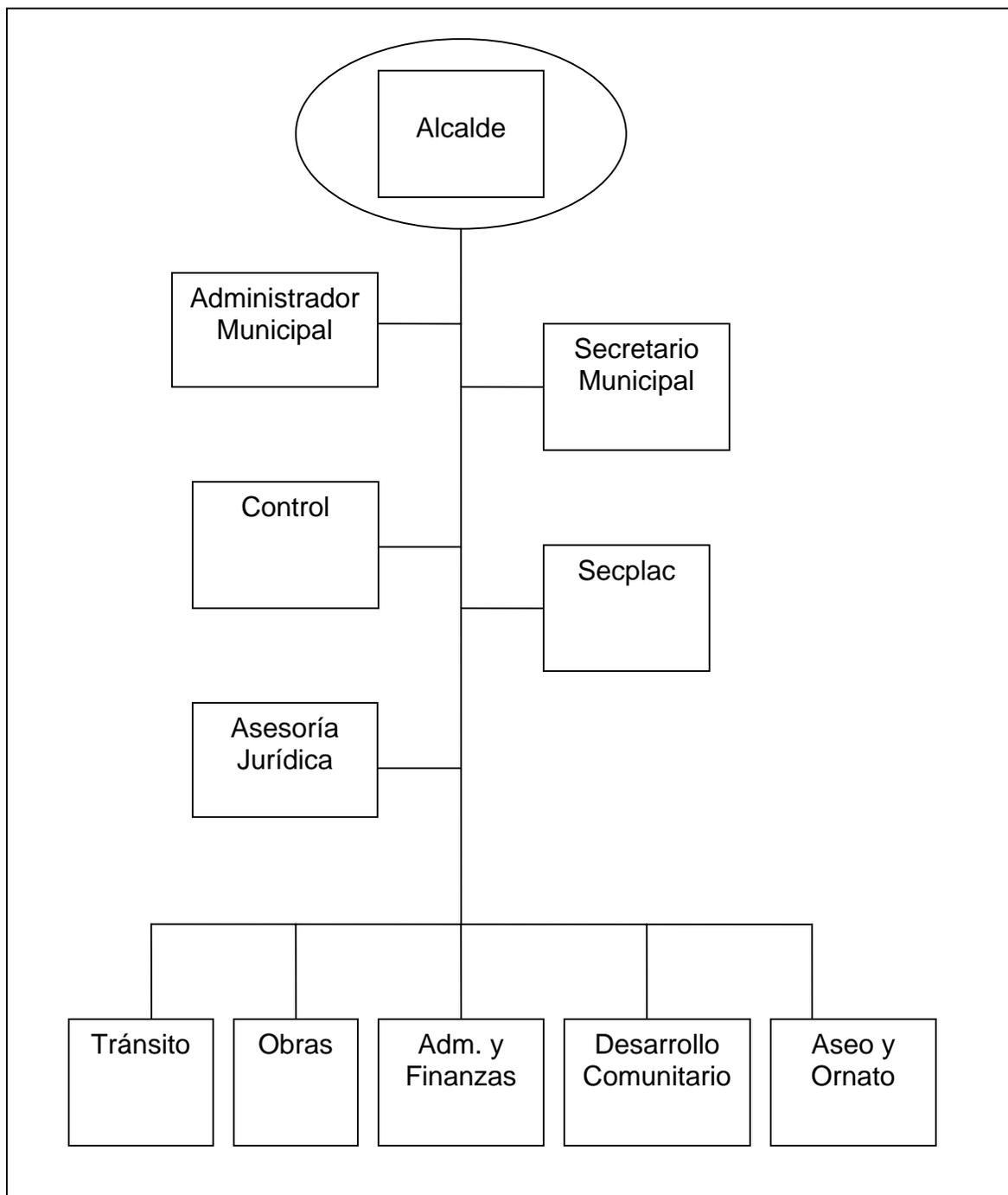
**Anexo2: Cuadros explicativos de datos poblacionales según censo 2002.**

Fuente: [http://www.censo2002.cl/menu\\_superior/cuantos\\_somos/poblacion\\_comunas.htm](http://www.censo2002.cl/menu_superior/cuantos_somos/poblacion_comunas.htm)

DIVISION POLITICO ADMINISTRATIVA Y AREA URBANA-RURAL VALDIVIA	SEXO			Índice de masculinidad
	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	
Valdivia	140.559	68.510	72.049	95,09
Urbana	129.952	63.024	66.928	94,17
Rural	10.607	5.486	5.121	107,13

SUPERFICIE COMUNAL EN Km2	1.016
HABITANTES POR Km2	138,40
PORCENTAJE DE POBLACIÓN RURAL	7,55%
PORCENTAJE DE POBLACIÓN URBANA	92,45%

**Anexo 3: Organización interna de municipalidades con más de 100 mil habitantes.**



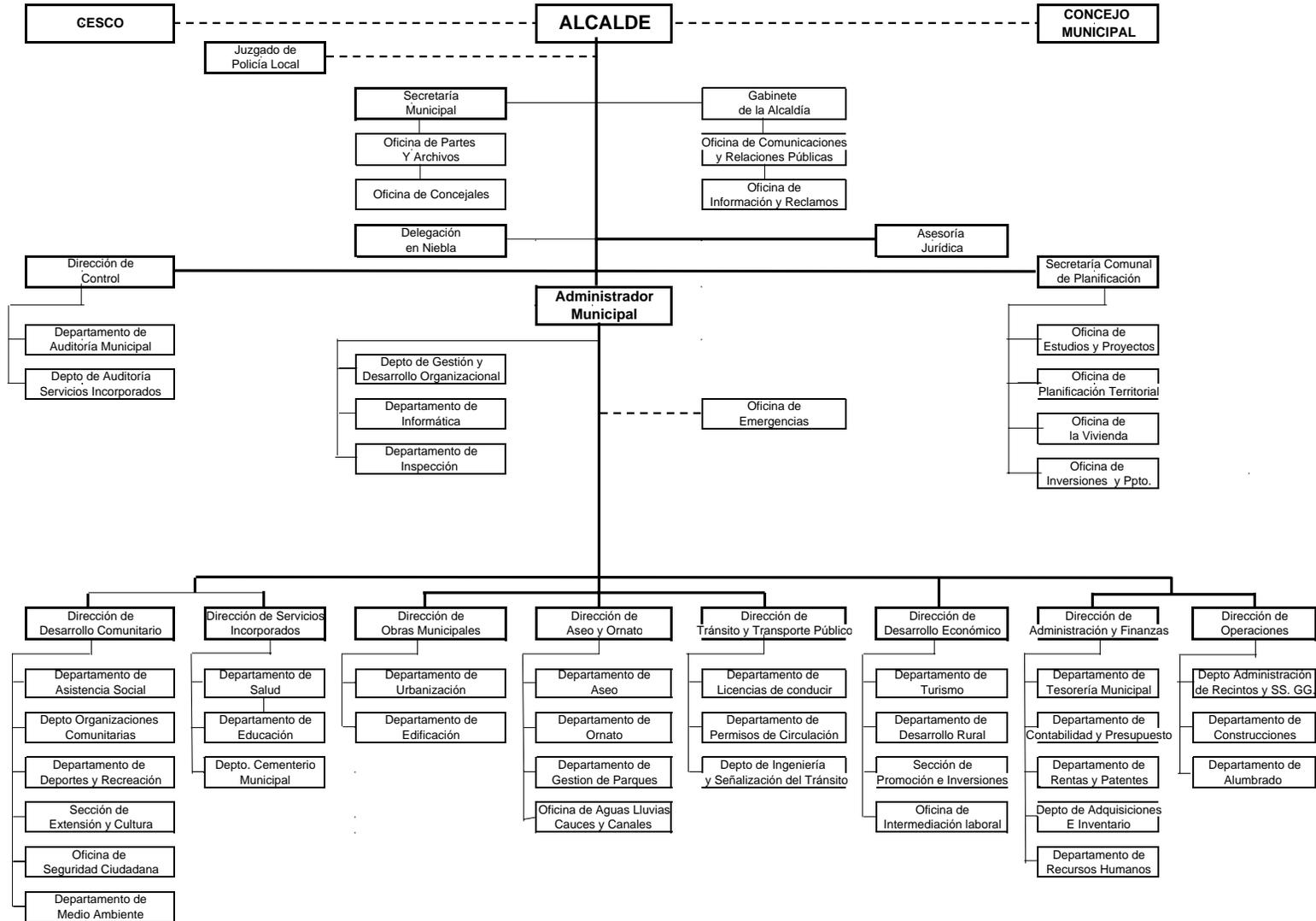
Fuente: Ministerio del interior. Manual de gestión municipal. 1993.

Anexo 4:

*Organigrama de la Ilustre Municipalidad de Valdivia.*



**Estructura Funcional Municipalidad de Valdivia.**



**PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL  
DEFINICIÓN MISIÓN Y POLÍTICAS MUNICIPALES**

## MISIÓN MUNICIPAL

***SER UN MUNICIPIO COMPROMETIDO CON EL BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA DE SUS HABITANTES, FACILITADOR DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUILIBRADO Y SUSTENTABLE, LÍDER DEL DESARROLLO SOCIAL Y CULTURAL***

***SOMOS UN EQUIPO QUE PRESTA A LA COMUNIDAD UN SERVICIO SOLIDARIO, OPORTUNO, INNOVADOR, CONFIABLE Y CERCANO A LA GENTE.***

AREA ESTRATEGICA	MISIÓN	POLÍTICA
GESTION INTERNA	Somos un equipo coordinado, comunicado y comprometido lealmente con el resultado de la misión.	La gestión se orientará a facilitar el trabajo de las unidades prestadoras de servicios externos, entregando soluciones eficaces, eficientes y oportunas.
	Trabajamos con motivación y dedicación para apoyar a las unidades que prestan servicios a la comunidad, de tal forma de generar soluciones eficaces, eficientes y oportunas, valorando y aprovechando todos sus recursos y capacidades municipales.	La política debe basarse en un sistema de planificación con planes de acción concretos, monitoreados, con un presupuesto equilibrado que maximice la disponibilidad de recursos financieros para la inversión y el mejoramiento de los servicios prestados a la comunidad.
	Nos capacitamos para potenciar nuestro equipo en pos de una mejor y más ágil gestión.	Se propiciará el trabajo en equipo, dando tareas con responsables e incentivos en función del cumplimiento de metas, con capacitación y perfeccionamiento permanente, y apoyo informático que mejore la comunicación interna y la productividad y procesos de cada unidad.
	Prestar un servicio que de a los habitantes de la comuna una educación de calidad, que les	Se articulará una relación eficiente entre el DAEM y los agentes educativos, logrando un

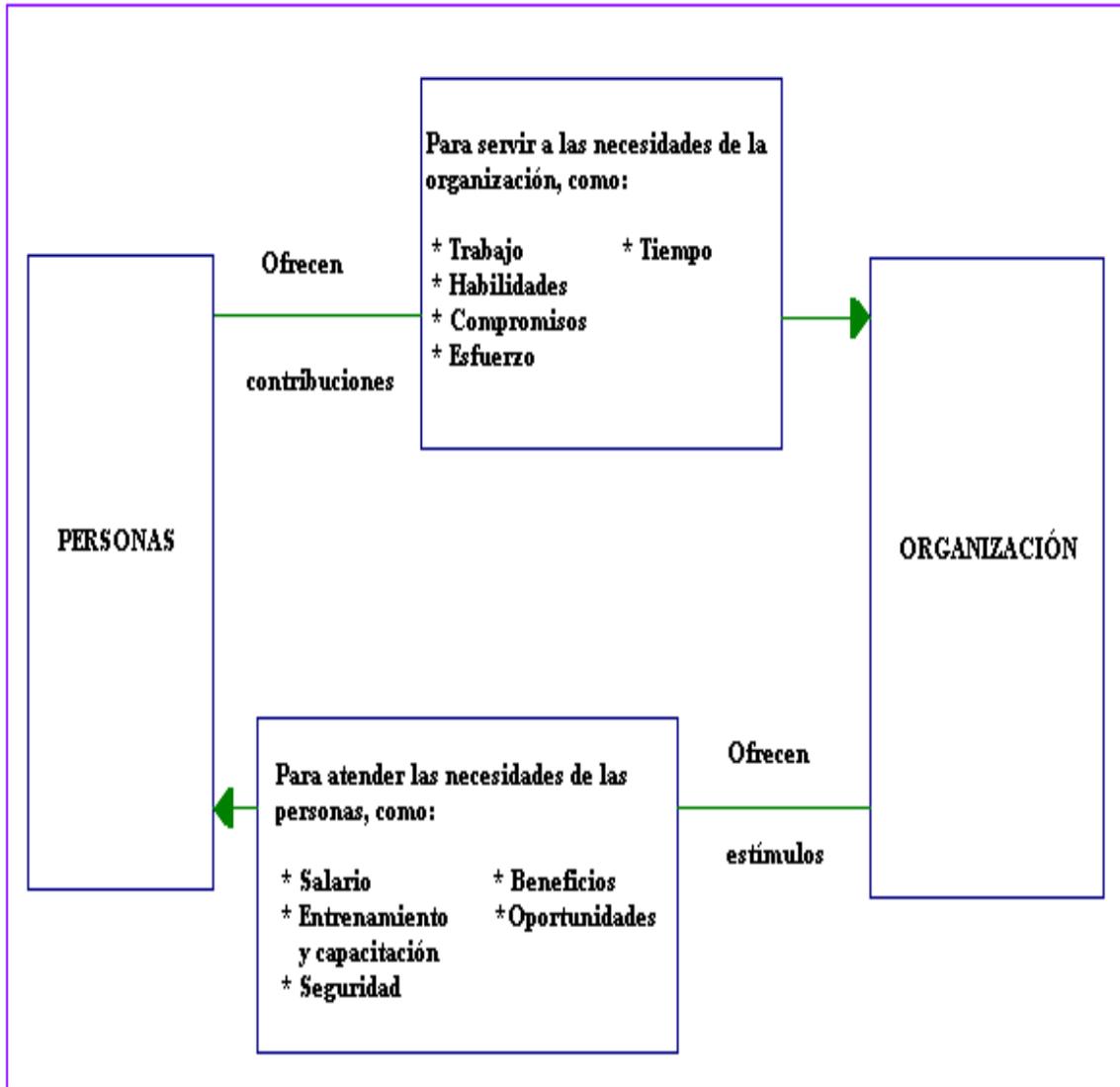
EDUCACIÓN Y CULTURA	<p>proporcione herramientas para enfrentarse al mundo de manera autónoma y en igualdad de oportunidades, y entregue una formación que integre la diversidad y la cultura.</p> <p>Entregamos un servicio eficiente, moderno y equitativo, que se actualiza a través de la evaluación e investigación permanente buscando ser un facilitador de un desarrollo que apunta a la obtención de una mejor calidad de vida.</p>	<p>funcionamiento autónomo y responsable, propiciando una mayor participación de la comunidad, de modo que ésta se comprometa y se involucre en el proceso educativo.</p> <p>Se otorgarán estímulos a los educadores, a través de un perfeccionamiento docente permanente.</p>
---------------------	---	--

SALUD	<p>Somos un equipo que compartiendo los valores de equidad, solidaridad y justicia social, está al servicio de la comunidad, integrándose como agente activo al desarrollo local, a través de la estrategia de atención primaria, fortaleciendo el modelo de salud familiar y optimizando la red asistencial de salud, estableciendo para ello relaciones de calidad y calidez con nuestros usuarios.</p>	<p>Se propiciará la correspondencia social en salud a través de la descentralización, el desarrollo de la participación social y la coordinación intra e intersectorial.</p> <p>Se asegurará el acceso, calidad y resolutivez en las acciones de salud con un enfoque costo eficiente.</p> <p>Se reconocerá al equipo de salud propiamente como su principal fortaleza y comprometiéndose con su desarrollo y bienestar.</p>
DESARROLLO SOCIAL	<p>Mejorar la calidad de vida de los habitantes de la comuna, atendiendo las necesidades sociales de la comunidad, a través de la optimización de los recursos propios y externos, para la entrega de un servicio eficaz, eficiente, oportuno y amigable.</p>	<p>El trabajo del área social se orientará al diagnóstico, focalización, priorización y planificación de la atención a las necesidades sociales de la comunidad, con equipos de trabajo coordinados y capacitados.</p>
DESARROLLO	<p>Coordinar y ejecutar las acciones que permitan el desarrollo planificado del hábitat urbano y</p>	<p>Se promocionará el desarrollo territorial a través de la optimización y modernización de procedimientos y</p>

TERRITORIAL	<p>rural, en función de las diversidades culturales y naturales propias de Valdivia.</p> <p>Somos, además, responsables de velar por un crecimiento ordenado, regulado, seguro y funcional, que incentive el desarrollo equilibrado de la infraestructura vial, en pos de dotar equidad en los beneficios a todos sus ciudadanos.</p>	<p>tiempos de respuesta al usuario, planificando coordinadamente el trabajo con otros servicios competentes.</p> <p>Se difundirá la normativa territorial vigente y velará por la aplicación juiciosa de la norma e instrumentos de planificación.</p>
DESARROLLO ECONÓMICO PRODUCTIVO	<p>Fomentar el desarrollo de las actividades productivas de la comuna de manera de contribuir al desarrollo económico de la comunidad, integrando a los diferentes sectores al desarrollo productivo local.</p> <p>Coordinar el accionar de los agentes productivos públicos y privados, gestionar la realización de acciones o proyectos que propenden al desarrollo de las actividades productivas, y facilitar el desenvolvimiento del sector privado, todo esto de una manera oportuna y eficiente.</p>	<p>Se promoverá el desarrollo del sector productivo, apoyando y facilitando el accionar de los diferentes sectores y actividades. Preferentemente se fomentará la asociatividad, la innovación y la instalación de nuevos negocios que permitan la creación de empleos.</p> <p>La acción municipal priorizará la simplificación y facilitación de tramitaciones legales para la instalación y el crecimiento de las empresas, promoviendo la realización de inversiones en la comuna, regulando ambiental y territorialmente (sin ser una traba) las actividades productivas, y coordinando y gestionando acciones, proyectos e instrumentos de apoyo a las actividades productivas ya existentes, todo esto respetando el marco del libre mercado.</p>

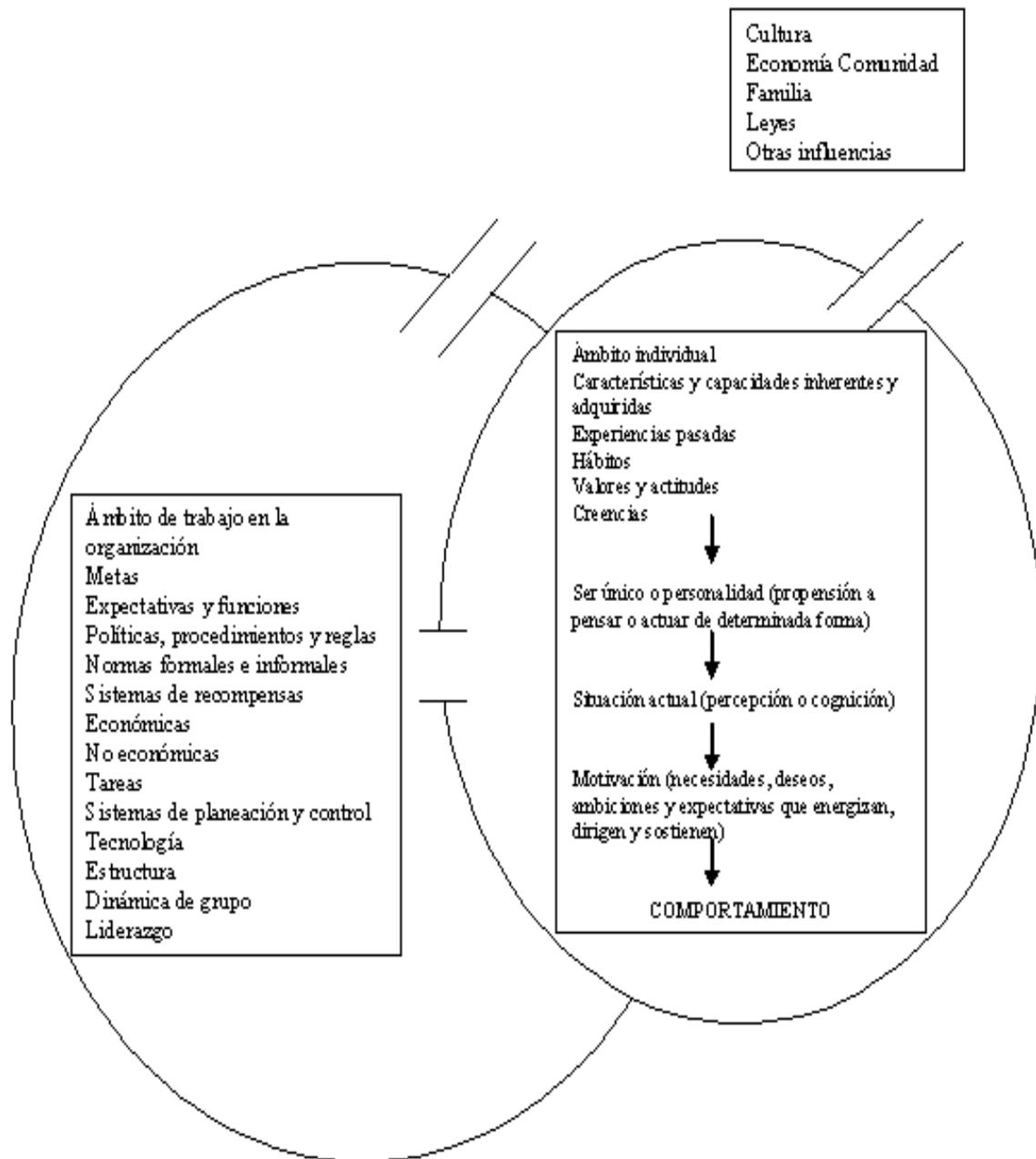
**Anexo 6: Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones.**

Fuente: Administración de recursos humanos. Idalberto Chiavenato. Pág. 115.



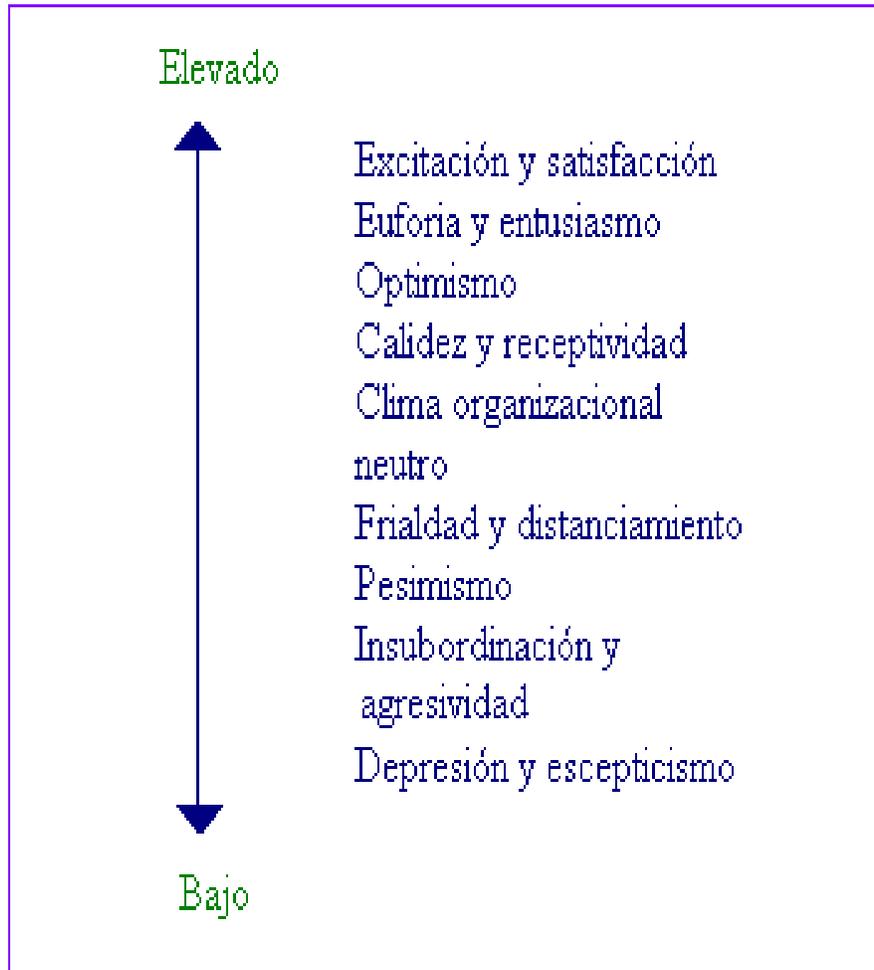
**Anexo 7: Algunas influencias sobre el comportamiento en una situación de trabajo.**

Fuente: Administración de organizaciones. Fremont Kast. James Rosenzweig. Pág. 295.



**Anexo 8:** Continuum de los niveles del clima organizacional.

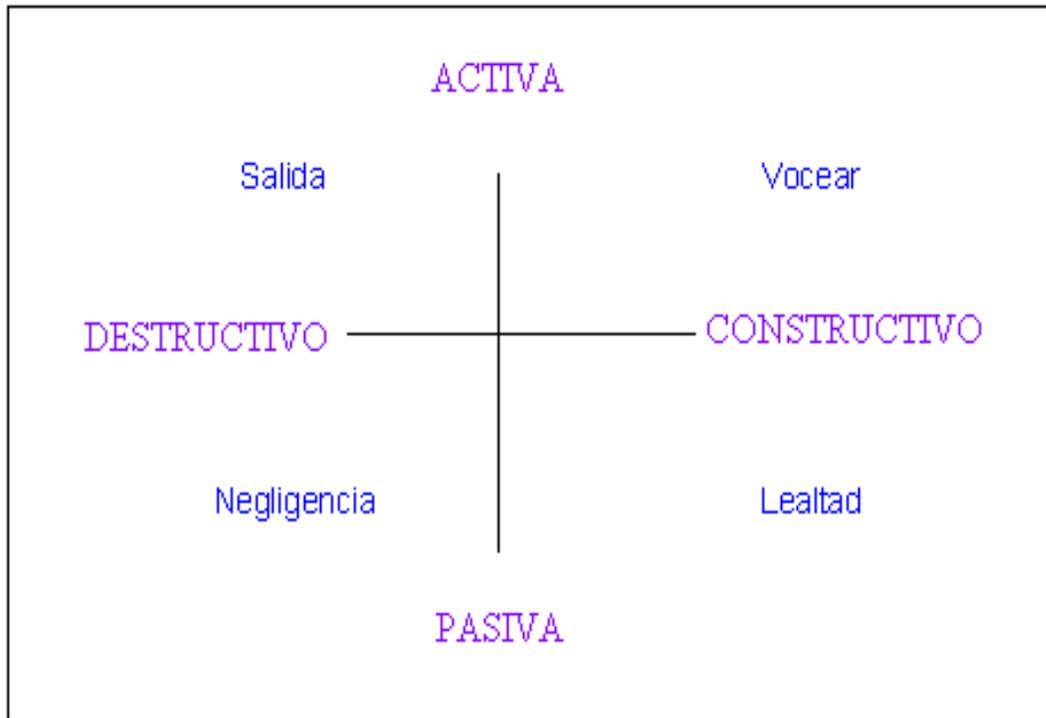
Fuente: Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato. Pág. 120.



**Anexo 9:**

***Respuesta a la insatisfacción laboral***

Fuente: Comportamiento organizacional. Stephen Robbins. Pág. 82.

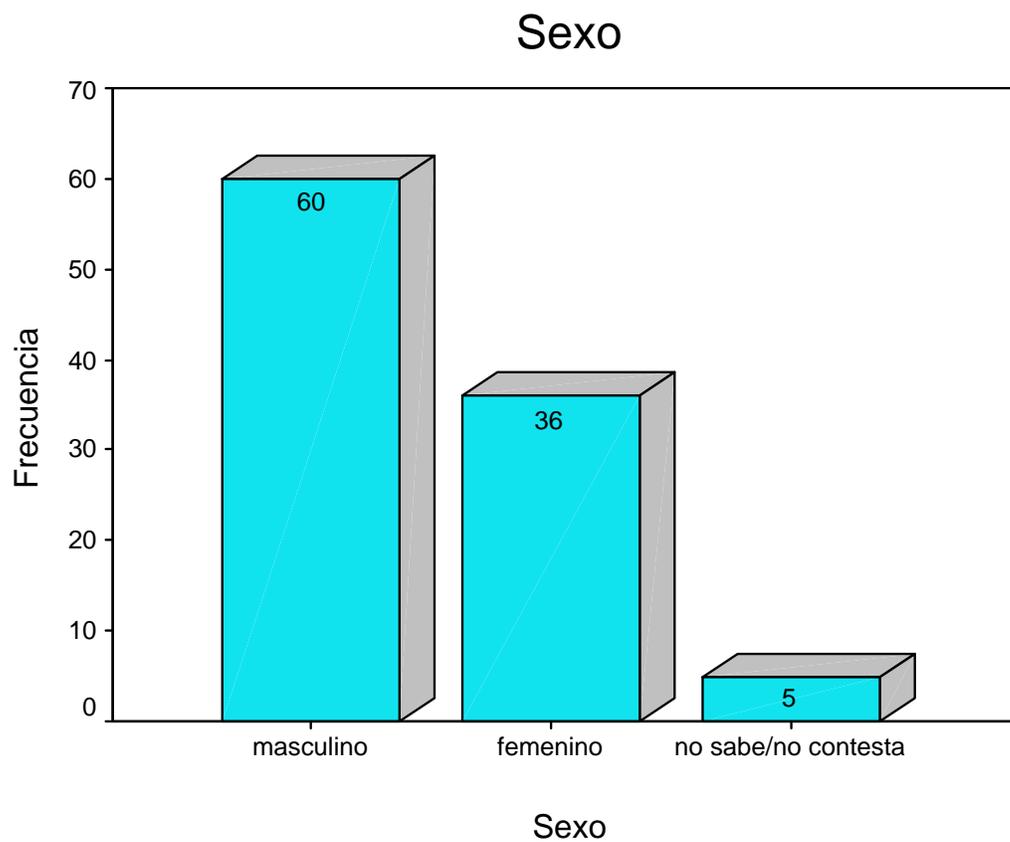


# **Tablas y gráficos**

## Tabla de frecuencia N° 1: Sexo

		Sexo			
		Estadísticos			
sexo		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	masculino	60	30,5	59,4	59,4
	femenino	36	18,3	35,6	95,0
	no sabe/no contesta	5	2,5	5,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

### Gráfico de barras

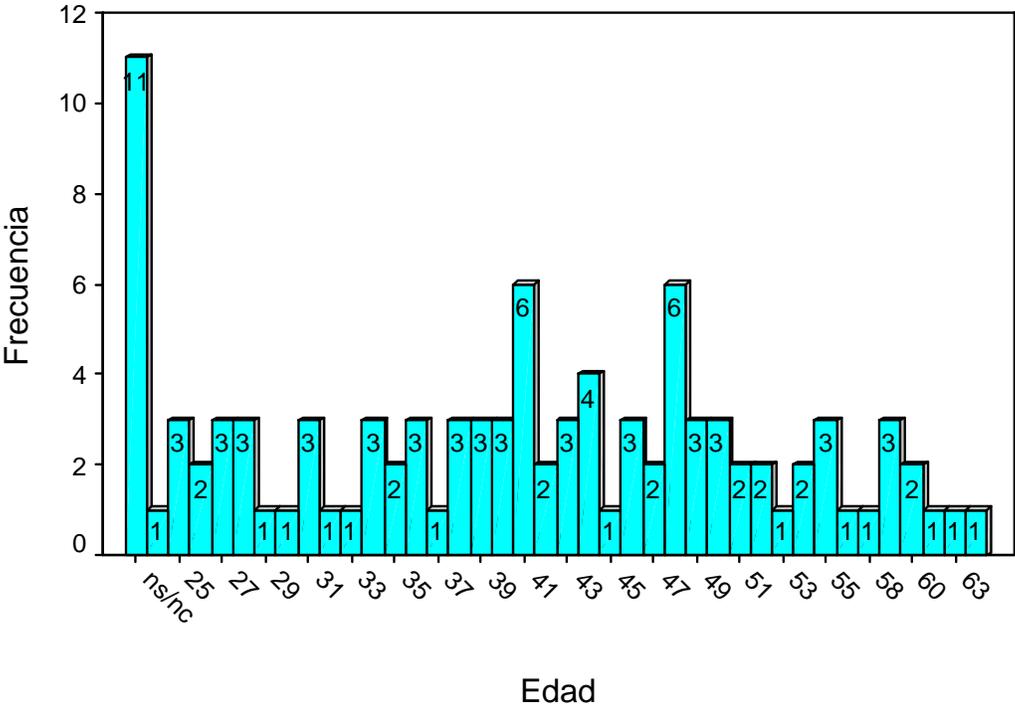


## Tabla de frecuencia N° 2: Edad

### Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no sabe/no contesta	11	5,6	10,9	10,9
	23	1	,5	1,0	11,9
	25	3	1,5	3,0	14,9
	26	2	1,0	2,0	16,8
	27	3	1,5	3,0	19,8
	28	3	1,5	3,0	22,8
	29	1	,5	1,0	23,8
	30	1	,5	1,0	24,8
	31	3	1,5	3,0	27,7
	32	1	,5	1,0	28,7
	33	1	,5	1,0	29,7
	34	3	1,5	3,0	32,7
	35	2	1,0	2,0	34,7
	36	3	1,5	3,0	37,6
	37	1	,5	1,0	38,6
	38	3	1,5	3,0	41,6
	39	3	1,5	3,0	44,6
	40	3	1,5	3,0	47,5
	41	6	3,0	5,9	53,5
	42	2	1,0	2,0	55,4
	43	3	1,5	3,0	58,4
	44	4	2,0	4,0	62,4
	45	1	,5	1,0	63,4
	46	3	1,5	3,0	66,3
	47	2	1,0	2,0	68,3
	48	6	3,0	5,9	74,3
	49	3	1,5	3,0	77,2
	50	3	1,5	3,0	80,2
	51	2	1,0	2,0	82,2
	52	2	1,0	2,0	84,2
	53	1	,5	1,0	85,1
	54	2	1,0	2,0	87,1
	55	3	1,5	3,0	90,1
	56	1	,5	1,0	91,1
	58	1	,5	1,0	92,1
	59	3	1,5	3,0	95,0
	60	2	1,0	2,0	97,0
	62	1	,5	1,0	98,0
	63	1	,5	1,0	99,0
	67	1	,5	1,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

# Edad



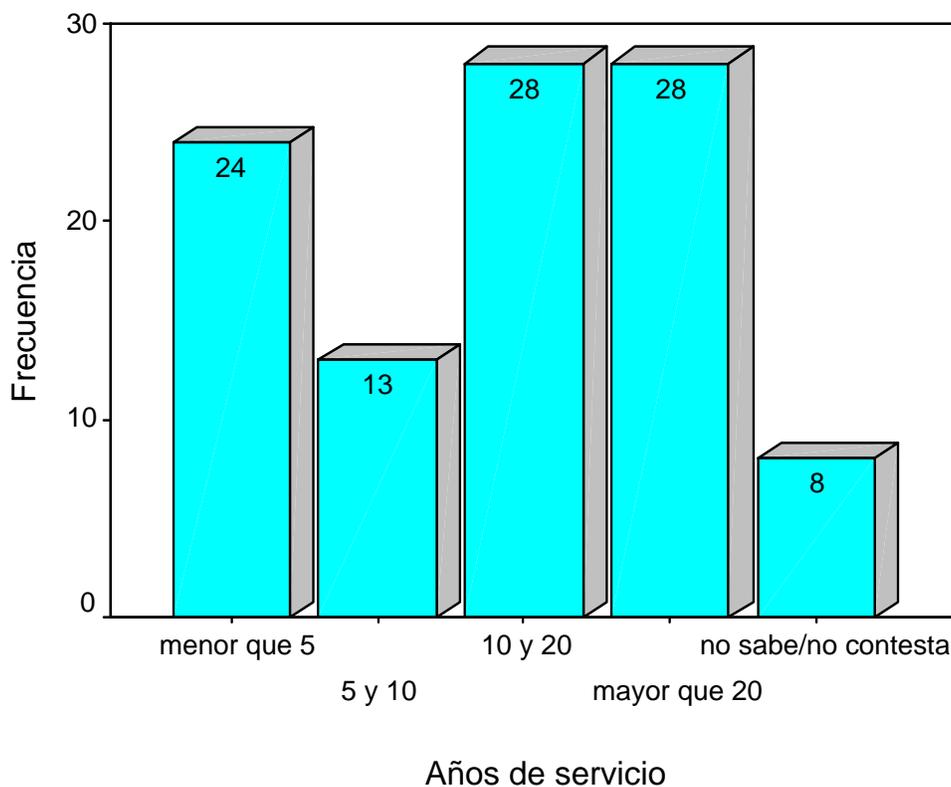
ns/nc: No sabe/no contesta

**Tabla de frecuencia N° 3: Años de servicio**

**Años de servicio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	menor que 5	24	12,2	23,8	23,8
	5 y 10	13	6,6	12,9	36,6
	10 y 20	28	14,2	27,7	64,4
	mayor que 20	28	14,2	27,7	92,1
	no sabe/no contesta	8	4,1	7,9	100,0
Total		101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

**Años de servicio**

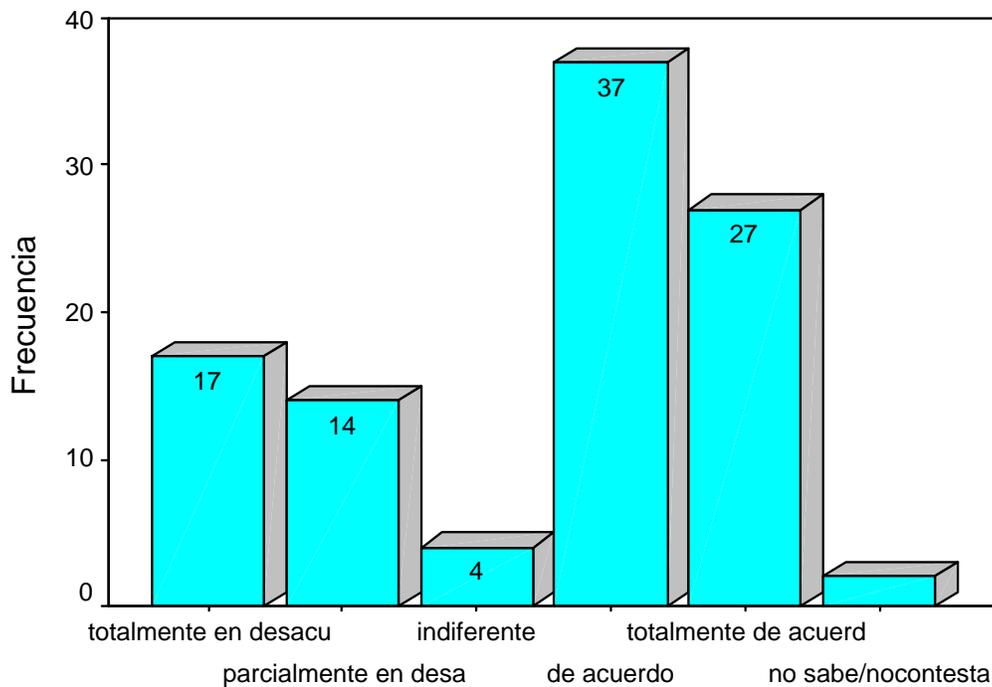


**Tabla de frecuencia N° 4: Grado de satisfacción, calidad en general**

**Grado de satisfacción, calidad en general**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	17	8,6	16,8	16,8
	parcialmente en desacuerdo	14	7,1	13,9	30,7
	indiferente	4	2,0	4,0	34,7
	de acuerdo	37	18,8	36,6	71,3
	totalmente de acuerdo	27	13,7	26,7	98,0
	no sabe/nocontesta	2	1,0	2,0	100,0
Total		101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

**Grado satisfacción,calidad en general**



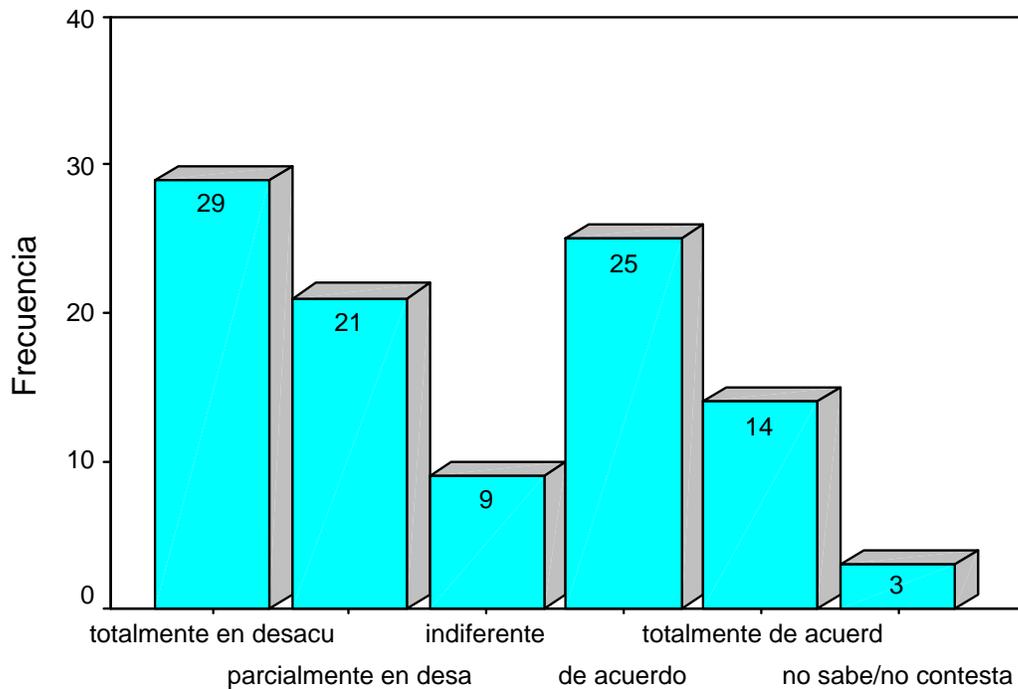
**Grado satisfacción,calidad en general**

## Tabla de frecuencia N° 5: Condiciones acústicas

### Condiciones acústicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	29	14,7	28,7	28,7
	parcialmente en desacuerdo	21	10,7	20,8	49,5
	indiferente	9	4,6	8,9	58,4
	de acuerdo	25	12,7	24,8	83,2
	totalmente de acuerdo	14	7,1	13,9	97,0
	no sabe/no contesta	3	1,5	3,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

### Condiciones acústicas



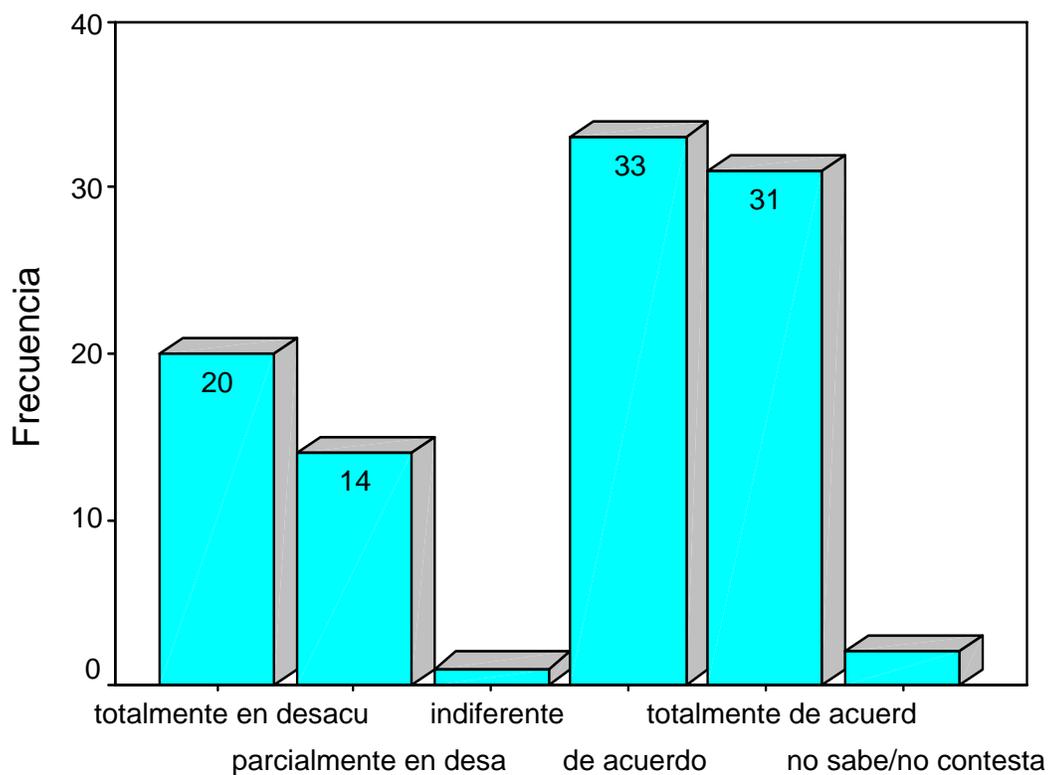
### Condiciones acústicas

## Tabla de frecuencia N° 6: Calefacción

Calefacción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	20	10,2	19,8	19,8
	parcialmente en desacuerdo	14	7,1	13,9	33,7
	indiferente	1	,5	1,0	34,7
	de acuerdo	33	16,8	32,7	67,3
	totalmente de acuerdo	31	15,7	30,7	98,0
	no sabe/no contesta	2	1,0	2,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

## Calefacción



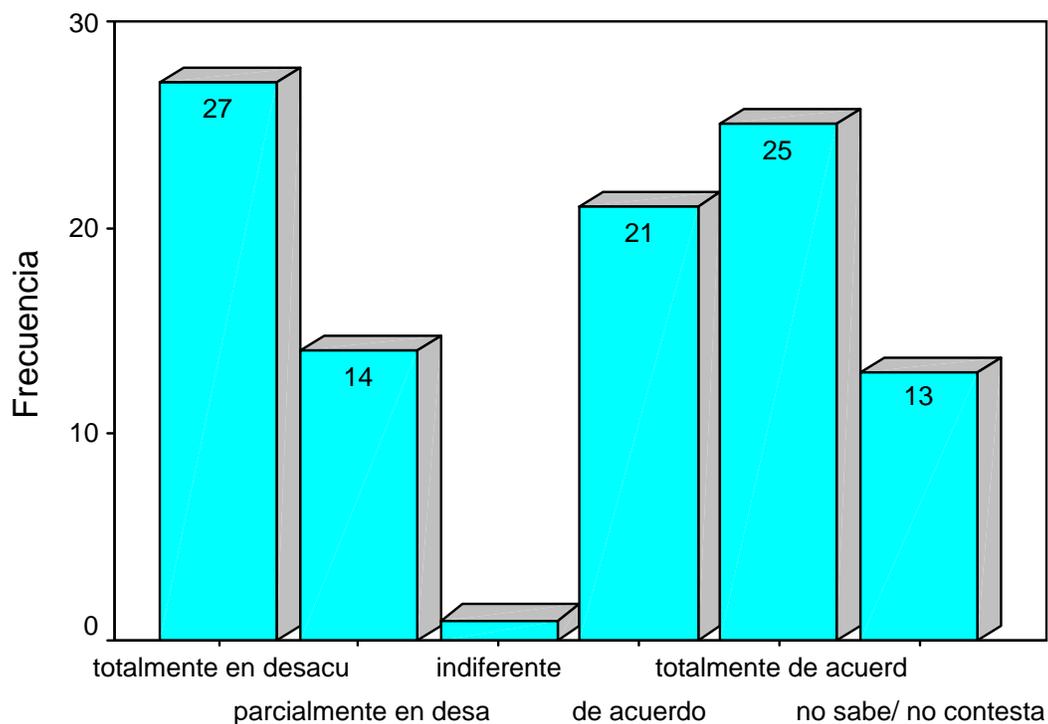
Calefacción

## Tabla de frecuencia N° 7: Buena ventilación

### Buena ventilación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	27	13,7	26,7	26,7
	parcialmente en desacuerdo	14	7,1	13,9	40,6
	indiferente	1	,5	1,0	41,6
	de acuerdo	21	10,7	20,8	62,4
	totalmente de acuerdo	25	12,7	24,8	87,1
	no sabe/ no contesta	13	6,6	12,9	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

### Buena ventilación



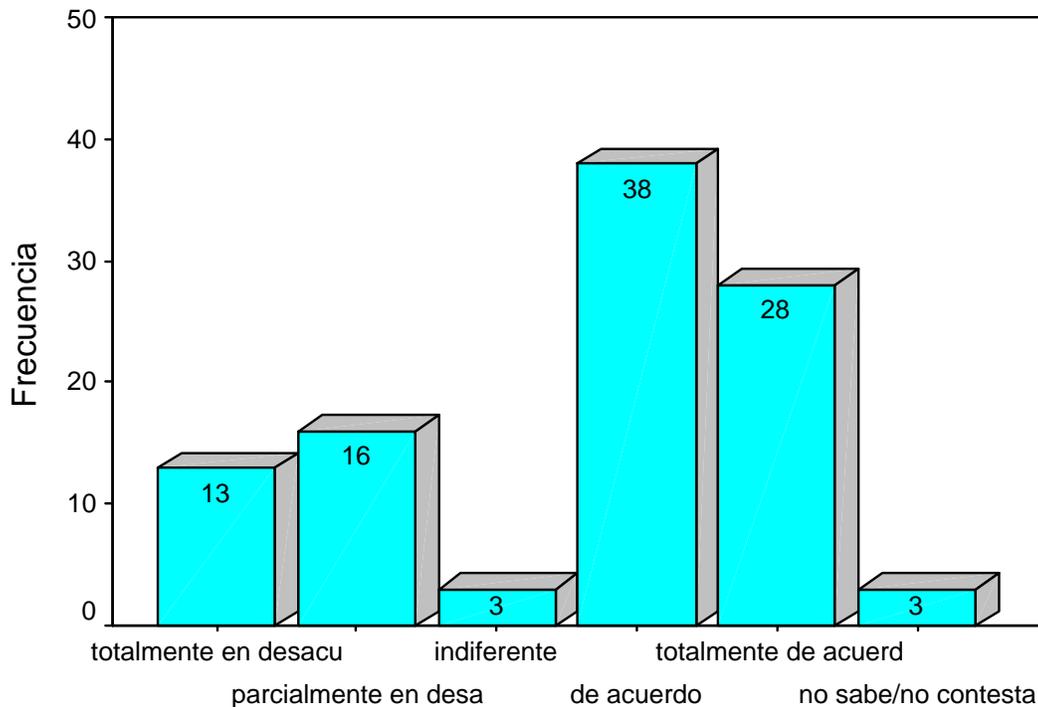
### Buena ventilación

## Tabla de frecuencia N° 8: Aseo y recolección de basura

### Aseo y recolección de basura

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	13	6,6	12,9	12,9
	parcialmente en desacuerdo	16	8,1	15,8	28,7
	indiferente	3	1,5	3,0	31,7
	de acuerdo	38	19,3	37,6	69,3
	totalmente de acuerdo	28	14,2	27,7	97,0
	no sabe/no contesta	3	1,5	3,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

### Aseo y recolección de basura



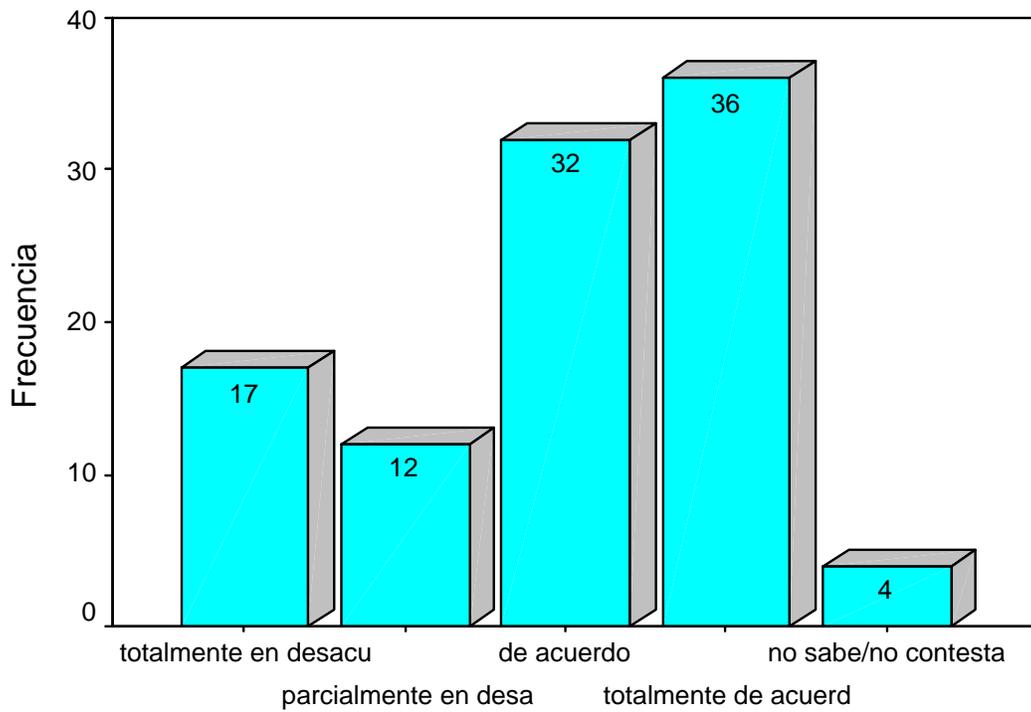
### Aseo y recolección de basura

## Tabla de frecuencia N° 9: Iluminación

### Iluminación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	17	8,6	16,8	16,8
	parcialmente en desacuerdo	12	6,1	11,9	28,7
	de acuerdo	32	16,2	31,7	60,4
	totalmente de acuerdo	36	18,3	35,6	96,0
	no sabe/no contesta	4	2,0	4,0	100,0
Total		101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

### Iluminación



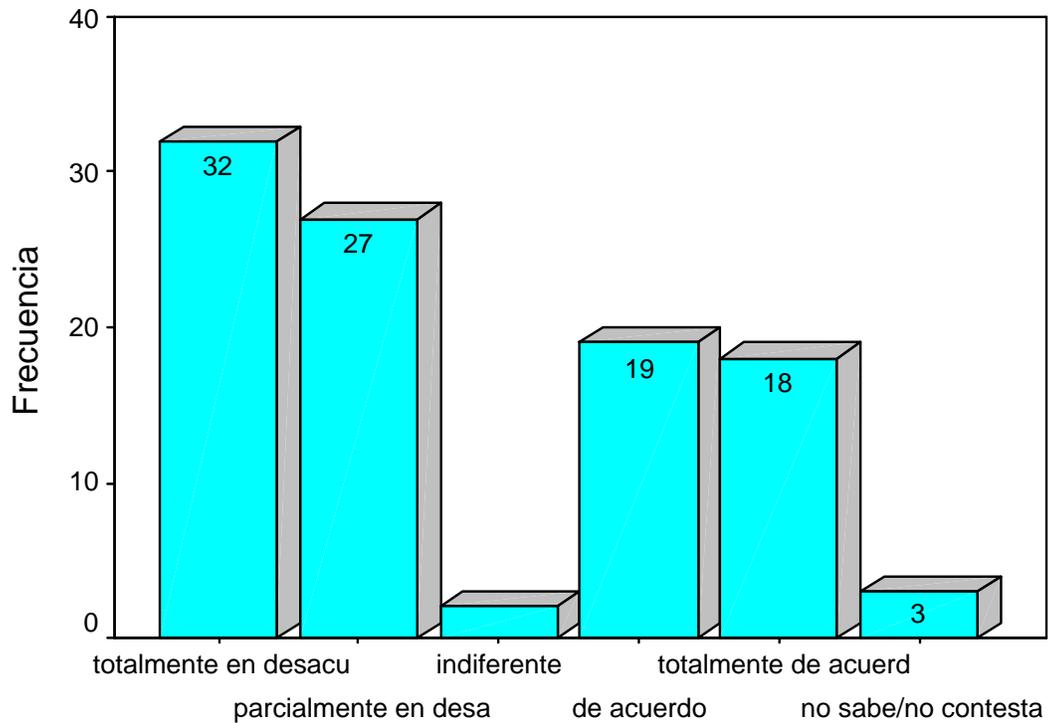
Iluminación

## Tabla de frecuencia N° 10: Implementos de trabajo

**Implementos trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	32	16,2	31,7	31,7
	parcialmente en desacuerdo	27	13,7	26,7	58,4
	indiferente	2	1,0	2,0	60,4
	de acuerdo	19	9,6	18,8	79,2
	totalmente de acuerdo	18	9,1	17,8	97,0
	no sabe/no contesta	3	1,5	3,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

**Implementos de trabajo**



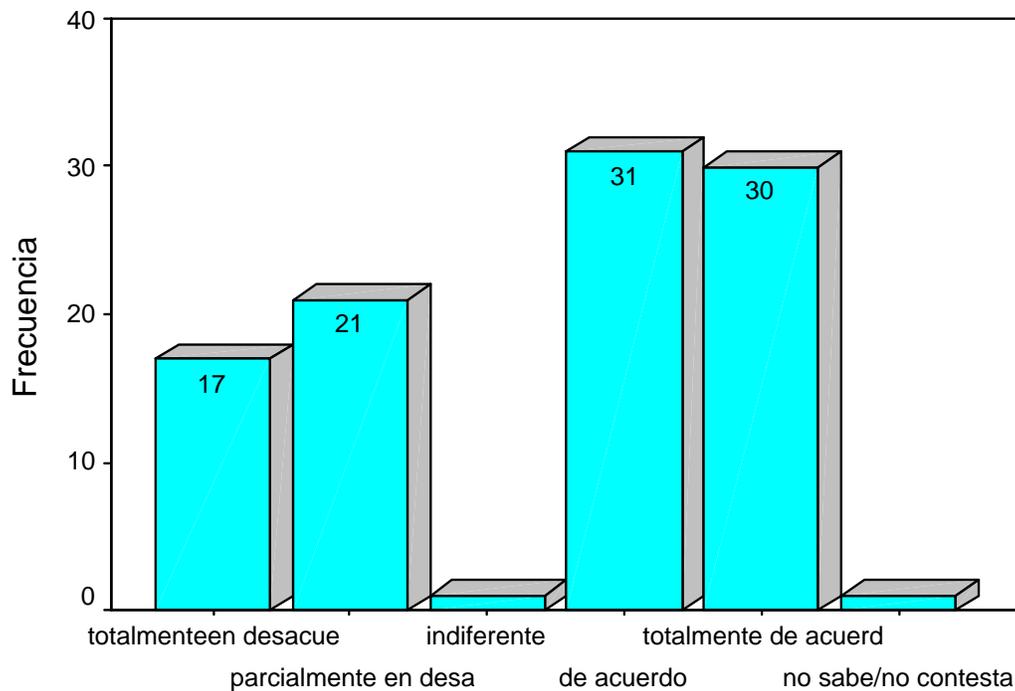
**Implementos de trabajo**

## Tabla de frecuencia N° 11: Elementos necesarios

**Elementos necesarios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	17	8,6	16,8	16,8
	parcialmente en desacuerdo	21	10,7	20,8	37,6
	indiferente	1	,5	1,0	38,6
	de acuerdo	31	15,7	30,7	69,3
	totalmente de acuerdo	30	15,2	29,7	99,0
	no sabe/no contesta	1	,5	1,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

**Elementos necesarios**



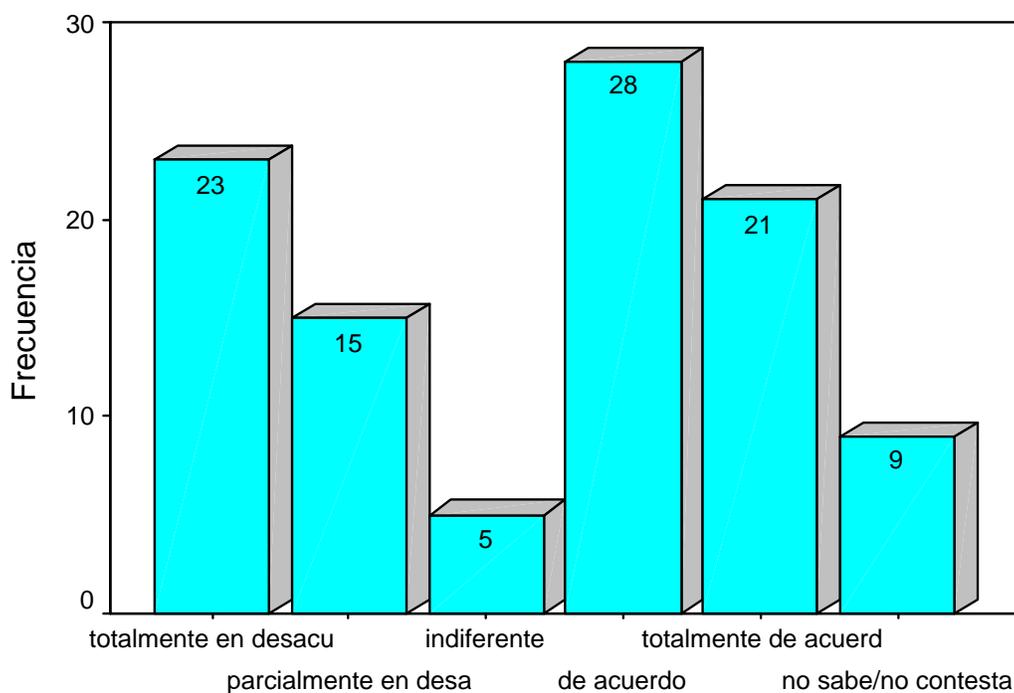
Elementos necesarios

## Tabla de frecuencia N° 12: artefactos sanitarios

### Artefactos sanitarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	23	11,7	22,8	22,8
	parcialmente en desacuerdo	15	7,6	14,9	37,6
	indiferente	5	2,5	5,0	42,6
	de acuerdo	28	14,2	27,7	70,3
	totalmente de acuerdo	21	10,7	20,8	91,1
	no sabe/no contesta	9	4,6	8,9	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

### Artefactos sanitarios



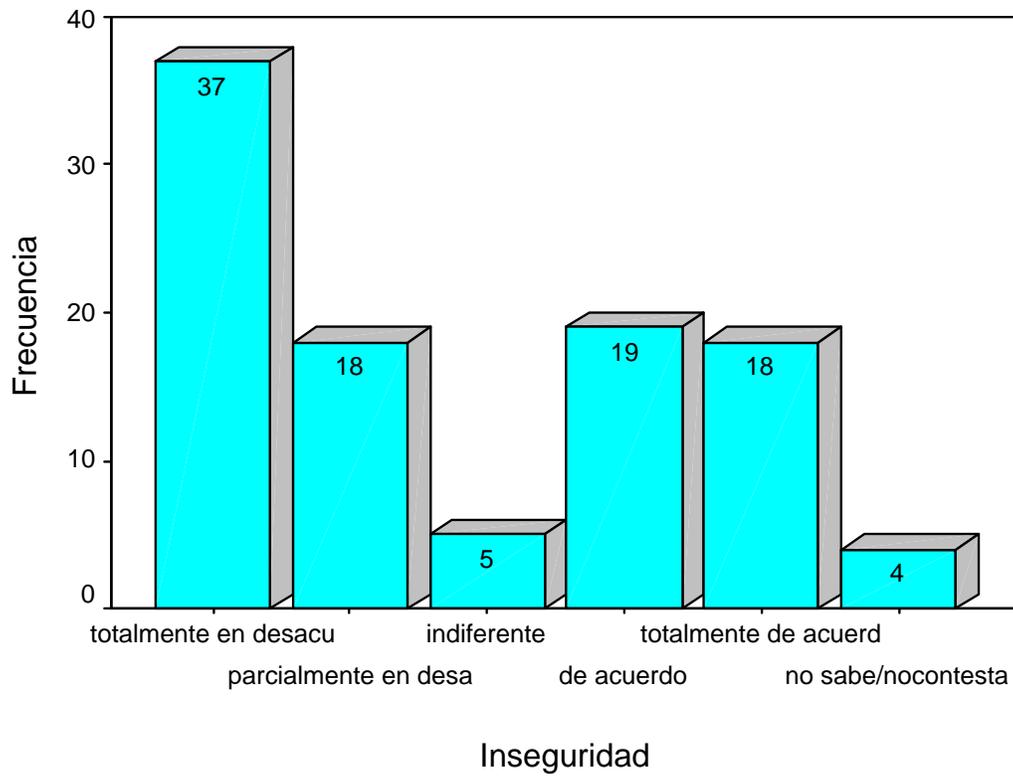
### Artefactos sanitarios

## Tabla de frecuencia N° 13: Inseguridad

### Inseguridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	37	18,8	36,6	36,6
	parcialmente en desacuerdo	18	9,1	17,8	54,5
	indiferente	5	2,5	5,0	59,4
	de acuerdo	19	9,6	18,8	78,2
	totalmente de acuerdo	18	9,1	17,8	96,0
	no sabe/nocontesta	4	2,0	4,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

### Inseguridad

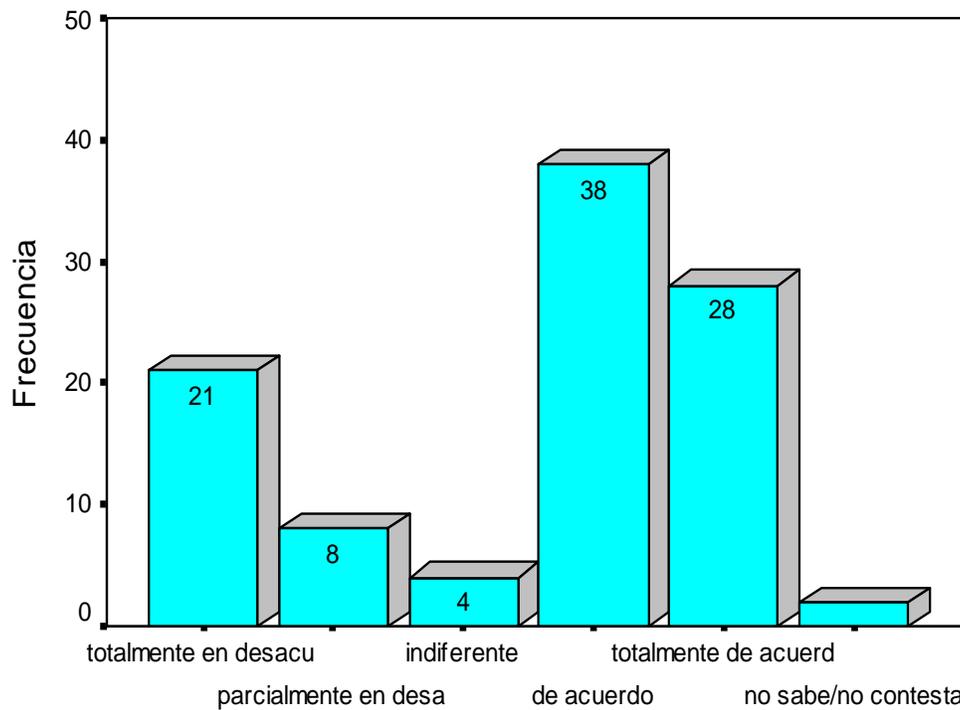


## Tabla de frecuencia N° 14: Seguridad personal

### Seguridad personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	21	10,7	20,8	20,8
	parcialmente en desacuerdo	8	4,1	7,9	28,7
	indiferente	4	2,0	4,0	32,7
	de acuerdo	38	19,3	37,6	70,3
	totalmente de acuerdo	28	14,2	27,7	98,0
	no sabe/no contesta	2	1,0	2,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

### Seguridad personal



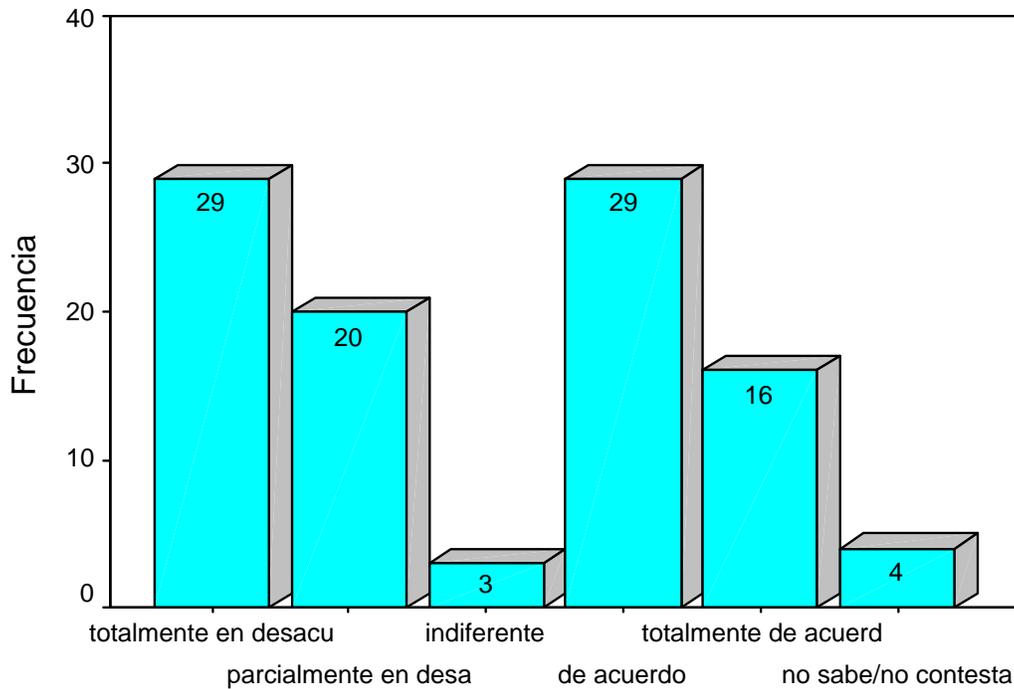
Seguridad personal

## Tabla de frecuencia N° 15: Higiene artefactos sanitarios

### Higiene artefactos sanitarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	29	14,7	28,7	28,7
	parcialmente en desacuerdo	20	10,2	19,8	48,5
	indiferente	3	1,5	3,0	51,5
	de acuerdo	29	14,7	28,7	80,2
	totalmente de acuerdo	16	8,1	15,8	96,0
	no sabe/no contesta	4	2,0	4,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

### Higiene artefactos sanitarios



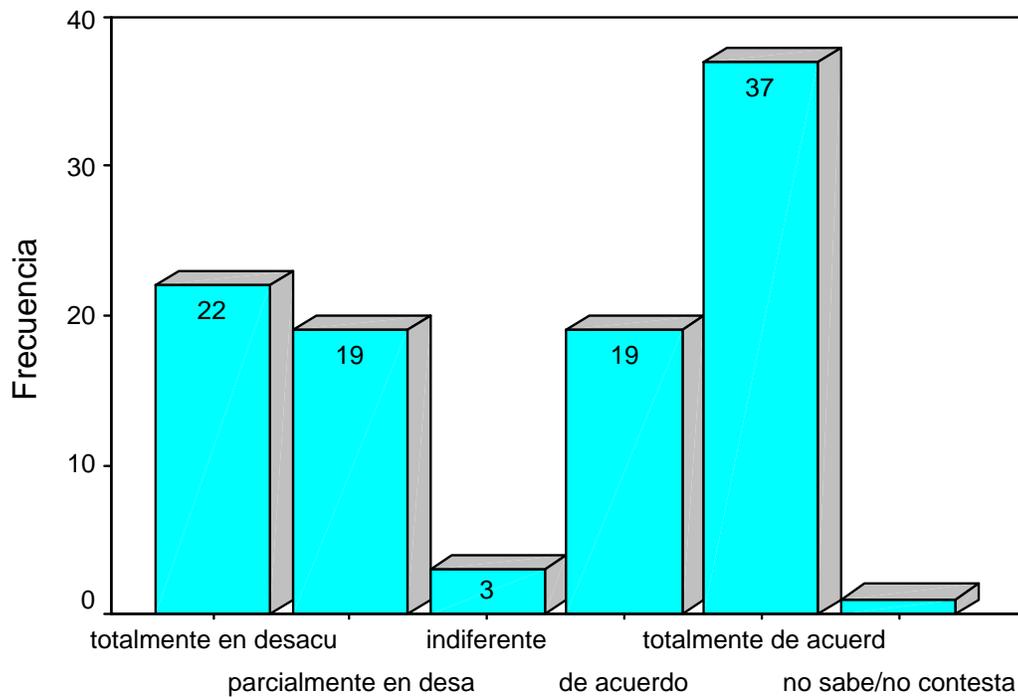
### Higiene artefactos sanitarios

## Tabla de frecuencia N° 16: Estatutos y reglamentos

### Estatutos y reglamentos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	22	11,2	21,8	21,8
	parcialmente en desacuerdo	19	9,6	18,8	40,6
	indiferente	3	1,5	3,0	43,6
	de acuerdo	19	9,6	18,8	62,4
	totalmente de acuerdo	37	18,8	36,6	99,0
	no sabe/no contesta	1	,5	1,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

### Estatutos y reglamentos



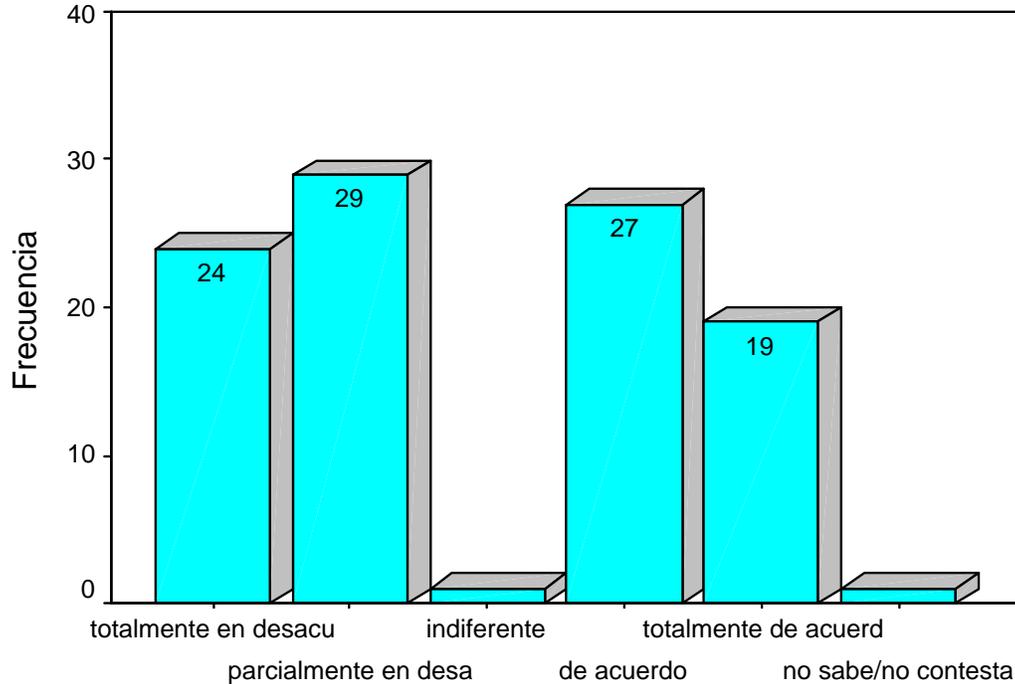
### Estatutos y reglamentos

## Tabla de frecuencia N° 17: Cantidad de funcionarios

**Cantidad de funcionarios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	24	12,2	23,8	23,8
	parcialmente en desacuerdo	29	14,7	28,7	52,5
	indiferente	1	,5	1,0	53,5
	de acuerdo	27	13,7	26,7	80,2
	totalmente de acuerdo	19	9,6	18,8	99,0
	no sabe/no contesta	1	,5	1,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

**Cantidad de funcionarios**



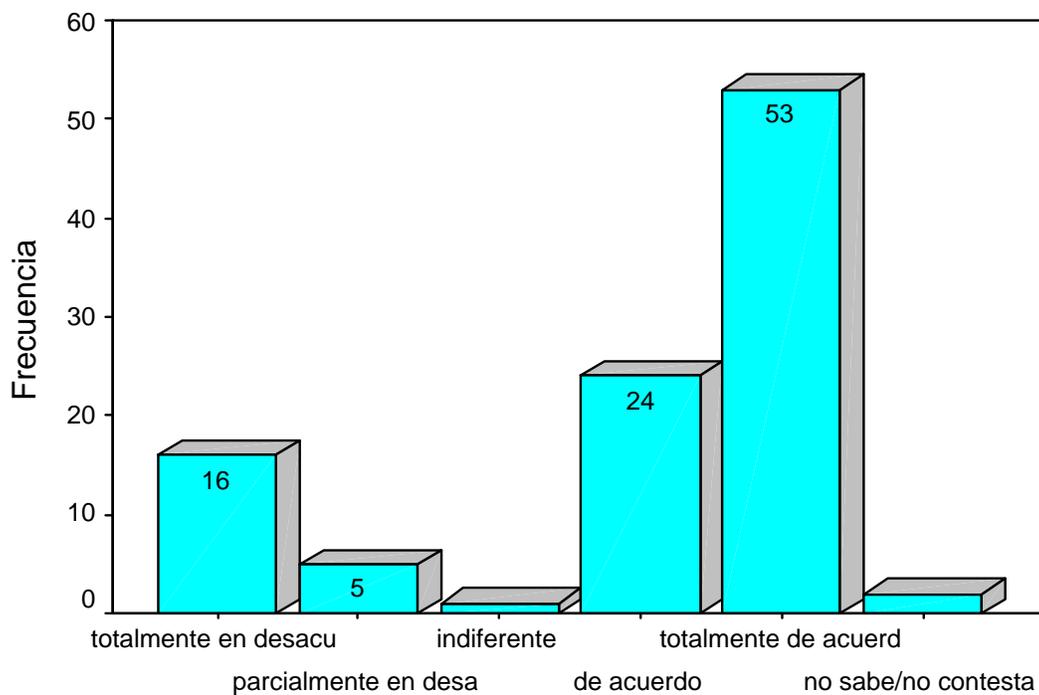
**Cantidad de funcionarios**

## Tabla de frecuencia N° 18: Escala de mando

### Escala de mando

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	16	8,1	15,8	15,8
	parcialmente en desacuerdo	5	2,5	5,0	20,8
	indiferente	1	,5	1,0	21,8
	de acuerdo	24	12,2	23,8	45,5
	totalmente de acuerdo	53	26,9	52,5	98,0
	no sabe/no contesta	2	1,0	2,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

### Escala de mando



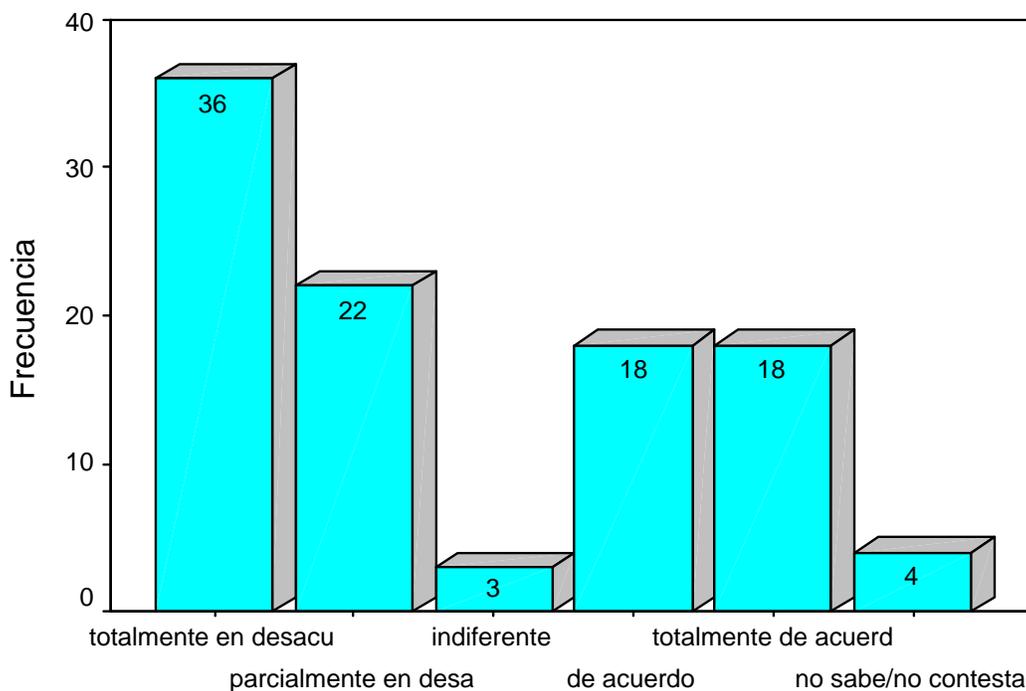
### Escala de mando

## Tabla de frecuencia N° 19: Órdenes de mis superiores

### Órdenes de mis superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	36	18,3	35,6	35,6
	parcialmente en desacuerdo	22	11,2	21,8	57,4
	indiferente	3	1,5	3,0	60,4
	de acuerdo	18	9,1	17,8	78,2
	totalmente de acuerdo	18	9,1	17,8	96,0
	no sabe/no contesta	4	2,0	4,0	100,0
Total		101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

### Órdenes de mis superiores



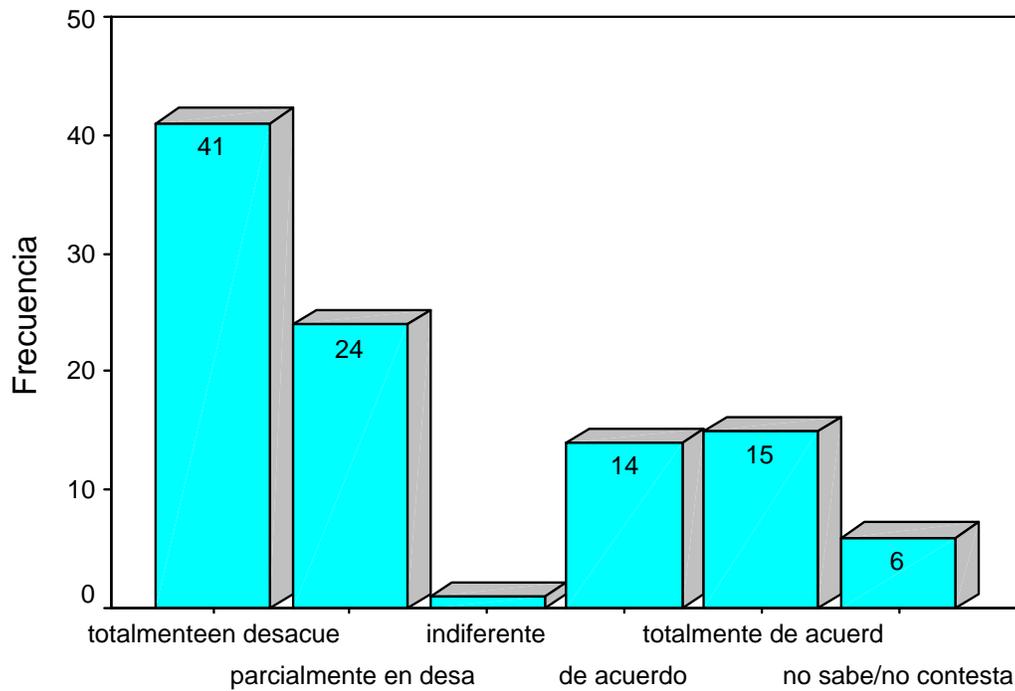
### Órdenes de mis superiores

## Tabla de frecuencia N° 20: Facilidades de comunicación

### Facilidades de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	41	20,8	40,6	40,6
	parcialmente en desacuerdo	24	12,2	23,8	64,4
	indiferente	1	,5	1,0	65,3
	de acuerdo	14	7,1	13,9	79,2
	totalmente de acuerdo	15	7,6	14,9	94,1
	no sabe/no contesta	6	3,0	5,9	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

### Facilidades de comunicación



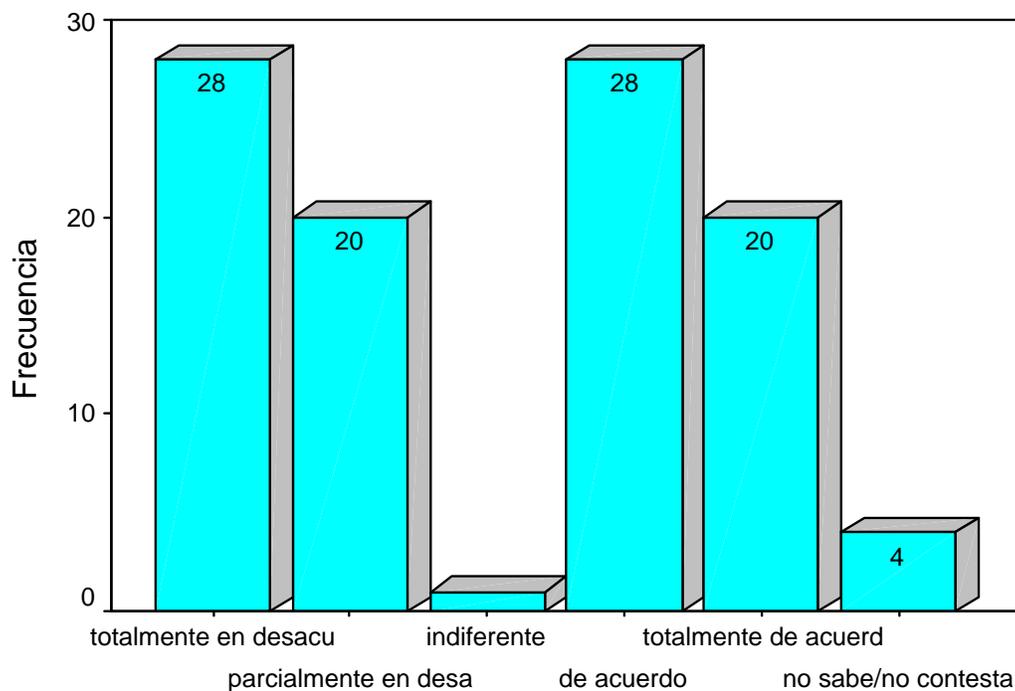
### Facilidades de comunicación

## Tabla de frecuencia N° 21: Autonomía en la toma de decisiones

Autonomía en la toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	28	14,2	27,7	27,7
	parcialmente en desacuerdo	20	10,2	19,8	47,5
	indiferente	1	,5	1,0	48,5
	de acuerdo	28	14,2	27,7	76,2
	totalmente de acuerdo	20	10,2	19,8	96,0
	no sabe/no contesta	4	2,0	4,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

Autonomía en la toma de decisiones



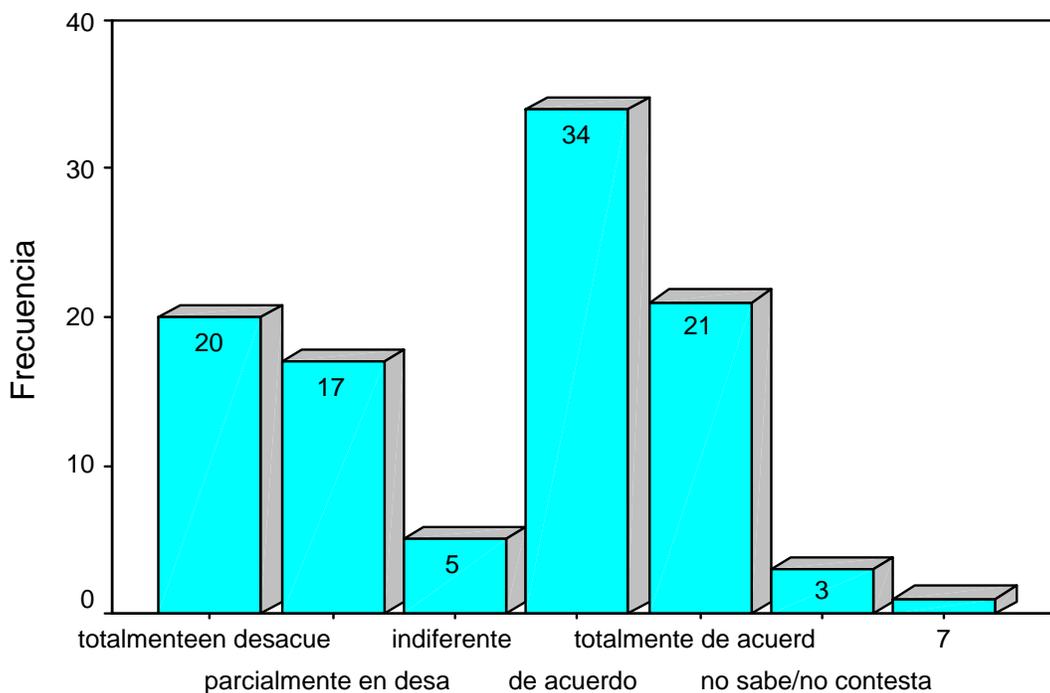
Autonomía en la toma de decisiones

## Tabla de frecuencia N° 22: Supervisión de los superiores

### Supervisión de los superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	20	10,2	19,8	19,8
	parcialmente en desacuerdo	17	8,6	16,8	36,6
	indiferente	5	2,5	5,0	41,6
	de acuerdo	34	17,3	33,7	75,2
	totalmente de acuerdo	21	10,7	20,8	96,0
	no sabe/no contesta	3	1,5	3,0	99,0
	7	1	,5	1,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

### Supervisión de los superiores



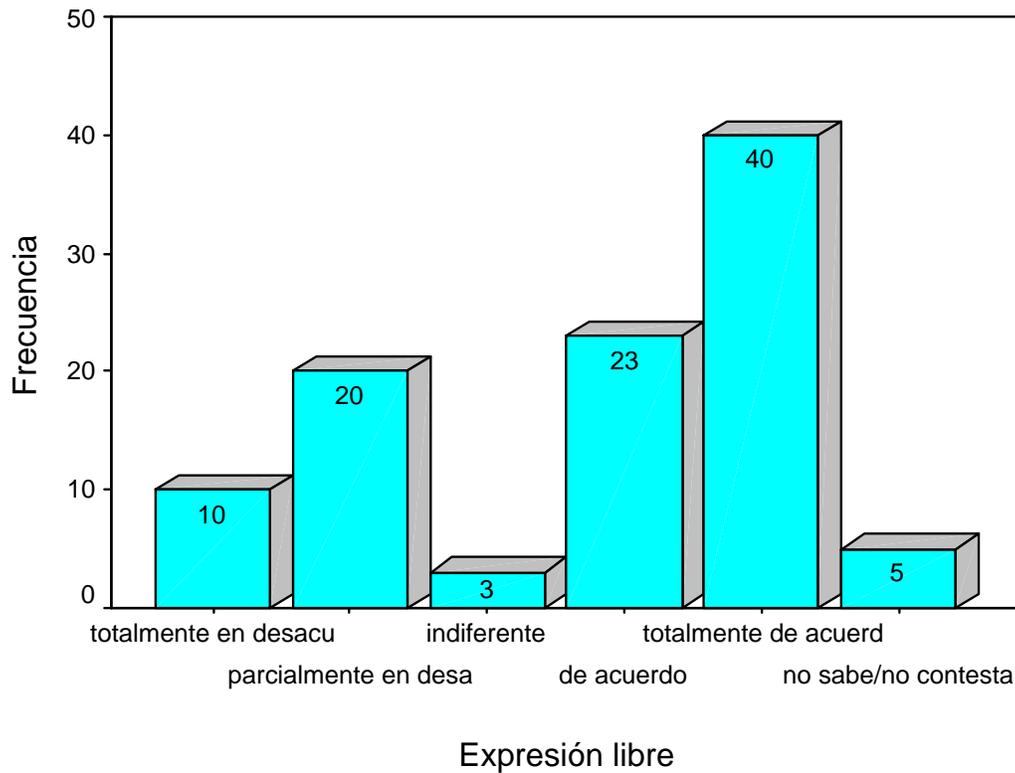
### Supervisión de los superiores

## Tabla de frecuencia N° 23: Expresión libre

### Expresión libre

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	10	5,1	9,9	9,9
	parcialmente en desacuerdo	20	10,2	19,8	29,7
	indiferente	3	1,5	3,0	32,7
	de acuerdo	23	11,7	22,8	55,4
	totalmente de acuerdo	40	20,3	39,6	95,0
	no sabe/no contesta	5	2,5	5,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

### Expresión libre

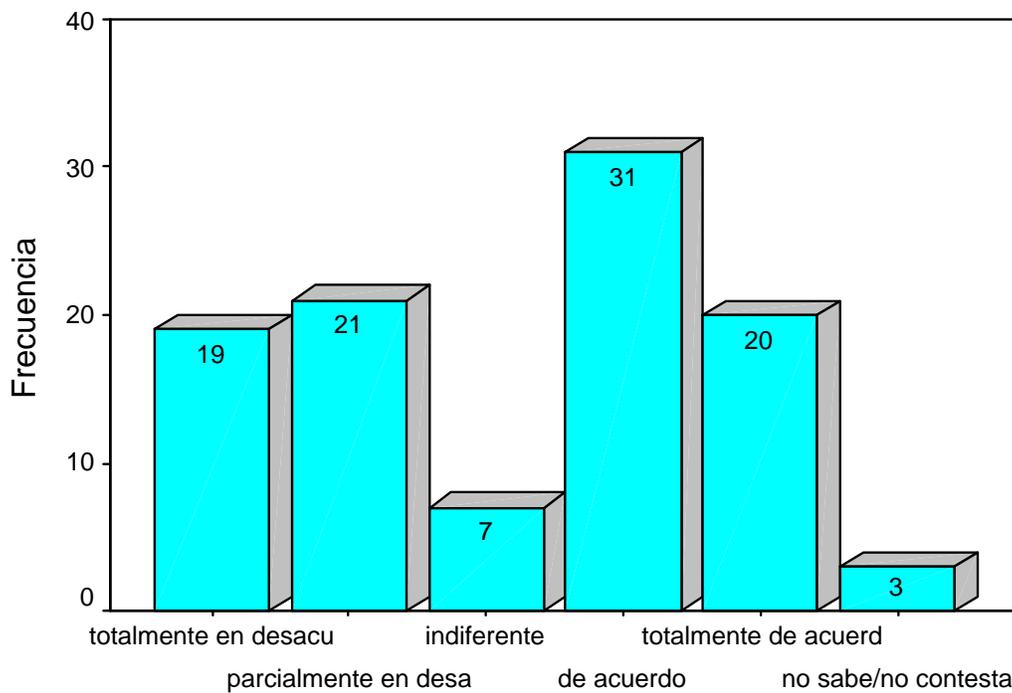


## Tabla de frecuencia N° 24: Ambiente de compañerismo

### Ambiente compañerismo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	19	9,6	18,8	18,8
	parcialmente en desacuerdo	21	10,7	20,8	39,6
	indiferente	7	3,6	6,9	46,5
	de acuerdo	31	15,7	30,7	77,2
	totalmente de acuerdo	20	10,2	19,8	97,0
	no sabe/no contesta	3	1,5	3,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

### Ambiente compañerismo



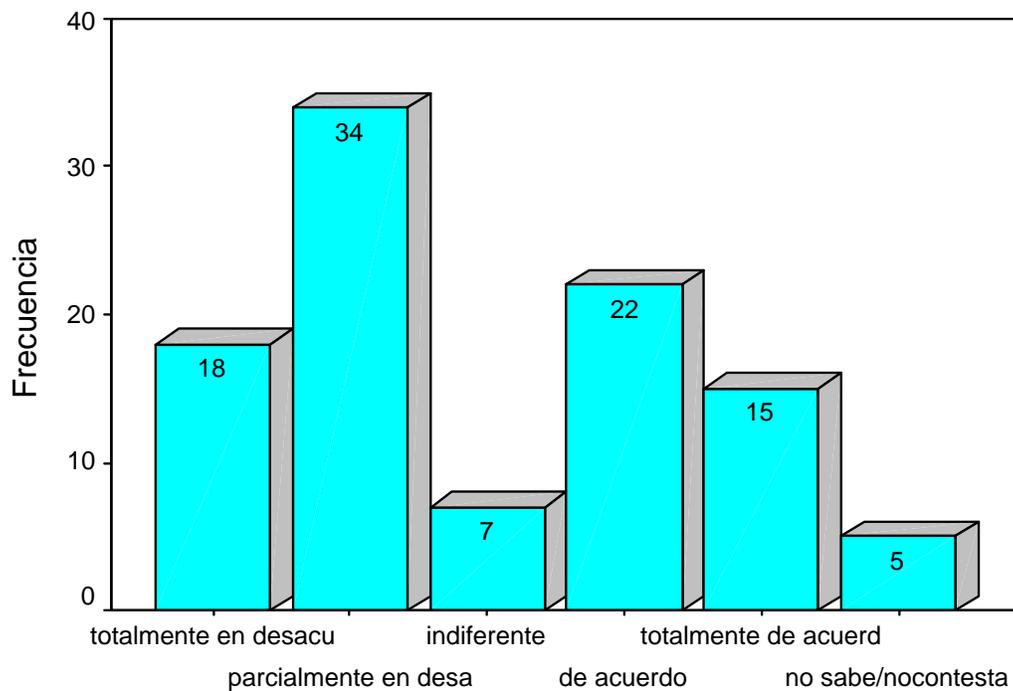
### Ambiente compañerismo

## Tabla de frecuencia N° 25: Comunicación entre departamentos

Comunicación entre departamentos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	18	9,1	17,8	17,8
	parcialmente en desacuerdo	34	17,3	33,7	51,5
	indiferente	7	3,6	6,9	58,4
	de acuerdo	22	11,2	21,8	80,2
	totalmente de acuerdo	15	7,6	14,9	95,0
	no sabe/nocontesta	5	2,5	5,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

Comunicación entre departamentos



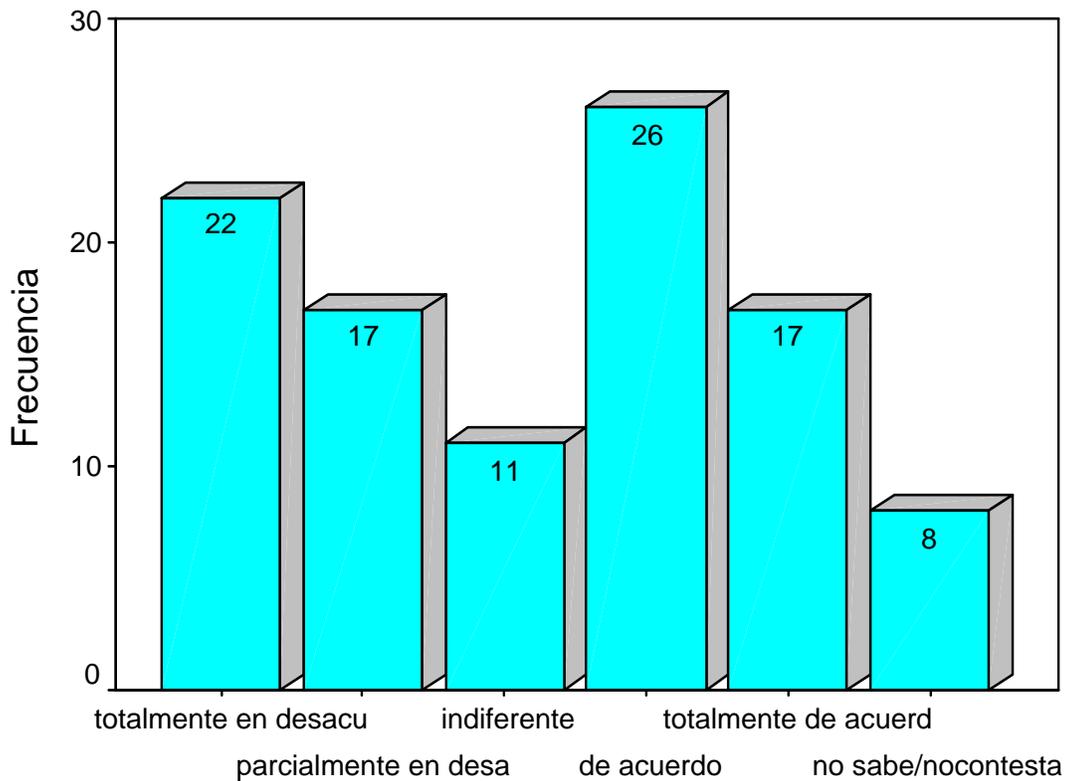
Comunicación entre departamentos

**Tabla de frecuencia N° 26: Superior se interesa por conocer a los subordinados**

Superior se interesa por conocer a los subordinados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	22	11,2	21,8	21,8
	parcialmente en desacuerdo	17	8,6	16,8	38,6
	indiferente	11	5,6	10,9	49,5
	de acuerdo	26	13,2	25,7	75,2
	totalmente de acuerdo	17	8,6	16,8	92,1
	no sabe/nocontesta	8	4,1	7,9	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

Superior se interesa por conocer a subordinados



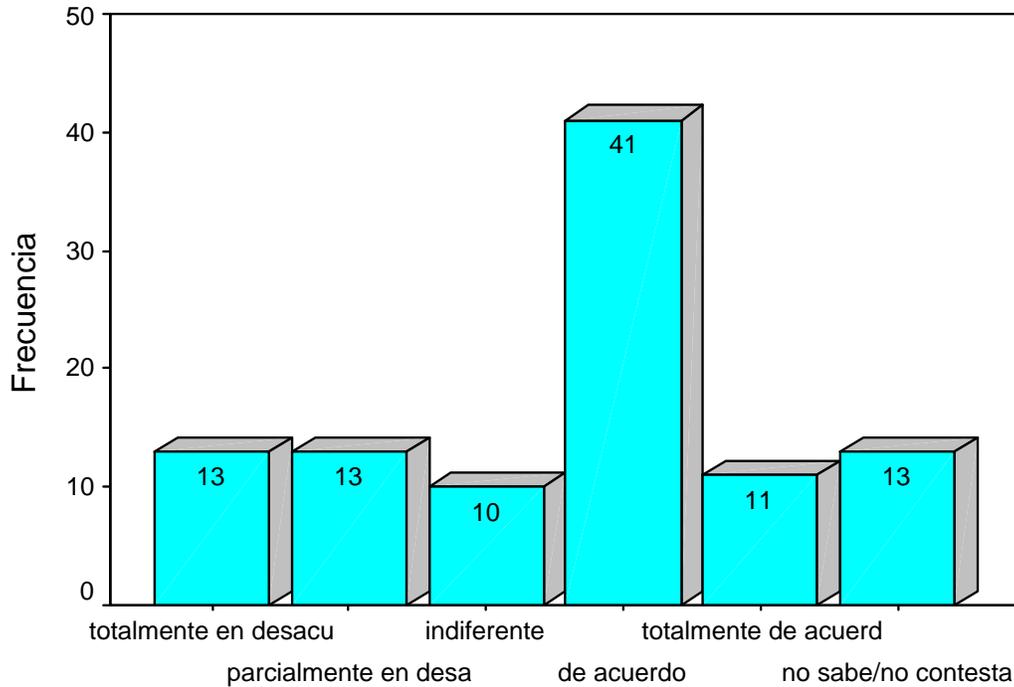
Superior se interesa por conocer a subordinados

**Tabla de frecuencia N° 27: Conflictos entre funcionarios**

**Conflictos entre funcionarios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	13	6,6	12,9	12,9
	parcialmente en desacuerdo	13	6,6	12,9	25,7
	indiferente	10	5,1	9,9	35,6
	de acuerdo	41	20,8	40,6	76,2
	totalmente de acuerdo	11	5,6	10,9	87,1
	no sabe/no contesta	13	6,6	12,9	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

**Conflictos entre funcionarios**



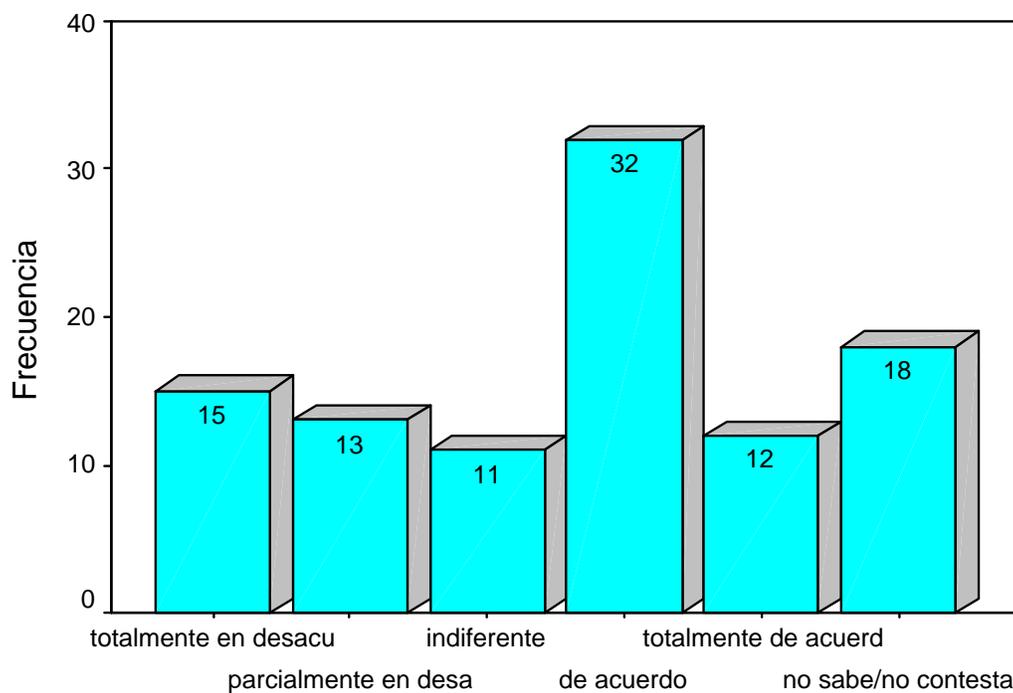
**Conflictos entre funcionarios**

## Tabla de frecuencia N° 28: Interés en solucionar conflictos

Interés en solucionar conflictos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	15	7,6	14,9	14,9
	parcialmente en desacuerdo	13	6,6	12,9	27,7
	indiferente	11	5,6	10,9	38,6
	de acuerdo	32	16,2	31,7	70,3
	totalmente de acuerdo	12	6,1	11,9	82,2
	no sabe/no contesta	18	9,1	17,8	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

Interés en solucionar conflictos



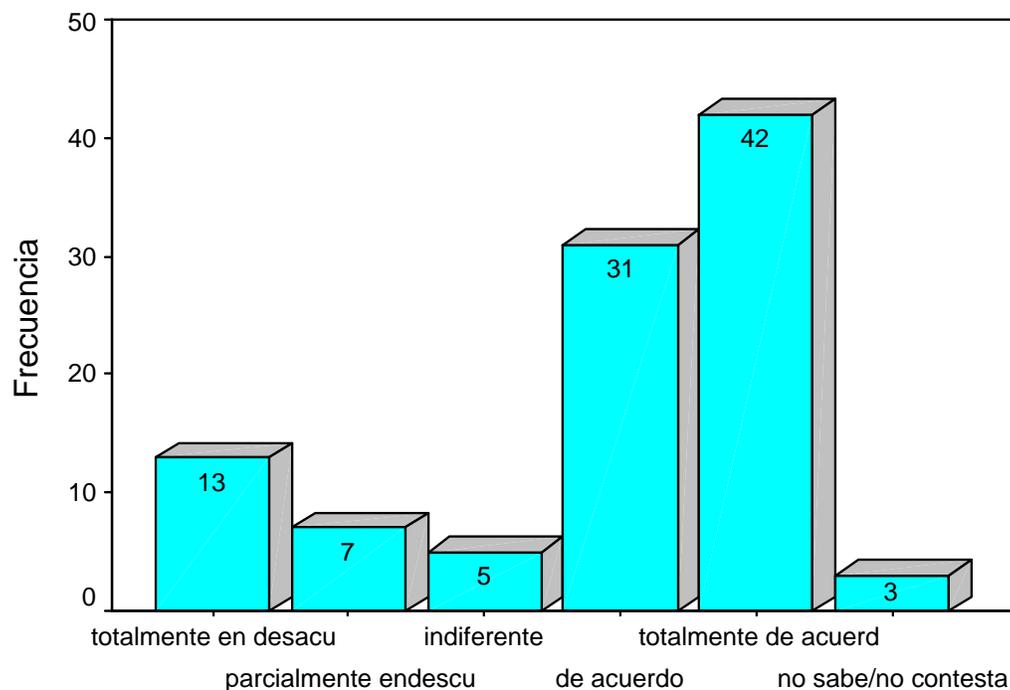
Interés en solucionar conflictos

**Tabla de frecuencia N° 29: Grado de comodidad en el lugar de trabajo**

**Grado de comodidad en el lugar de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	13	6,6	12,9	12,9
	parcialmente endescuerdo	7	3,6	6,9	19,8
	indiferente	5	2,5	5,0	24,8
	de acuerdo	31	15,7	30,7	55,4
	totalmente de acuerdo	42	21,3	41,6	97,0
	no sabe/no contesta	3	1,5	3,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

**Grado de comodidad en lugar de trabajo**



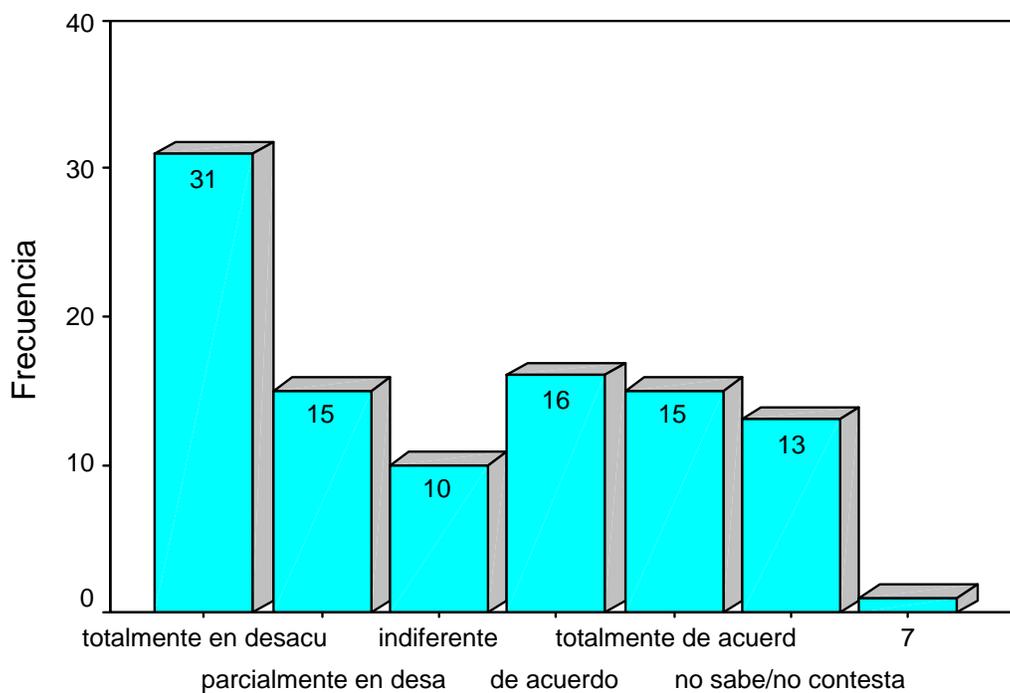
**Grado de comodidad en lugar de trabajo**

## Tabla de frecuencia N° 30: Intereses personales ante que los laborales

Intereses personales ante que los laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	31	15,7	30,7	30,7
	parcialmente en desacuerdo	15	7,6	14,9	45,5
	indiferente	10	5,1	9,9	55,4
	de acuerdo	16	8,1	15,8	71,3
	totalmente de acuerdo	15	7,6	14,9	86,1
	no sabe/no contesta	14	6,6	12,9	99,0
	Total	101	51,3	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

Intereses personales ante que los laborales



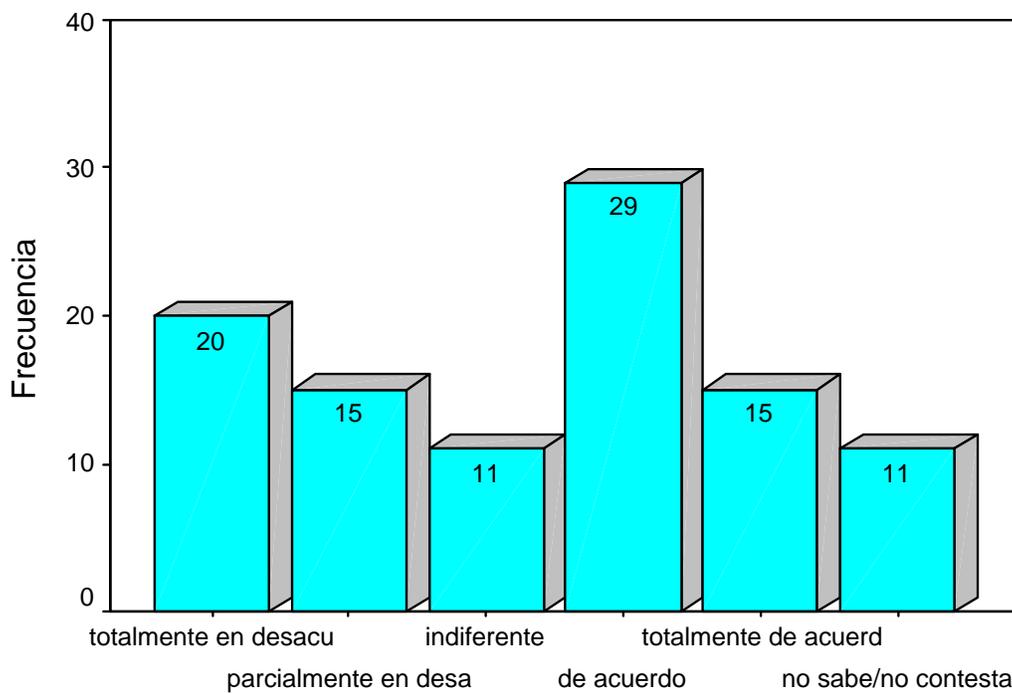
Intereses personales ante que los laborales

## Tabla de frecuencia N° 31: Reconocimiento de pares y jefe

Reconocimiento de pares y jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	20	10,2	19,8	19,8
	parcialmente en desacuerdo	15	7,6	14,9	34,7
	indiferente	11	5,6	10,9	45,5
	de acuerdo	29	14,7	28,7	74,3
	totalmente de acuerdo	15	7,6	14,9	89,1
	no sabe/no contesta	11	5,6	10,9	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

Reconocimiento de pares y jefe



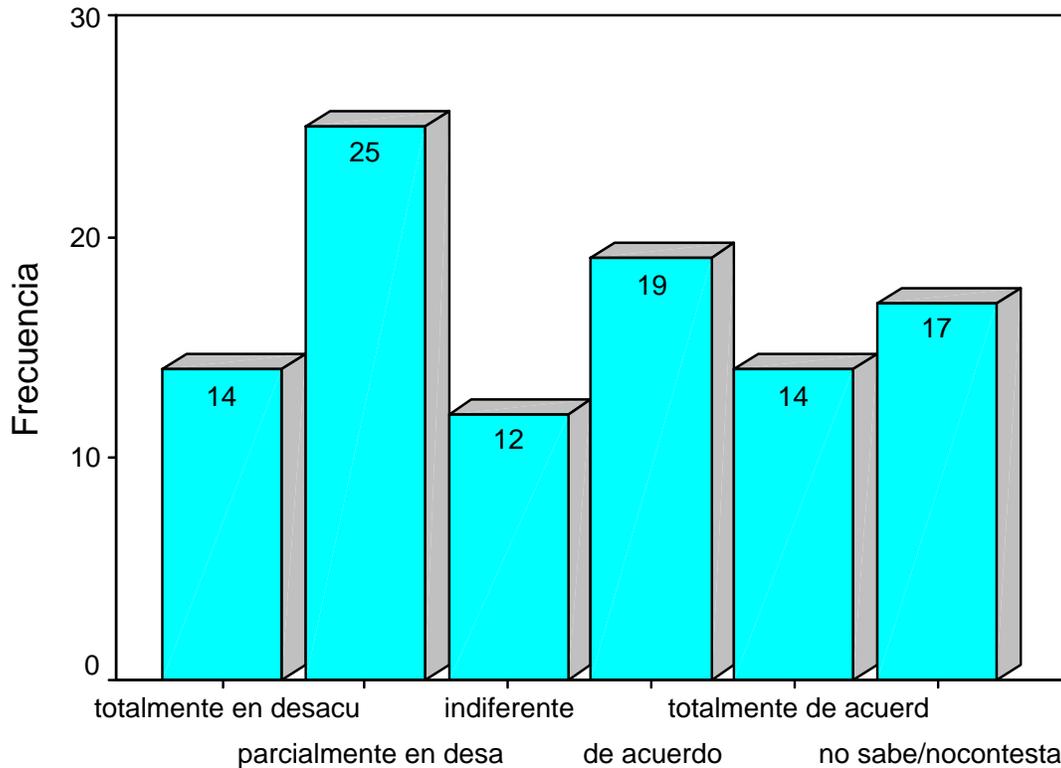
Reconocimiento de pares y jefe

**Tabla de frecuencia N° 32: Grado de importancia de las personas dentro de la institución**

**Grado de importancia de las personas dentro de la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	14	7,1	13,9	13,9
	parcialmente en desacuerdo	25	12,7	24,8	38,6
	indiferente	12	6,1	11,9	50,5
	de acuerdo	19	9,6	18,8	69,3
	totalmente de acuerdo	14	7,1	13,9	83,2
	no sabe/nocontesta	17	8,6	16,8	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

**Grado de importancia de las personas dentro de la institución**



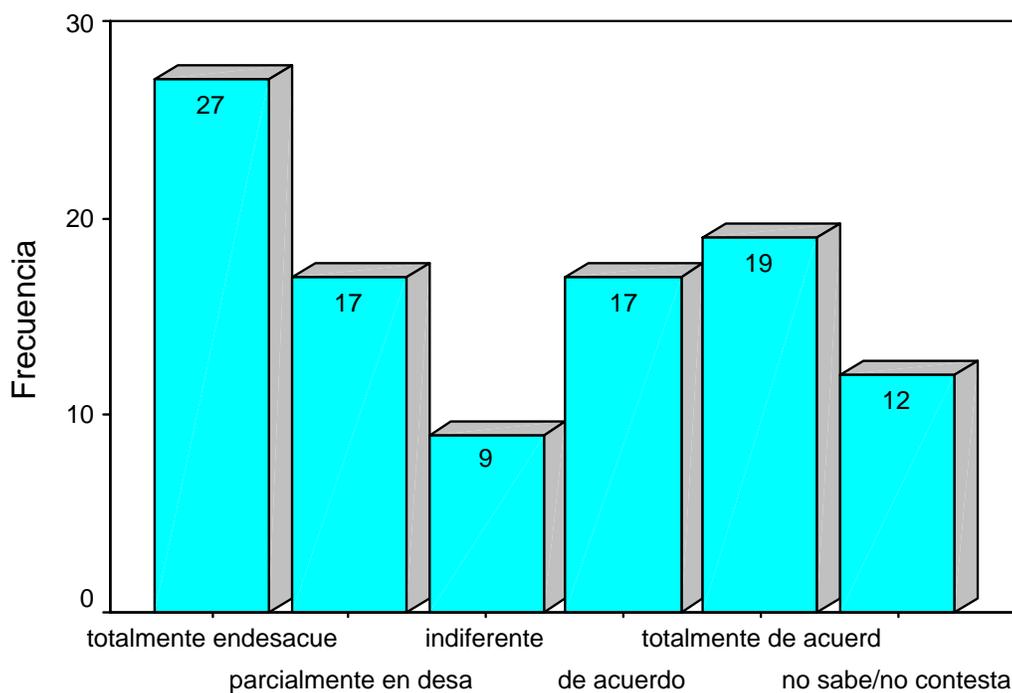
**Grado de importancia de las personas dentro de la institución**

## Tabla de frecuencia N° 33: Reconocimiento a los años de servicio

Reconocimiento a los años de servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente endesacuerdo	27	13,7	26,7	26,7
	parcialmente en desacuerdo	17	8,6	16,8	43,6
	indiferente	9	4,6	8,9	52,5
	de acuerdo	17	8,6	16,8	69,3
	totalmente de acuerdo	19	9,6	18,8	88,1
	no sabe/no contesta	12	6,1	11,9	100,0
Total		101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

Reconocimiento a los años de servicio



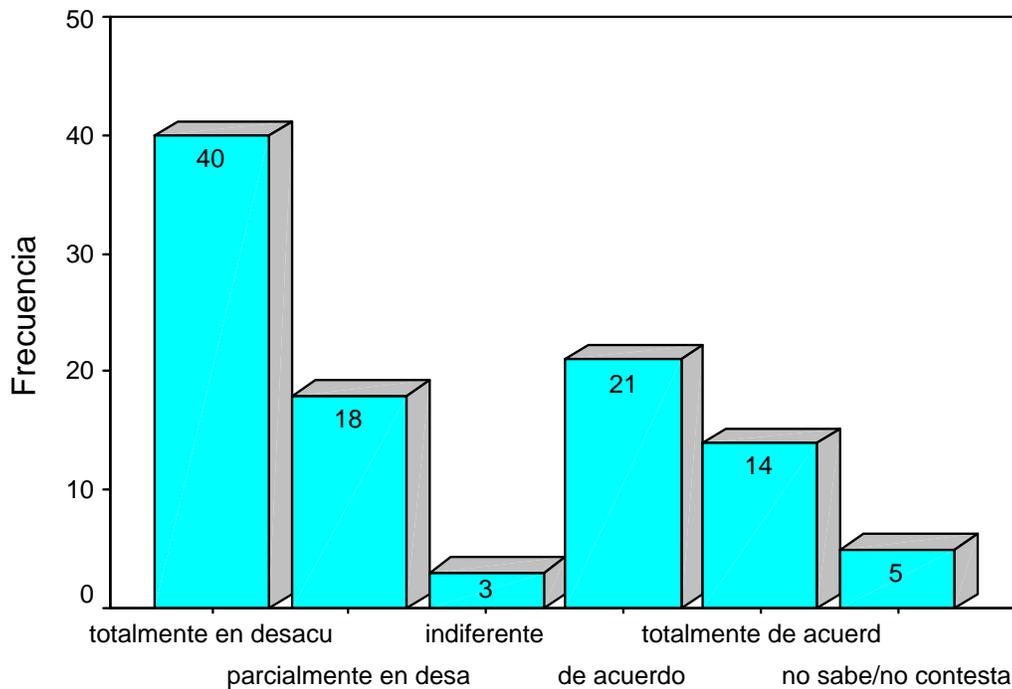
Reconocimiento a los años de servicio

**Tabla de frecuencia N° 34: Esfuerzo adicional para realizar el trabajo**

**Esfuerzo adicional para realizar el trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	40	20,3	39,6	39,6
	parcialmente en desacuerdo	18	9,1	17,8	57,4
	indiferente	3	1,5	3,0	60,4
	de acuerdo	21	10,7	20,8	81,2
	totalmente de acuerdo	14	7,1	13,9	95,0
	no sabe/no contesta	5	2,5	5,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

**Esfuerzo adicional para realizar el trabajo**



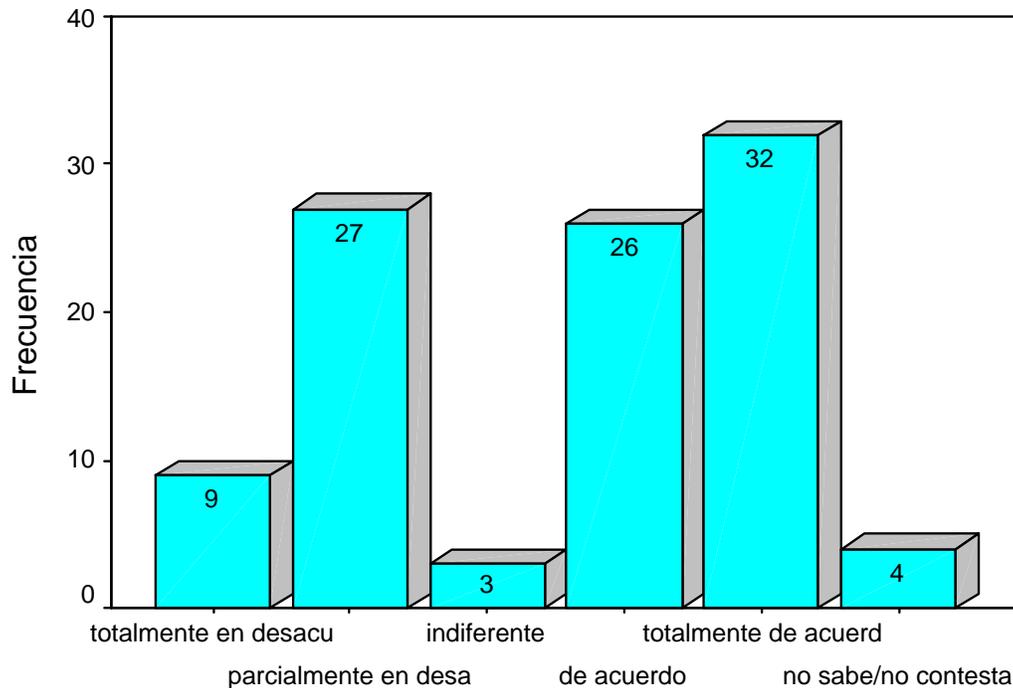
**Esfuerzo adicional para realizar el trabajo**

## Tabla de frecuencia N° 35: Motivación laboral más que personal

Motivación laboral más que personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	9	4,6	8,9	8,9
	parcialmente en desacuerdo	27	13,7	26,7	35,6
	indiferente	3	1,5	3,0	38,6
	de acuerdo	26	13,2	25,7	64,4
	totalmente de acuerdo	32	16,2	31,7	96,0
	no sabe/no contesta	4	2,0	4,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

Motivación laboral más que personal



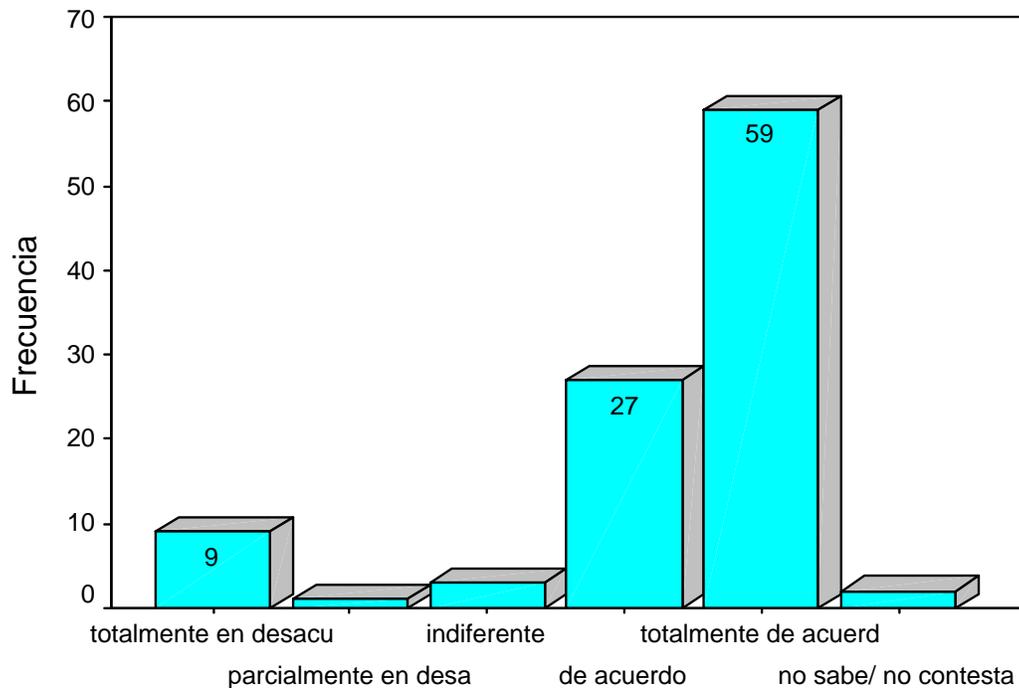
Motivación laboral más que personal

## Tabla de frecuencia N° 36: Actitud positiva

### Actitud positiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	9	4,6	8,9	8,9
	parcialmente en desacuerdo	1	,5	1,0	9,9
	indiferente	3	1,5	3,0	12,9
	de acuerdo	27	13,7	26,7	39,6
	totalmente de acuerdo	59	29,9	58,4	98,0
	no sabe/ no contesta	2	1,0	2,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

### Actitud positiva



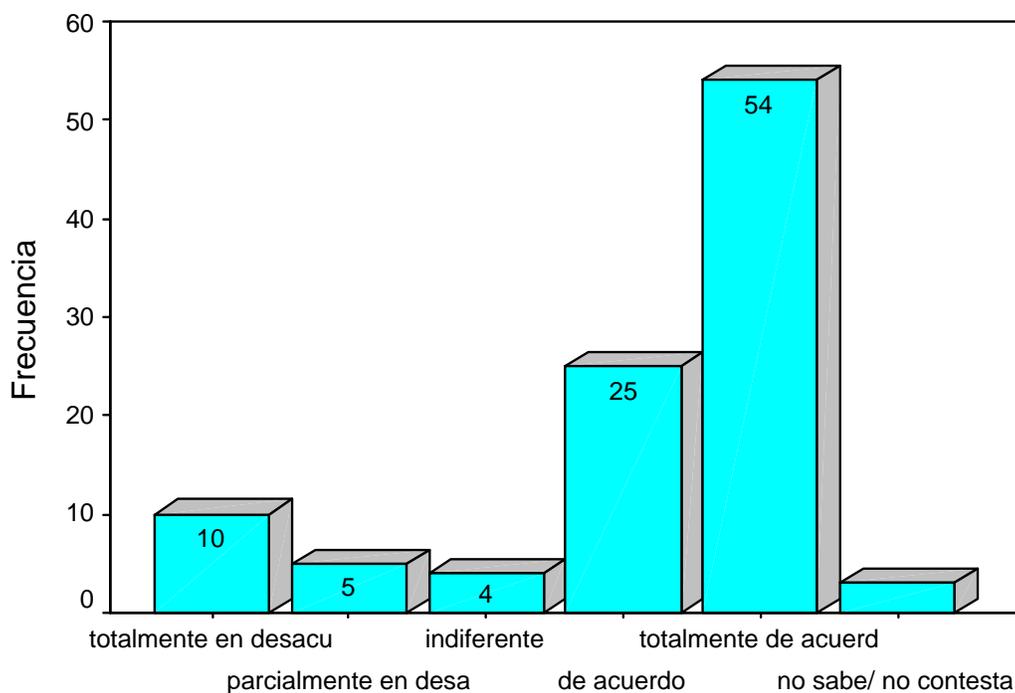
Actitud positiva

## Tabla de frecuencia N° 37: Identificación con la institución

Identificación con la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	10	5,1	9,9	9,9
	parcialmente en desacuerdo	5	2,5	5,0	14,9
	indiferente	4	2,0	4,0	18,8
	de acuerdo	25	12,7	24,8	43,6
	totalmente de acuerdo	54	27,4	53,5	97,0
	no sabe/ no contesta+	3	1,5	3,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

Identificación con la institución



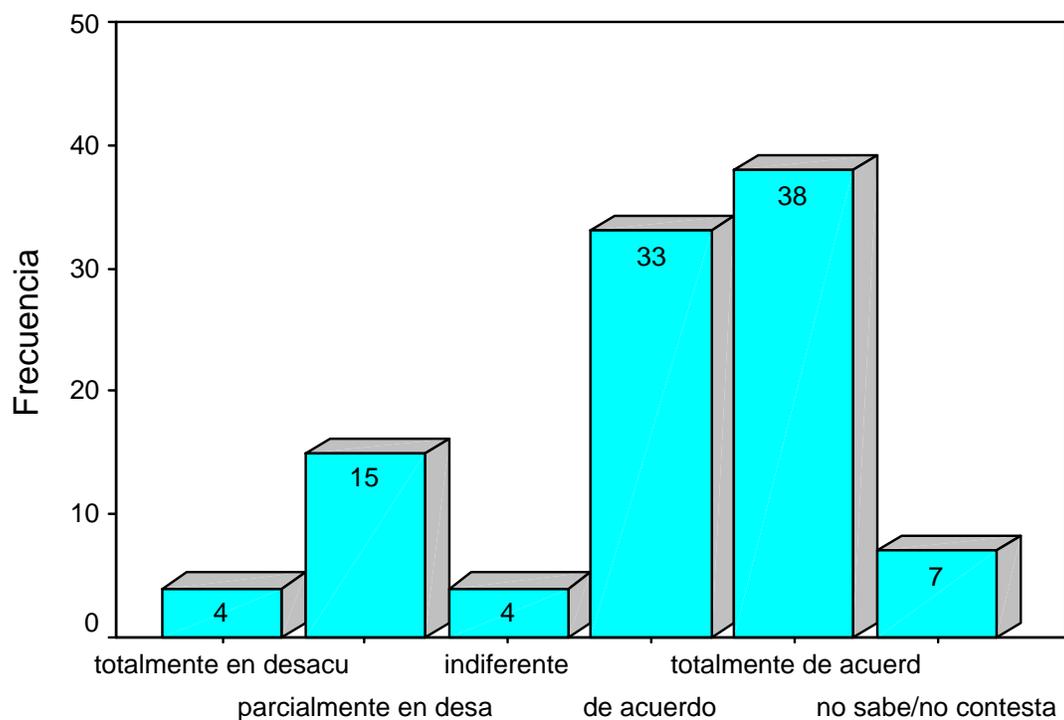
Identificación con la institución

## Tabla de frecuencia N° 38: Seguridad laboral

### Seguridad laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	4	2,0	4,0	4,0
	parcialmente en desacuerdo	15	7,6	14,9	18,8
	indiferente	4	2,0	4,0	22,8
	de acuerdo	33	16,8	32,7	55,4
	totalmente de acuerdo	38	19,3	37,6	93,1
	no sabe/no contesta	7	3,6	6,9	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

### Seguridad laboral



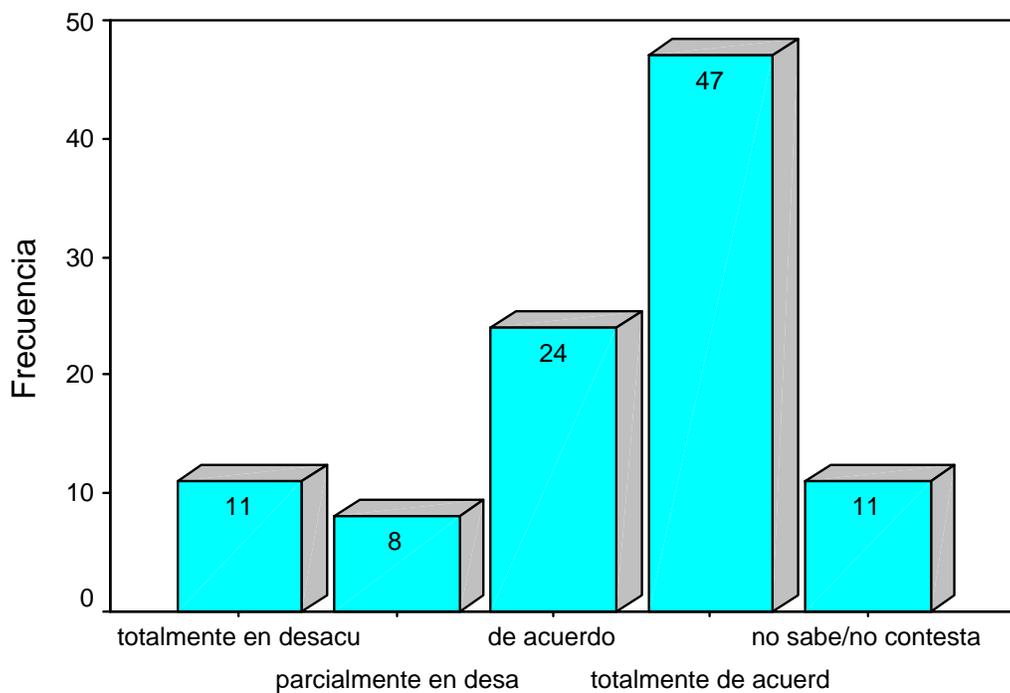
Seguridad laboral

## Tabla de frecuencia N° 39: Expectativas laborales dentro de la institución

**Expectativas laborales dentro de la institución**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	11	5,6	10,9	10,9
	parcialmente en desacuerdo	8	4,1	7,9	18,8
	de acuerdo	24	12,2	23,8	42,6
	totalmente de acuerdo	47	23,9	46,5	89,1
	no sabe/no contesta	11	5,6	10,9	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

### Expectativas laborales dentro de la institución



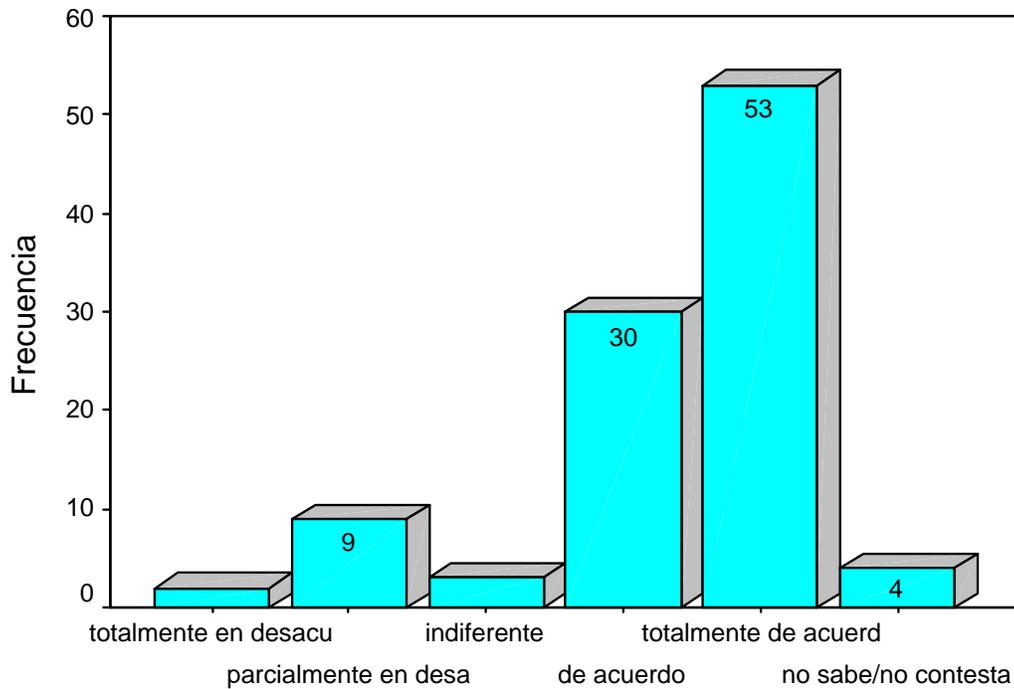
Expectativas laborales dentro de la institución

**Tabla de frecuencia N°40: Necesidad de realizar capacitaciones**

**Necesidad de realizar capacitaciones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	2	1,0	2,0	2,0
	parcialmente en desacuerdo	9	4,6	8,9	10,9
	indiferente	3	1,5	3,0	13,9
	de acuerdo	30	15,2	29,7	43,6
	totalmente de acuerdo	53	26,9	52,5	96,0
	no sabe/no contesta	4	2,0	4,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

**Necesidad de realizar capacitaciones**



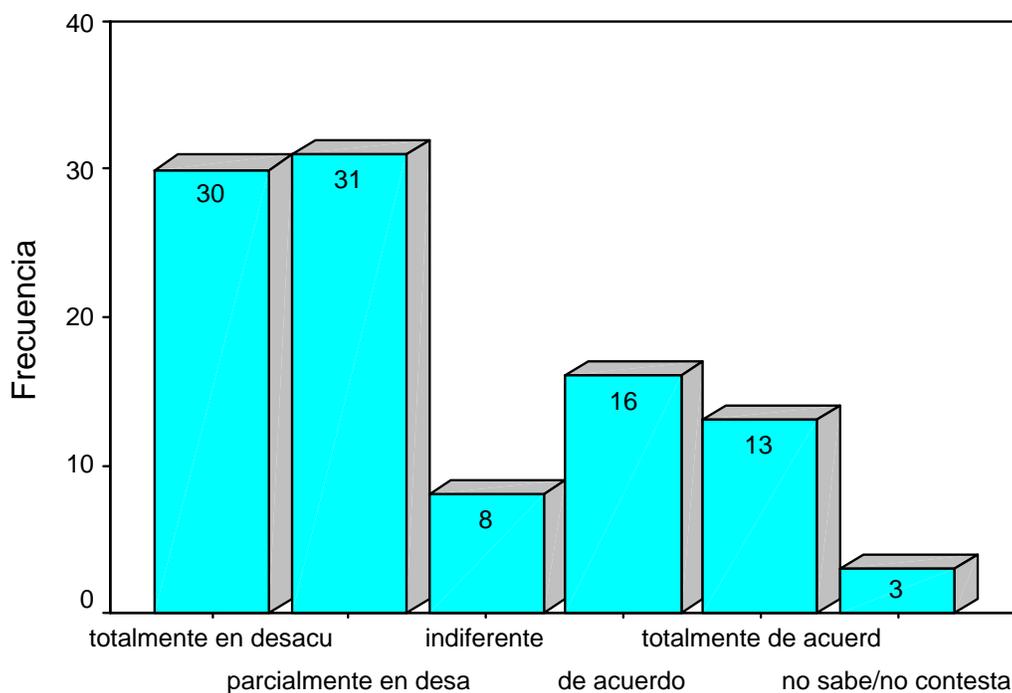
**Necesidad de realizar capacitaciones**

## Tabla de frecuencia N°41: Remuneración adecuada

### Remuneración adecuada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	30	15,2	29,7	29,7
	parcialmente en desacuerdo	31	15,7	30,7	60,4
	indiferente	8	4,1	7,9	68,3
	de acuerdo	16	8,1	15,8	84,2
	totalmente de acuerdo	13	6,6	12,9	97,0
	no sabe/no contesta	3	1,5	3,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

### Remuneración adecuada



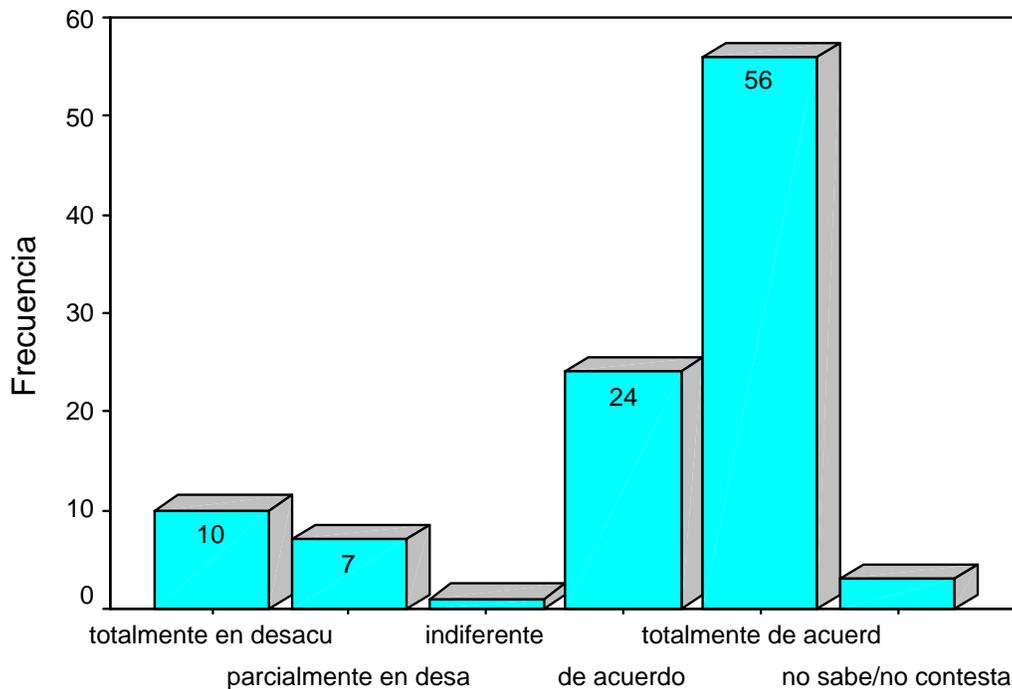
### Remuneración adecuada

**Tabla de frecuencia N°42: Claridad en objetivos, funciones y tareas**

**Claridad en objetivos,funciones y tareas del cargo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	10	5,1	9,9	9,9
	parcialmente en desacuerdo	7	3,6	6,9	16,8
	indiferente	1	,5	1,0	17,8
	de acuerdo	24	12,2	23,8	41,6
	totalmente de acuerdo	56	28,4	55,4	97,0
	no sabe/no contesta	3	1,5	3,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

**Claridad en objetivos,funciones y tareas**



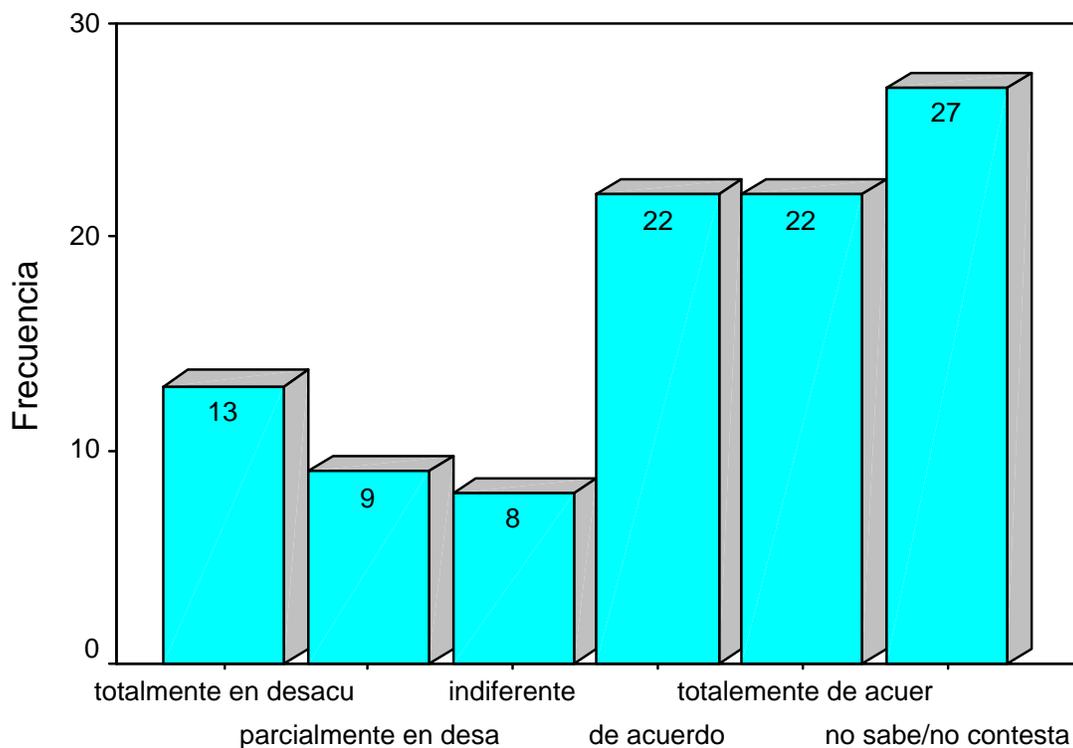
**Claridad en objetivos,funciones y tareas**

**Tabla de frecuencia N°43: Mayor productividad en el departamento que en otros**

**Mayor productividad en el departamento que en otros**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	13	6,6	12,9	12,9
	parcialmente en desacuerdo	9	4,6	8,9	21,8
	indiferente	8	4,1	7,9	29,7
	de acuerdo	22	11,2	21,8	51,5
	totalmente de acuerdo	22	11,2	21,8	73,3
	no sabe/no contesta	27	13,7	26,7	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

**Mayor productividad en el departamento que en otros**



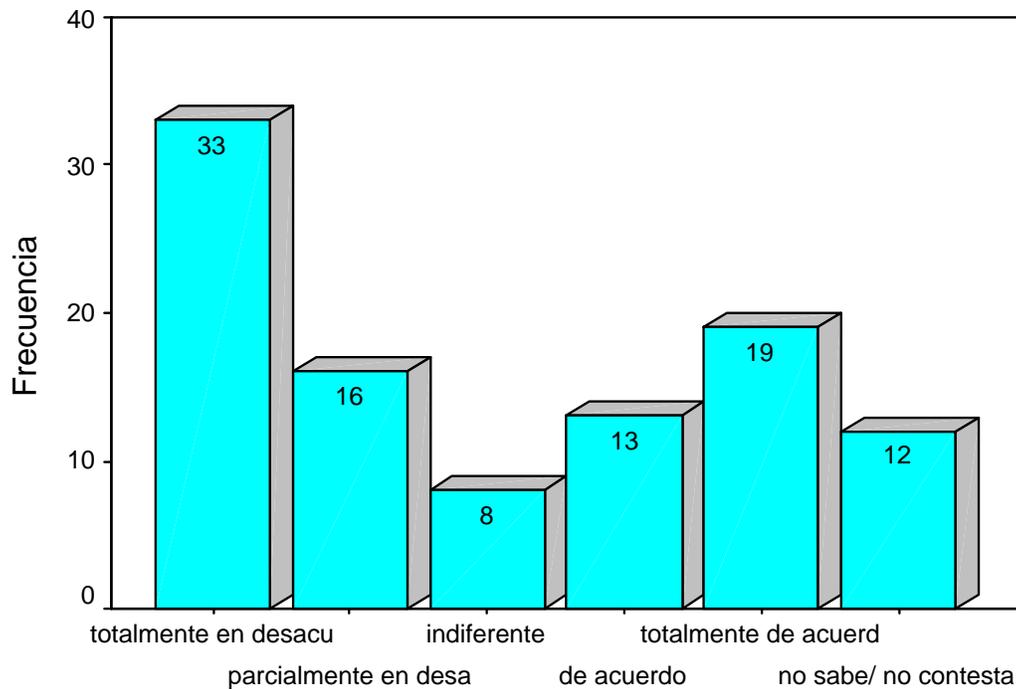
**Mayor productividad en el departamento que en otros**

## Tabla de frecuencia N°44: Alto grado de ausentismo laboral

Alto grado de ausentismo laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	33	16,8	32,7	32,7
	parcialmente en desacuerdo	16	8,1	15,8	48,5
	indiferente	8	4,1	7,9	56,4
	de acuerdo	13	6,6	12,9	69,3
	totalmente de acuerdo	19	9,6	18,8	88,1
	no sabe/ no contesta	12	6,1	11,9	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

Alto grado de ausentismo laboral



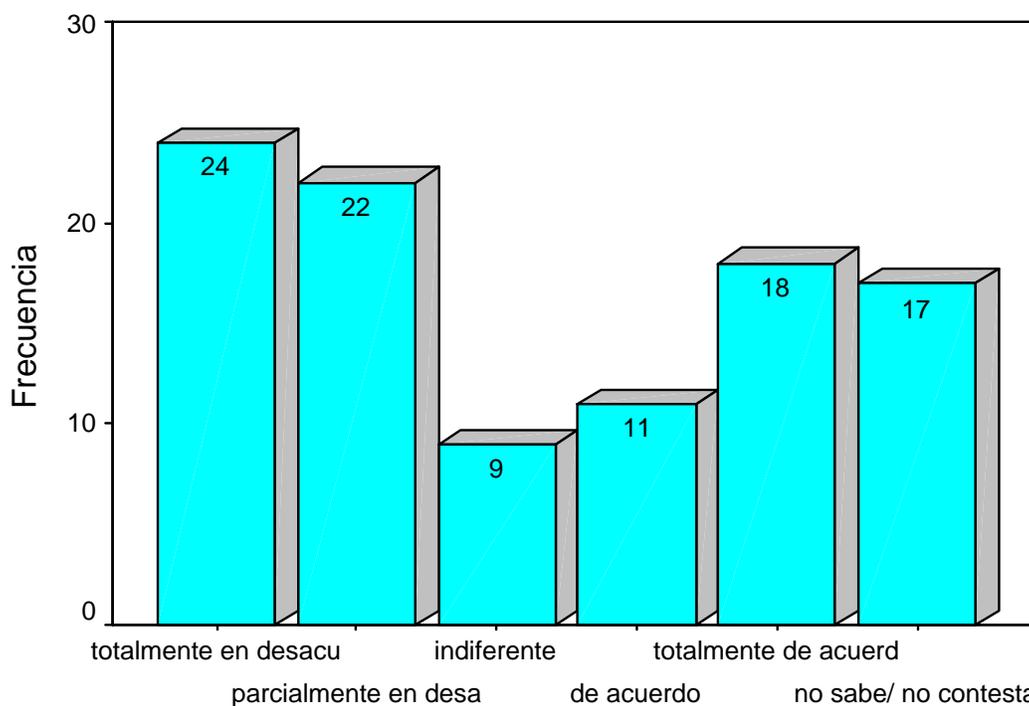
Alto grado de ausentismo laboral

## Tabla de frecuencia N°45: Puestos de trabajo muy flexibles

Puestos de trabajos muy flexibles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	24	12,2	23,8	23,8
	parcialmente en desacuerdo	22	11,2	21,8	45,5
	indiferente	9	4,6	8,9	54,5
	de acuerdo	11	5,6	10,9	65,3
	totalmente de acuerdo	18	9,1	17,8	83,2
	no sabe/ no contesta	17	8,6	16,8	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

Puestos de trabajo muy flexibles



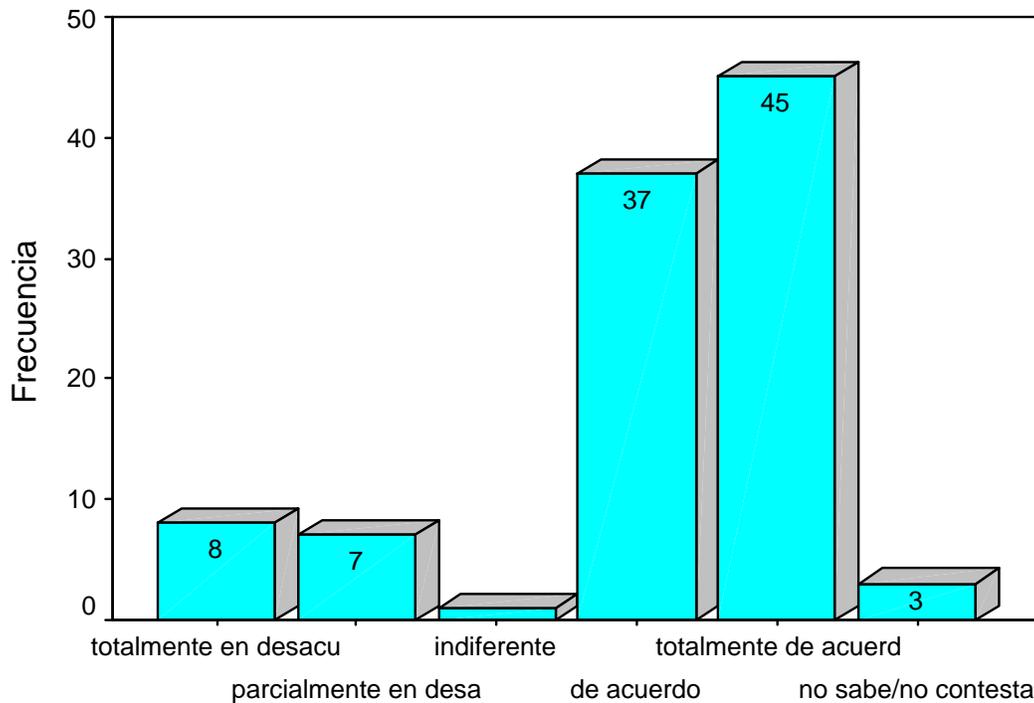
Puestos de trabajo muy flexibles

## Tabla de frecuencia N°46: Satisfacción con el trabajo realizado

Satisfacción con el trabajo realizado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	8	4,1	7,9	7,9
	parcialmente en desacuerdo	7	3,6	6,9	14,9
	indiferente	1	,5	1,0	15,8
	de acuerdo	37	18,8	36,6	52,5
	totalmente de acuerdo	45	22,8	44,6	97,0
	no sabe/no contesta	3	1,5	3,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

Satisfacción con el trabajo realizado



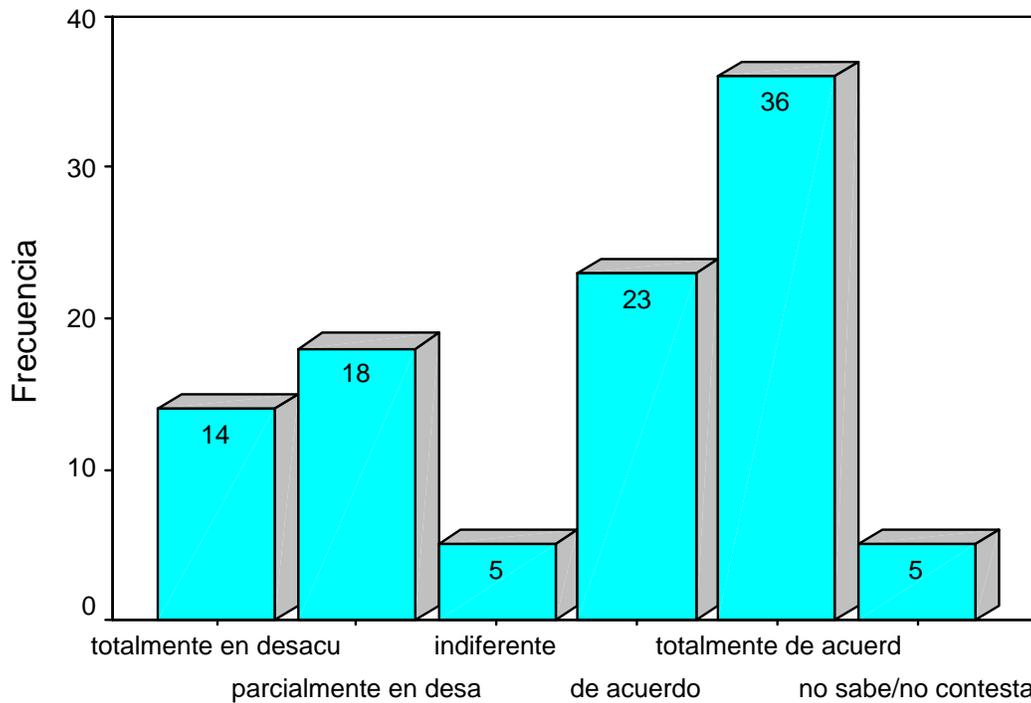
Satisfacción con el trabajo realizado

## Tabla de frecuencia N°47: Ambiente de trabajo tranquilo

**Ambiente de trabajo tranquilo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	14	7,1	13,9	13,9
	parcialmente en desacuerdo	18	9,1	17,8	31,7
	indiferente	5	2,5	5,0	36,6
	de acuerdo	23	11,7	22,8	59,4
	totalmente de acuerdo	36	18,3	35,6	95,0
	no sabe/no contesta	5	2,5	5,0	100,0
	Total	101	51,3	100,0	
Perdidos	Sistema	96	48,7		
Total		197	100,0		

**Ambiente de trabajo tranquilo**



**Ambiente de trabajo tranquilo**