



Resultados

Estudio de Clima Organizacional 2007

Superintendencia de Salud

Pontificia Universidad Católica de Chile

Metodología

- Cuestionario estructurado autoaplicado (92 ítems)
- Duración promedio: 30 a 40 minutos
- Aplicación en sesiones de 20 a 30 personas
- Regiones: envío de cartas certificadas y selladas directamente a la Universidad Católica
- Levantamiento: semana del 7 de mayo de 2007
- Casos: 215 funcionarios
- Tasa de Logro: 96,8%

Distribución de Casos

Región	Dotación	Muestra	Logro (%)
Primera	3	3	100,0
Segunda	4	4	100,0
Tercera	2	2	100,0
Cuarta	2	2	100,0
Quinta	4	4	100,0
Sexta	1	1	100,0
Séptima	3	3	100,0
Octava	5	5	100,0
Novena	3	1	33,7
Décima	4	4	100,0
Undécima	1	2	200,0
Duodécima	1	1	100,0
Metropolitana	189	183	96,8
Total	222	215	96,8

- La distribución del resto de variables de clasificación fue adecuada y ajustada a los datos poblacionales.
- La tasa de no respuesta promedio fue 0,94%. Tasas más altas de no respuesta (2,33%, equivalente a 5 casos), se concentraron en ítems que refieren a otras unidades.

Concepto de Clima

- ¿Cómo definir la organización?
- Sistema social autopoietico que autogenera sus propios elementos: decisiones
- Una organización no puede ser cambiada, la organización es la que cambia.
- Los individuos no forman parte de la organización (sistema) sino de su entorno interno.

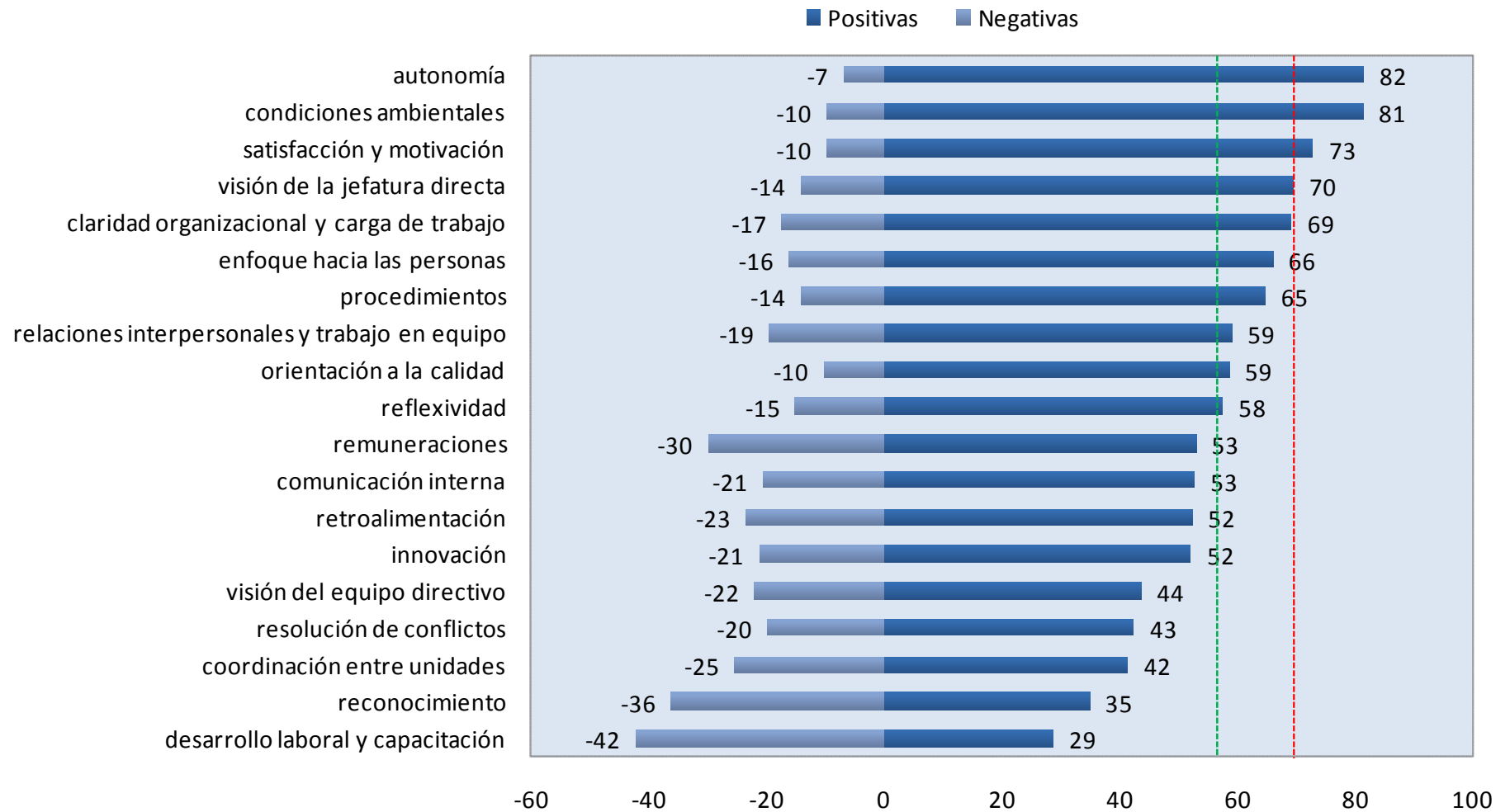
Concepto de Clima

- Clima: percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre diferentes temas.
- Clima: construcción producto de la autorreflexión de la organización sobre su acontecer.
- Autoobservación que realizan los miembros sobre su propia experiencia organizacional.
- Para que esta reflexión se constituya en un elemento del sistema, el clima debe ser incorporado y tratado en el decidir organizacional.

Dimensiones de Clima

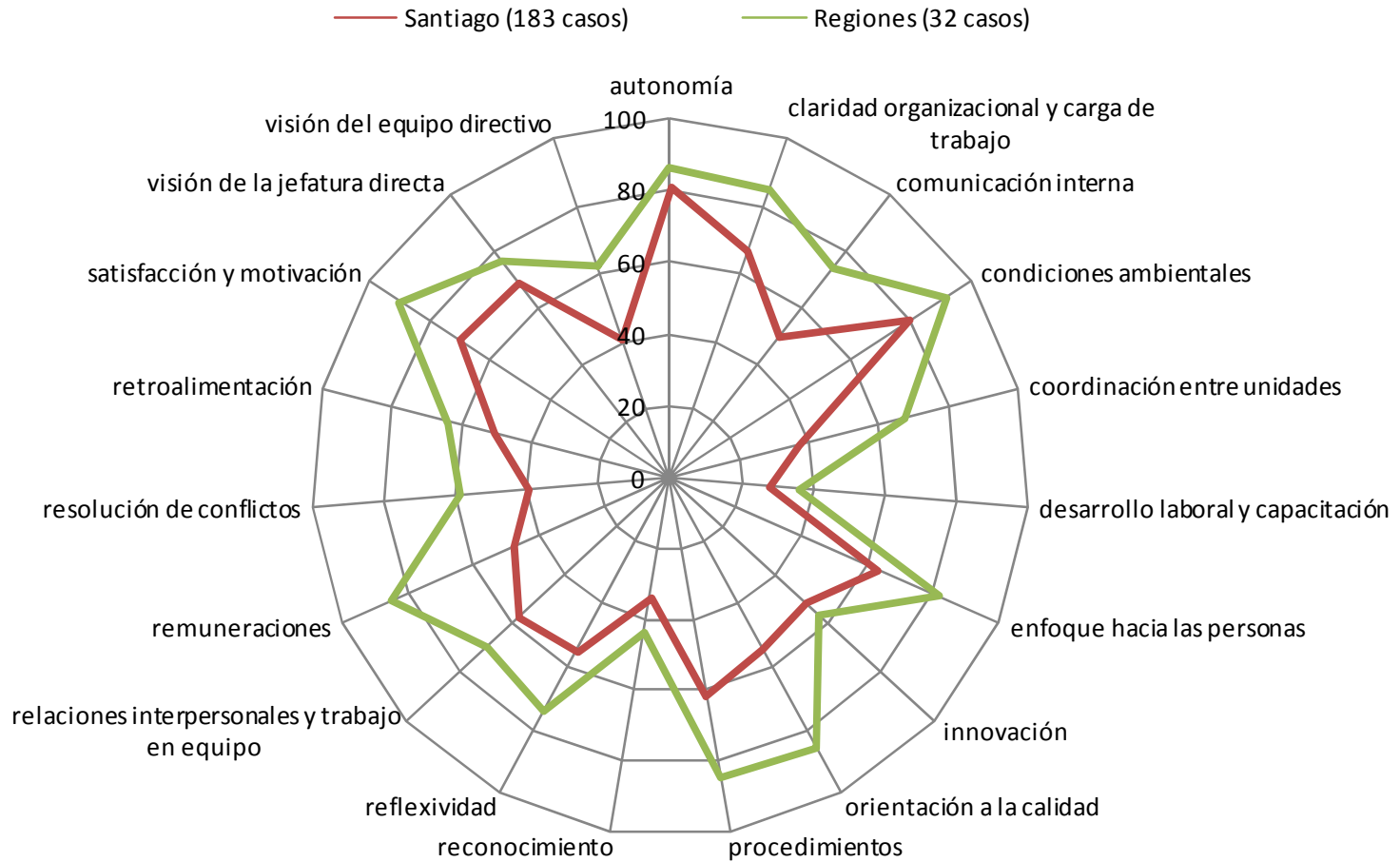
Dimensión	α
<i>autonomía</i>	0,762
<i>claridad organizacional y carga de trabajo</i>	0,673
<i>comunicación interna</i>	0,814
<i>condiciones ambientales</i>	0,641
<i>coordinación entre unidades</i>	0,828
<i>desarrollo laboral y capacitación</i>	0,876
<i>enfoque hacia las personas</i>	0,696
<i>innovación</i>	0,750
<i>orientación a la calidad</i>	0,694
<i>procedimientos</i>	0,695
<i>reconocimiento</i>	0,685
<i>reflexividad</i>	0,767
<i>relaciones interpersonales y trabajo en equipo</i>	0,774
<i>remuneraciones</i>	0,791
<i>resolución de conflictos</i>	0,621
<i>retroalimentación</i>	0,779
<i>satisfacción y motivación</i>	0,670
<i>visión de la jefatura directa</i>	0,935
<i>visión del equipo directivo</i>	0,817

Evaluación Dimensiones



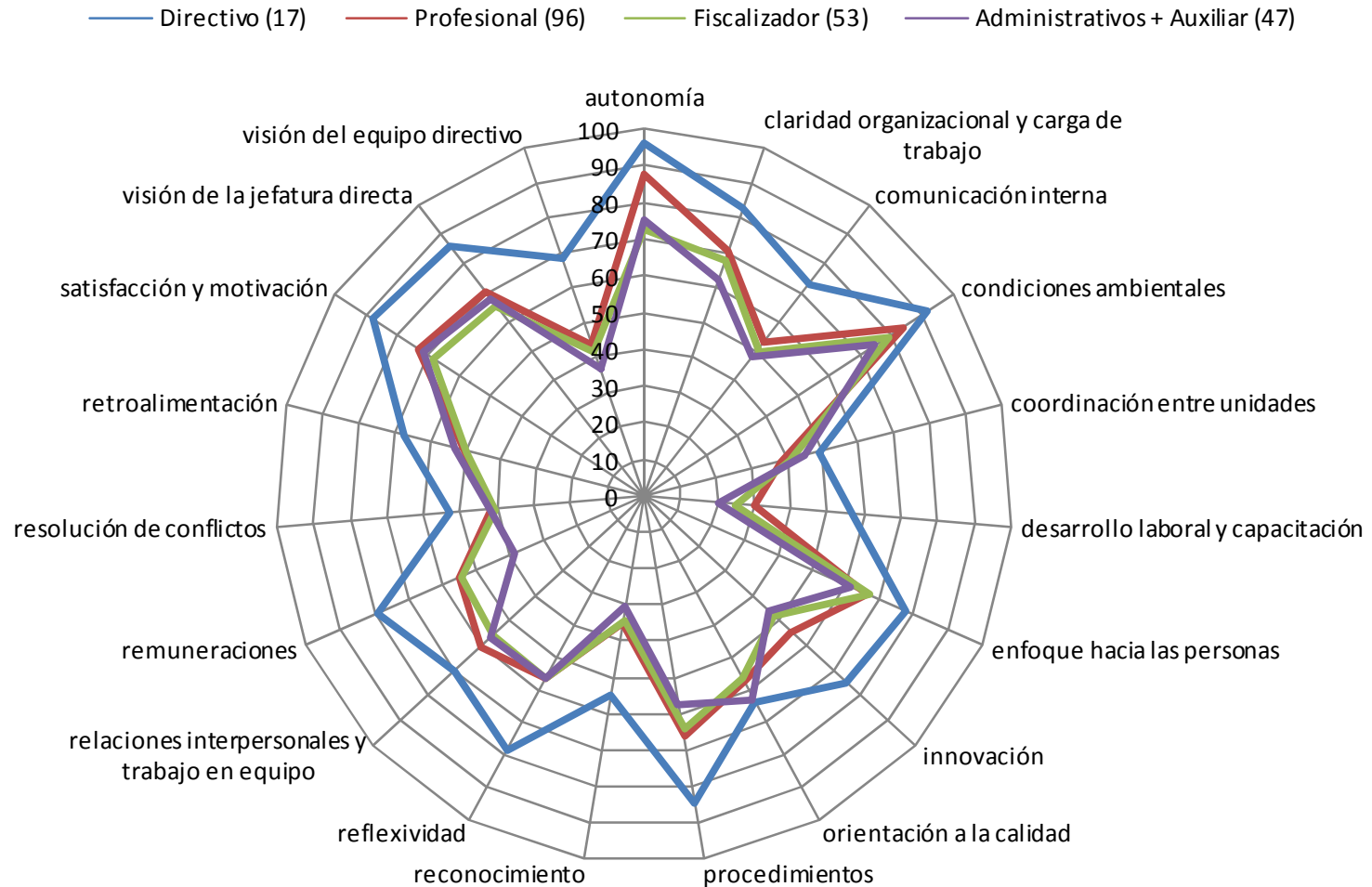
Evaluación Dimensiones: Regiones

(% respuestas positivas)



Evaluación Dimensiones: Estamento

(% respuestas positivas)



Evaluación Dimensiones: Edad

(% respuestas positivas)

Dimensión	Entre 20 y 34 años	Entre 35 y 40 años	Entre 41 y 47 años	Más de 47 años
remuneraciones	42,0	55,0	60,7	51,3
desarrollo laboral y capacitación	20,0	35,4	28,7	31,1
visión de la jefatura directa	70,4	65,4	66,0	80,7
orientación a la calidad	52,0	66,2	56,4	58,8
coordinación entre unidades	34,8	46,1	42,2	40,0
innovación	48,0	55,7	48,1	59,2
condiciones ambientales	76,7	80,4	81,9	87,5
comunicación interna	47,7	52,1	54,4	57,5
retroalimentación	50,0	55,5	48,1	57,5
resolución de conflictos	36,0	44,3	43,8	45,0
visión del equipo directivo	39,3	43,8	43,8	48,3
enfoque hacia las personas	68,0	66,8	61,3	70,0
reconocimiento	32,7	34,0	33,6	40,8
relaciones interpersonales y trabajo en equipo	53,7	61,4	59,5	61,5
satisfacción y motivación	68,5	73,5	73,2	76,3
procedimientos	62,7	67,3	61,9	68,3
autonomía	83,3	79,0	81,4	85,0
reflexividad	59,5	59,0	54,6	59,0
claridad organizacional y carga de trabajo	68,2	70,6	67,6	71,3

Evaluación Dimensiones: Antigüedad

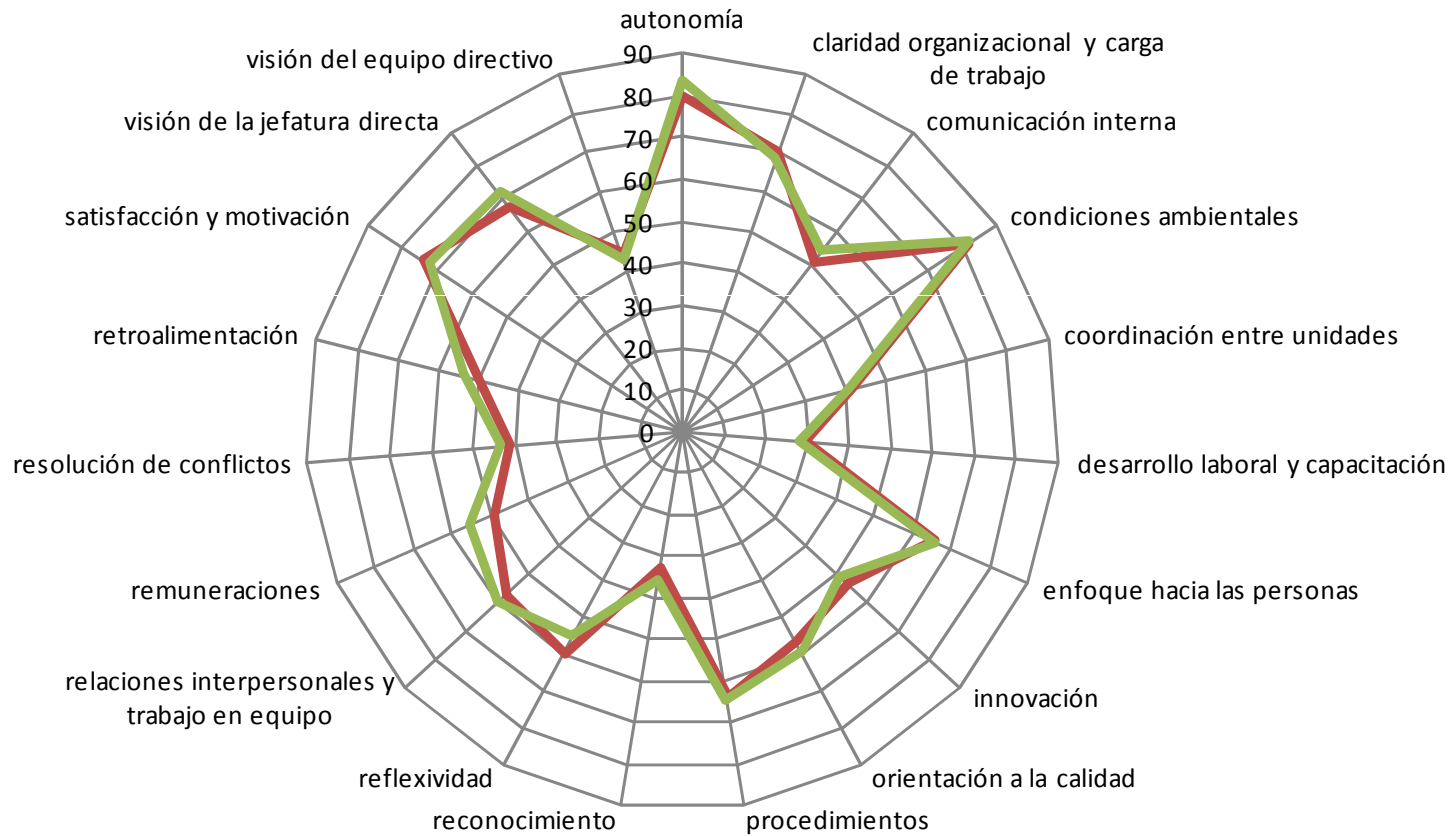
(% respuestas positivas)

Dimensión	Un año o menos	Entre 2 y 4 años	Entre 5 y 12 años	Más de 12 años
coordinación entre unidades	61,9	36,2	32,6	40,8
visión del equipo directivo	63,5	41,8	35,1	39,7
resolución de conflictos	62,7	36,0	38,8	38,5
enfoque hacia las personas	81,5	65,5	56,3	65,4
comunicación interna	68,4	50,3	44,4	53,3
relaciones interpersonales y trabajo en equipo	74,3	58,0	50,9	57,3
remuneraciones	70,2	49,2	47,3	50,0
orientación a la calidad	71,4	48,8	60,2	58,2
retroalimentación	69,0	46,4	47,7	51,3
procedimientos	77,8	55,6	63,6	67,3
reconocimiento	51,6	31,7	29,7	31,7
reflexividad	72,6	51,2	55,9	55,9
desarrollo laboral y capacitación	41,8	25,1	23,1	29,1
condiciones ambientales	84,1	72,0	83,3	89,1
visión de la jefatura directa	79,0	62,5	65,5	76,4
satisfacción y motivación	83,3	68,3	69,5	74,0
claridad organizacional y carga de trabajo	78,8	66,8	67,7	66,4
innovación	58,7	48,7	51,8	52,6
autonomía	81,7	77,2	86,4	82,7

Evaluación Dimensiones: Sexo

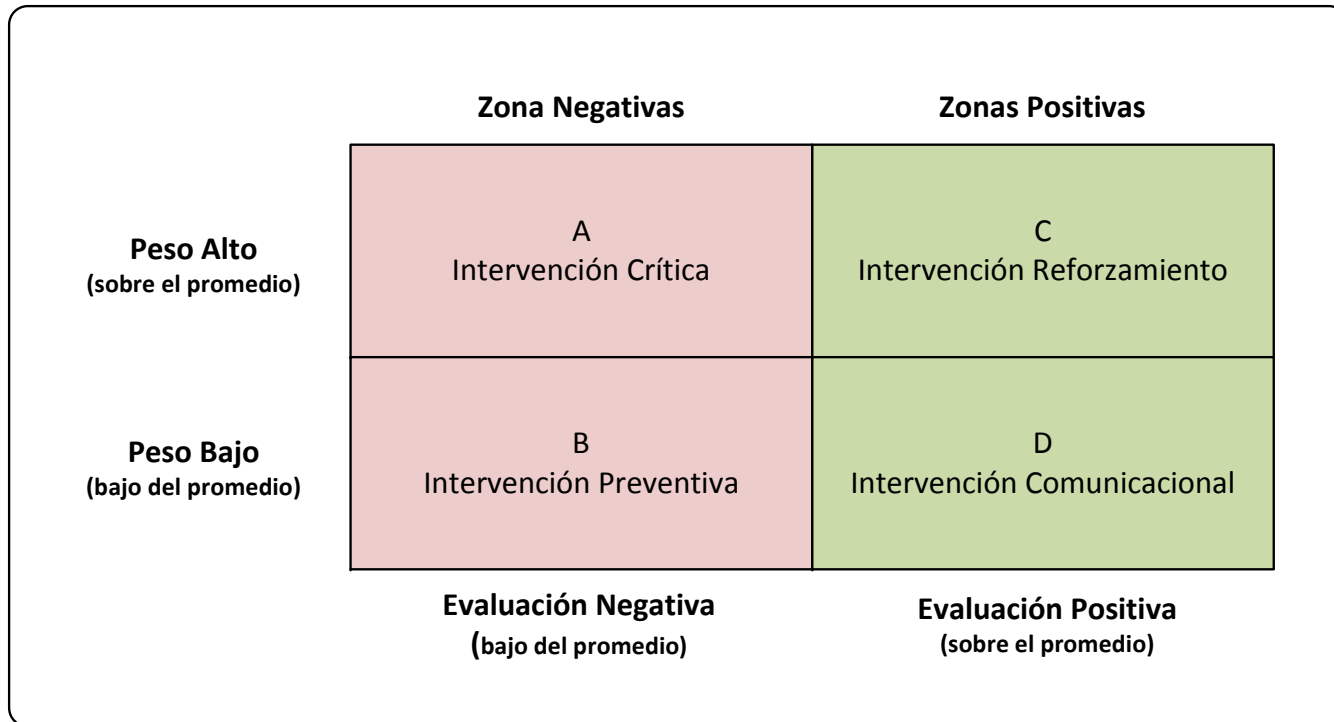
(% respuestas positivas)

— Hombre — Mujer



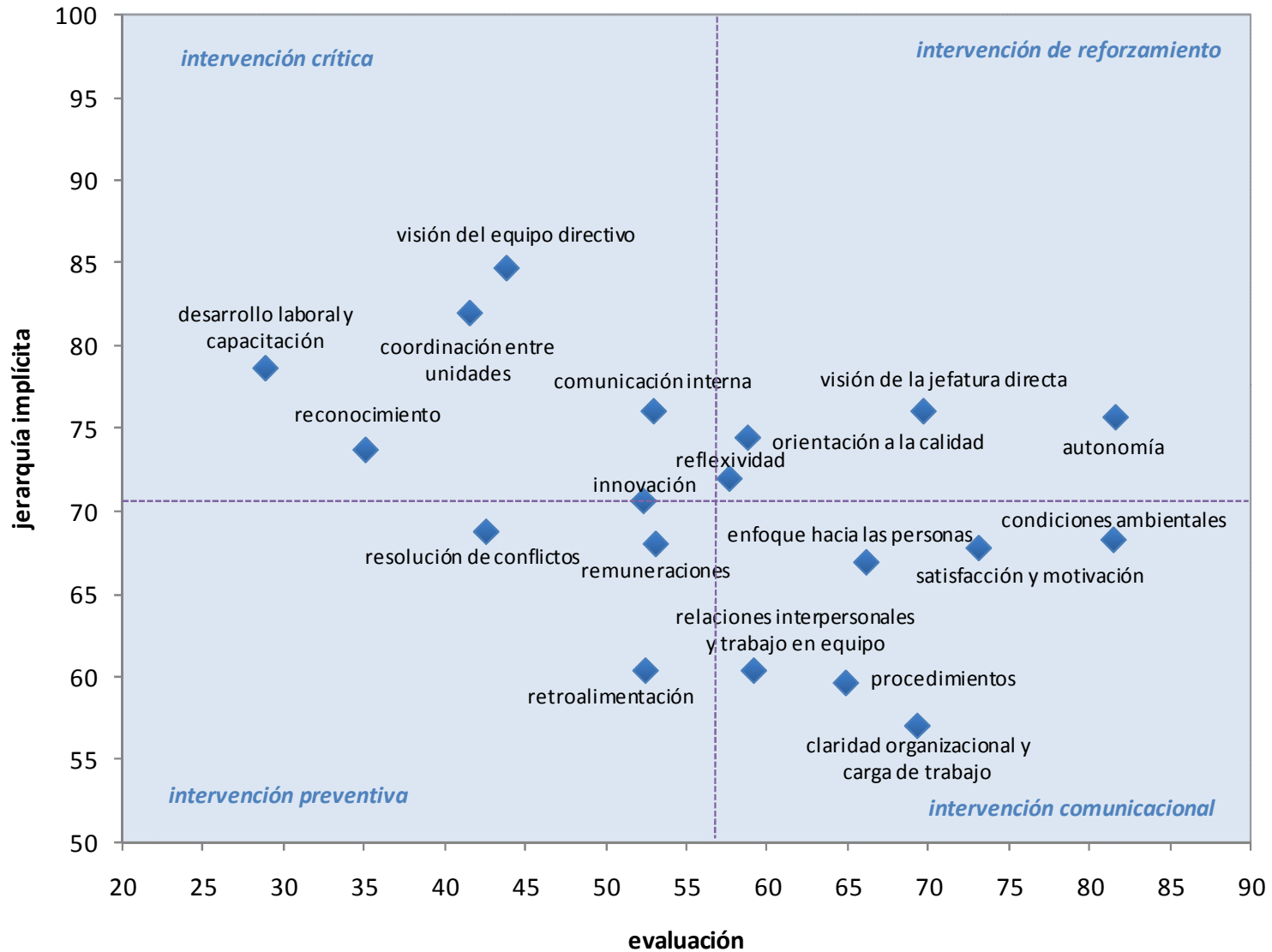
Modelos de Intervención

Metodología



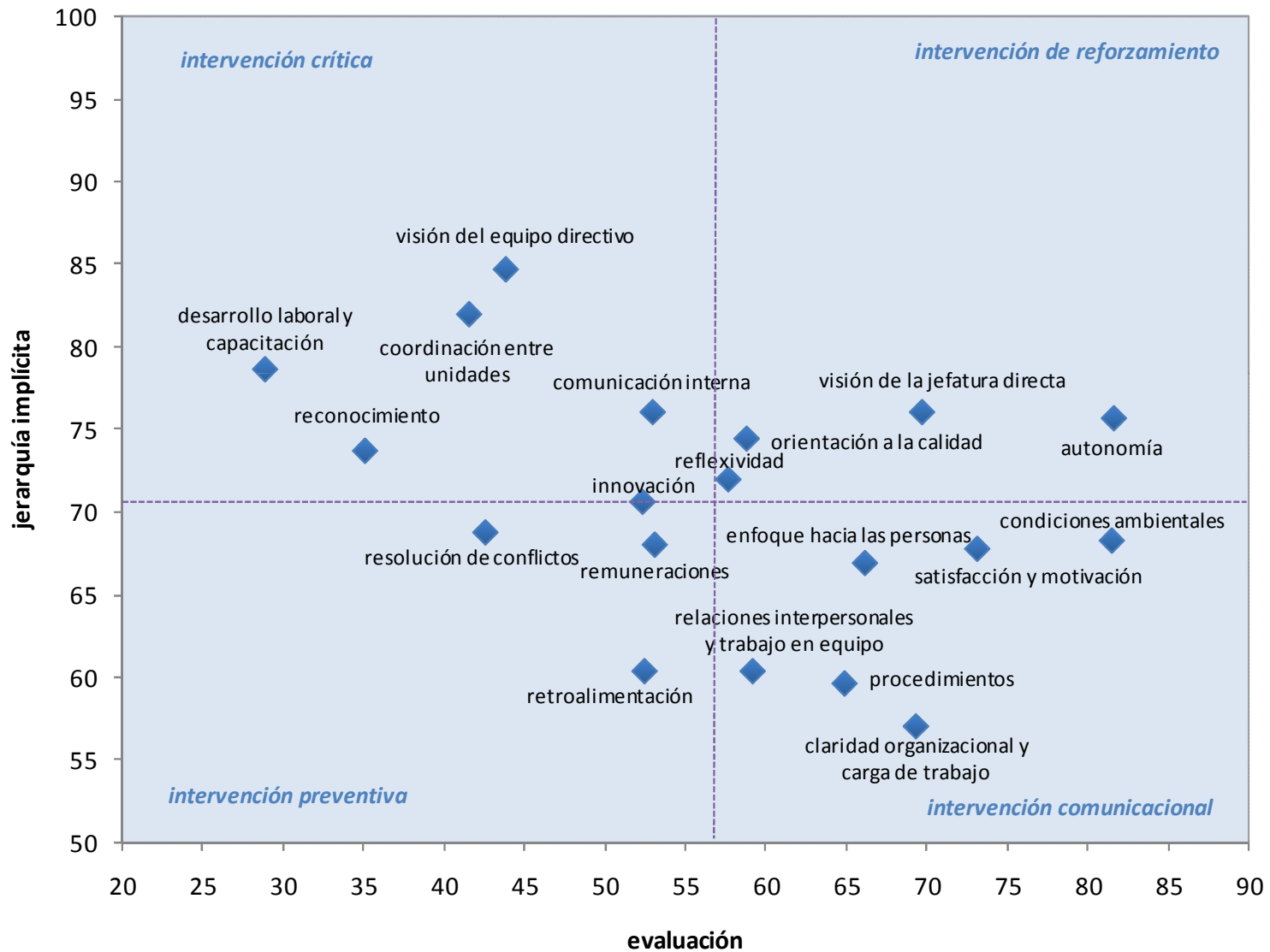
Modelo Explícito

Promedios: Clima=57,0%; Jerarquía=21,1%



Modelo Implícito

Promedios: Clima=57,0%; Jerarquía=70,6%



Prioridades de Gestión

EXPLÍCITAS

1. Remuneraciones
2. Visión del equipo directivo.
3. Reconocimiento.

IMPLÍCITAS

1. Visión del equipo directivo.
2. Coordinación entre unidades.
3. Desarrollo laboral y capacitación.
4. Reconocimiento.
5. Comunicación interna.
6. Innovación

Visión del Equipo Directivo

Ítems	+	-	Sgto. (+)	Reg. (+)	Hombre (+)	Mujer (+)
El equipo directivo cumple lo que promete a los empleados	35,5	24,6	30,2	65,6	34,8	35,6
El equipo directivo es capaz de superar con éxito los desafíos que enfrenta la Superintendencia	62,3	9,8	59,6	78,1	61,3	62,8
El equipo directivo se preocupa de las personas que trabajan en la Superintendencia	33,2	31,3	31,3	43,8	37,6	30,0
Visión del Equipo Directivo	43,7	21,9	40,4	62,5	44,8	42,7

No refiere a su capacidad de conducción o liderazgo, sino la confianza y cercanía (preocupación por las personas)

Coordinación entre Unidades

Ítems	+	-	Sgto. (+)	Reg. (+)	Hombre (+)	Mujer (+)
En la Superintendencia las diferentes unidades trabajan como socias, buscando la colaboración y beneficio institucional	37,6	26,2	32,6	65,6	38,0	36,8
Las unidades con las que nos relacionamos, nos entregan de forma oportuna la información y servicios necesarios para realizar nuestro trabajo	48,6	22,0	43,4	78,1	45,2	50,8
En la Superintendencia las comunicaciones entre las diferentes unidades son fluidas y oportunas	27,2	42,3	23,2	50,0	24,7	28,6
Cuando enfrentamos un proceso que involucra varias unidades, siento confianza en que cada una de ellas hará su parte por el bien del conjunto	55,4	15,5	51,4	78,1	58,7	52,5
Existe una buena coordinación de los procedimientos implementados por las distintas unidades	39,3	19,0	34,6	65,6	40,7	37,8
Coordinación entre Unidades	41,5	25,3	37,0	67,5	41,2	41,2

Desarrollo Laboral y Capacitación

Ítems	+	-	Sgto. (+)	Reg. (+)	Hombre (+)	Mujer (+)
Existen oportunidades para cambiarme a otros cargos o áreas de trabajo que sean más interesantes para mí al interior de la Superintendencia	22,5	46,5	21,0	31,3	19,4	25,2
En la Superintendencia los mecanismos de promoción o ascenso seleccionan a las personas más adecuadas y con mayor mérito	17,3	48,1	14,8	31,3	19,4	15,8
Conozco los criterios de promoción o ascenso utilizados en la Superintendencia	20,8	54,7	19,3	29,0	19,4	21,2
Son adecuadas las posibilidades de desarrollo de carrera que existen en la organización	24,2	45,5	21,8	37,5	26,1	22,0

Las personas en mi unidad tienen posibilidades efectivas de capacitarse	48,8	27,7	50,3	40,6	46,2	51,3
La capacitación y entrenamiento que entrega la institución es acorde a los requerimientos del trabajo	42,5	31,1	42,2	43,8	44,6	40,3
En la Superintendencia todos los funcionarios tienen igual oportunidad y derecho de recibir capacitación	26,9	42,0	25,0	37,5	30,4	24,4
Desarrollo Laboral y Capacitación	28,8	42,2	27,6	35,7	29,2	28,4

Reconocimiento

Ítems	+	-	Sgto. (+)	Reg. (+)	Hombre (+)	Mujer (+)
En la Superintendencia es más frecuente el reconocimiento por el trabajo bien realizado, que las críticas o amonestaciones por errores triviales	35,7	32,4	35,4	37,5	29,0	41,2
En la Superintendencia se utiliza el reconocimiento público para destacar el desempeño superior de las personas	15,6	50,5	12,8	31,3	18,3	13,6
En mi unidad se reconoce a los funcionarios que se esfuerzan por dar un buen servicio a nuestros clientes internos y externos	53,3	25,5	51,7	62,5	53,3	52,9
Reconocimiento	35,0	36,1	33,4	43,8	33,3	36,3

Comunicación Interna

Ítems	+	-	Sgto. (+)	Reg. (+)	Hombre (+)	Mujer (+)
Me entero más por conversaciones de pasillo que por comunicaciones formales de las cosas importantes de la institución	37,1	40,4	39,2	25,0	41,3	34,2
Existe una comunicación fluida entre regiones y el nivel central	43,9	15,6	40,0	65,6	38,7	47,5
Cuento de manera oportuna y precisa con la información que necesito para realizar mi trabajo	62,6	11,2	58,8	84,4	61,3	63,3
En la Superintendencia existen buenos canales de comunicación y uno se entera oportunamente de todo lo que pasa	34,6	29,4	28,6	68,8	34,4	35,0
Me siento suficientemente informado de las cosas importantes que ocurren en la Superintendencia	53,7	19,2	49,5	78,1	50,5	56,7
En general, se me proporciona información clara y oportuna	74,6	11,3	72,9	84,4	74,2	74,8
Tengo canales adecuados para expresar mi opinión y sugerencias	61,7	17,8	59,3	75,0	62,4	60,8
Comunicación Interna	52,9	20,5	49,2	73,7	50,8	54,3

Innovación

Ítems	+	-	Sgto. (+)	Reg. (+)	Hombre (+)	Mujer (+)
La Superintendencia estimula la innovación y aprovecha la creatividad de sus miembros	45,8	25,7	43,4	59,4	50,5	42,5
En la Superintendencia se estimulan las nuevas ideas o formas de hacer mejor el trabajo	43,9	22,6	43,9	43,8	45,2	42,4
Las nuevas ideas (proponer cambios en la forma de hacer u organizar las cosas) son tomadas en cuenta en mi unidad	66,7	15,5	66,9	65,6	64,5	68,1
Innovación	52,3	21,2	51,6	56,3	53,4	51,3

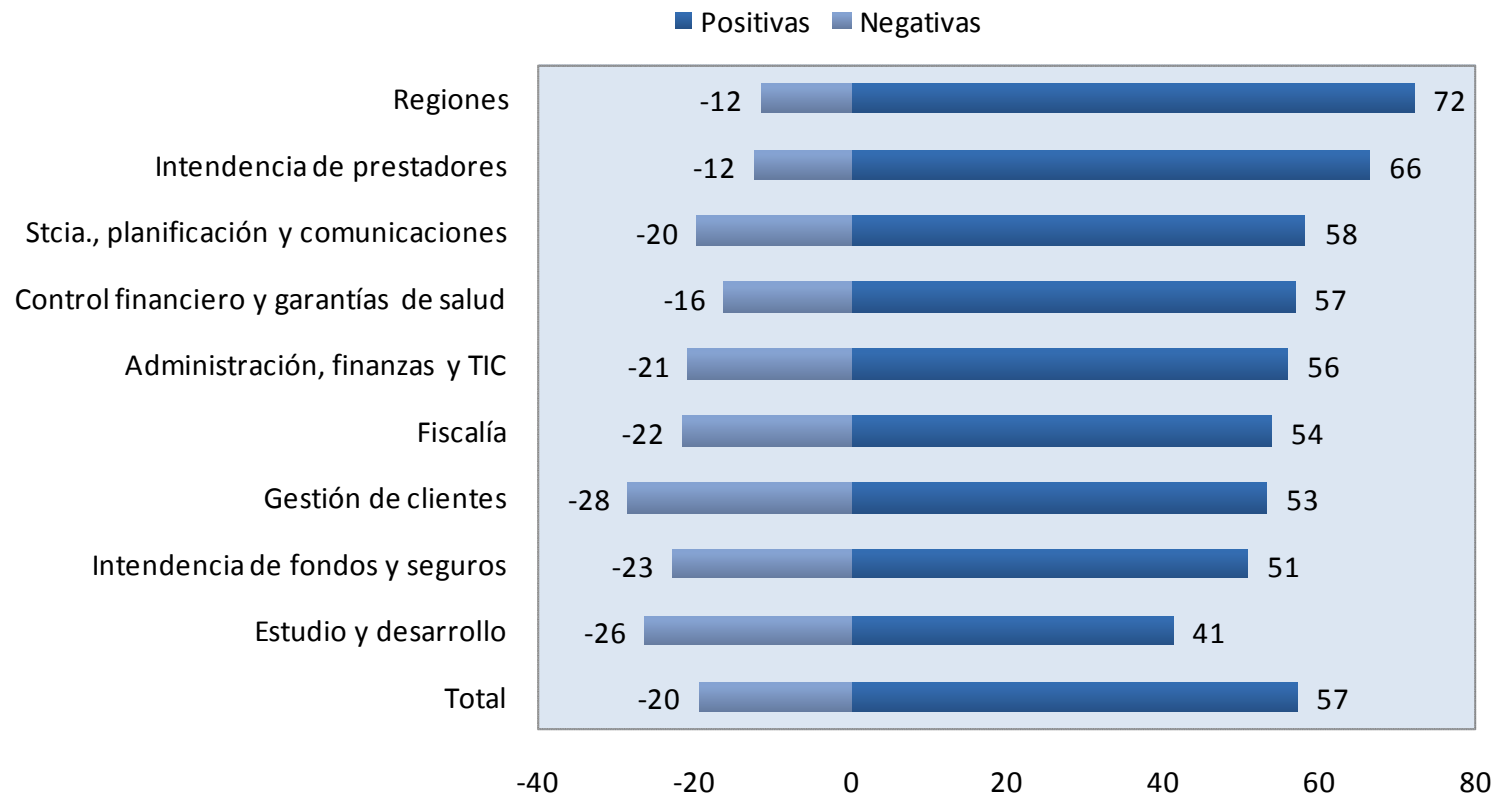
Comparación 2002-2007

(% de respuesta positivas)

Ítems Comparables	2002	2007	Diferencia
En la institución las funciones están claramente definidas	69,2	53,1	-16,1
En general, se me proporciona información clara y oportuna	44,9	74,6	29,7
Tengo buenas condiciones ambientales (aseo, iluminación, ventilación, mobiliario) para realizar mi trabajo	62,6	74,3	11,7
Son adecuadas las posibilidades de desarrollo de carrera que existen en la organización	14,0	24,2	10,2
Los servicios que recibo de las otras unidades de la institución son de acuerdo a mis expectativas	58,9	47,2	-11,7
Las relaciones personales en mi grupo de trabajo son amistosas	76,6	77,0	0,4
De acuerdo al trabajo que realizo, mi experiencia y conocimientos, creo que la remuneración que recibo es adecuada en comparación con otras organizaciones	59,8	61,2	1,4
Considero que el trabajo que realizo es importante para la organización	93,5	93,0	-0,5
Mi jefe directo sabe cómo dirigir y organizar al personal	60,7	67,9	7,2

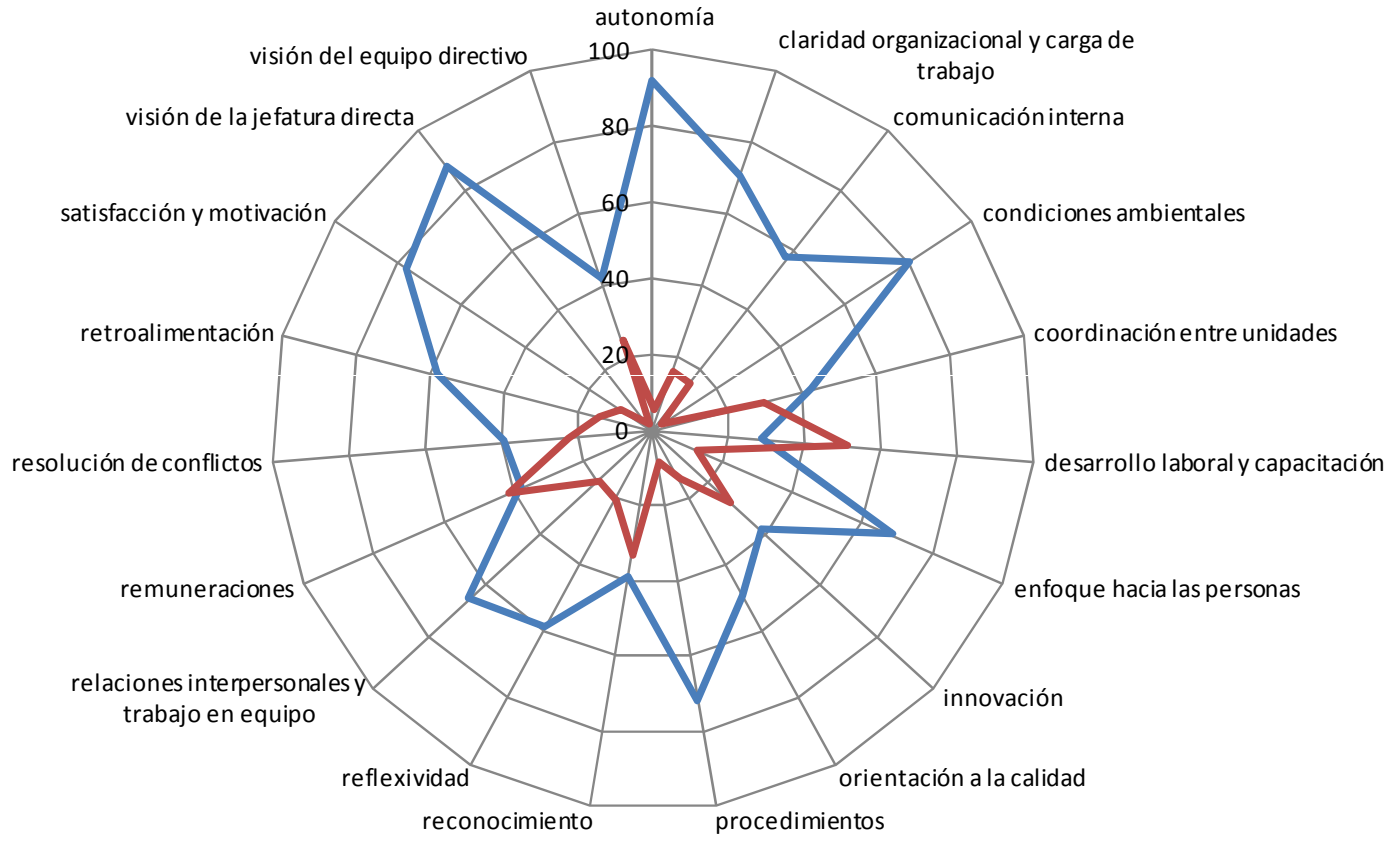
Resultados según Departamento

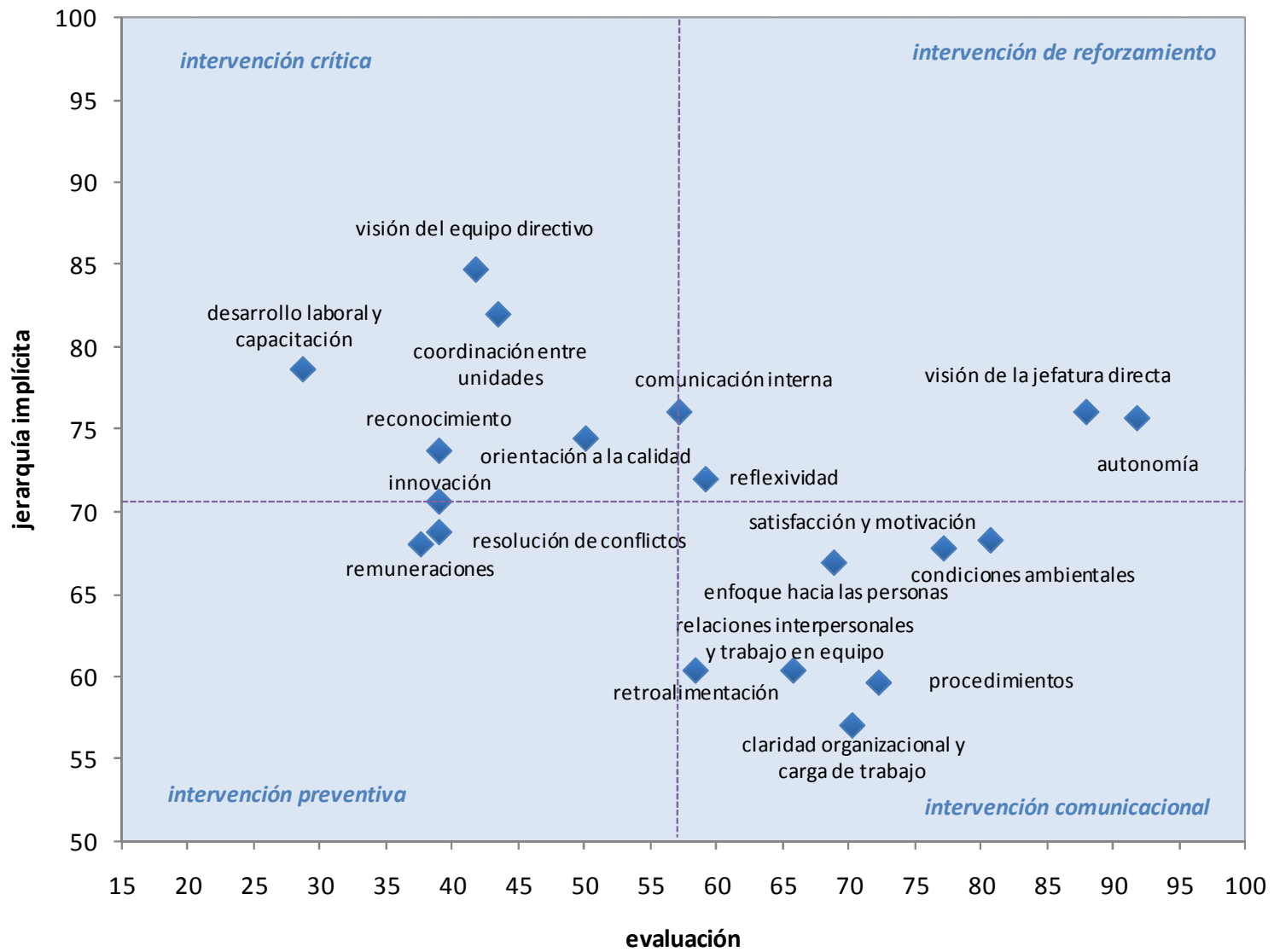
Clima Total según Departamento



Superintendencia, Comunicaciones y
Planificación
12 casos

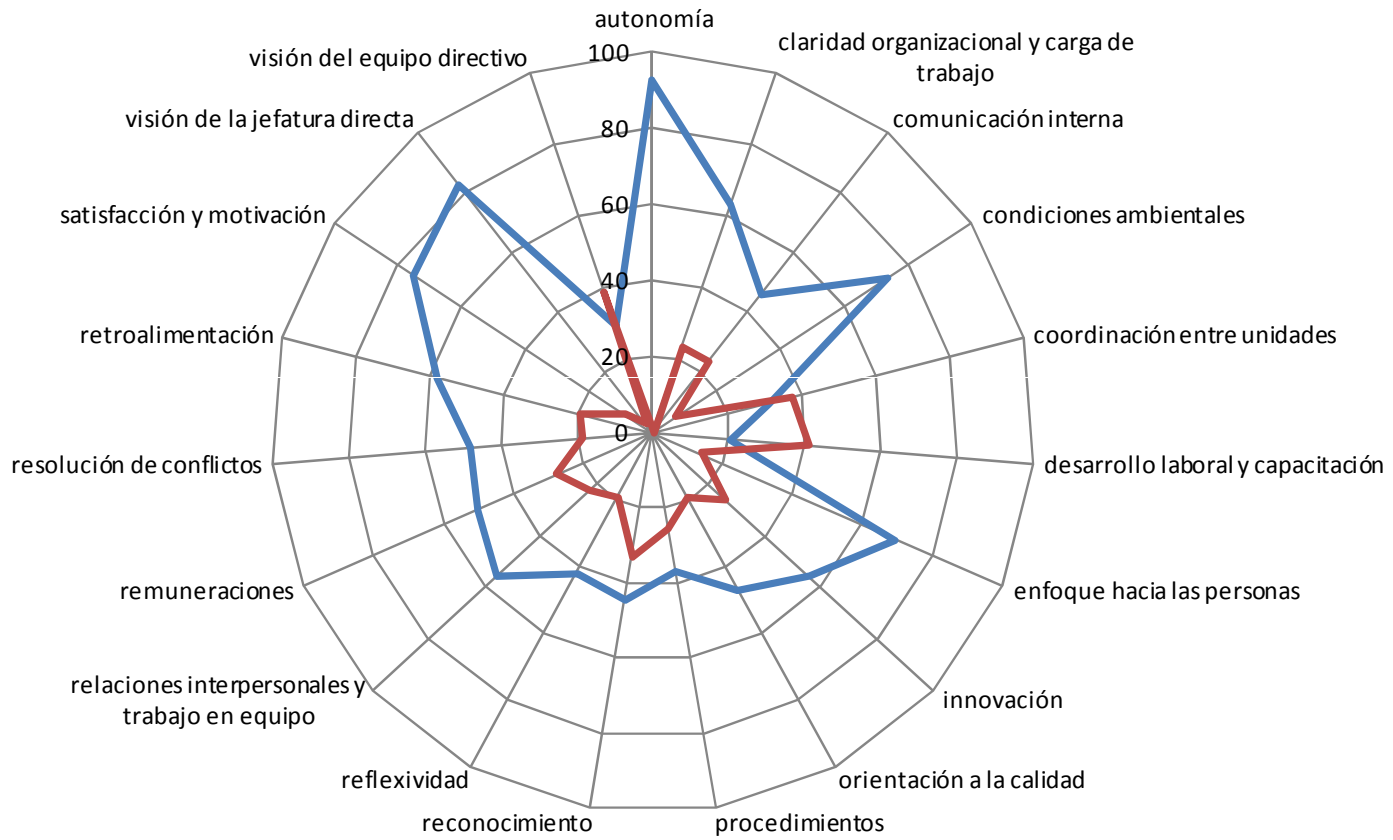
— positivas — negativas

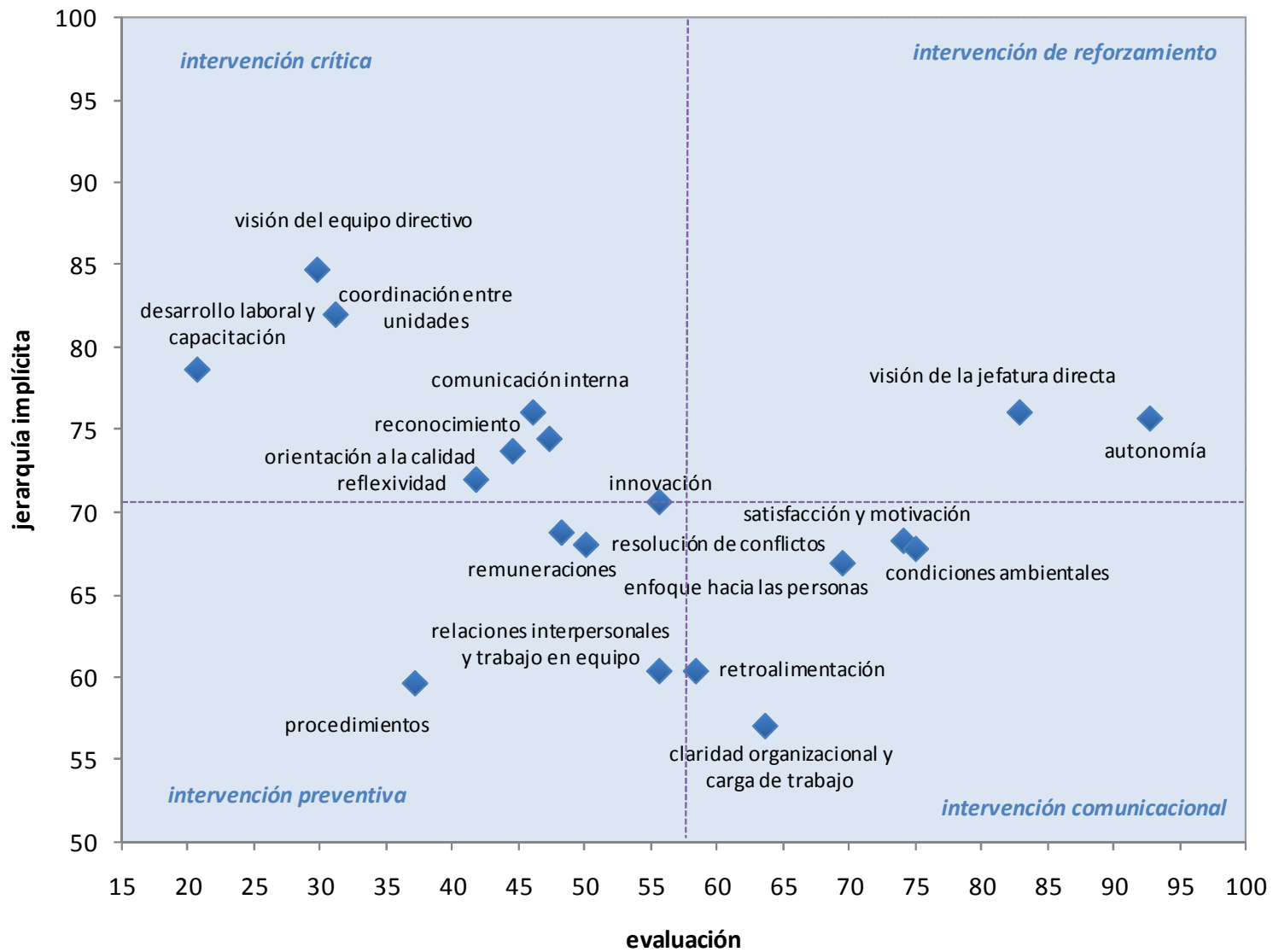




Fiscalía
9 casos

— positivas — negativas

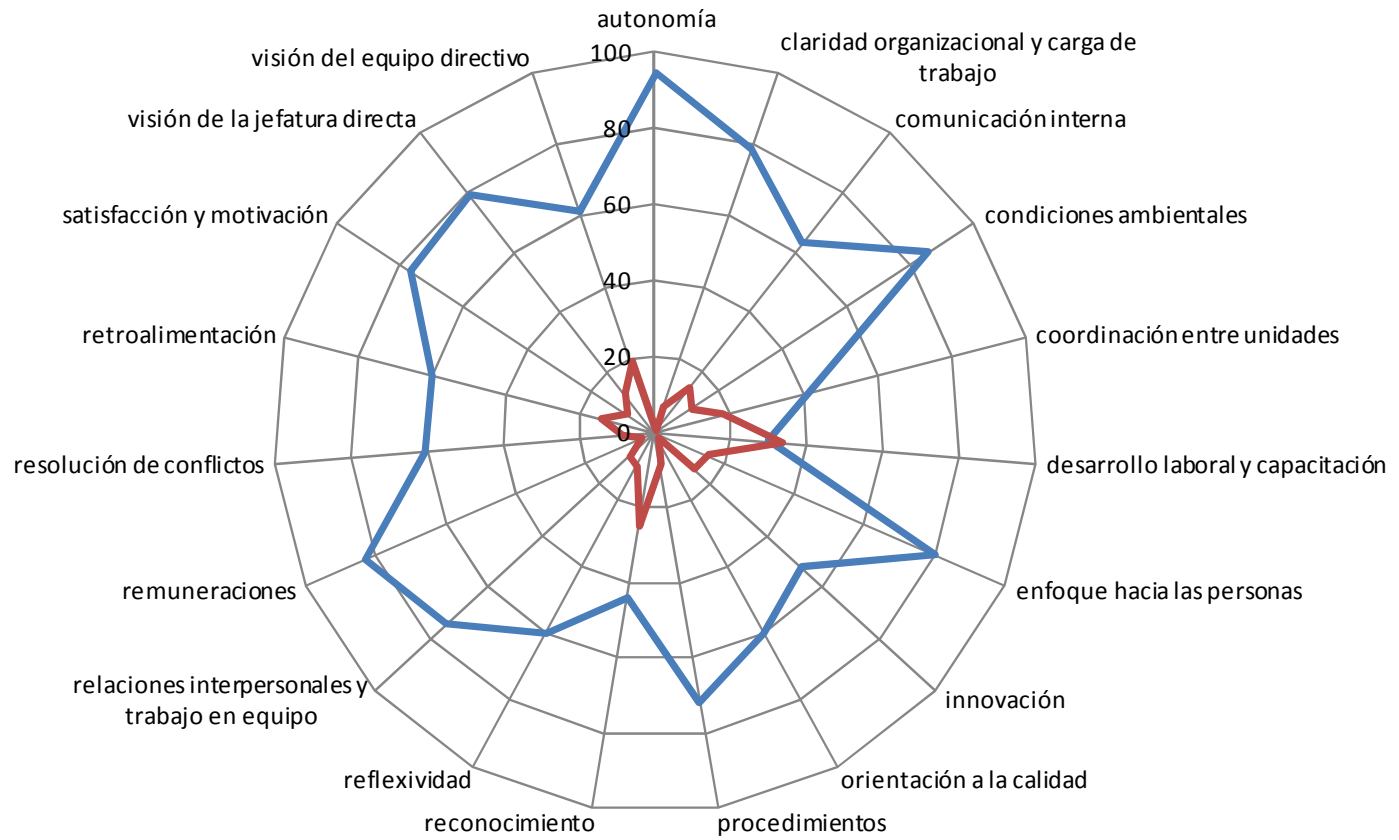


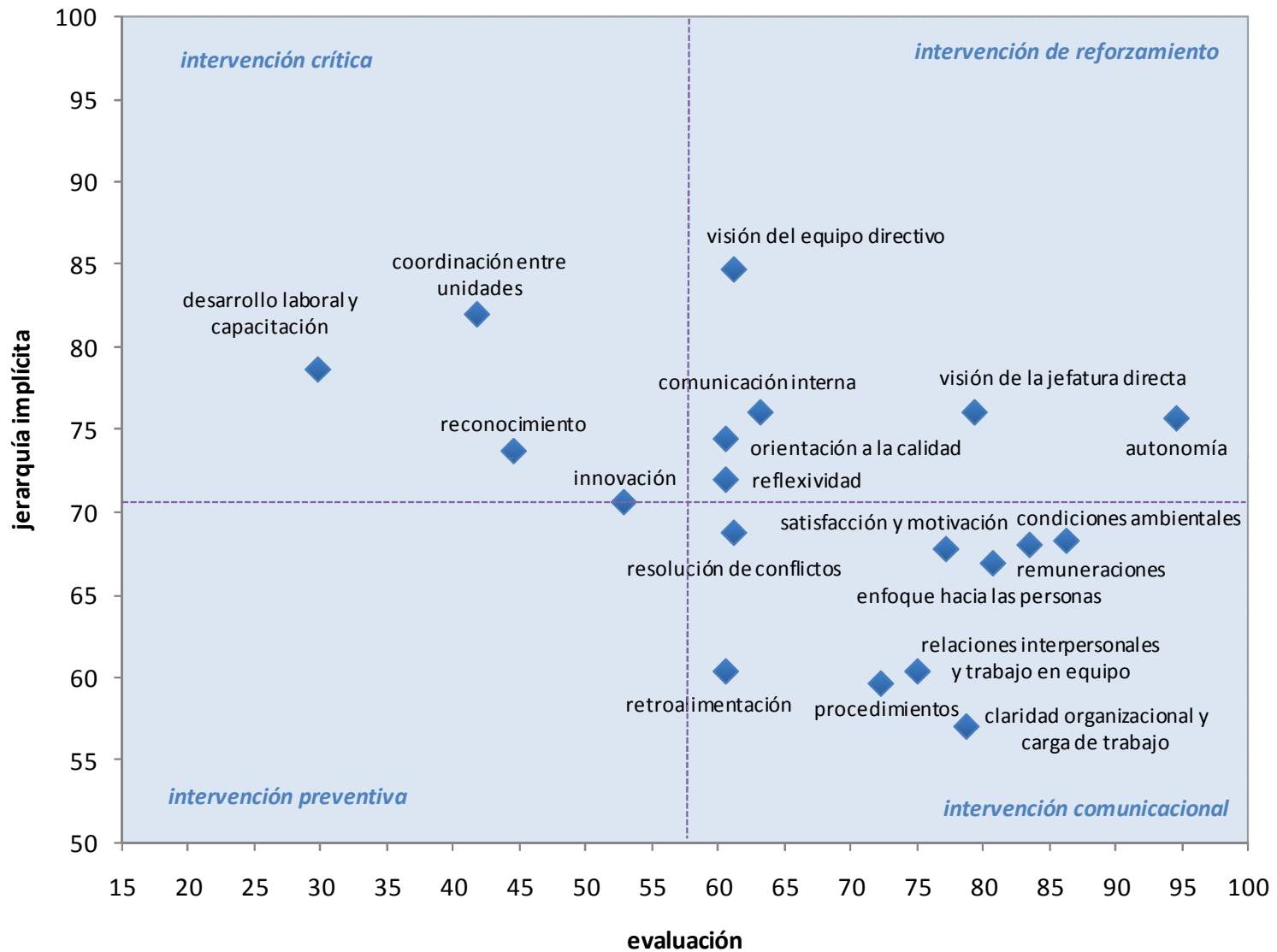


Intendencia de Prestadores

12 casos

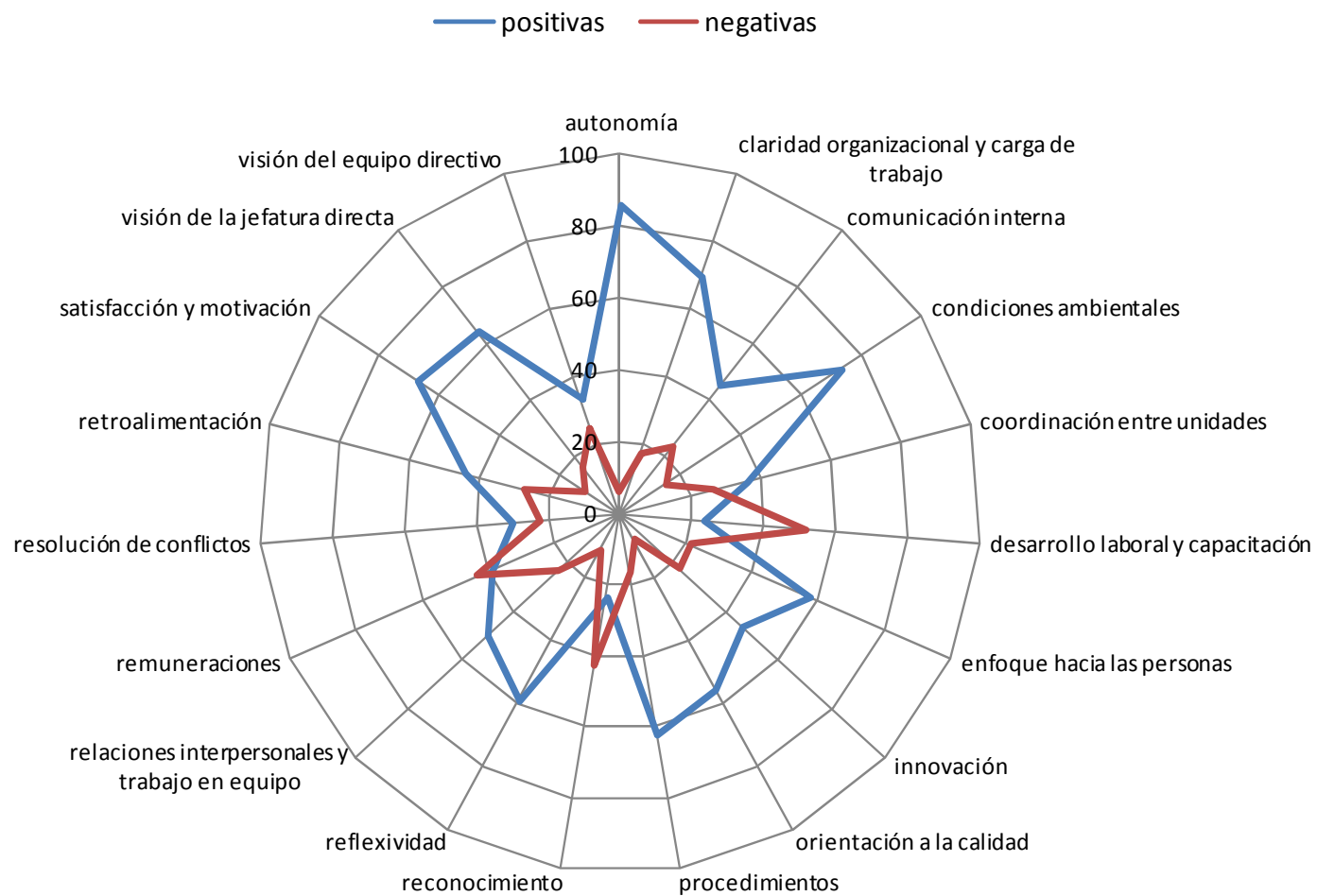
— positivas — negativas

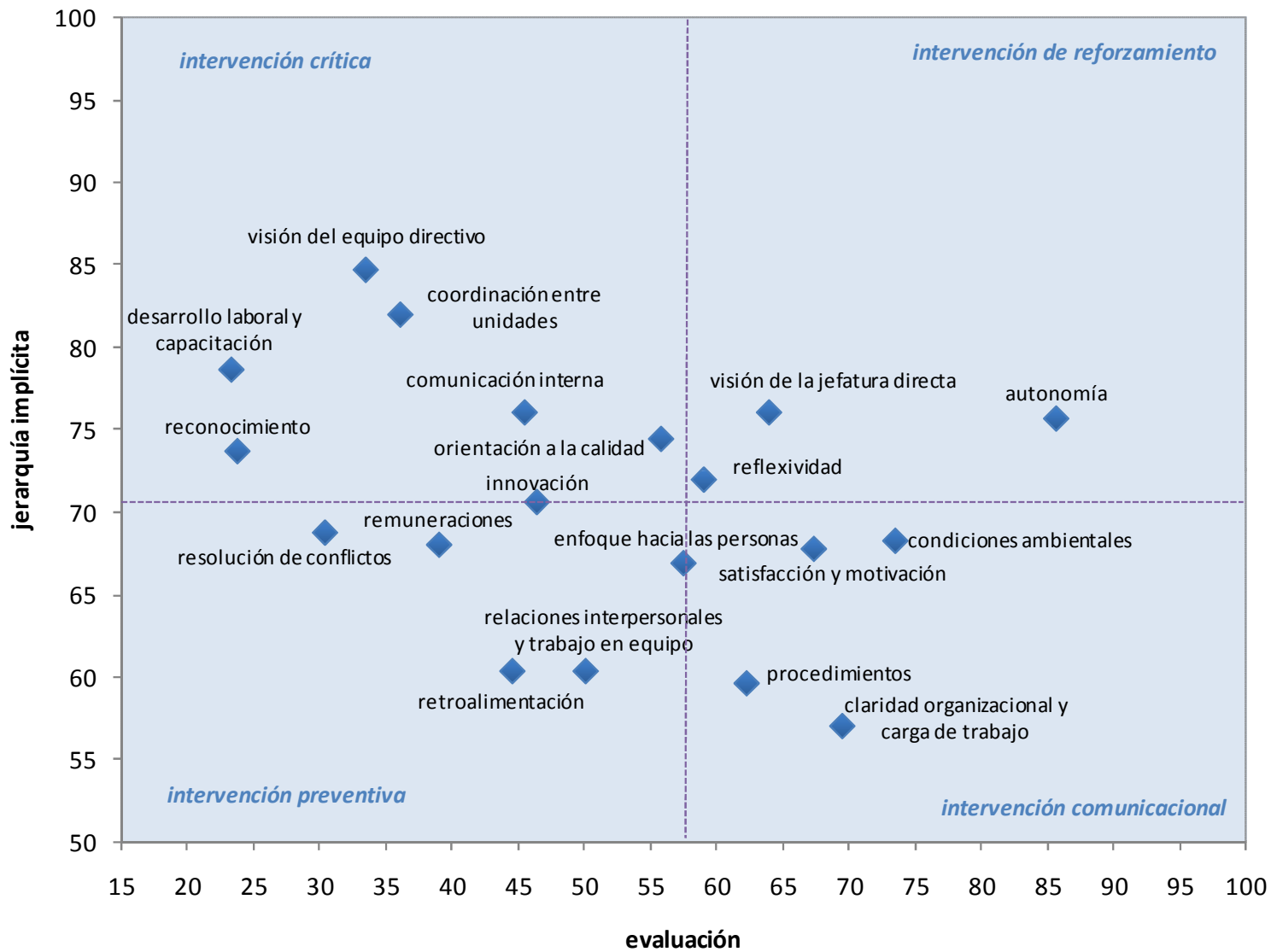




Intendencia de Fondos y Seguros

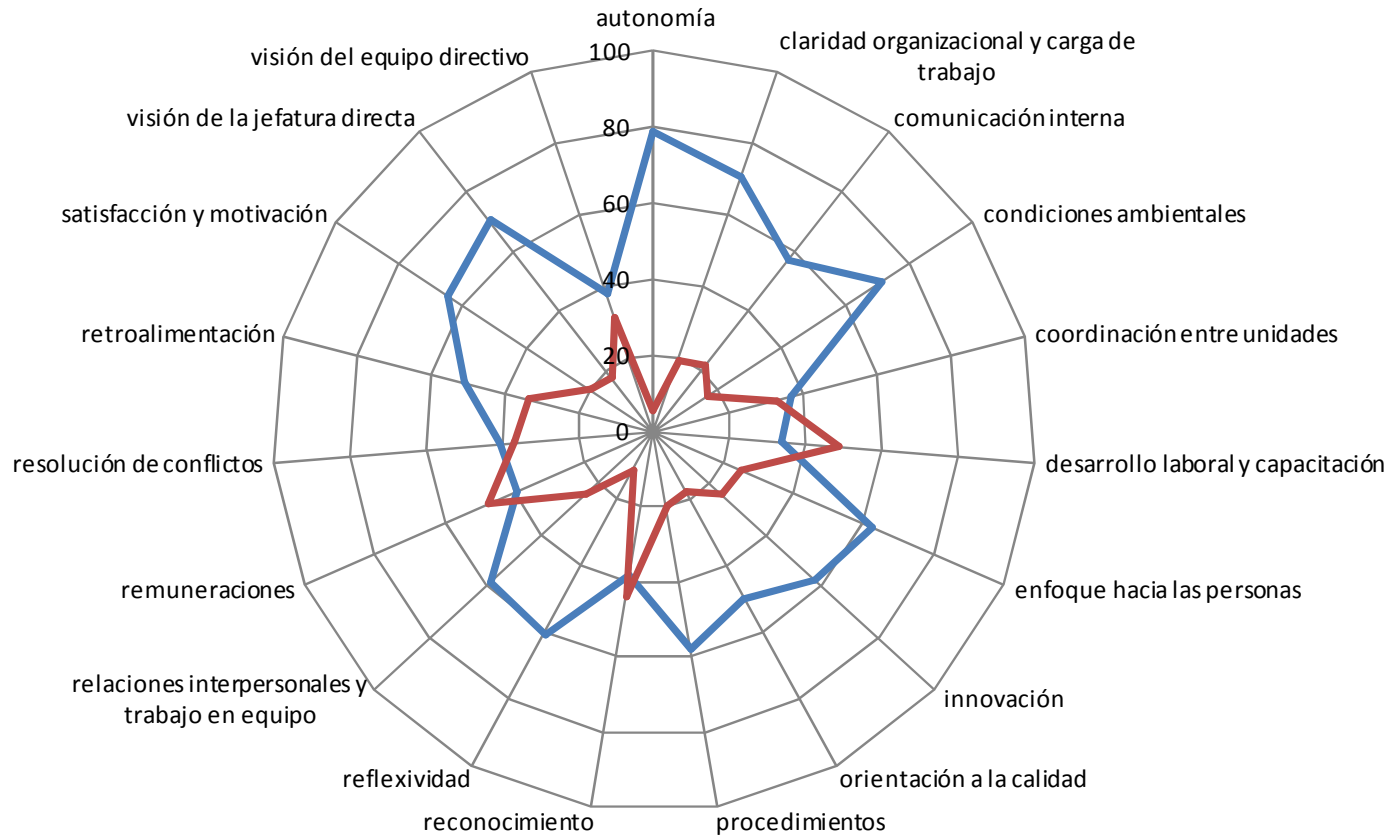
45 casos

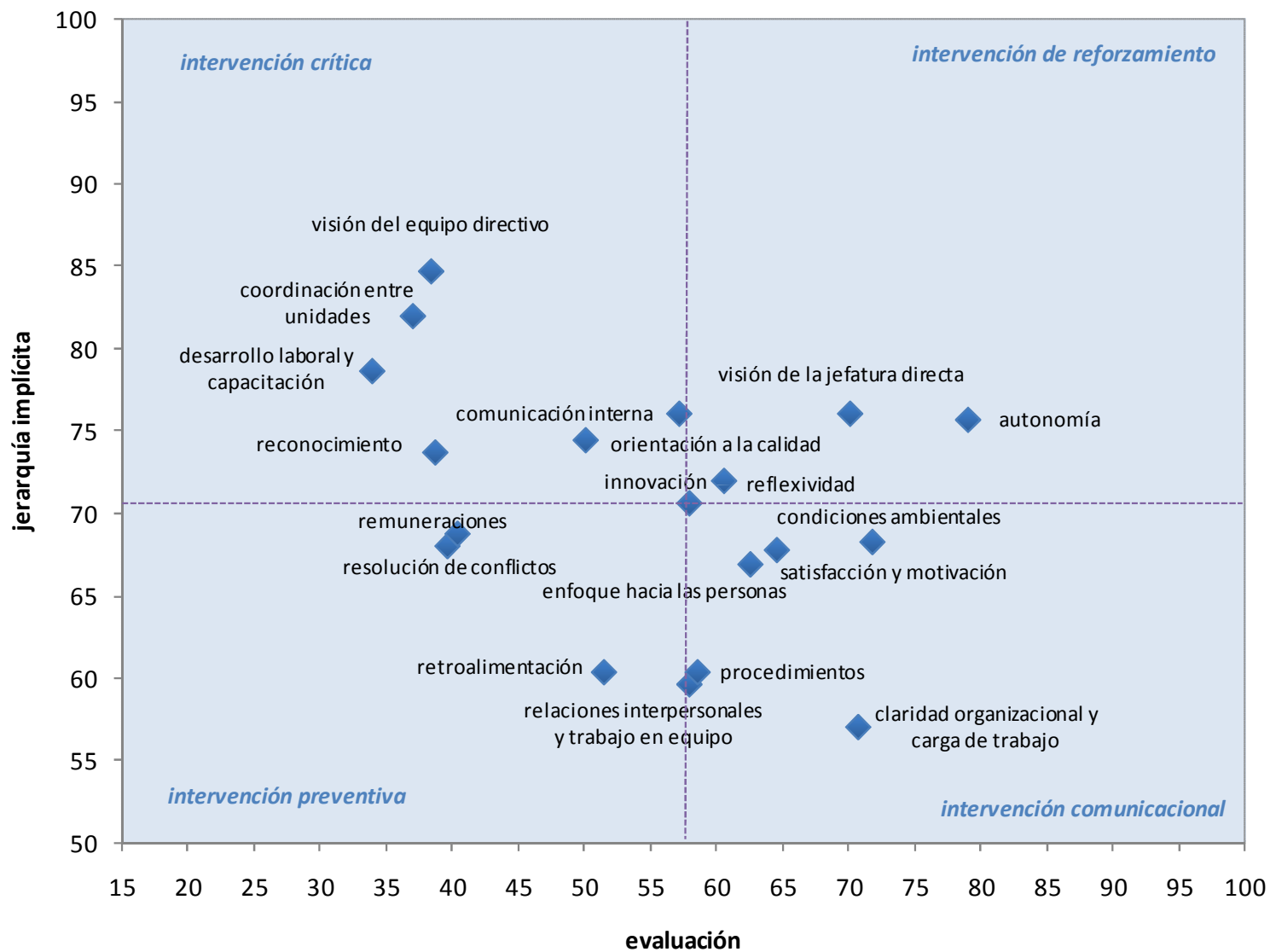




Gestión de Clientes
20 casos (no incluye regiones)

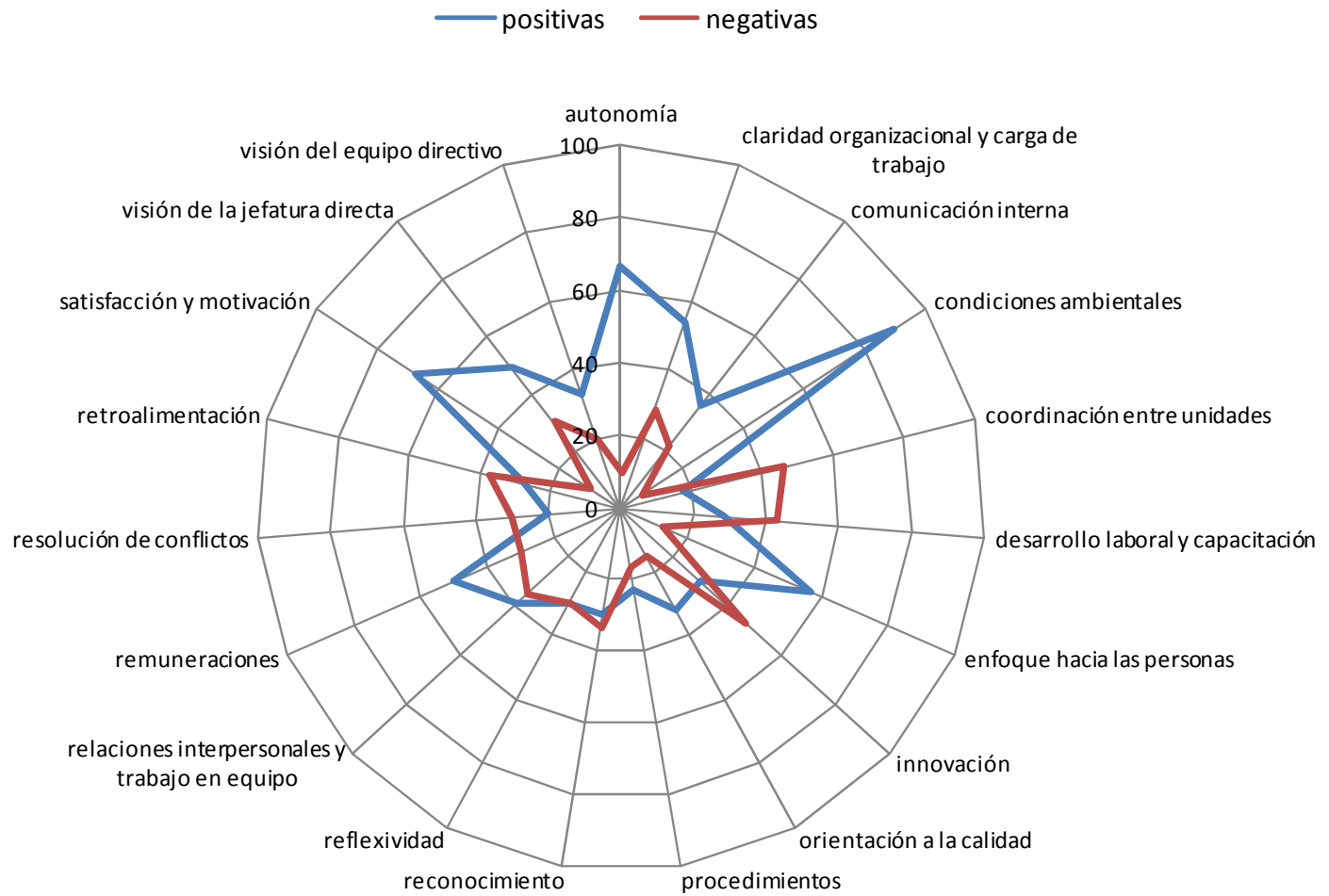
— positivas — negativas

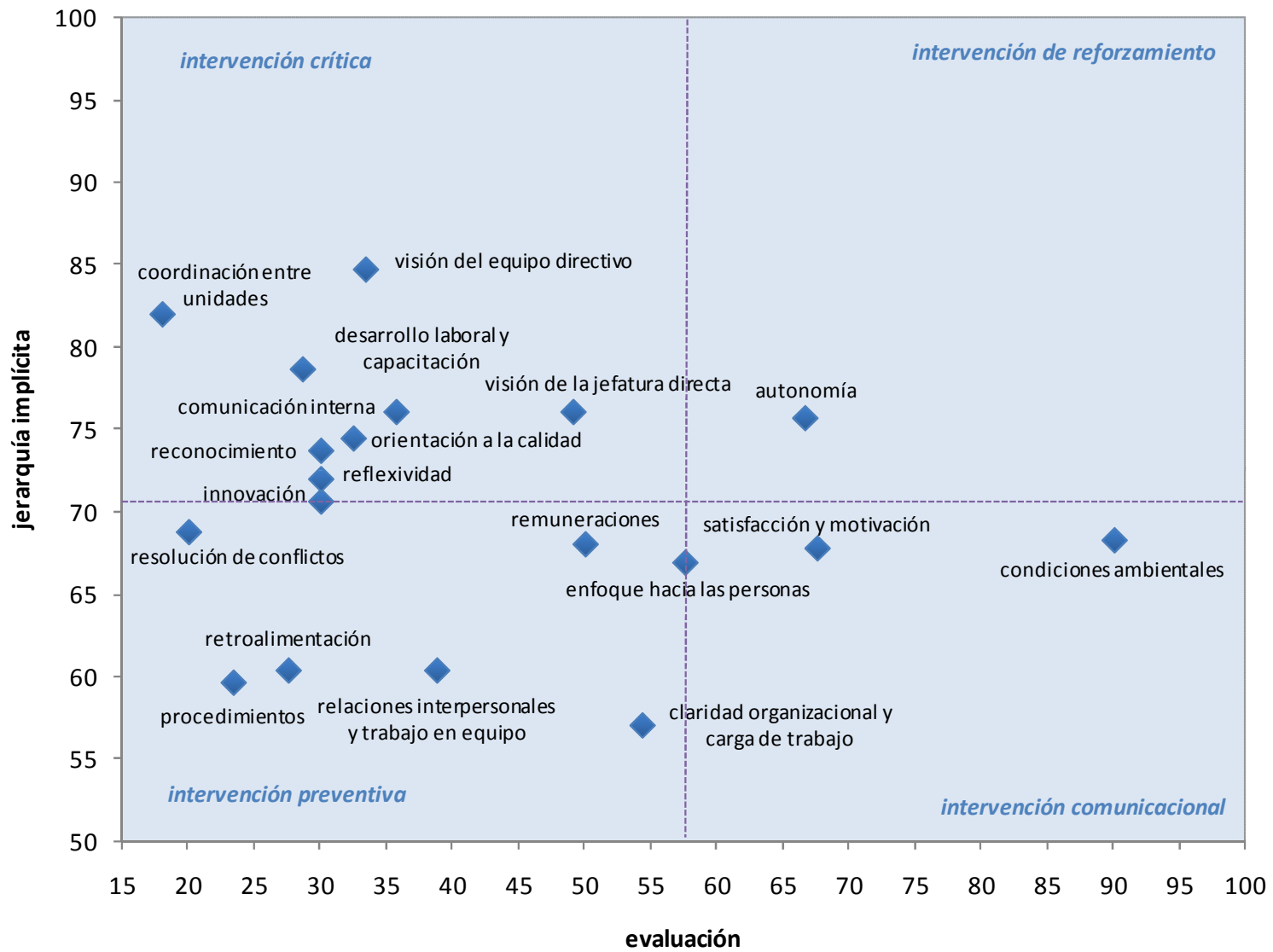




Estudio y Desarrollo

10 casos

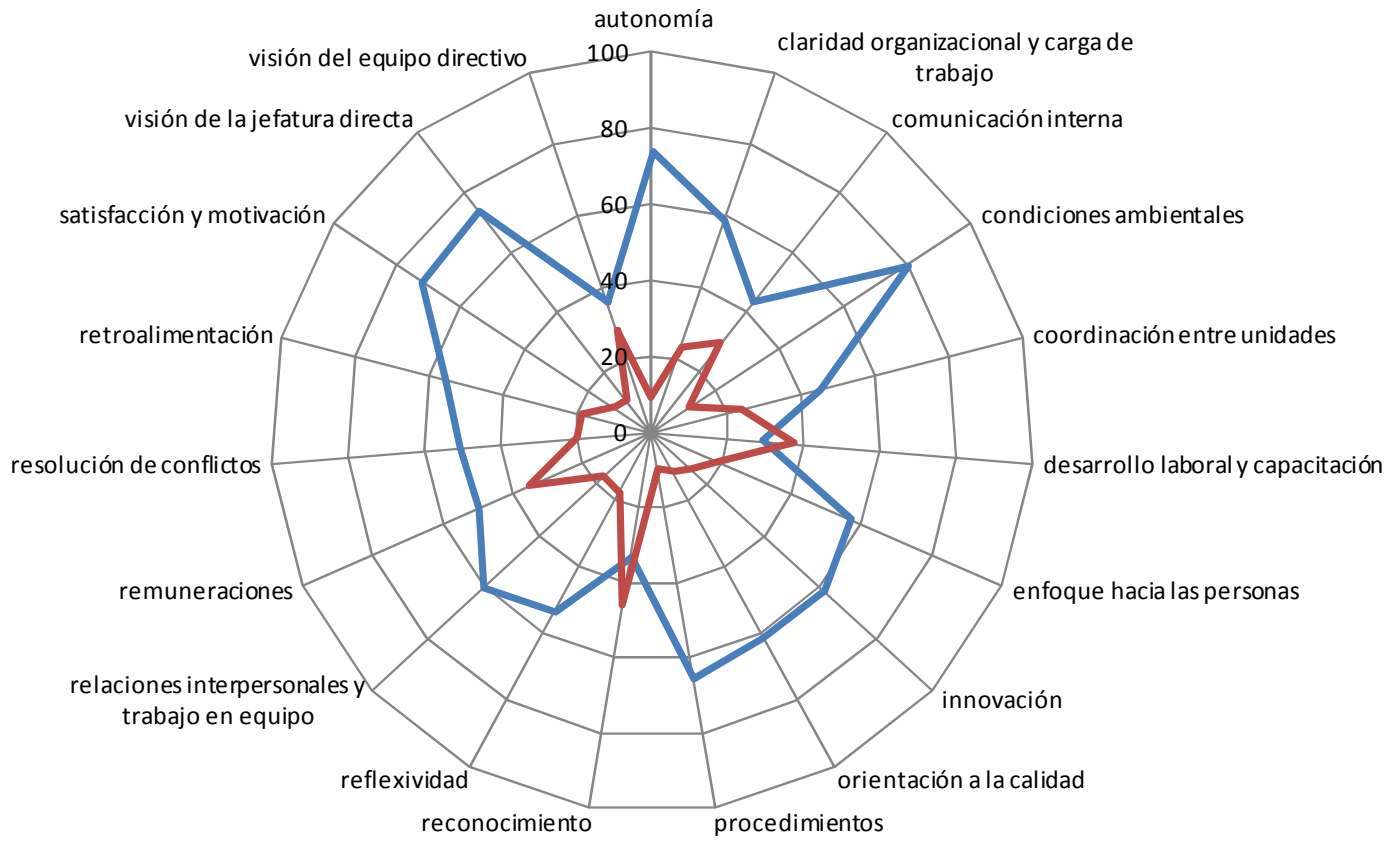


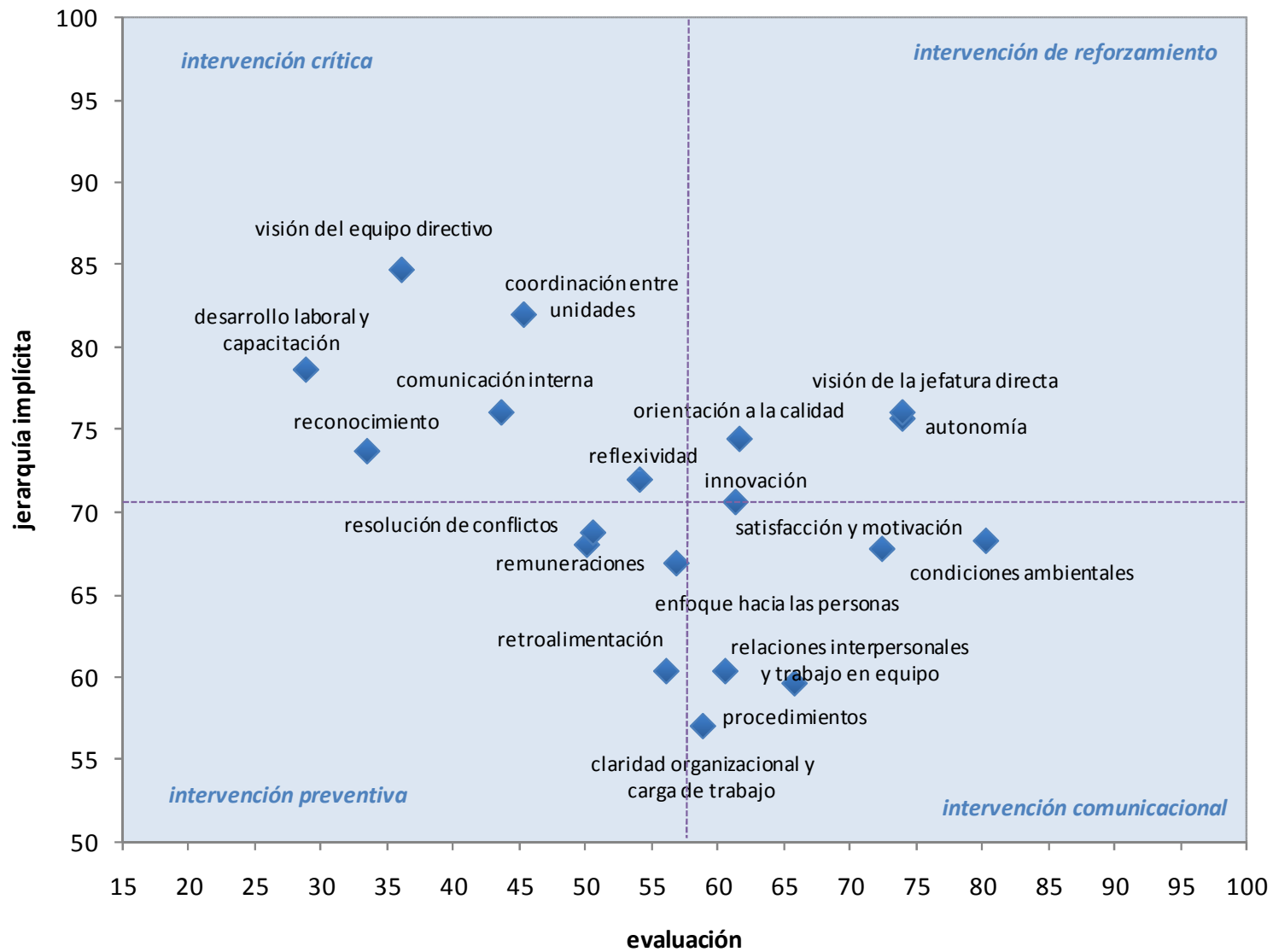


Administración, Finanzas y TIC

37 casos

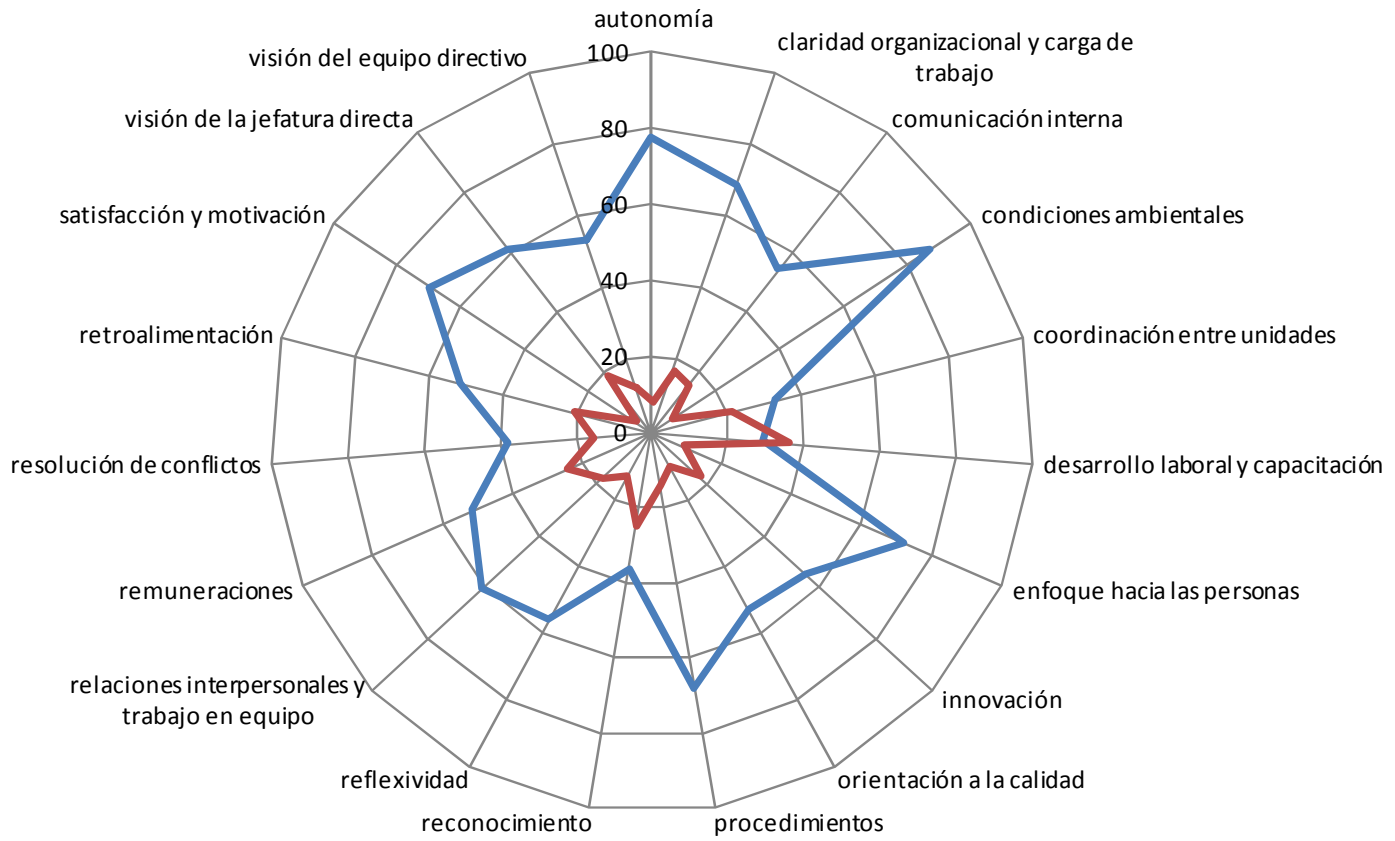
— positivas — negativas

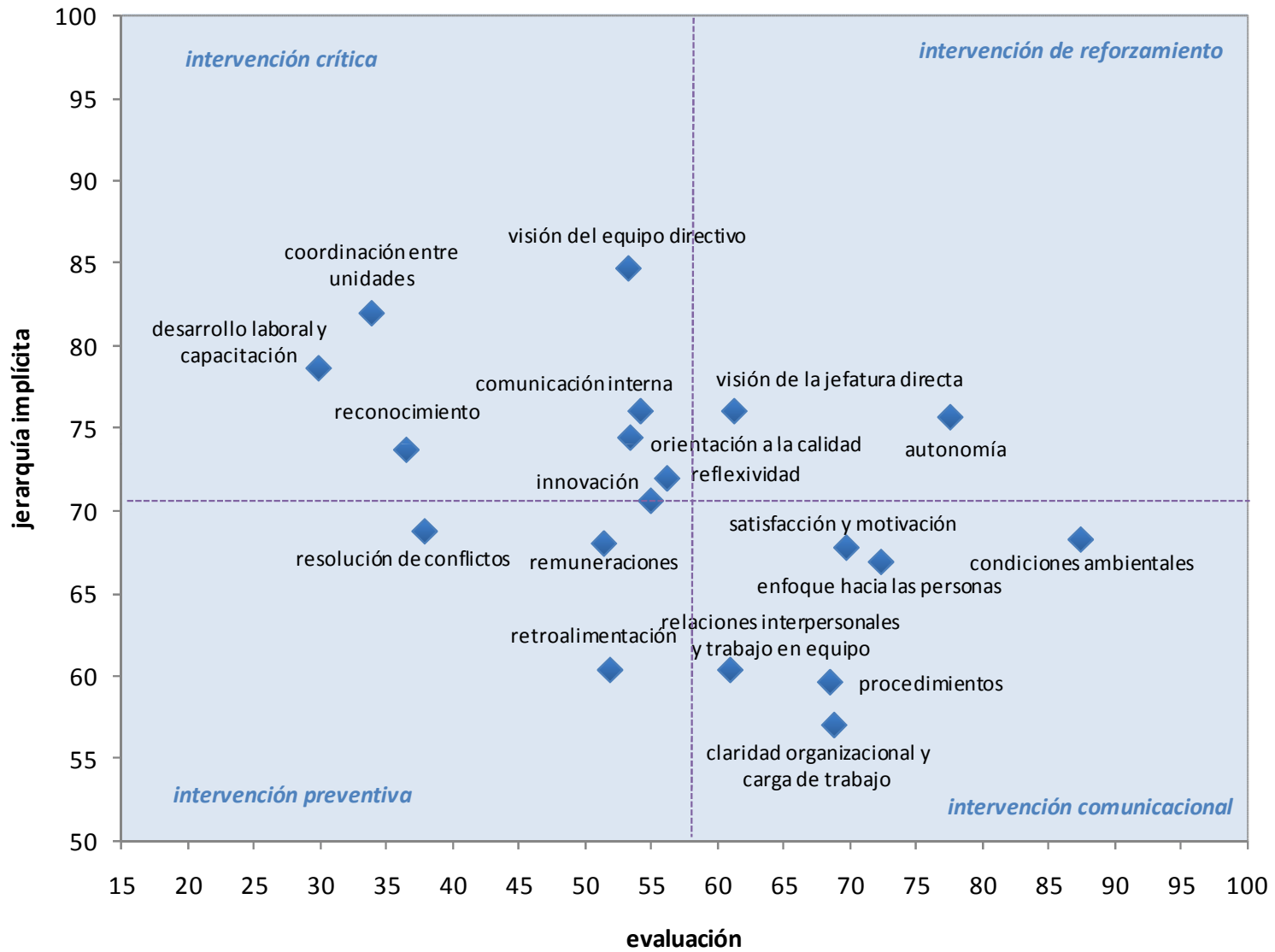




Control Financiero y
Garantías de Salud
37 casos

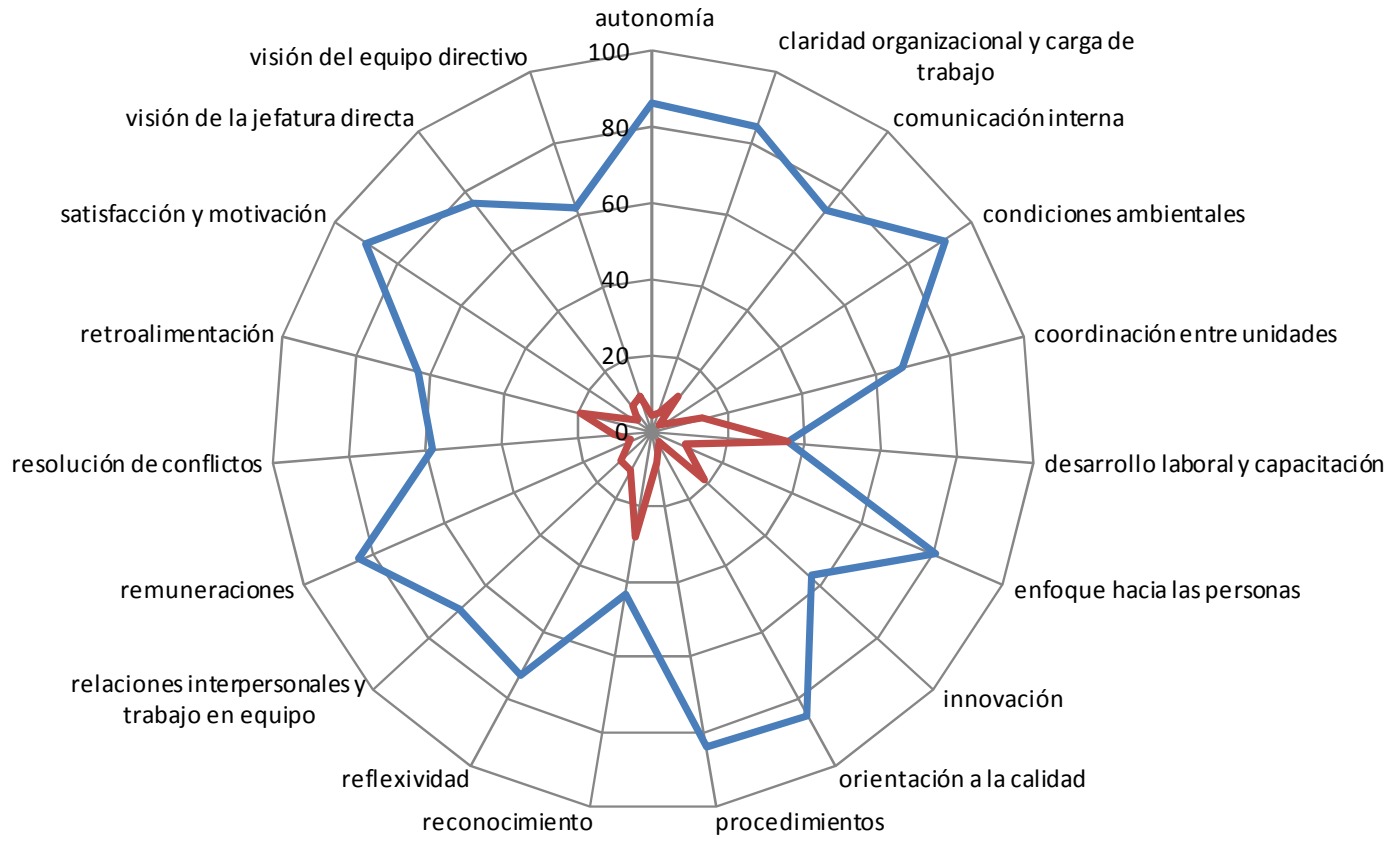
— positivas — negativas

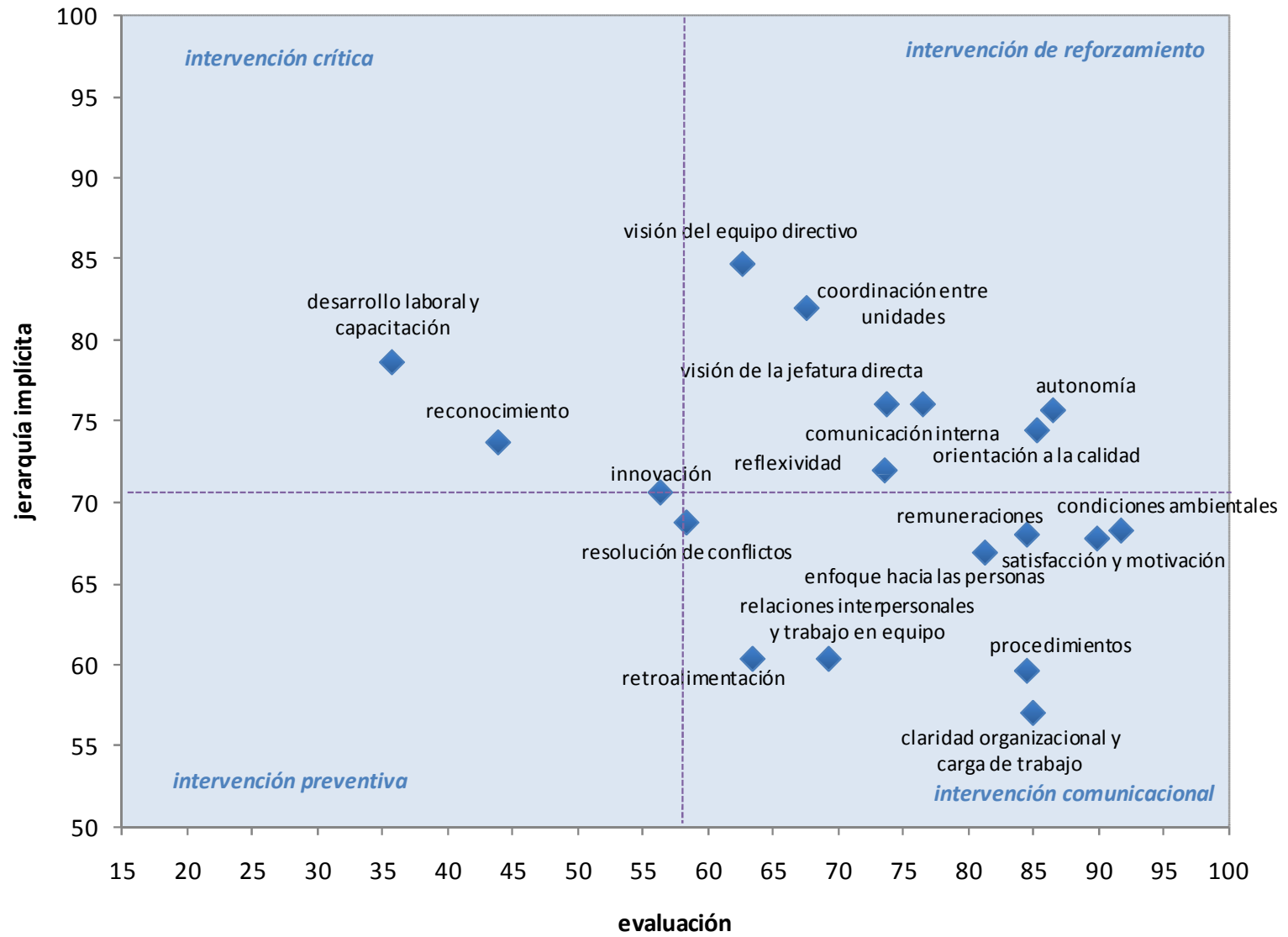




Regiones
32 casos

— positivas — negativas





Recomendaciones de Planes de Acción

Aclaración

- Estas recomendaciones se hacen sin tener conocimiento de los programas de desarrollo organizacional que se están implementando en la Superintendencia
- Se basan sólo en los datos del Estudio

Remuneraciones y Desarrollo

- Es normal que se manifieste insatisfacción en las áreas de remuneración y posibilidades de desarrollo (\approx empleabilidad)
- ¿Qué puede efectivamente hacer la Superintendencia en estos ámbitos?
 - Comunicar con claridad cuáles son los procedimientos
 - Informar sobre situación de homologables en el mercado laboral o sector público

Coordinación entre Unidades

- Facilitar instancias de encuentro y conocimiento mutuo
- Saber quién sabe qué, quién es experto en qué temas
- Especificar información requerida de otras unidades
- Establecer estándares, plazos de entrega de información
- Gestionar mejor las reuniones entre áreas

Visión del Equipo Directivo

- Establecer rituales de reconocimiento en que se haga saber lo importante que es el aporte del personal a la Misión de la Superintendencia
- Gestos sistemáticos de valoración: desde lo simple (saludo, reconocimiento por nombre) hasta eventuales premios a funcionarios destacados

Comunicación Interna

- Optimizar uso de medios internos. Indagar sobre qué temas quieren estar enterados los funcionarios. No siempre coinciden con los que se emiten
- Elaborar “libretos” de información homogéneos en reuniones de trabajo
- Falta de información revela pérdida de sentido: reiterar misión, desafíos, objetivos con más frecuencia



Resultados

Estudio de Clima Organizacional 2007

Superintendencia de Salud

Pontificia Universidad Católica de Chile