

Informe Final

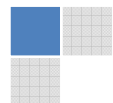
Estudio de Clima Organizacional 2009

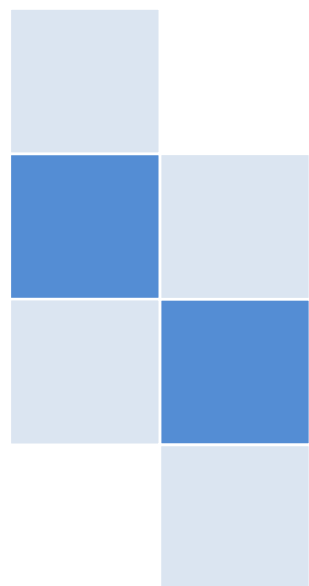
Superintendencia de Salud



Índice del Informe

- Metodología, Muestra y Tasa de Respuesta
- Resultados:
 - Clima Total
 - Clima Total según criterios de segmentación
 - Comparación 2007/2009
 - Adherencia
- Modelo de Intervención:
 - Metodología del Modelo
 - Cuadrante de Intervención Crítica
 - Cuadrante de Intervención Preventiva
 - Cuadrante de Intervención Reforzamiento
 - Cuadrante de Intervención Comunicacional
- Planes de Acción
- Resultados Desglosados:
 - Según Departamento



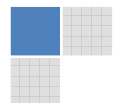


Metodología, Muestra y Tasa de Respuesta



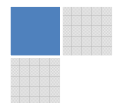
Concepto de Clima

- Conjunto de **percepciones compartidas** por los miembros de una organización sobre diferentes temas.
- 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 organizacional, el clima **debe ser incorporado y tratado en el decidir organizacional**.



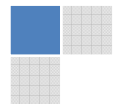
Medidas de Clima

- Escala de acuerdo de 5 puntos para evaluar cada ítem: *muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo*.
- **Respuestas positivas:** promedio de porcentajes o porcentaje de respuestas *muy de acuerdo y de acuerdo*.
- **Respuestas negativas:** promedio de porcentajes o porcentaje de respuestas *muy en desacuerdo y desacuerdo*.
- **Neto:** puntos porcentuales que refieren a la diferencia entre porcentajes positivos y negativos.
 - Si el neto es positivo, las respuestas positivas superan a las negativas.
 - Si el neto es negativo, las respuestas negativas superan a las positivas.
- **Promedio de netos:** Es el promedio de todos los puntajes netos de la organización, éste se toma para construir el “promedio organización”.



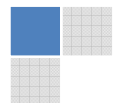
Metodología

- *Instrumento:*
 - Cuestionario estructurado autoaplicado
- *Duración promedio:*
 - 20 a 30 minutos
- *Levantamiento:*
 - 4 de Mayo a 18 Mayo de 2009
- *Casos:*
 - 232 funcionarios
- *Tasa de Logro:*
 - 95,8 % (casos efectivos/casos reportados)



Dimensiones Evaluadas (1)

- El modelo de clima propuesto en este estudio se encuentra compuesto por **22 dimensiones** y un **índice de adherencia**.
- Cada una de las dimensiones posee una **definición teórica**, la que a su vez debe ser corroborada a través de la información empírica.
- La estrategia utilizada para corroborar la **consistencia de las dimensiones teóricas** fue la medida *alfa de cronbach* y las *cargas factoriales* de cada ítem con su componente latente, a través del *análisis de componentes principales*.
- El coeficiente de alfa de cronbach se utiliza para conocer la consistencia interna de una escala, es decir el grado de correlación entre los ítems. Este coeficiente oscila entre -1 y 1. Se considera que la consistencia interna es alta si se encuentra entre 0,60 y 0,90. Los valores inferiores a 0,60 revelan una baja consistencia interna y los superiores a 0,90 sugieren que la escala contiene varios ítems que miden prácticamente el mismo concepto.



Dimensiones Evaluadas (2)

Autonomía ($\alpha = 0,865$) *

Esta dimensión evalúa la percepción de los trabajadores respecto a las posibilidades que poseen de autogestionar su trabajo: organización de la secuencia de las tareas y establecimiento de prioridades.

Carga de trabajo ($\alpha = 0,490$)

Esta dimensión evalúa la percepción de los trabajadores respecto al nivel y equidad de la carga de trabajo.

Claridad organizacional ($\alpha = 0,697$)

Esta dimensión evalúa la percepción de los trabajadores respecto al grado de conocimiento y claridad de los objetivos del puesto de trabajo, metas y misión de la organización.

Comunicación interna ($\alpha = 0,543$)

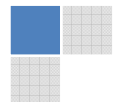
Esta dimensión evalúa la percepción de los trabajadores respecto al grado de claridad, rapidez, formalización y fluidez de la comunicación al interior de la organización, así como también del grado de accesibilidad, adecuación y efectividad de los canales de información.

Condiciones ambientales (0,693) **

Evalúa la percepción de los trabajadores respecto a las condiciones físicas de su puesto de trabajo: disponibilidad de materiales necesarios, calidad de infraestructura.

* Entre paréntesis se encuentra el coeficiente de alfa de crambach para cada dimensión.

** Condiciones ambientales no posee alfa de crambach ya que cuenta solo con un ítem.



Dimensiones Evaluadas (3)

Coordinación entre áreas ($\alpha = 0,847$)

Esta dimensión evalúa la percepción de los trabajadores respecto al grado de coordinación y comunicación entre las diferentes áreas de la organización.

Desarrollo laboral ($\alpha = 0,832$)

Esta dimensión evalúa la percepción de los trabajadores respecto a la existencia de oportunidades para el desarrollo de carrera y a la proyección al interior de la organización (promoción).

Capacitación ($\alpha = 0,804$)

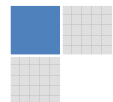
Esta dimensión evalúa la percepción de los trabajadores respecto a la existencia de oportunidades para el perfeccionamiento personal y profesional.

Retroalimentación ($\alpha = 0,827$)

Evalúa la percepción de los trabajadores respecto al compartir experiencias entre unidades y sus funcionarios como una forma de generar conocimiento.

Innovación ($\alpha = 0,775$)

Esta dimensión evalúa la percepción que tienen los trabajadores sobre los procesos de innovación que se llevan a cabo al interior de la organización.



Dimensiones Evaluadas (4)

Satisfacción y motivación ($\alpha = 0,737$)

Evalúa la percepción de los trabajadores respecto al grado en que se autorrealizan a través de su trabajo: satisfacción, motivación y compromiso laboral.

Enfoque hacia las personas ($\alpha = 0,735$)

Evalúa la percepción de los trabajadores respecto del trato que reciben los trabajadores de parte de la institución (gestos de aprecio, aceptación, preocupación por el desarrollo personal).

Procedimientos ($\alpha = 0,584$)

Esta dimensión evalúa la percepción de los trabajadores respecto al impacto de los procedimientos de la organización en la facilitación de tareas, eficiencia, rapidez y organización del trabajo.

Reconocimiento ($\alpha = 0,679$)

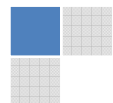
Esta dimensión evalúa la percepción de los trabajadores respecto a la existencia de una cultura del reconocimiento al interior de la organización.

Reflexividad ($\alpha = 0,770$)

Evalúa la percepción que tienen los trabajadores sobre el nivel de reflexividad de los distintos procesos llevados a cabo al interior de la organización.

Calidad de vida ($\alpha = 0,561$)

La calidad de vida laboral se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles de trabajo, salud y bienestar, cuidado a sus dependientes y beneficios domésticos.



Dimensiones Evaluadas (5)

Relaciones interpersonales y trabajo en equipo ($\alpha=0,667$)

Evalúa la percepción de los trabajadores respecto a la calidad del trato entre trabajadores y el ambiente laboral, además de la orientación institucional hacia el trabajo en equipo.

Remuneración ($\alpha=0,803$)

Esta dimensión evalúa la percepción de los trabajadores respecto a los beneficios que entrega la organización, además de la pertinencia de la remuneración recibida de acuerdo al cargo y en comparación con otras organizaciones.

Resolución de conflictos ($\alpha=0,596$)

Evalúa la percepción de los trabajadores respecto a la capacidad institucional para resolver conflictos al interior de la organización.

Visión de la jefatura directa ($\alpha =0,937$)

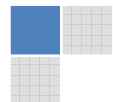
Esta dimensión evalúa la percepción de los trabajadores respecto al liderazgo, estilo de supervisión, competencia y visión del jefe directo.

Visión de la jefatura de departamento ($\alpha=0,912$)

Esta dimensión evalúa la percepción de los trabajadores respecto al nivel de confianza que tienen en el jefe de departamento , su liderazgo y orientación hacia las personas.

Visión del comité ejecutivo ($\alpha=0,824$)

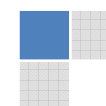
Esta dimensión evalúa la percepción de los trabajadores respecto al nivel de confianza que tienen en el comité ejecutivo , su liderazgo y orientación hacia las personas.



Distribución de Casos por Módulo

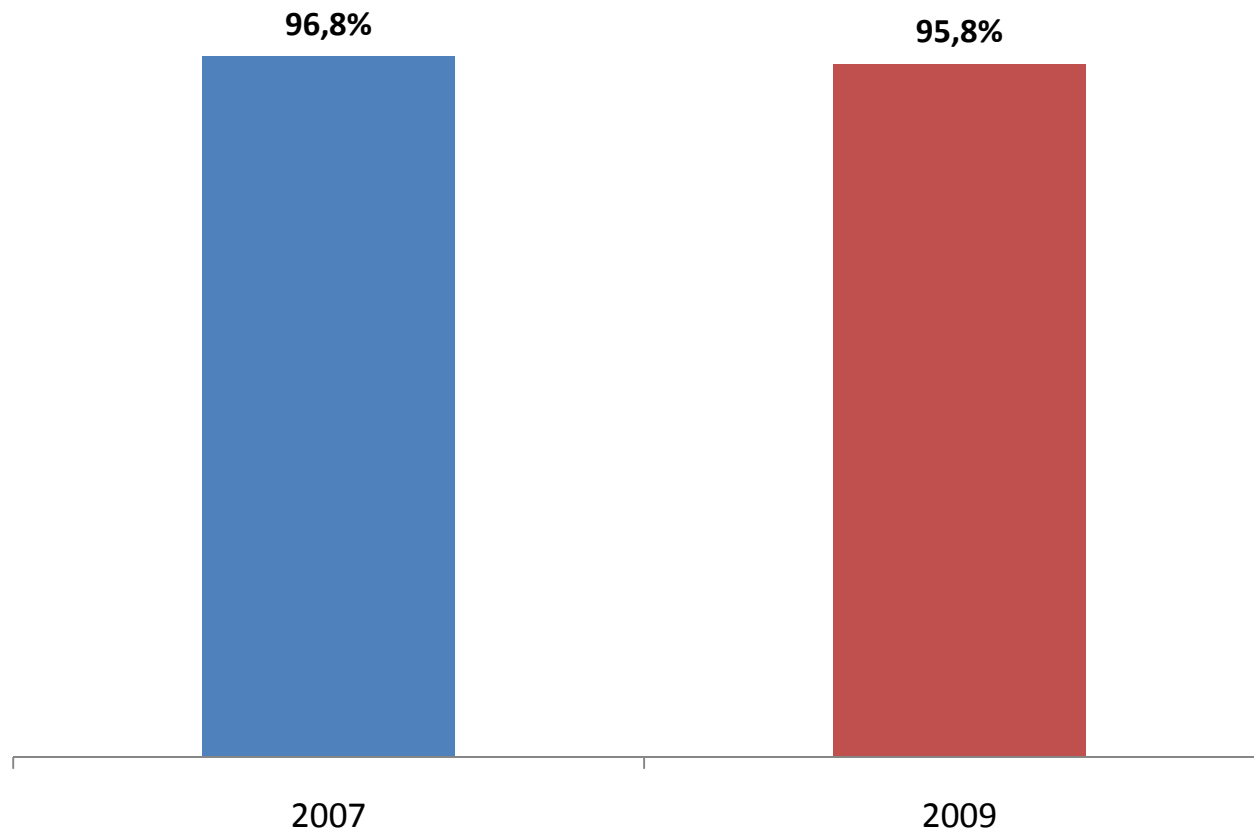
Módulo	Dotación	Encuesta	Encuestas no Realizadas	% Logro
Primera	3	2	1	66,6
Segunda	4	3	1	75
Tercera	2	1	1	50
Cuarta	2	2	0	100
Quinta	4	4	0	100
Sexta	2	2	0	100
Séptima	3	3	0	100
Octava	5	5	0	100
Novena	3	3	0	100
Décima	4	4	0	100
Undécima	2	2	0	100
Duodécima	2	2	0	100
Décimo cuarta	2	2	0	100
Décimo quinta	2	2	0	100
RM	202	195	7	96,5
TOTAL	242	232	10	95,8

El total de encuestas enviadas fue de 242 y 232 fueron contestadas. Por lo tanto, la **tasa de respuesta final fue de un 95,8%**. En la tabla se observa también el detalle por módulo, con su respectivos porcentajes de logro.



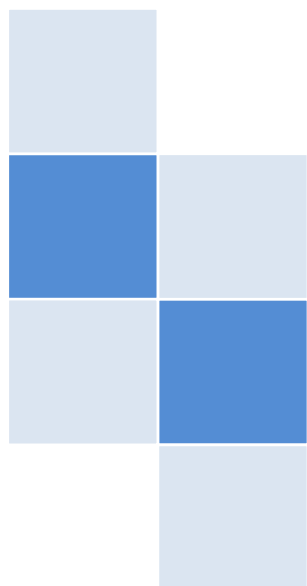
Evolución del Cumplimiento

(% Tasa de Respuesta / Años de aplicación)



El año 2009 la tasa de logro es de 95,8%, un punto porcentual menor al año 2007. En esto, sin embargo, cabe considerar que la muestra 2009 (232 casos) es mayor a la 2007 (215).





Resultados

Clima Total



Lectura de Resultados

- A continuación se presentan las principales informaciones recolectadas en relación al clima organizacional. Para facilitar la comprensión de los datos, se exponen:

1. **Gráficos de barra fila:** Compara los puntajes positivo, negativos y netos para cada una de las variables medidas. Además entrega información sobre el *promedio de la organización* y el *estándar deseable* en cualquier organización:

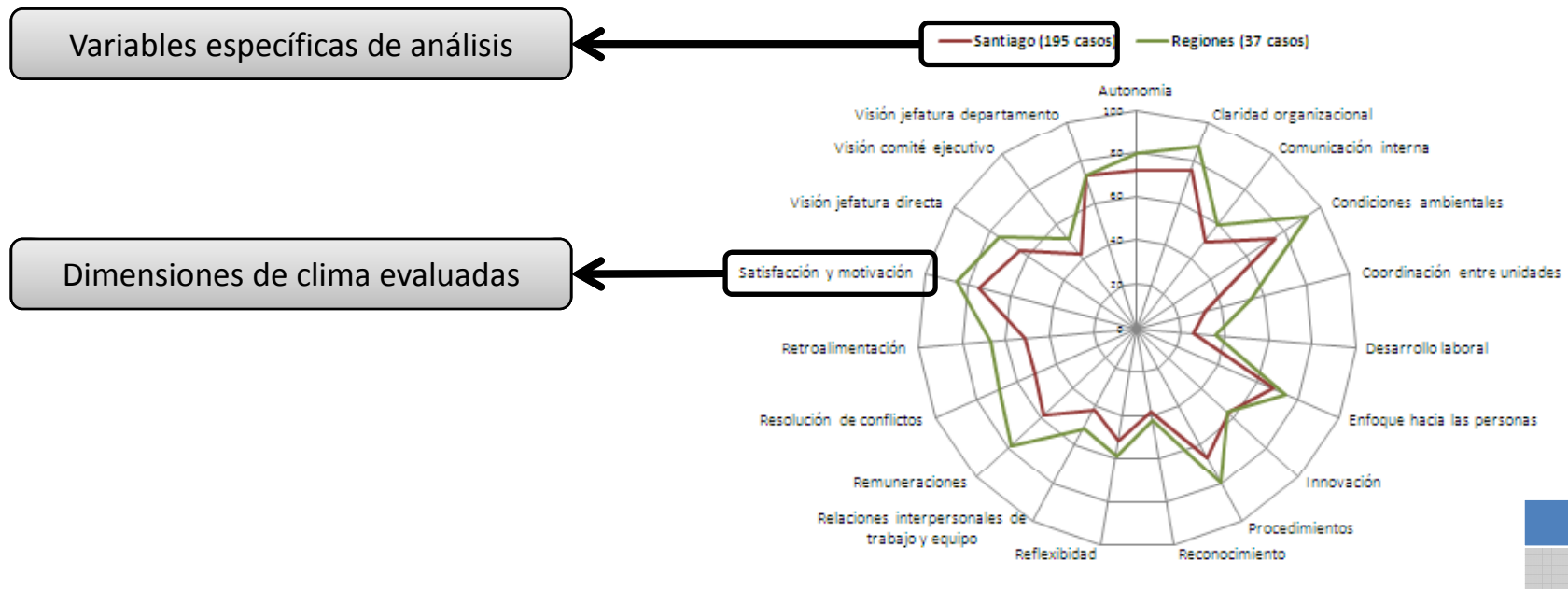
- El *promedio de la organización* es la media de los puntajes netos de cada dimensión.

- El *estándar* es de 70 puntos positivos, puntaje habitual que se utiliza en estudios organizacionales para identificar dimensiones débiles o que requieren de intervención.



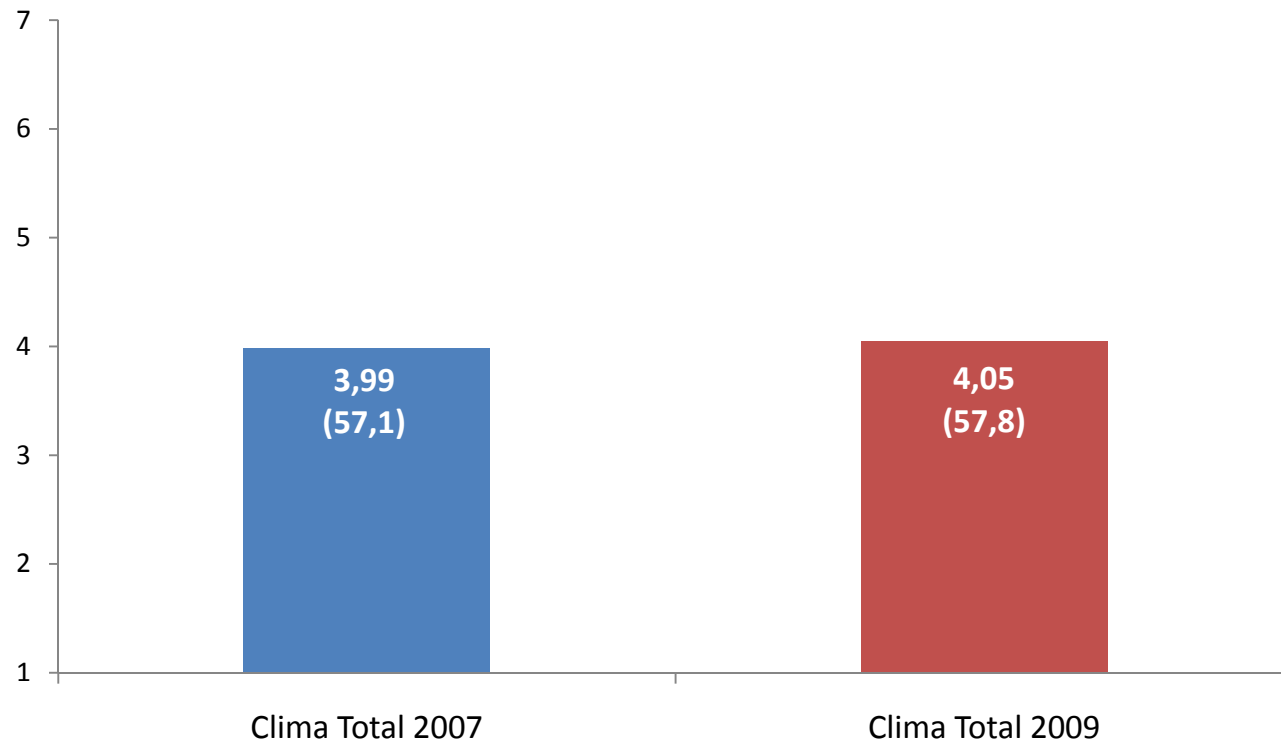
Lectura de Resultados

- A continuación se presentan las principales informaciones recolectadas en relación al clima organizacional de la Superintendencia. Para facilitar la comprensión de los datos, se exponen:
2. **Gráfico radial:** Expone una comparación de los puntajes netos obtenidos para cada dimensión según cada *variable específica de análisis* (*dependencia, módulo, cargo, edad, antigüedad*). La presentación se hace a través de líneas continuas que representan la variable específica de análisis en forma circular. Aquellas dimensiones mejor evaluadas se encontrarán en el borde externo de la circunferencia, aquellas peor evaluadas serán representadas hacia el centro.

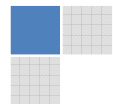


Evaluación Clima Total

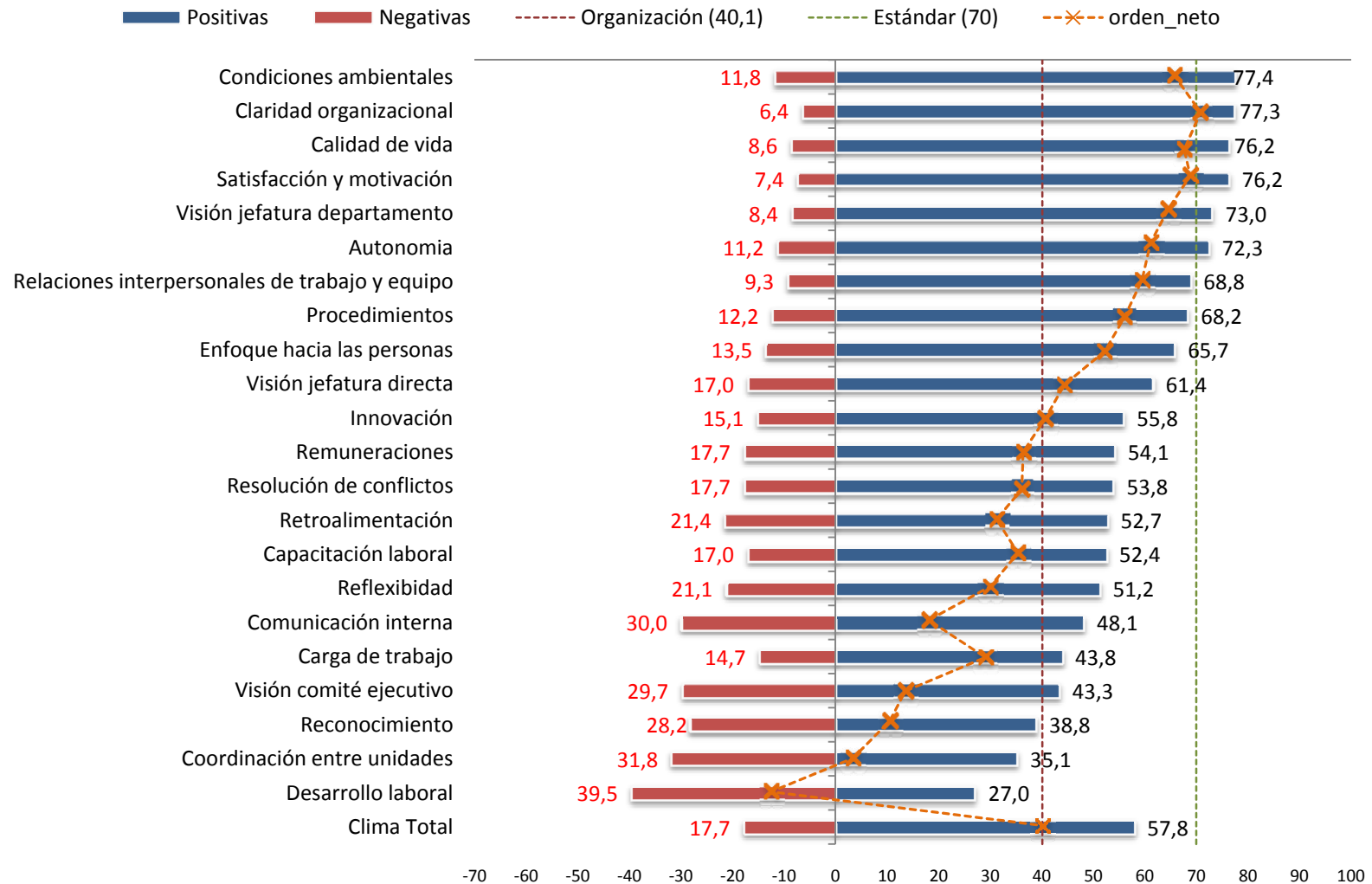
Nota: la homologación de las notas realizada a partir de variables y preguntas diferentes en el tiempo



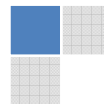
La **evaluación del clima total**, homologando los puntajes positivos a una escala entre 1 y 7, es de **4,05**. Esta cifra implica un **leve aumento** en comparación a la del año 2007(3,99), aunque en términos generales es preciso decir que el clima se mantiene estable entre estos años. Los puntajes positivos, que se encuentran entre paréntesis, también sirven para reflejar esta situación.



Evaluación Dimensiones

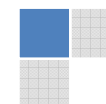


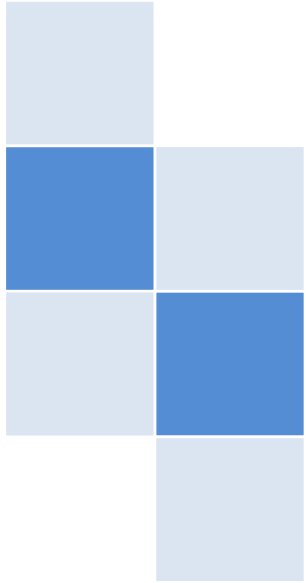
En promedio, contando todas las dimensiones, se constata **57,8% de respuestas positivas** y **17,7% de respuestas negativas**. Aquellas dimensiones **mejor evaluadas**, todas ellas por sobre el promedio de la organización, son *Condiciones ambientales*, *Claridad Organizacional*, *Calidad de Vida*, *Satisfacción y Motivación*, entre otras. Las **peor evaluadas** son *Desarrollo Laboral*, *Coordinación entre unidades*, *Reconocimiento*, todas ellas bajo el promedio de la organización. **Condiciones ambientales** tiene la mayor tasa de **respuestas positivas (77,4%)** y **Desarrollo laboral** tiene la mayor tasa de **respuestas negativas (39,5%)**.



Evaluación Dimensiones

Dimensión	% Positivas	% Negativas
Condiciones ambientales	77,44	-11,78
Claridad organizacional	77,26	-6,42
Calidad de vida	76,23	-8,55
Satisfacción y motivación	76,22	-7,36
Visión jefatura departamento	72,98	-8,44
Autonomía	72,34	-11,21
Procedimientos	68,75	-9,27
Enfoque hacia las personas	68,25	-12,21
Visión jefatura directa	65,71	-13,45
Remuneraciones	61,42	-17,03
Innovación	55,82	-15,09
Resolución de conflictos	54,09	-17,67
Retroalimentación	53,84	-17,67
Capacitación laboral	52,66	-21,41
Reflexividad	52,44	-17,03
Comunicación interna	51,18	-21,15
Carga de trabajo	48,06	-29,96
Visión comité ejecutivo	43,82	-14,73
Relaciones interpersonales de trabajo y equipo	43,30	-29,73
Reconocimiento	38,79	-28,23
Coordinación entre unidades	35,13	-31,75
Desarrollo laboral	26,98	-39,51
Clima Total	57,85	-17,72



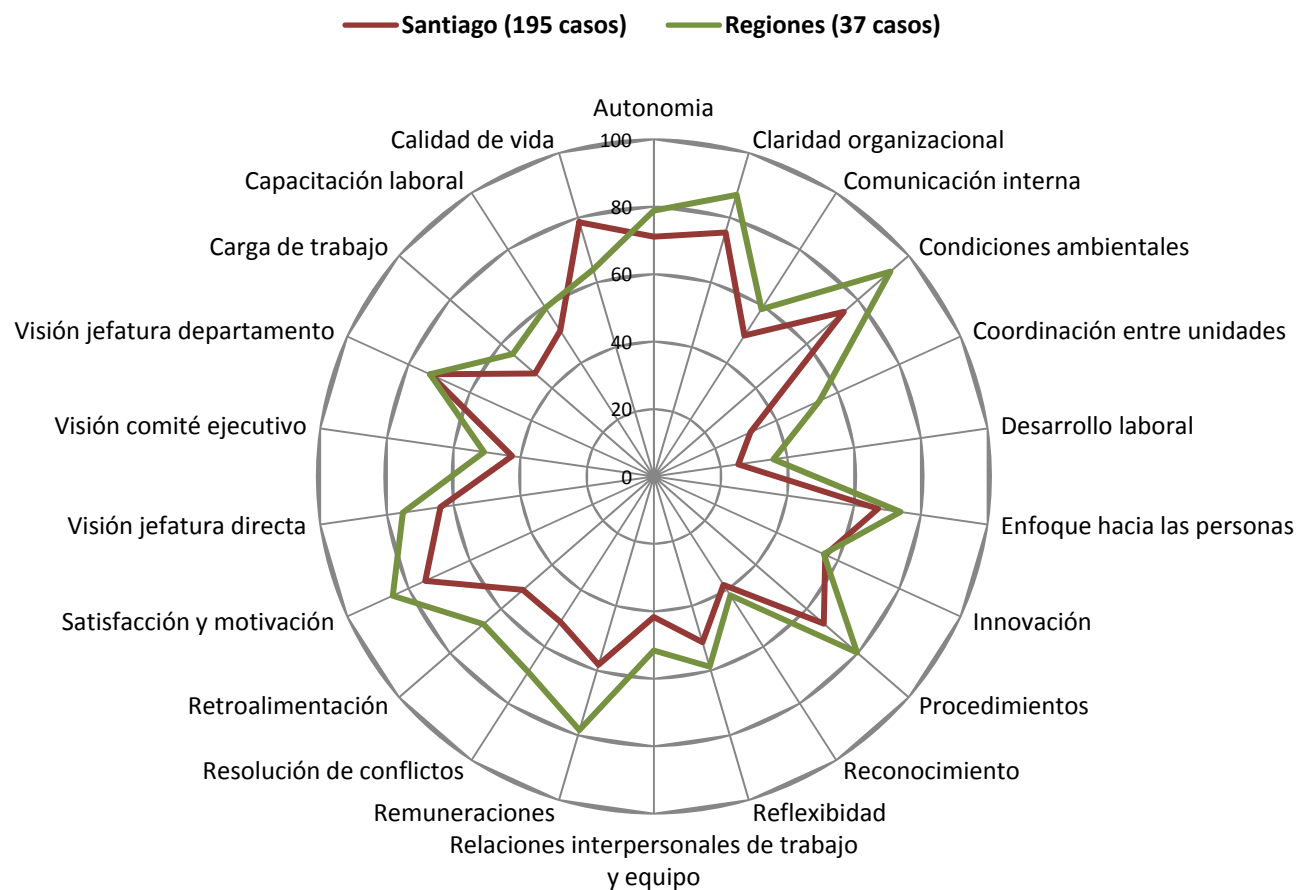


Resultados

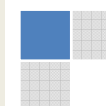
Clima Total según criterios de segmentación



Gráfico 2: Dimensiones de Clima Organizacional según Nivel Central y Regiones, 2009
 (% de respuestas positivas)



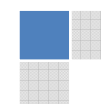
A nivel general, se puede apreciar que en la mayoría de las dimensiones el puntaje de clima en regiones supera al puntaje de clima obtenido en el nivel central. Las mayores diferencias se observan en dimensiones como *Remuneraciones*, *Resolución de conflictos*, *Retroalimentación*, *Condiciones ambientales* y *Coordinación entre unidades*, entre otras. Por otro lado, hay dimensiones que escapan a esta tendencia, presentando puntajes muy cercanos, o incluso más altos para Santiago, como ocurre con la dimensión *Calidad de vida*, *Visión jefatura de departamento*, *Innovación* y *Reconocimiento*.



Dimensiones de Clima Organizacional según Grupo de Edad, 2009

Dimensiones	Entre 20 y 34 años 50 (casos)	Entre 35 y 40 años 63 (casos)	Entre 41 y 47 años 53 (casos)	Más de 47 años 62 (casos)
Autonomía	78,00	68,52	67,92	74,46
Claridad organizacional	81,60	75,71	76,89	75,48
Comunicación interna	54,33	47,09	48,43	54,95
Condiciones ambientales	81,33	77,25	74,21	77,42
Coordinación entre unidades	44,00	31,22	35,22	30,91
Desarrollo laboral	28,50	21,83	29,25	28,76
Enfoque hacia las personas	71,33	66,14	64,78	70,97
Innovación	59,00	49,21	54,72	61,29
Procedimientos	67,00	69,84	70,75	68,55
Reconocimiento	37,00	33,33	45,28	39,52
Reflexividad	53,33	52,78	55,66	47,58
Relaciones interpersonales de trabajo y equipo	44,33	37,88	42,64	47,55
Remuneraciones	63,00	53,17	64,15	65,32
Resolución de conflictos	55,00	50,00	50,94	58,87
Retroalimentación	57,00	48,02	52,20	58,87
Satisfacción y motivación	74,50	73,02	75,94	80,38
Visión jefatura directa	71,50	57,85	67,45	66,94
Visión comité ejecutivo	45,33	37,83	45,91	45,97
Visión jefatura departamento	81,12	64,68	70,28	77,15
Carga de trabajo	49,00	46,03	49,06	47,58
Capacitación laboral	60,67	51,32	44,65	55,11
Calidad de vida	77,33	69,84	77,36	81,67
Clima Total	60,61	53,75	57,44	59,78

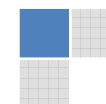
Según *edad*, los **mejores promedios de puntajes positivos** por dimensión (verde) se agrupan principalmente en dos categorías, *entre 20 y 34 años* y *más de 47 años*, aunque el mayor puntaje positivo total se da en el grupo de los más jóvenes, siendo de **60,6** puntos porcentuales. Los **puntajes más bajos** (rojos), en cambio, se concentran en el grupo *entre 35 y 40 años*, grupo que además presente el menor puntaje positivo total, **53,75**.



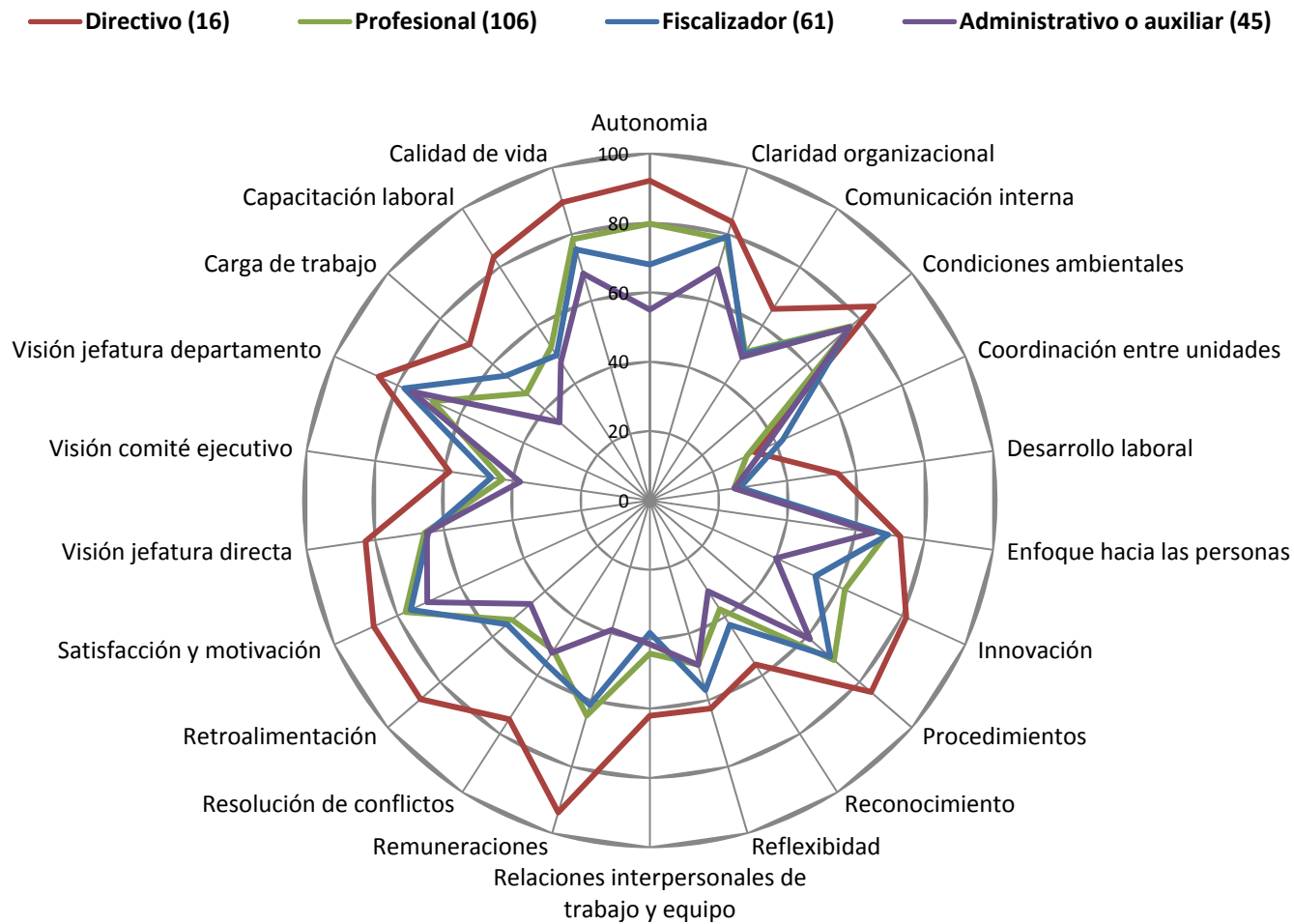
Dimensiones de Clima Organizacional según Antigüedad, 2009

Dimensiones	Un año 29 (casos)	Entre 2 y 4 años 61 (casos)	Entre 5 y 12 años 74 (casos)	Más de 12 años 66 (casos)
Autonomía	68,97	74,18	69,26	75,51
Claridad organizacional	77,93	81,31	77,50	73,94
Comunicación interna	58,62	55,19	46,85	49,34
Condiciones ambientales	74,71	80,33	72,07	81,82
Coordinación entre unidades	50,57	38,80	29,05	32,83
Desarrollo laboral	38,79	28,28	21,62	26,26
Enfoque hacia las personas	83,91	75,96	59,91	64,65
Innovación	56,90	57,38	47,97	64,39
Procedimientos	74,14	78,69	57,43	71,21
Reconocimiento	58,62	43,44	33,11	32,58
Reflexividad	59,48	55,60	52,03	47,73
Relaciones interpersonales de trabajo y equipo	49,77	44,54	37,86	45,45
Remuneraciones	72,41	63,93	52,70	64,39
Resolución de conflictos	65,52	55,74	47,97	55,30
Retroalimentación	62,93	61,89	41,55	57,83
Satisfacción y motivación	81,90	79,92	67,57	80,05
Visión jefatura directa	69,40	67,21	58,57	72,70
Visión comité ejecutivo	48,28	49,18	43,02	38,13
Visión jefatura departamento	75,00	75,00	71,28	73,99
Carga de trabajo	62,07	46,72	48,65	43,18
Capacitación laboral	57,47	58,47	48,20	50,76
Calidad de vida	82,76	74,32	72,60	79,49
Clima Total	65,01	61,16	52,59	58,25

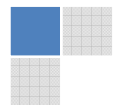
Según *antigüedad*, los **puntajes positivos más altos** por dimensión (verde) se encuentran entre aquellos que llevan menos tiempo en la organización, un año o menos, con un promedio total de **65,01** puntos porcentuales. La tendencia para los **puntajes más bajos** (rojos) se encuentran entre aquellos que llevan *entre 5 y 12 años*, con un promedio total de **52,59** puntos porcentuales (Esta es la categoría que presenta mayor número de casos).



Dimensiones de Clima Organizacional según Estamento, 2009 (% de respuestas positivas)



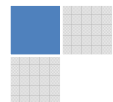
Según *Estamento*, se pueden apreciar claras diferencias en los puntajes de las distintas dimensiones. El grupo **Directivo** (rojo) **evalúa casi todas las áreas de mejor manera que los otros estamentos**, mostrando diferencia respecto a los otros tres, los que se encuentran más cercanos. La dimensión en donde se percibe mayor concordancia es en *Coordinación entre unidades*, la cuál obtuvo una muy baja calificación por parte de los cuatro estamentos, en todos menor o cercano a 40 puntos porcentuales.

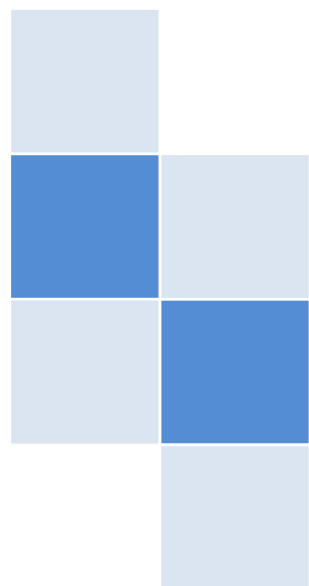


Dimensiones de Clima Organizacional según Estamento, 2009

Dimensiones	Directivo	Profesional	Fiscalizador	Administrativo o auxiliar
Autonomía	92,19	79,80	68,03	55,00
Claridad organizacional	83,75	78,44	79,34	69,56
Comunicación interna	65,63	50,88	50,27	49,19
Condiciones ambientales	85,42	76,73	75,96	76,30
Coordinación entre unidades	33,33	30,66	42,08	36,30
Desarrollo laboral	54,69	24,53	26,23	24,63
Enfoque hacia las personas	72,92	68,87	69,40	65,19
Innovación	81,25	61,79	52,46	40,00
Procedimientos	84,38	70,28	68,85	61,11
Reconocimiento	56,25	37,26	42,62	31,11
Reflexividad	62,50	49,29	56,97	49,44
Relaciones interpersonales de trabajo y equipo	62,08	44,10	38,14	41,48
Remuneraciones	93,75	64,62	61,48	38,89
Resolución de conflictos	75,00	51,42	55,74	52,22
Retroalimentación	87,50	52,52	54,51	45,56
Satisfacción y motivación	87,50	77,44	75,82	70,56
Visión jefatura directa	82,81	65,68	64,52	64,92
Visión comité ejecutivo	58,33	42,92	46,17	37,78
Visión jefatura departamento	85,94	68,89	77,87	75,56
Carga de trabajo	68,75	47,17	54,92	34,44
Capacitación laboral	83,33	52,67	49,73	47,41
Calidad de vida	89,58	78,53	75,41	68,15
Clima Total	74,86	57,92	58,48	51,58

La siguiente tabla permite observar con mayor claridad los resultados anteriormente mencionados. Aquí se aprecia que los **puntajes positivos más altos** (verde) se encuentran en el grupo de los *Directivos*, presentando a su vez el mayor promedio total, **74,86**. En otro extremo, los puntajes más bajos (rojo) se concentran en el grupo de *Administrativos o auxiliares*, con un promedio total de **51,58**. Los estamentos *Profesional* y *Fiscalizador*, en tanto, presentan puntajes similares, situándose en una posición intermedia entre los otros dos estamentos.





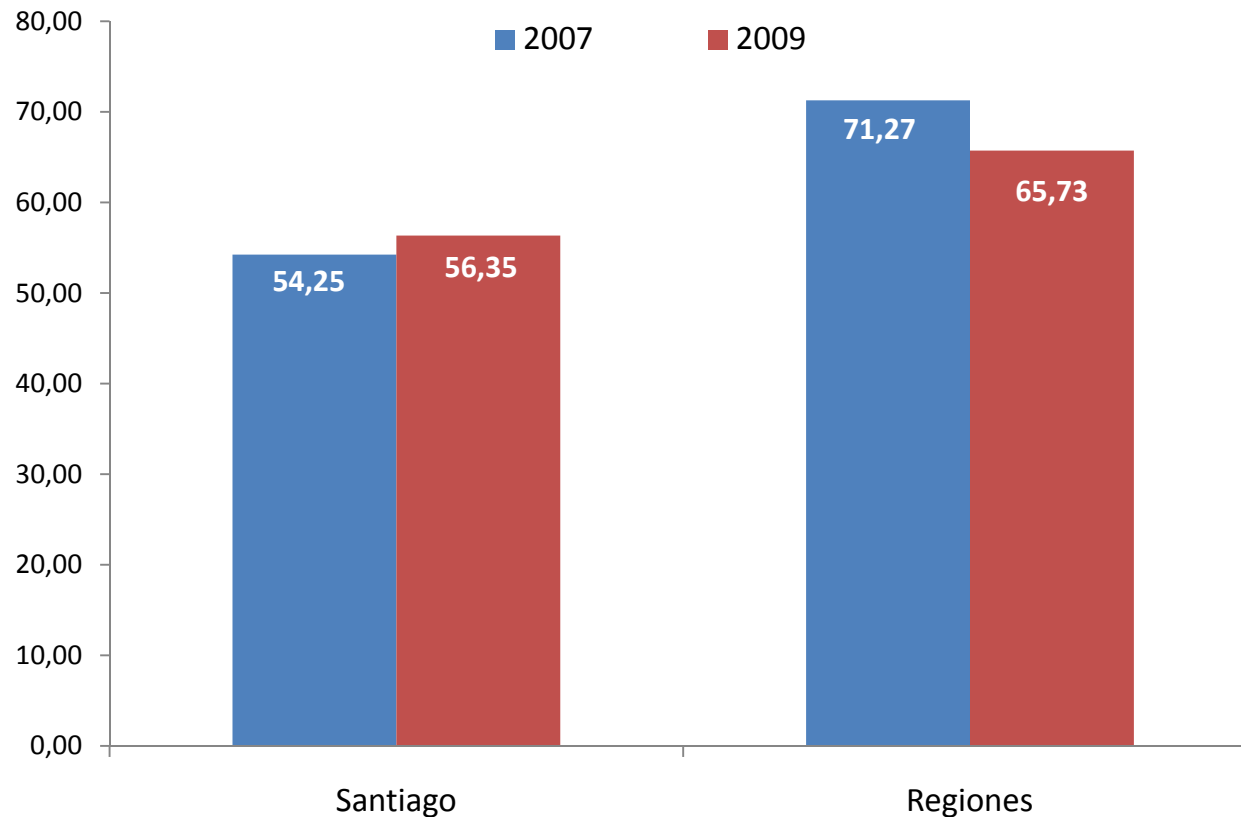
Resultados

Comparación 2007/2009

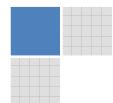


Comparación 2007-2009

(puntajes positivos de clima total según zona)

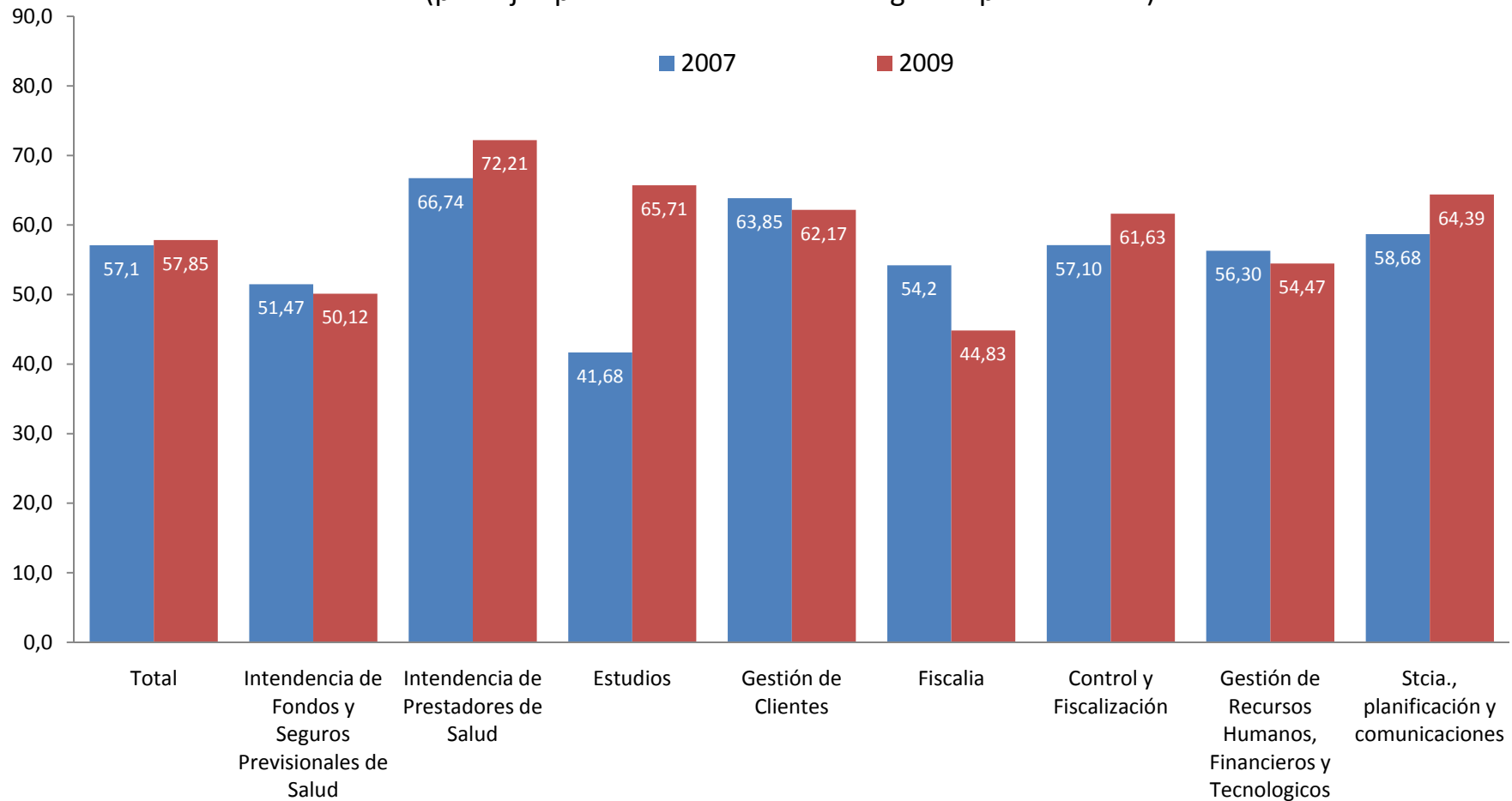


Comparando la situación de Santiago con la de Regiones, se puede apreciar que el promedio total positivo de *Regiones* (**65,73**) sigue siendo mayor que al de *Santiago* (**56,35**). Pese a ello, se observa que mientras Santiago presenta un leve aumento en su puntaje entre 2007 y 2009 (de 54,25 a 56,35), en Regiones, los puntajes entre los mismos años han descendido (de 71,27 a 65,73).

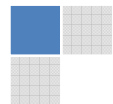


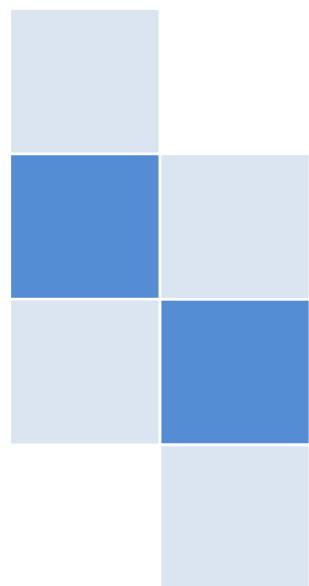
Comparación 2007-2009

(puntajes positivos de clima total según departamentos)



Entre 2007 y 2009 en la Superintendencia se realizaron modificaciones en la estructura de algunos de sus departamentos, aún así, para comparar, resulta útil nuevamente ponerlos en relación, pudiendo así poder observar sus cambios. El que presenta el **mayor puntaje total positivo** es la *Intendencia de Prestadores de Salud*, con un promedio total de **72,21**, casi 6 puntos por sobre lo obtenido anteriormente en 2007. Otro que aumenta, y en gran medida, es el *Departamento de Estudios*, pasando de **41,68** a **65,71** de promedio total. La mayor baja, en tanto, se presenta en *Fiscalía*, pasando de 54,2 a 44,83%. Los otros departamentos, en cambio, se **presentan relativamente estables en sus promedios**, mostrando cambios leves.





Resultados

Adherencia



Índice de Adherencia

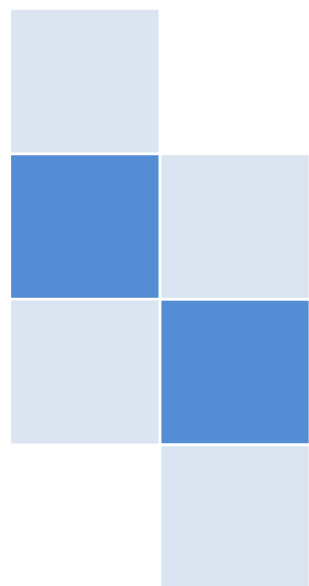
(puntajes positivos para indicadores de adherencia)

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>Me siento orgulloso de trabajar en la Superintendencia</i>	77,29	-4,80	72,49	76,04	83,78	75,86	78,26
<i>Me quedaría en la Superintendencia aún si me ofrecieran otro trabajo con condiciones similares (horario, oficina, sueldo, estabilidad)</i>	61,74	-20,43	41,30	60,10	70,27	57,30	65,69
<i>Tomando todo en consideración, yo diría que la Superintendencia es un muy buen lugar para trabajar</i>	80,00	-4,35	75,65	77,72	91,89	78,65	81,02
Adhesión	73,13	-9,84	63,29	71,45	81,98	70,79	75,06

Nota: Se presentan en rojo aquellos ítems que tienen un promedio neto menor que el promedio positivo total de la dimensión.

El índice de adherencia total positivo es de **73,13** puntos porcentuales, con **9,84%** de respuestas **negativas** y un **63,29%** de puntaje total neto. En regiones se observa mayor Adherencia que en Santiago, encontrándose una diferencia de casi 10 puntos. Por otro lado, se aprecia que entre las mujeres hay un índice levemente mayor de adherencia que para hombres.



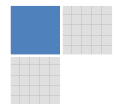


Modelo de Intervención



Modelo de Intervención

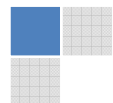
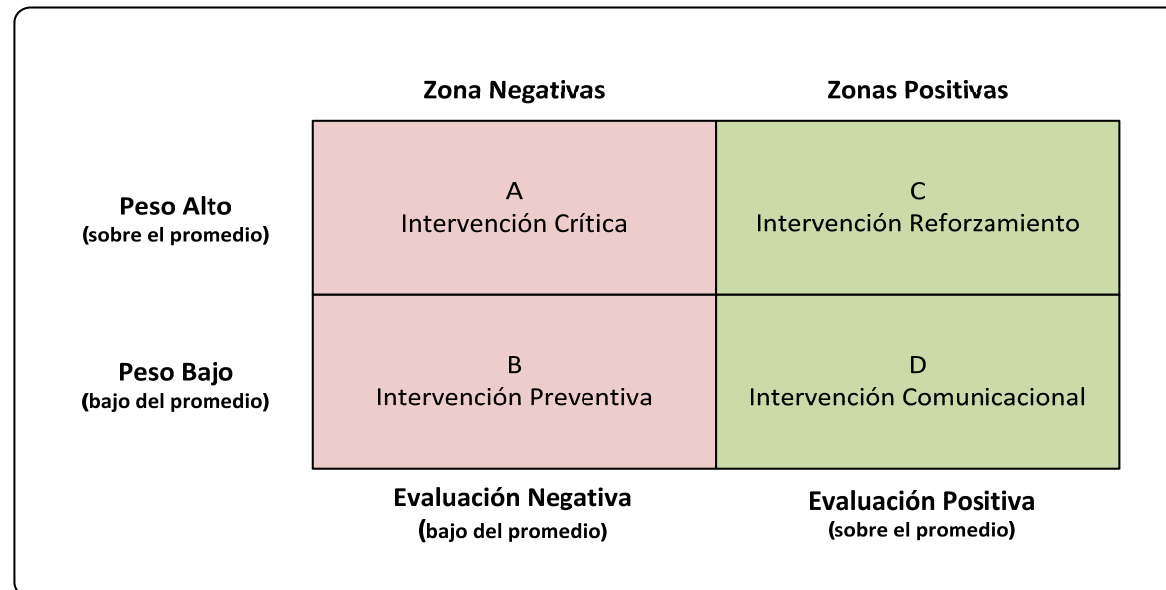
- El estudio del clima organizacional posee como objetivo final la elaboración e implementación de directrices que permitan mejorar y perfeccionar áreas críticas.
- Para la **identificación de áreas críticas** se definió la importancia de las dimensiones observadas a través del procesamiento estadístico de los datos (análisis de componentes principales), calculándose el peso de cada dimensión a través de la correlación entre la dimensión y el concepto latente de clima.
- Si una dimensión posee un puntaje o peso elevado, significa que su importancia en la definición del clima es mayor, pues esa dimensión explica una mayor varianza (variabilidad de los datos). La importancia o peso de las dimensiones se combina con la evaluación que los trabajadores realizan. De este modo, se pueden obtener diferentes cuadrantes que ordenan las dimensiones de acuerdo a su prioridad de gestión. En ambos casos (pesos y evaluaciones), los puntos de corte corresponden a los promedios aritméticos del total de la organización, constituyéndose en puntos de referencia interno, propios de la organización estudiada.



Modelo de Intervención

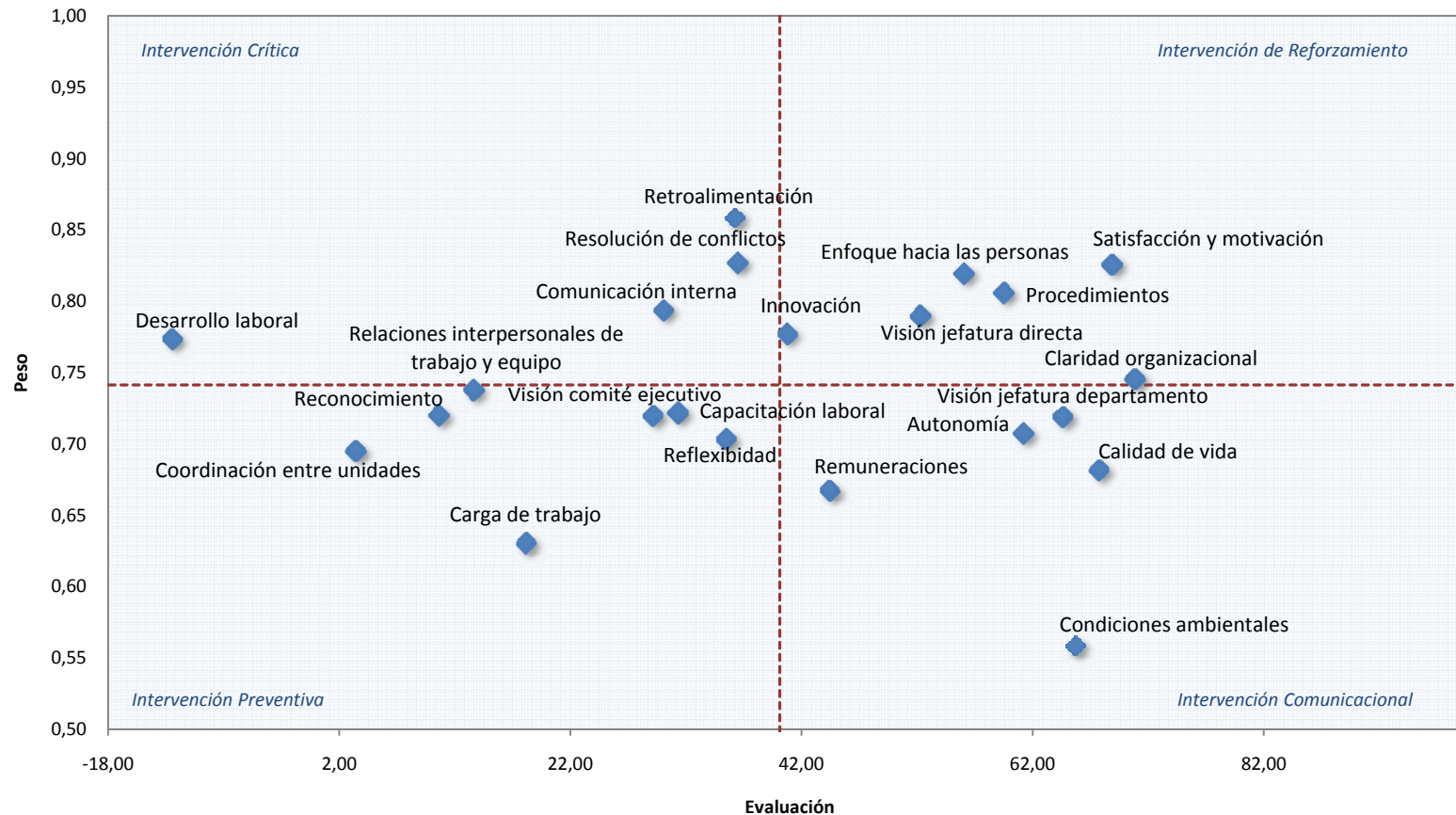
(Metodología)

- Este esquema permite definir áreas de intervención a partir de la combinación de la importancia de una dimensión y qué tan bien o mal evaluada se encuentra. Así, por ejemplo, si una dimensión posee gran importancia (un alto peso) y además es mal evaluada, ésta se ubicará en el cuadrante de *intervención crítica*. Si una dimensión se encuentra mal evaluada pero posee un bajo peso, ésta se ubicará en el cuadrante de *intervención preventiva*.
- Los dos cuadrantes restantes tienen lugar cuando la evaluación de la dimensión es positiva (sobre el promedio). Si el peso o importancia de la dimensión es alta, se trata de una fortaleza de la organización. Cuando la importancia es baja, se trata de una dimensión que no explica de manera relevante el clima organizacional.

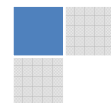


Modelo de Intervención

Promedios según netos: Clima= 40,13 % ; Jerarquía=0,74



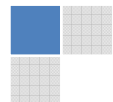
Desarrollo laboral es la dimensión que presenta un mayor desafío, junto con ésta, está *Comunicación interna*, *Resolución de conflictos* y *Retroalimentación*, que en conjunto comprenden el área de intervención crítica. En el cuadrante de intervención preventiva asoma como relevante *Coordinación entre unidades*, *Reconocimiento* y *Relaciones interpersonales de trabajo y equipo*, las cuales podrían tener cierta influencia sobre las otras dimensiones calificadas como críticas.

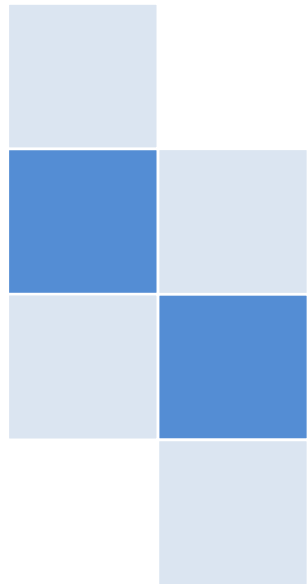


Modelo de Intervención

Promedios según netos: Clima= 40,13 % ; Jerarquía=0,74

Dimensión	Área
Desarrollo laboral	Crítica
Resolución de conflictos	Crítica
Retroalimentación	Crítica
Comunicación interna	Crítica
Carga de trabajo	Preventiva
Coordinación entre unidades	Preventiva
Reconocimiento	Preventiva
Reflexividad	Preventiva
Visión comité ejecutivo	Preventiva
Capacitación laboral	Preventiva
Relaciones interpersonales de trabajo y equipo	Preventiva
Procedimientos	Reforzamiento
Enfoque hacia las personas	Reforzamiento
Visión jefatura directa	Reforzamiento
Innovación	Reforzamiento
Satisfacción y motivación	Reforzamiento
Claridad organizacional	Reforzamiento
Autonomía	Comunicacional
Visión jefatura departamento	Comunicacional
Condiciones ambientales	Comunicacional
Remuneraciones	Comunicacional
Calidad de vida	Comunicacional





Modelo de Intervención

Cuadrante de Intervención Crítica



Cuadrante de Intervención Crítica

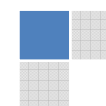
- En este cuadrante se ubican las dimensiones que poseen un alto peso o importancia y una baja evaluación. En otras palabras corresponden a dimensiones con alta capacidad explicativa del *clima organizacional* y que a su vez son mal evaluadas, por lo que se constituye en una prioridad de gestión. En la Superintendencia, 4 de un total de 22 dimensiones se ubican en este cuadrante:
 - *Desarrollo laboral*
 - *Resolución de conflictos*
 - *Retroalimentación*
 - *Comunicación interna*
- Interpretación de resultados:
 - Para los cuadrantes de intervención crítica e intervención preventiva se encuentran destacado con **rojo** aquellos ítems que tienen un puntaje positivo menor al puntaje positivo promedio de la dimensión.
 - Para los cuadrantes de intervención de reforzamiento e intervención comunicacional se encuentran destacados con **verde** aquellos ítems que tienen un puntaje positivo mayor al puntaje positivo promedio de la dimensión.

Desarrollo Laboral

Desarrollo Laboral según tipo de Evaluación. Región y Sexo, 2009

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>Existen oportunidades para cambiarme a otros cargos o áreas de trabajo que sean más interesantes para mí al interior de la Superintendencia</i>	25,22	-42,61	-17,39	26,94	16,22	29,55	22,46
<i>En la Superintendencia los mecanismos de promoción o ascenso seleccionan a las personas más adecuadas y con mayor mérito</i>	29,13	-36,09	-6,96	24,35	54,05	32,58	27,74
<i>Conozco los criterios de promoción o ascenso utilizados en la Superintendencia</i>	23,68	-41,23	-17,54	23,04	27,03	26,97	22,22
<i>Son adecuadas las posibilidades de desarrollo de carrera que existen en la Superintendencia</i>	30,87	-36,52	-5,65	27,98	45,95	37,08	27,01
<i>Desarrollo laboral</i>	26,98	-39,51	-12,54	25,30	35,81	31,46	24,52

La dimensión *Desarrollo laboral* es la peor evaluada según el modelo. Su promedio total positivo es de **26,98** puntos porcentuales, y su puntaje negativo es de **39,51**, lo que configura un promedio neto de **-12,54**, lo que se considera muy bajo. Confirmando la tendencia general, el promedio total positivo es mayor en *Regiones* que en *Santiago*. Por otro lado se aprecia que el promedio de hombres (**31,46**) supera al de las mujeres (**24,52**).

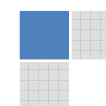


Resolución de Conflictos

Resolución de Conflictos según tipo de Evaluación. Región y Sexo, 2009

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>A nivel general, en la Superintendencia hay capacidad para resolver oportunamente los conflictos</i>	46,75	-19,05	27,71	42,78	67,57	47,73	46,04
<i>Los problemas que se presentan en mi unidad reciben una atención adecuada y oportuna</i>	61,64	-15,95	45,69	60,00	70,27	64,04	61,87
<i>Resolución de conflictos</i>	54,09	-17,67	36,42	51,28	68,92	55,62	53,96

El promedio total positivo de la dimensión *Resolución de conflictos* es de **54,09** puntos porcentuales. El promedio de los puntajes negativos fue de **17,67** puntos, y el puntaje total neto resultante de **36,42** puntos porcentuales. El puntaje de Regiones en esta dimensión asoma como alto, presentando un promedio total positivo de **68,92**, muy por sobre de los **51,28** de Santiago. Al observar la situación de la dimensión según sexo no se aprecian mayores diferencias, situándose el puntaje los hombres levemente por encima de el de las mujeres. Respecto a los ítems que componen la dimensión, se aprecia según los datos, que la capacidad general de la Superintendencia para resolver conflictos se percibe como más compleja que lo que ocurre al interior de cada unidad, esto ya que a nivel agregado la frase que alude a la capacidad de las unidades para enfrentar conflictos resultó con un mayor promedio total positivo, **61,64**.

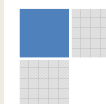


Retroalimentación

Retroalimentación según tipo de Evaluación. Región y Sexo, 2009

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>Se me informa frecuentemente sobre cómo estoy haciendo mi trabajo y cómo puedo mejorar</i>	53,45	-17,67	35,78	52,82	56,76	52,81	55,40
<i>Existe claridad en la Superintendencia respecto a lo que se quiere de sus funcionarios y se los evalúa de acuerdo a ello</i>	46,75	-18,18	28,57	41,75	72,97	48,31	47,10
<i>En mi unidad se ocupan criterios conocidos y claros para evaluar el desempeño</i>	59,39	-17,47	41,92	57,81	67,57	60,67	60,29
<i>En mi unidad los criterios de evaluación del trabajo son aplicados de manera similar a todos los evaluados</i>	54,78	-17,83	36,96	51,81	70,27	48,31	60,58
Retroalimentación	53,84	-17,67	36,17	51,37	66,89	52,53	56,24

La dimensión *Retroalimentación* presenta un puntaje levemente inferior al de la dimensión *Resolución de Conflictos*, a saber, un promedio total positivo de **53,84** puntos. El promedio total negativo es de **17,67** y el promedio neto resultante de **36,17**. En cuanto a la distribución según localidad y sexo se aprecia una situación muy similar a lo ocurrido en la dimensión anterior, Resolución de Conflictos, ya que el puntaje en Regiones es superior al de Santiago, y la situación entre hombres y mujeres no difiere en gran medida, aunque ahora son las mujeres quienes superan levemente a los hombres. Entre los ítems con bajo puntaje destaca la claridad respecto a lo que se quiere de los funcionarios de la Superintendencia, que con un promedio total positivo de 46,75 se sitúa por debajo de lo obtenido en otros ítems, situación que muestra fuertes contrastes al observar lo que ocurre entre Santiago y Regiones.



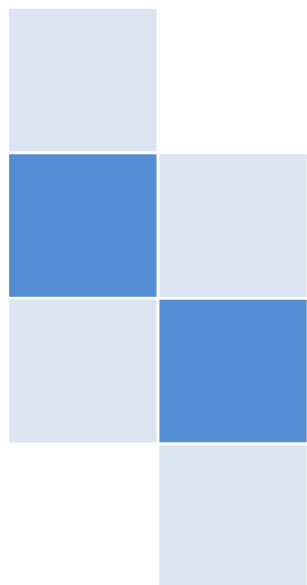
Comunicación Interna

Comunicación Interna según tipo de Evaluación. Región y Sexo, 2009

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>Me entero de las cosas importantes de la Superintendencia más por conversaciones de pasillo que por comunicaciones formales</i>	33,19	-37,12	-3,93	34,90	24,32	35,96	30,15
<i>Existe una comunicación fluida entre regiones y el nivel central</i>	39,57	-19,13	20,43	36,79	54,05	35,96	43,07
<i>Cuento de manera oportuna y precisa con la información que necesito para realizar mi trabajo</i>	66,38	-14,22	52,16	64,10	78,38	68,54	65,47
<i>En la Superintendencia existen buenos canales de comunicación y uno se entera oportunamente de todo lo que pasa</i>	45,65	-24,78	20,87	42,49	62,16	47,19	45,26
<i>Me siento suficientemente informado de las cosas importantes que ocurren en la Superintendencia</i>	69,57	-10,87	58,70	67,88	78,38	69,32	69,57
<i>Tengo canales adecuados para expresar mi opinión y sugerencias</i>	51,72	-21,55	30,17	50,77	56,76	61,80	46,76
Comunicación interna	51,18	-21,15	30,03	49,69	59,01	53,11	50,34

Comunicación interna es la última dimensión que forma parte del cuadrante de intervención crítica. Su puntaje total positivo es de **51,18** y el negativo de **21,15**, lo que conforma un neto de **30,03**. En esta dimensión se mantienen las diferencias entre Santiago y Regiones, presentándose ésta última casi diez puntos porcentuales por sobre la primera. La diferencia según sexo es muy pequeña, estando ambos grupos en torno a los 50 puntos. En cuanto a los ítems, dos son los que resaltan como complejos, estando los dos primeros muy por bajo del promedio.





Modelo de Intervención

Cuadrante de Intervención Preventiva



Cuadrante de Intervención Preventiva

- En este cuadrante se ubican las dimensiones que poseen un bajo peso o importancia y una evaluación por debajo del promedio de la organización. Se trata, por ende, de dimensiones con baja capacidad explicativa del *clima organizacional* y que a su vez son mal evaluadas, no constituyéndose en áreas de intervención prioritaria. En la medida en que estas dimensiones alcancen notoriedad o relevancia, se constituirán en potenciales componentes críticos del clima. En la Superintendencia, 7 de un total de 22 dimensiones se ubican en este cuadrante:

-Carga de trabajo

-Coordinación entre unidades

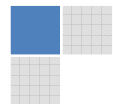
-Reconocimiento

-Reflexividad

-Visión comité ejecutivo

-Capacitación laboral

-Relaciones interpersonales de trabajo y equipo

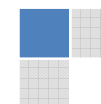


Carga de Trabajo

Carga de Trabajo según tipo de Evaluación. Región y Sexo, 2009

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>Habitualmente puedo terminar todo lo que tengo que hacer dentro de mi horario normal de trabajo</i>	59,48	-24,57	34,91	61,03	51,35	62,92	58,27
<i>La cantidad de trabajo es equivalente para los funcionarios de un mismo grado o nivel de responsabilidad</i>	36,52	-35,22	1,30	32,12	59,46	28,41	41,30
Carga de trabajo	48,06	-29,96	18,10	46,67	55,41	46,07	49,64

La dimensión *Carga de trabajo* presenta un promedio total positivo de **48,06**. El puntaje negativo en tanto alcanza los **29,96** puntos porcentuales, configurando así un puntaje neto total de **18,10**. En esta dimensión se mantiene la amplia diferencia entre Santiago y Regiones, manteniéndose estable, a su vez, la pequeña diferencia entre hombres y mujeres, presentando éstas últimas un puntaje levemente mayor, **49,64**. Entre los dos ítems se puede apreciar una gran variabilidad, estando distanciados el uno del otro por más de 20 puntos porcentuales. Entre éstos, el segundo, referido a la distribución equitativa de trabajo entre funcionarios de igual rango, asoma como débil, presentando un puntaje total neto de **36,52**. En éste, a su vez, se evidencia gran diferencia entre regiones, presentando Santiago un menor puntaje que Regiones, distanciándose éstas en casi el doble. Otra diferencia se observa por sexo, en donde los hombres apreciarían más fuertemente esta desigualdad.

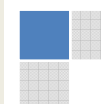


Coordinación entre Unidades

Coordinación entre Unidades según tipo de Evaluación. Región y Sexo, 2009

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>En la Superintendencia las diferentes unidades trabajan como socias, buscando la colaboración y beneficio institucional</i>	36,09	-32,61	3,48	32,64	54,05	36,36	36,23
<i>En la Superintendencia las comunicaciones entre las diferentes unidades son fluidas y oportunas</i>	30,17	-34,05	-3,88	26,67	48,65	26,97	33,09
<i>Cuando enfrentamos un proceso que involucra varias unidades, siento confianza en que cada una de ellas hará su parte por el bien del conjunto</i>	40,18	-28,57	11,61	36,32	61,76	42,05	39,39
Coordinación entre unidades	35,13	-31,75	3,38	31,54	54,05	34,83	35,85

La dimensión *Coordinación entre unidades* es la que presenta el menor puntaje total positivo del cuadrante Preventivo, a saber, **35,13**. El puntaje total negativo es de **31,75**, lo que configura un promedio neto de **3,38**, lo cual es bajo. En esta dimensión se aprecia una aún más clara diferencia entre Santiago y Regiones, presentándose las regiones por sobre la capital en 22 puntos. Las diferencias entre hombres y mujeres en este caso son mínimas, presentando ambos puntajes muy bajos. Entre los ítems cabe destacar el mal resultado de las comunicaciones entre las unidades, percibiéndose éstas como poco oportunas y fluidas. Este mal resultado se observa con mayor fuerza en Santiago, lo cual se puede entender a la luz de que la unidad central concentra más personas y unidades trabajando, por lo cual resulta más compleja de coordinar. Los resultados de esta dimensión resultan importantes a considerar, ya que se trata de un área cuyos bajos resultados podrían perjudicar el desarrollo de otras dimensiones del clima laboral.

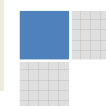


Reconocimiento

Reconocimiento según tipo de Evaluación. Región y Sexo, 2009

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>En la Superintendencia es más frecuente el reconocimiento por el trabajo bien realizado, que las críticas o amonestaciones por errores triviales</i>	36,96	-26,09	10,87	37,31	35,14	40,45	35,04
<i>En la Superintendencia se utiliza el reconocimiento público para destacar el desempeño superior de las personas</i>	40,09	-30,60	9,48	38,46	48,65	44,94	37,41
Reconocimiento	38,79	-28,23	10,56	38,21	41,89	42,70	36,69

La dimensión *Reconocimiento* también presenta un bajo puntaje total positivo, a saber, **38,79**. El puntaje total negativo en tanto, es de **28,23**, lo que configura un promedio neto de **10,56**. En esta dimensión se aprecia una importante reducción en la brecha común entre Santiago y Regiones, presentando ambas un bajo puntaje en cuanto reconocimiento, el que bordea el 40%. Las diferencias entre hombres y mujeres en este caso tienden a separarse un poco más, estando los hombres 6 puntos por sobre las mujeres. Entre los ítems no hay una variabilidad importante, aun así se aprecia con más fuerza una falta de frecuencia en el reconocimiento del trabajo bien realizado, ítem que tiene un promedio total positivo de **36,96**. En este ítem también se refleja claramente la igualdad que existe entre Santiago y Regiones, siendo así, la falta de reconocimiento, un tema transversal en la organización.

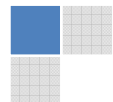


Reflexividad

Reflexividad según tipo de Evaluación. Región y Sexo, 2009

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>Ante situaciones cambiantes, en la Superintendencia se ajustan los objetivos y metas para adecuarse a ellas</i>	63,04	-7,39	55,65	62,18	67,57	64,04	61,31
<i>En la Superintendencia se destina tiempo para evaluar los objetivos y metas</i>	73,48	-6,96	66,52	69,95	91,89	68,54	75,91
<i>En la Superintendencia tenemos instancias para reflexionar sobre las políticas internas</i>	33,77	-30,30	3,46	34,02	32,43	41,57	29,71
<i>En la Superintendencia tenemos instancias para reflexionar sobre el sentido de lo que hacemos</i>	39,57	-23,91	15,65	38,86	43,24	43,82	37,96
Reflexividad	52,44	-17,03	35,42	51,24	58,78	54,49	51,20

La dimensión *Reflexividad* obtuvo un promedio total positivo de **52,44** puntos porcentuales. El promedio total negativo fue de **17,03** y el promedio total neto resultante, **35,42**. En esta dimensión la situación en Regiones nuevamente supera a la de Santiago, sin embargo, esta diferencia es menor a la común, alcanzando sólo 7 puntos. Entre hombres y mujeres nuevamente no se perciben mayores diferencias, situándose esta vez levemente el puntaje de los hombres por sobre el de las mujeres. Entre los ítems es posible apreciar una gran variabilidad, diferenciándose el mayor del menor en 30 puntos porcentuales (63.04/33,77). El ítem referido a las instancias para reflexionar respecto a las políticas internas fue el más débil, siendo las mujeres especialmente críticas en el tema, con un puntaje total positivo de tan sólo 29,7 puntos porcentuales.

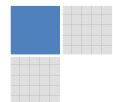


Visión Comité Ejecutivo

Visión del Comité Ejecutivo según tipo de Evaluación. Región y Sexo, 2009

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>El comité ejecutivo me da confianza</i>	42,11	-16,67	25,44	41,15	47,22	41,86	40,58
<i>El comité ejecutivo es capaz de superar con éxito los desafíos que enfrenta la Superintendencia</i>	56,14	-3,95	52,19	54,69	63,89	55,06	55,56
<i>El comité ejecutivo se preocupa de las personas que trabajan en la Superintendencia</i>	32,31	-23,58	8,73	30,21	43,24	33,71	31,62
Visión comité ejecutivo	43,82	-14,73	29,09	42,48	50,90	43,45	43,17

La dimensión *Visión del comité ejecutivo* presenta un promedio total positivo de **43,82**. El promedio negativo es de **14,73**, lo que configura un promedio total neto de **29,09**. De la tabla, se puede desprender que el resultado en Regiones es mejor que en Santiago, aun cuando esta diferencia es menor que en otros casos, sólo 8 puntos. Por otro lado, tanto hombres como mujeres presentan similar puntaje, 43 puntos de promedio total positivo. Entre los ítems resulta especial recalcar el referido a si el comité ejecutivo se preocupa por las personas de la Superintendencia, ámbito que tiene el puntaje más bajo, especialmente entre los que trabajan en Santiago, donde se obtuvo un puntaje total positivo de **30,21** puntos.

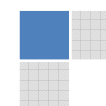


Capacitación Laboral

Capacitación Laboral según tipo de Evaluación. Región y Sexo, 2009

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>Las personas en mi unidad tienen posibilidades efectivas de capacitarse</i>	62,17	-12,61	49,57	61,14	67,57	57,30	65,69
<i>La capacitación y entrenamiento que entrega la Superintendencia es acorde a los requerimientos del trabajo</i>	48,70	-23,04	25,65	47,15	56,76	48,31	48,91
<i>En la Superintendencia todos los funcionarios tienen igual oportunidad y derecho de recibir capacitación</i>	47,39	-28,26	19,13	46,11	54,05	44,32	49,28
Capacitación laboral	52,66	-21,41	31,25	51,37	59,46	49,81	54,56

La dimensión *Capacitación Laboral* presenta un promedio total positivo de **52,66** puntos. El promedio total negativo es de **21,41**, resultando un promedio total neto de **31,25**. Nuevamente se aprecia una diferencia entre Santiago y Regiones, obteniendo esta última un puntaje por sobre el promedio, **59,46**. Según sexo se aprecia que en esta dimensión las mujeres presentan un puntaje mayor al de los hombres, superándolos por alrededor de 5 puntos porcentuales. El ítem con el puntaje más bajo refiere a la igualdad en las oportunidades de capacitación, en donde los hombres se mostraron más críticos, obteniendo un promedio total positivo de tan solo **44,32** puntos porcentuales.

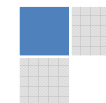


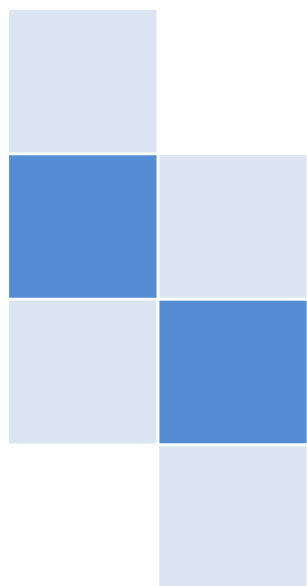
Relaciones Interpersonales de Trabajo y Equipo

Relaciones Interpersonales de Trabajo y Equipo según tipo de Evaluación. Región y Sexo, 2009

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>Las relaciones personales en mi grupo de trabajo son amistosas</i>	71,12	-12,07	59,05	68,72	83,78	69,66	74,10
<i>En mi unidad evitamos el pelambre y los malos comentarios sobre compañeros de trabajo</i>	57,83	-20,43	37,39	53,89	78,38	60,23	57,25
<i>En la Superintendencia los conflictos entre compañeros se enfrentan y aclaran</i>	29,82	-29,39	0,44	27,08	44,44	29,55	30,15
<i>He sabido y escuchado de casos de maltrato laboral y/o acoso sexual en la Superintendencia</i>	20,52	-60,26	-39,74	22,40	10,81	16,85	22,06
<i>La manera cómo se estructuran y organizan las tareas de mi unidad, favorece el trabajo en equipo</i>	57,14	-20,78	36,36	55,67	64,86	56,82	57,55
<i>En la Superintendencia se evita que algunas personas tengan privilegios o favoritismos</i>	21,98	-36,64	-14,66	21,03	27,03	23,60	21,58
Relaciones interpersonales de trabajo y equipo	43,30	-29,73	13,57	41,72	51,62	42,77	44,16

La dimensión *Relaciones interpersonales de trabajo y equipo* presenta un puntaje total positivo de **43,3** puntos porcentuales. El puntaje total positivo en tanto, es de **29,72**, configurando un puntaje total neto de **13,57**. En esta dimensión persiste la común diferencia entre Santiago y Regiones, obteniendo ésta última un mayor puntaje, **51,62**. En cuanto a sexo no se perciben diferencias significativas. Entre los ítems resulta interesante destacar el conocimiento de casos de maltrato o acoso, así como la existencia de preferencias y favoritismos, obteniendo ambos ítems promedios positivos en torno al 20%, lo que se considera bajo.





Modelo de Intervención

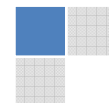
Cuadrante de Intervención de Reforzamiento



Cuadrante de Intervención de Reforzamiento

- En este cuadrante se ubican las dimensiones que poseen una alto peso o importancia y una evaluación por sobre el promedio de la organización. Se trata, por ende, de dimensiones con alta capacidad explicativa del *clima organizacional* y que a su vez son bien evaluadas, no constituyéndose en áreas de intervención prioritaria. Estas dimensiones corresponden a las fortalezas de la organización, y por ende, es importante procurar su mantención y reforzamiento pues se constituyen en áreas de “apalancamiento” que pueden ayudar a gestionar las zonas críticas o de intervención. En la Superintendencia, 7 de un total de 22 dimensiones se ubican en este cuadrante:

- Procedimientos*
- Enfoque hacia las personas*
- Visión jefatura directa*
- Innovación*
- Satisfacción y motivación*
- Claridad organizacional*
- Autonomía*

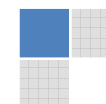


Procedimientos

Procedimientos según tipo de Evaluación. Región y Sexo, 2009

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>Los actuales procedimientos internos de mi unidad facilitan la ejecución de las tareas</i>	70,26	-9,91	60,34	69,74	72,97	71,91	71,22
<i>En la Superintendencia el trabajo está bien organizado</i>	67,25	-8,73	58,52	63,21	88,89	64,04	70,59
Procedimientos	68,75	-9,27	59,48	66,67	79,73	67,98	70,86

La dimensión *Procedimientos* presenta un promedio total positivo de **68,75** puntos. El promedio negativo ,en tanto, es de **9,27**, configurando un promedio total neto de **59,48**. Según región, resulta relevante el puntaje obtenido en Regiones, en donde se alcanza un promedio de **79,73**, puntaje que se eleva casi 10 puntos por sobre el promedio. En cuanto a sexo no se perciben diferencias significativas, estando el puntaje de las mujeres levemente por sobre el de los hombres. El ítem que obtuvo el mejor promedio refiere al aporte que ejercen los procedimientos de la unidad para la ejecución de las tareas, en donde el promedio total positivo fue de **70,26**.

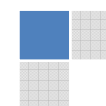


Enfoque hacia las personas

Enfoque hacia las personas según tipo de Evaluación. Región y Sexo, 2009

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>En la Superintendencia los funcionarios son tratados justamente sin importar su condición social, sexo o edad</i>	65,65	-11,30	54,35	63,21	78,38	68,54	63,50
<i>En general, recibo un buen trato en la Superintendencia</i>	87,83	-4,35	83,48	87,56	89,19	84,09	90,58
<i>La Superintendencia muestra gestos de aprecio por sus funcionarios</i>	50,88	-20,61	30,26	50,52	52,78	47,73	52,94
Enfoque hacia las personas	68,25	-12,21	56,03	67,18	73,87	67,04	69,06

La dimensión *Enfoque hacia las personas* obtuvo un puntaje total positivo de **68,25** puntos porcentuales. El puntaje total negativo, en tanto, fue de **12,21**, configurando un promedio total neto de **56,03**. La situación en Regiones nuevamente presenta un clima más favorable, presentando un promedio total positivo de **73,87**, seis puntos por sobre lo obtenido en Santiago. En cuanto a la diferencia por sexo, esta es muy pequeña, presentando las mujeres un puntaje levemente superior al de los hombres. Entre los ítems, muy superior al resto destaca el puntaje obtenido en la percepción respecto al trato recibido por la Superintendencia, aspecto presente especialmente en las mujeres, donde se alcanza un promedio total positivo de **90,58** puntos, lo cual es alto.

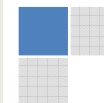


Visión Jefatura Directa

Visión de la Jefatura Directa según tipo de Evaluación. Región y Sexo, 2009

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>Mi jefe directo tiene suficiente preparación y conocimiento para que mi unidad tenga un buen desempeño</i>	77,39	-6,52	70,87	76,17	83,78	77,27	78,26
<i>Mi jefe directo sabe cómo dirigir y organizar al personal</i>	62,93	-15,95	46,98	61,54	70,27	62,92	64,75
<i>Mi jefe directo me informa oportunamente sobre lo que pasa en la Superintendencia</i>	65,80	-11,69	54,11	62,89	81,08	70,79	63,04
<i>Mi jefe directo tiene un panorama claro de hacia dónde va la Superintendencia y qué debemos hacer para lograrlo</i>	74,12	-7,46	66,67	73,44	77,78	72,41	75,91
<i>Mi jefe directo se preocupa de estimular la cooperación entre los miembros del equipo</i>	57,21	-21,40	35,81	53,65	75,68	55,68	59,12
<i>Mi jefe directo involucra a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o ambiente laboral</i>	59,39	-18,34	41,05	58,33	64,86	62,50	58,39
<i>Mi jefe directo resuelve bien los conflictos entre los integrantes de nuestra unidad</i>	48,03	-19,65	28,38	45,83	59,46	55,06	44,85
<i>Mi jefe directo trata con dignidad y respeto a las personas de nuestro grupo de trabajo</i>	79,65	-7,36	72,29	77,95	88,89	83,15	78,26
Visión jefatura directa	65,71	-13,45	52,26	63,91	75,19	67,28	65,70

La dimensión *Visión Jefatura Directa* presenta un promedio total positivo de **65,71** puntos porcentuales. El promedio total negativo, en tanto, es de **13,45**, configurando un puntaje neto de **52,26**. Como es común las regiones presentan un puntaje más elevado, mientras que las diferencias por sexo no resultan significativas. Entre los ítems, el trato con dignidad y respeto asoma con el puntaje más alto, **79,65**, 13 puntos por sobre el promedio. Resulta de interés observar que el promedio más bajo tiene relación a la falta de capacidad para resolver conflictos (**48,03**), ítem asociado directamente a la dimensión situada en la intervención crítica.

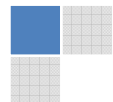


Innovación

Innovación según tipo de Evaluación. Región y Sexo, 2009

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>En la Superintendencia se estimulan las nuevas ideas o formas de hacer mejor el trabajo</i>	52,81	-13,85	38,96	52,58	54,05	57,30	51,45
<i>Las nuevas ideas (proponer cambios en la forma de hacer u organizar las cosas) son tomadas en cuenta en mi unidad</i>	58,87	-16,02	42,86	59,28	56,76	60,67	58,70
Innovación	55,82	-15,09	40,73	55,90	55,41	58,99	55,04

La dimensión *Innovación* presenta un promedio total positivo de **55,82** puntos porcentuales. El promedio negativo, en tanto, es de **15,09**, resultando así, un promedio total neto de **40,73** puntos. Cabe destacar que en esta dimensión el puntaje de Santiago supera, aunque sea muy levemente, al de Regiones, situación que ocurre en muy pocas dimensiones. Al observar según sexo se aprecia que esta vez el puntaje de los hombres , **58,99**, supera levemente al de las mujeres, **55,04**. Entre los ítems el con puntaje más alto refiere a la consideración de nuevas ideas por parte de la unidad, aspecto que resulta consistente ya sea visto según sexo o localidad.

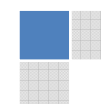


Satisfacción y Motivación

Satisfacción y Motivación según tipo de Evaluación. Región y Sexo, 2009

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>En general, me siento satisfecho de trabajar en la Superintendencia</i>	86,52	-3,48	83,04	84,97	94,59	84,09	88,41
<i>Las personas que trabajan en mi unidad muestran interés en lo que realizan</i>	74,78	-8,70	66,09	74,09	78,38	74,16	75,18
<i>En la Superintendencia la mayoría de los funcionarios tiene puesta la camiseta</i>	50,22	-15,72	34,50	46,63	69,44	43,82	55,15
<i>Considero que el trabajo que realizo es importante para la Superintendencia</i>	92,61	-1,74	90,87	91,71	97,30	95,51	90,51
Satisfacción y motivación	76,22	-7,36	68,86	74,53	85,14	74,34	77,64

La dimensión *Satisfacción y Motivación* presenta un puntaje total positivo de **76,22** puntos porcentuales. El promedio negativo, en tanto es de **7,36** puntos porcentuales, configurando de tal modo un promedio total neto de **68,86**, lo cual se considera alto. Al observar según localidad apreciamos que en Regiones se obtuvo un mayor puntaje, **85,14**, estando esto casi 11 puntos por sobre el de Santiago. El puntaje de hombres y mujeres no presenta diferencias significativas. Entre los ítems vale la pena destacar el referido a la percepción de importancia del propio trabajo para la institución, aspecto que obtuvo un puntaje total positivo de **92,61** puntos, lo cual se considera muy alto.

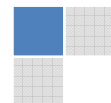


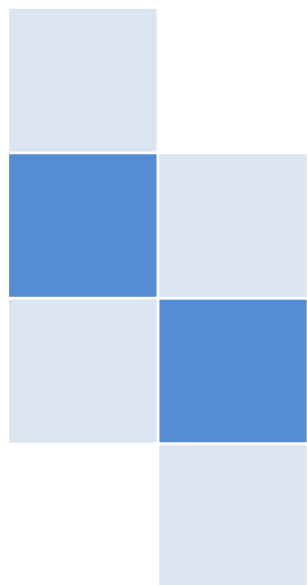
Claridad Organizacional

Claridad Organizacional según tipo de Evaluación. Región y Sexo, 2009

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>En general, en toda la Superintendencia las funciones están claramente definidas</i>	65,50	-8,30	57,21	61,98	83,78	62,92	66,91
<i>Tengo claro el aporte de mi trabajo al logro de los objetivos de la Superintendencia</i>	91,70	-2,62	89,08	91,15	94,59	91,95	91,30
<i>Tengo claridad suficiente sobre la estructura (organigrama) de mi departamento y unidad</i>	93,48	-2,61	90,87	93,78	91,89	94,38	92,70
<i>Sé lo que hacen otras unidades y cómo se vinculan sus tareas con las de mi unidad</i>	44,10	-18,78	25,33	40,10	64,86	42,05	45,99
<i>Tengo claridad sobre la misión de la Superintendencia y sus funciones principales</i>	92,61	0,00	92,61	91,19	100,00	95,51	91,24
Claridad organizacional	77,26	-6,42	70,84	75,41	87,03	77,36	77,27

La dimensión *Claridad organizacional* presenta uno de los promedios positivos totales más altos del estudio, con **77,26** puntos porcentuales. El promedio negativo es de **6,42**, configurando así un promedio total neto de **70,84**. En regiones esta dimensión obtiene mayor puntaje que en Santiago, alcanzando los **87,03** puntos porcentuales. Entre hombres y mujeres en tanto, no se aprecian diferencias significativas, estando ambos puntajes en torno al **77%**. Entre los ítems resulta relevante resaltar tres que resultan muy altos, los cuales refieren generalmente al conocimiento de metas, estructura y misión de la Superintendencia. El ítem mas bajo, referido al conocimiento de las tareas de otras unidades, presenta un puntaje de **44%**, valor que se puede asociar a lo vinculado que está este ítem con la dimensión coordinación entre unidades, la cual también presento un débil puntaje.





Modelo de Intervención

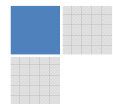
Cuadrante de Intervención de Comunicacional



Cuadrante de Intervención Comunicacional

- En este cuadrante se ubican las dimensiones que poseen un bajo peso o importancia y una evaluación por encima del promedio de la organización. Se trata de dimensiones con baja capacidad explicativa del *clima organizacional* y bien evaluadas. Pese a ser dimensiones bien evaluadas, no poseen una incidencia alta en el *clima organizacional*, ya sea porque son situaciones resueltas y no problemáticas (ej.: condiciones ambientales), o porque no poseen visibilidad al interior de la organización. En la Superintendencia, 5 de un total de 22 dimensiones se ubican en este cuadrante:

- Autonomía*
- Visión jefatura departamento*
- Condiciones ambientales*
- Remuneraciones*
- Calidad de vida*

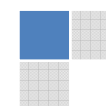


Autonomía

Autonomía según tipo de Evaluación. Región y Sexo, 2009

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>Dispongo de atribuciones para organizar mi trabajo o la secuencia de mis tareas</i>	77,16	-7,76	69,40	76,92	78,38	79,78	75,54
<i>En mi trabajo puedo establecer prioridades para llevar a cabo las tareas</i>	81,58	-7,89	73,68	80,31	88,57	87,50	78,68
<i>En mi trabajo, puedo poner énfasis en ciertos aspectos que me parecen más importantes</i>	69,83	-11,21	58,62	69,23	72,97	82,02	62,59
<i>En mi trabajo dispongo de espacios para ocupar mis criterios y tomar decisiones</i>	61,21	-17,67	43,53	57,95	78,38	68,54	58,27
Autonomía	72,34	-11,21	61,14	71,11	78,83	79,49	68,59

La dimensión *Autonomía* presenta un puntaje total positivo de **72,34** puntos porcentuales. El total negativo, en tanto, fue de **11,21** puntos porcentuales, resultando un promedio total neto de 61,14. Las Regiones por su parte perciben mayor autonomía que la declarada por los funcionarios de Santiago, al igual que los hombres respecto a las mujeres, a las cuales superan por más de diez puntos porcentuales de promedio total positivo. El ítem con el promedio positivo más alto es el referente a la capacidad de establecer prioridades en el trabajo, con **81,58**, el cuál adquiere su mayor magnitud en el caso de las Regiones, con **88,57**.

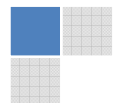


Visión Jefatura de Departamento

Visión de Jefatura de Departamento según tipo de Evaluación. Región y Sexo, 2009

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>Mi jefe de departamento tiene suficiente preparación y conocimiento para que el departamento tenga un buen desempeño</i>	79,04	-5,24	73,80	78,13	83,78	77,53	80,15
<i>Mi jefe de departamento es un buen líder</i>	63,32	-13,97	49,34	63,54	62,16	59,55	66,18
<i>Mi jefe de departamento tiene un panorama claro de hacia dónde va la organización y qué debemos hacer para lograrlo</i>	75,44	-6,14	69,30	75,92	72,97	71,26	78,10
<i>Mi jefe de departamento me da confianza</i>	73,25	-8,77	64,47	73,30	72,97	78,41	70,59
Visión jefatura departamento	72,98	-8,44	64,54	72,98	72,97	71,72	74,09

La dimensión *Visión jefatura de departamento* obtuvo un promedio total positivo de **72,98** puntos porcentuales. Su puntaje total negativo fue de un **8,44%**, resultando así un promedio total neto de **64,54** puntos. Entre localidades no se aprecian diferencias significativas, así como entre hombres y mujeres, donde las diferencias son menores. En cuanto a los ítems, tres de los cuatro presentan puntajes totales positivos por sobre el promedio, resaltando específicamente el primero, referido a los conocimientos y capacidades del jefe para guiar el departamento, que obtuvo un **79,04%**, puntaje que se mantuvo relativamente constante al observar según localidad o sexo.

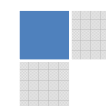


Condiciones Ambientales

Condiciones ambientales según tipo de Evaluación. Región y Sexo, 2009

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar adecuadamente mi trabajo</i>	89,96	-3,93	86,03	88,54	97,30	89,77	90,51
<i>Las condiciones de seguridad en mi lugar de trabajo son adecuadas</i>	75,86	-8,62	67,24	73,33	89,19	76,40	74,82
<i>Tengo buenas condiciones ambientales (aseo, iluminación, ventilación, mobiliario) para realizar mi trabajo</i>	66,96	-22,17	44,78	62,18	91,89	70,45	63,77
Condiciones ambientales	77,44	-11,78	65,66	74,53	92,79	79,03	76,02

La dimensión *Condiciones ambientales* obtuvo el puntaje total positivo más alto del estudio, con **77,44** puntos porcentuales. El promedio total negativo fue de **11,78**, configurando un promedio total neto de **65,66**. Según localidad se aprecia que en Regiones el puntaje fue mayor que en Santiago, superando a la capital por casi 20 puntos. Según sexo no se aprecian diferencias relevantes, presentando los hombres un puntaje levemente mayor. El ítem con mayor puntaje es el relacionado a la existencia de materiales adecuados para realizar el trabajo, con **89,96**, puntaje que alcanza su máxima magnitud en Regiones, donde presenta un **97,3%**.

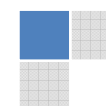


Remuneraciones

Remuneraciones según tipo de Evaluación. Región y Sexo, 2009

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>En la Superintendencia a las personas se les paga de manera justa por el trabajo que hacen</i>	55,22	-18,70	36,52	50,78	78,38	60,67	51,09
<i>De acuerdo al trabajo que realizo, mi experiencia y conocimientos, creo que la remuneración que recibo es adecuada en comparación con otras organizaciones</i>	67,10	-15,58	51,52	64,95	78,38	62,92	69,57
Remuneraciones	61,42	-17,03	44,40	58,21	78,38	61,80	60,79

La dimensión *Remuneraciones* presenta un promedio total positivo de **61,42** puntos porcentuales. El promedio total negativo, en tanto, es de **17,03%**, resultando así un promedio total neto de **44,4%**. En esta dimensión nuevamente se observa que el puntaje en Regiones (**78,38%**) es marcadamente más alto que en Santiago, sacando 20 puntos de ventaja al puntaje obtenido en la capital (**58,21%**). Las diferencias según sexo no se evidencian como significativas. Entre los dos ítems de la dimensión, destaca aquel que relaciona la remuneración recibida con la que otorgan otras organizaciones, obteniendo ahí un promedio total positivo de **61,42** puntos porcentuales. Cabe apreciar, que al observar según localidad se muestran diferencias en el comportamiento de la variable, obteniendo en Santiago un menor puntaje que en Regiones, tal como ocurre al observar la dimensión en general, lo cual permitiría suponer que en Santiago están más disconformes con su salario.

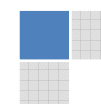


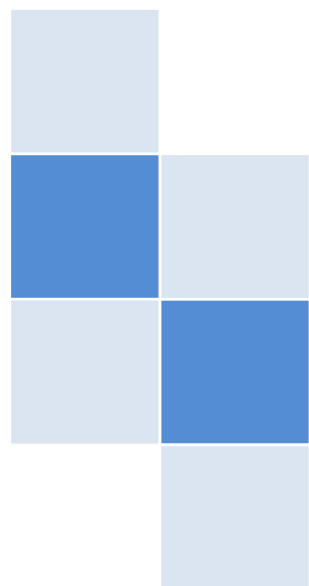
Calidad de Vida

Calidad de vida según tipo de Evaluación. Región y Sexo, 2009

Ítems	+	-	neto	Stgo(+)	Reg(+)	Hombre(+)	Mujer(+)
<i>En mi unidad se respeta la vida fuera del trabajo de las personas y se facilitan las condiciones para la vida familiar</i>	77,39	-5,65	71,74	76,68	81,08	74,16	80,29
<i>La dinámica de trabajo de mi unidad me permite hacer un uso efectivo del beneficio de flexibilidad laboral</i>	76,52	-11,74	64,78	80,31	56,76	76,40	75,91
<i>En la Superintendencia se promueve un estilo de vida saludable</i>	74,45	-8,37	66,08	78,53	52,78	71,59	77,04
Calidad de vida	76,23	-8,55	67,68	78,58	63,96	74,16	77,86

La dimensión *Calidad de vida* presenta un promedio total positivo de **76,23** puntos porcentuales, siendo una de las dimensiones con el puntaje más alto del estudio. El promedio total negativo es de un **8,55%**, configurando un promedio total neto de **67,68** puntos porcentuales. Cabe apreciar que en esta dimensión el puntaje obtenido en Santiago (**78,58%**) supera con creces al obtenido en Regiones (**63,96%**), lo cual como se ha mencionado anteriormente, sucede en muy pocos casos. En cuanto a la variable sexo no se aprecian diferencias significativas. Entre los ítems se aprecia una muy pequeña variabilidad en los promedios positivos, obteniendo el más alto **77,39%** y el más bajo **74,45%**, es decir, una diferencia de 3 puntos porcentuales.





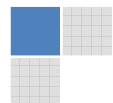
Planes de Acción

Propuesta ISUC



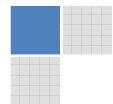
Desarrollo laboral

- *Ítems revelan incertidumbre respecto a procedimientos que regulan las oportunidades de ascenso y promoción.*
- Difundir normas y modalidades de decisión sobre estos temas.
- Dificultad: nunca el no favorecido queda satisfecho y culpa al sistema.



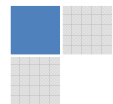
Resolución de conflictos

- *Conducta evasiva ante conflictos y diferencias.*
- Incluir en planes de capacitación o desarrollo de liderazgo el tema y habilidades para enfrentar y resolver conflictos.



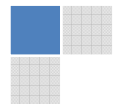
Retroalimentación

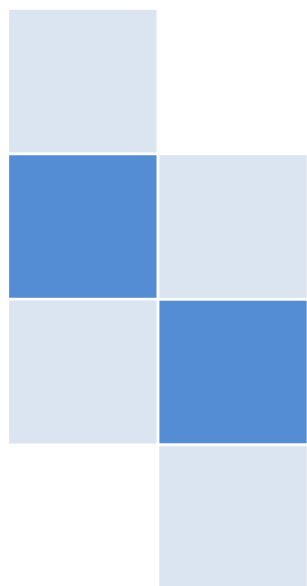
- Verificar funcionamiento cotidiano de retroalimentación.
- Verificar efectividad de evaluación de desempeño.
- Incluir en planes de desarrollo o perfeccionamiento de supervisores y jefaturas.
- Verificar conocimiento de jefes sobre tareas de los subalternos.



Comunicación interna.

- Elaborar plan de mejoramiento de comunicaciones hacia el interior.
- Refuerzo de instancias de información supervisor/equipo.
- Elaboración de guías o libretos.
- Revisar efectividad comunicacional de reuniones formales de equipos.
- Reforzar instrumentos de comunicación interna.





Resultados Desglosados

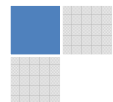
Según Departamento



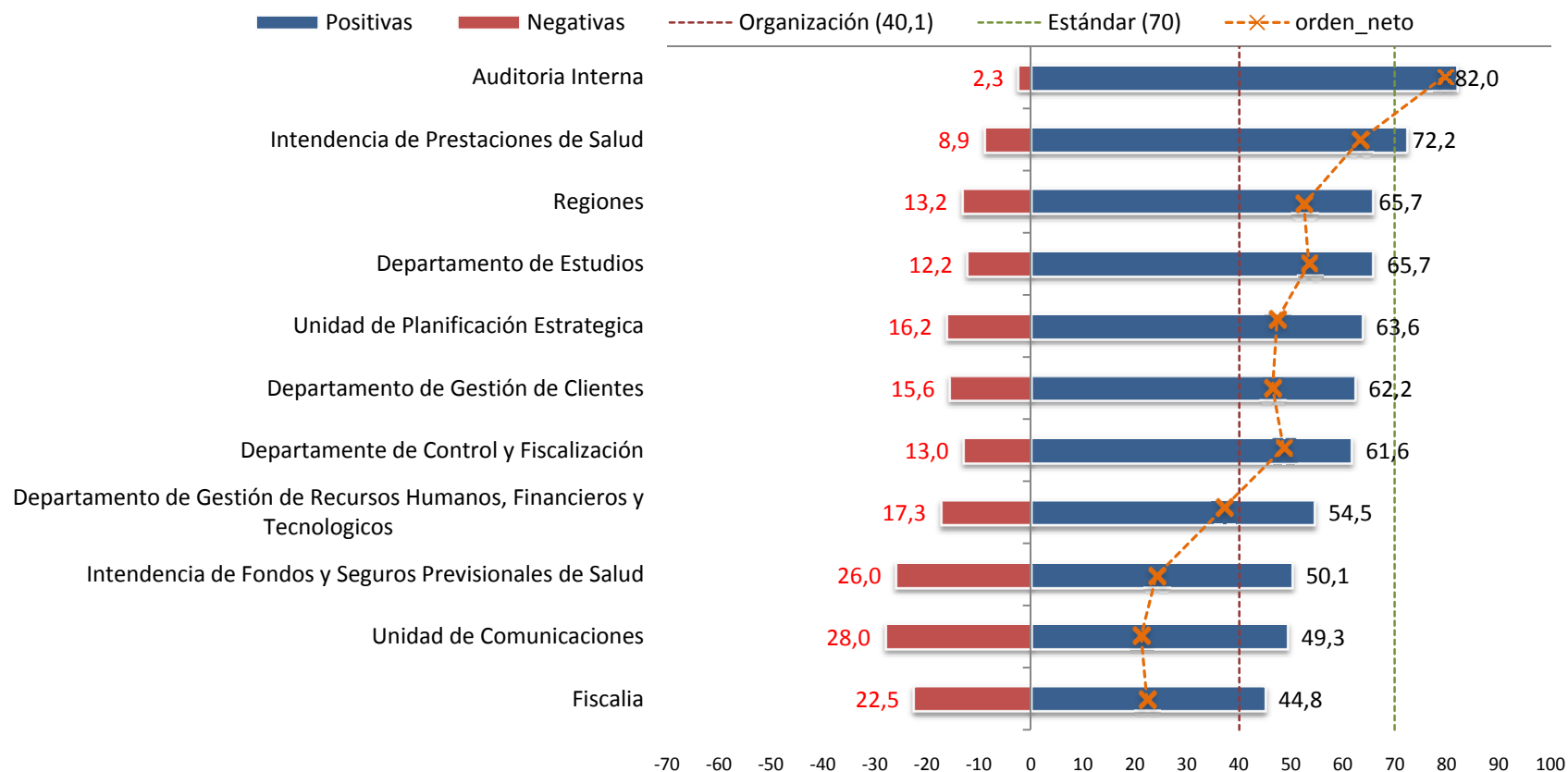
Resultado según Departamento

En esta sección se presentan los datos según departamento. En primer lugar se presenta la distribución de las dimensiones en orden descendente en gráficos de barra fila, y luego el modelo de intervención a nivel de gerencia.

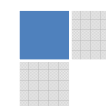
- Intendencia de Fondos y Seguros Previsionales de Salud*
- Intendencia de Prestaciones de Salud*
- Fiscalía*
- Departamento de Estudios*
- Departamento de Control y Fiscalización*
- Departamento de Gestión de Clientes*
- Departamento de Gestión de Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos*
- Unidad de Comunicaciones*
- Unidad de Planificación Estratégica*
- Auditoria Interna*



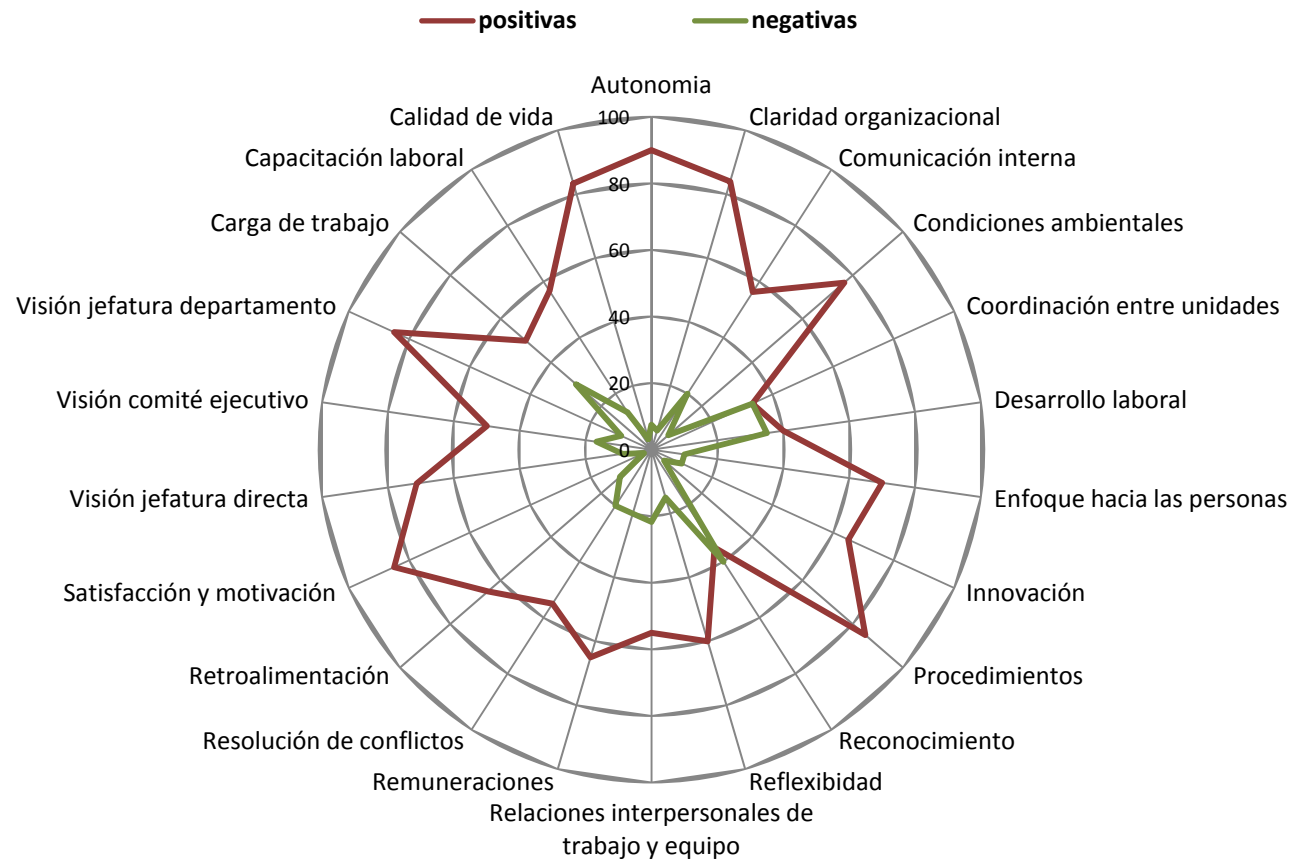
Clima Total según Departamento



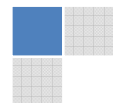
En promedio, contando todas las dimensiones, se constata un **57,8% de respuestas positivas** y **17,7% de respuestas negativas**. Aquellos departamentos **mejor evaluados**, son Auditoria Interna, Intendencia de prestaciones de Salud, Regiones, Estudios, Unidad de Planificación Estratégica, entre otras. Los **peor evaluados** son Fiscalía, Unidad de Comunicaciones, Intendencia de Fondos y Seguros Previsionales de Salud, entre otros. **Auditoria Interna** tiene la mayor tasa de **respuestas positivas** (82%) y **Fiscalía** tiene la menor tasa de **respuestas positivas** (44,8%).



Dimensiones de Clima Organizacional Auditoría Interna, Comunicaciones y Planificación Estratégica (10 casos)

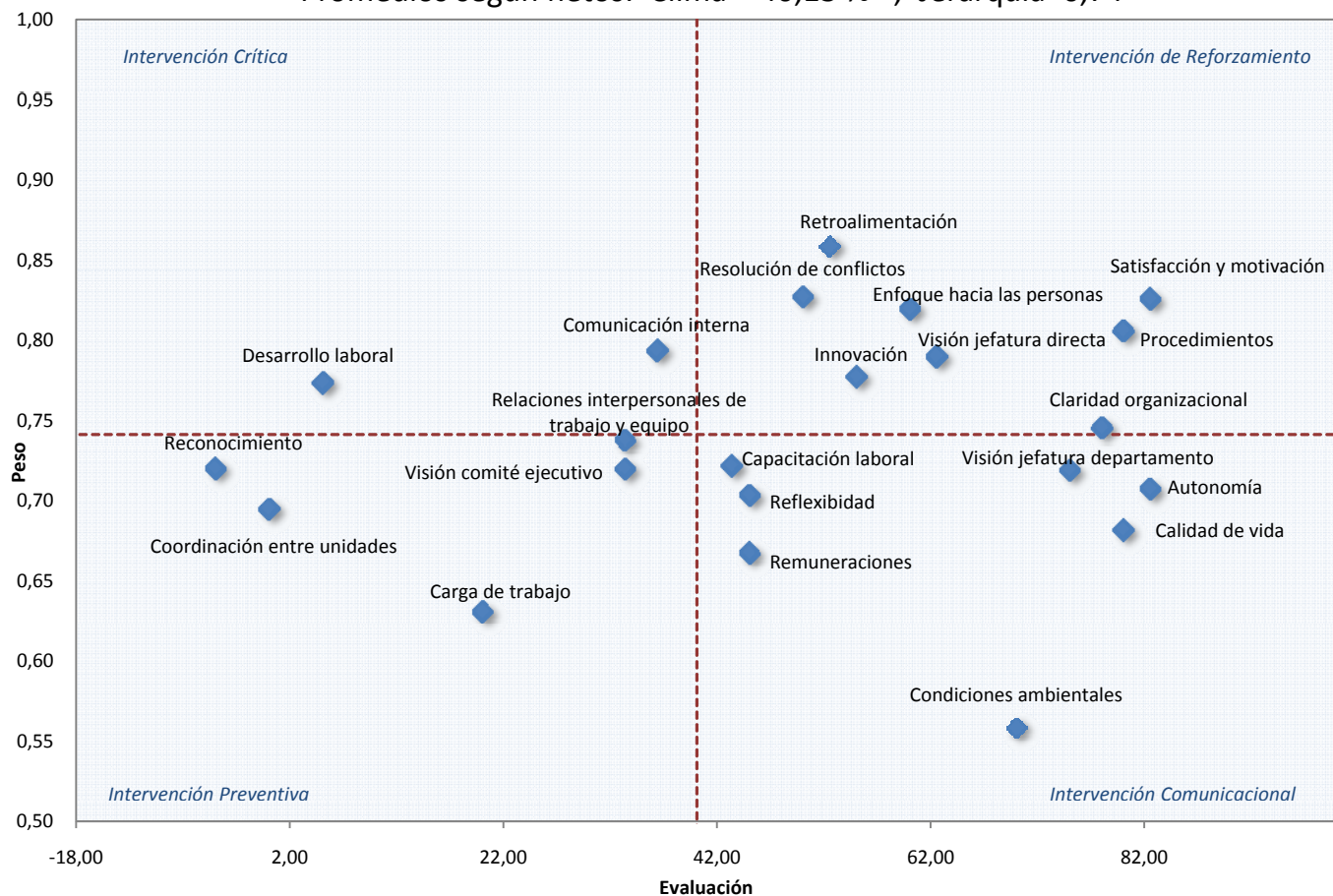


Dados los pocos casos que constituían los departamentos de Auditoría Interna, Comunicaciones y Planificación Estratégica se optó por unirlos, tal cual se hizo en años anteriores. En cuanto a los resultados se puede apreciar que en casi todas las dimensiones las respuestas positivas se distancian de las negativas, caso en el que destaca la dimensión *Autonomía, Satisfacción y Motivación y Procedimientos*. Las dimensiones más débiles en cambio, son *Desarrollo Laboral, Coordinación entre unidades y Reconocimiento*, lo cual coincide con las aristas más sensibles de la organización a nivel general.

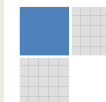


Modelo de Intervención 2009, Auditoría Interna, Comunicaciones y Planificación Estratégica (10 casos)

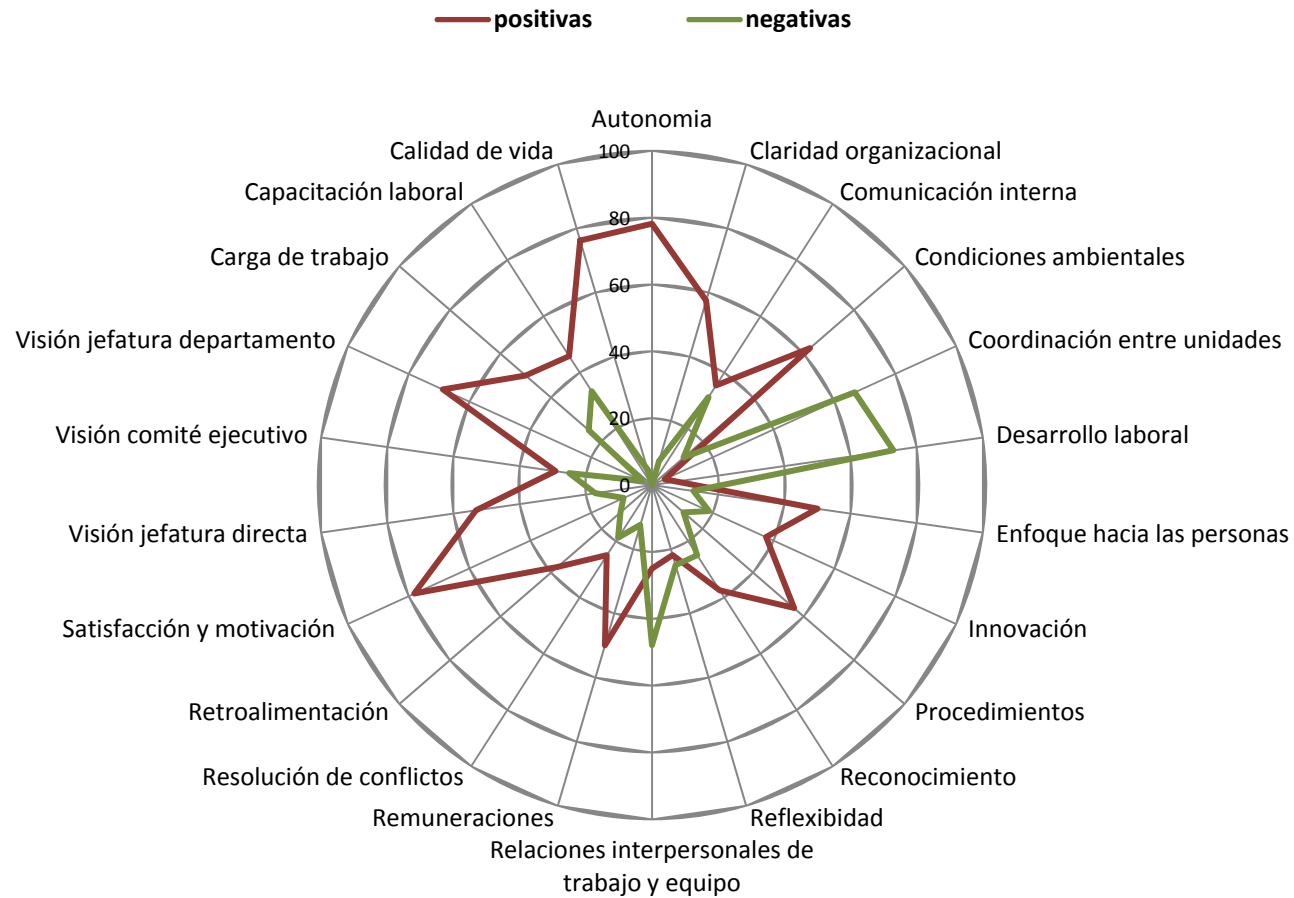
Promedios según netos: Clima= 40,13 % ; Jerarquía=0,74



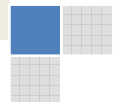
El modelo de Intervención recalca como críticas dos dimensiones, *Desarrollo laboral* y *Comunicación interna*, lo que se corresponde con lo que sucede en la Superintendencia a nivel general. Fuera, por poco, queda la dimensión *Relaciones interpersonales de trabajo y equipo*, la cual finalmente se sitúa en el cuadrante de intervención preventiva.



Dimensiones de Clima Organizacional Fiscalía (8 casos)

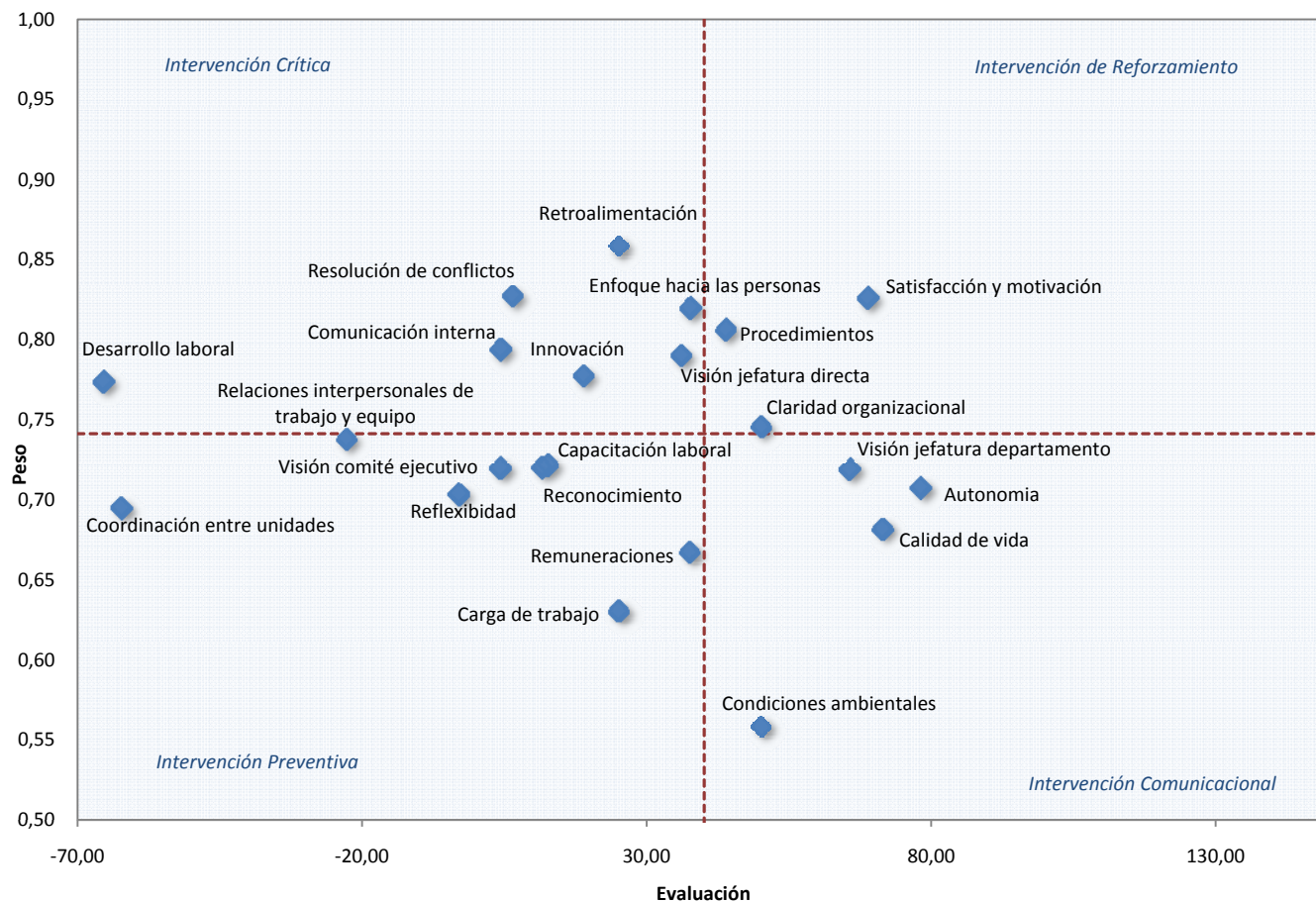


Fiscalía resulta una de los departamentos con resultados más débiles en cuanto a clima laboral. Presenta fortalezas en dimensiones como *Satisfacción y Motivación*, *Calidad de vida* y *Autonomía*, sin embargo se aprecia como complejo los resultados en *Desarrollo Laboral* y *Coordinación entre unidades*, en donde los puntajes negativos sobrepasan a los positivos por amplio margen.

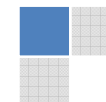


Modelo de Intervención 2009, Fiscalía (8 casos)

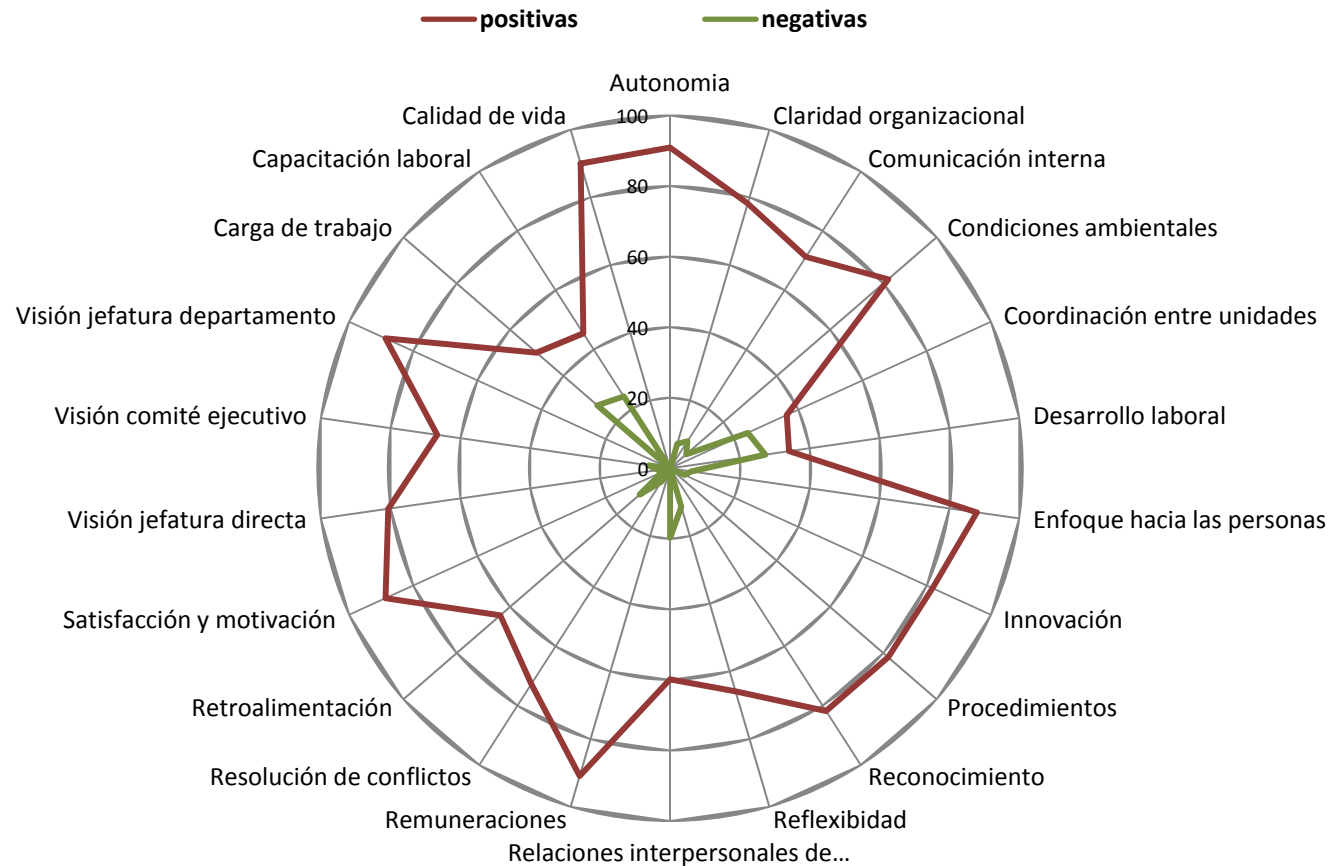
Promedios según netos: Clima= 40,13 % ; Jerarquía=0,74



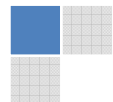
El modelo de Intervención recalca como críticas siete dimensiones, *Desarrollo laboral, Comunicación interna, Resolución de Conflictos, Innovación, Retroalimentación, Visión jefatura directa y Enfoque hacia las personas*. Fuera, por poco, queda la dimensión *Relaciones interpersonales de trabajo y equipo*, la cual finalmente se sitúa en el cuadrante de intervención preventiva.



Dimensiones de Clima Organizacional 2009, Intendencia de Prestaciones de Salud (11 casos)

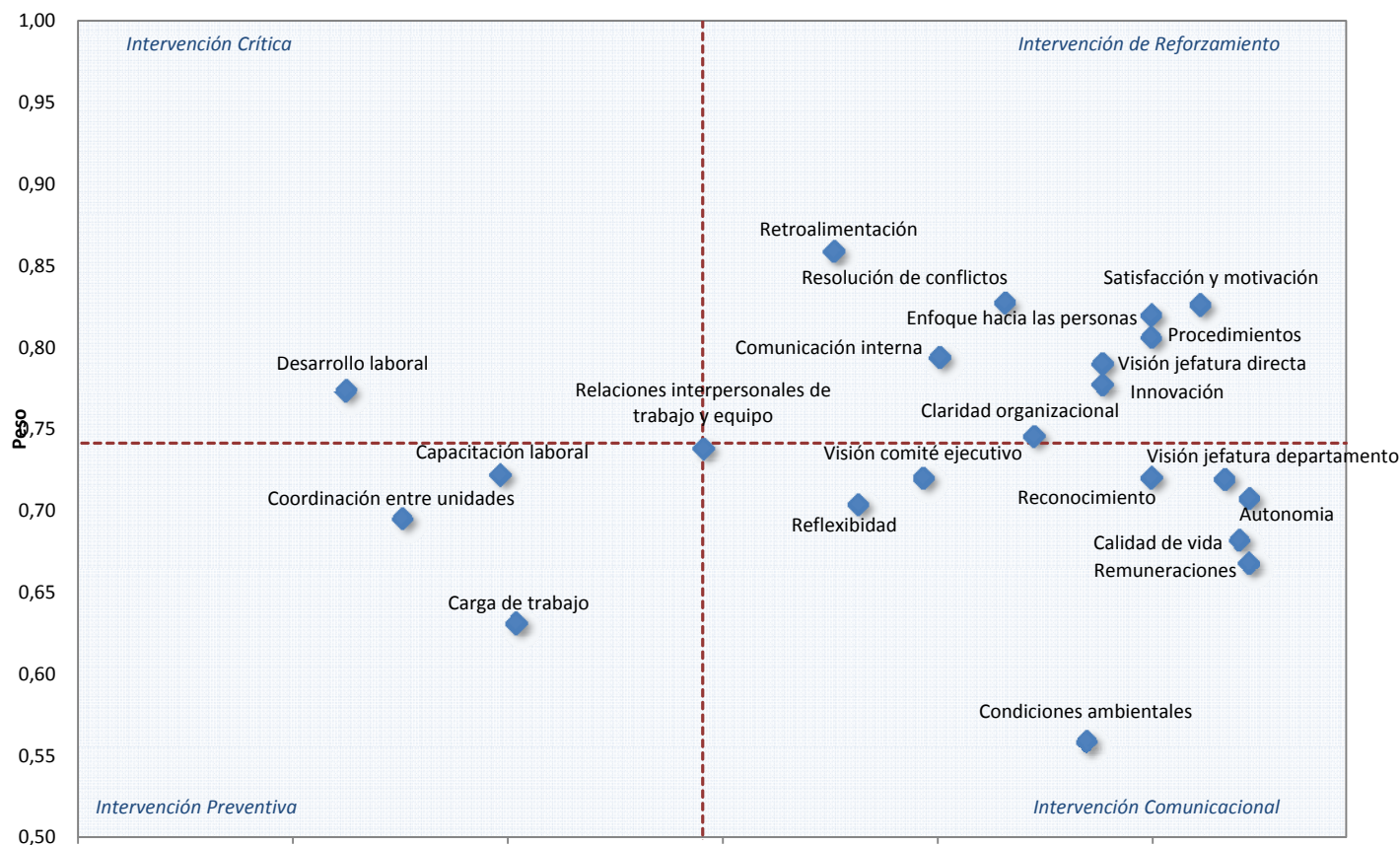


Intendencia de Prestaciones de Salud resulta una de los departamentos con resultados más sólidos en cuanto a clima laboral. Presenta fortalezas en casi todas las dimensiones, por ejemplo, *Remuneraciones*, *Calidad de vida*, *Autonomía*, *Enfoque hacia las personas*, entre otras. Las únicas dimensiones donde las respuestas negativas crecen algo, aunque muy levemente, es en *Desarrollo Laboral*, *Coordinación entre unidades*, *Carga de trabajo* y *Capacitación laboral*.

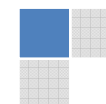


Modelo de Intervención 2009, Intendencia de Prestaciones de Salud (11 casos)

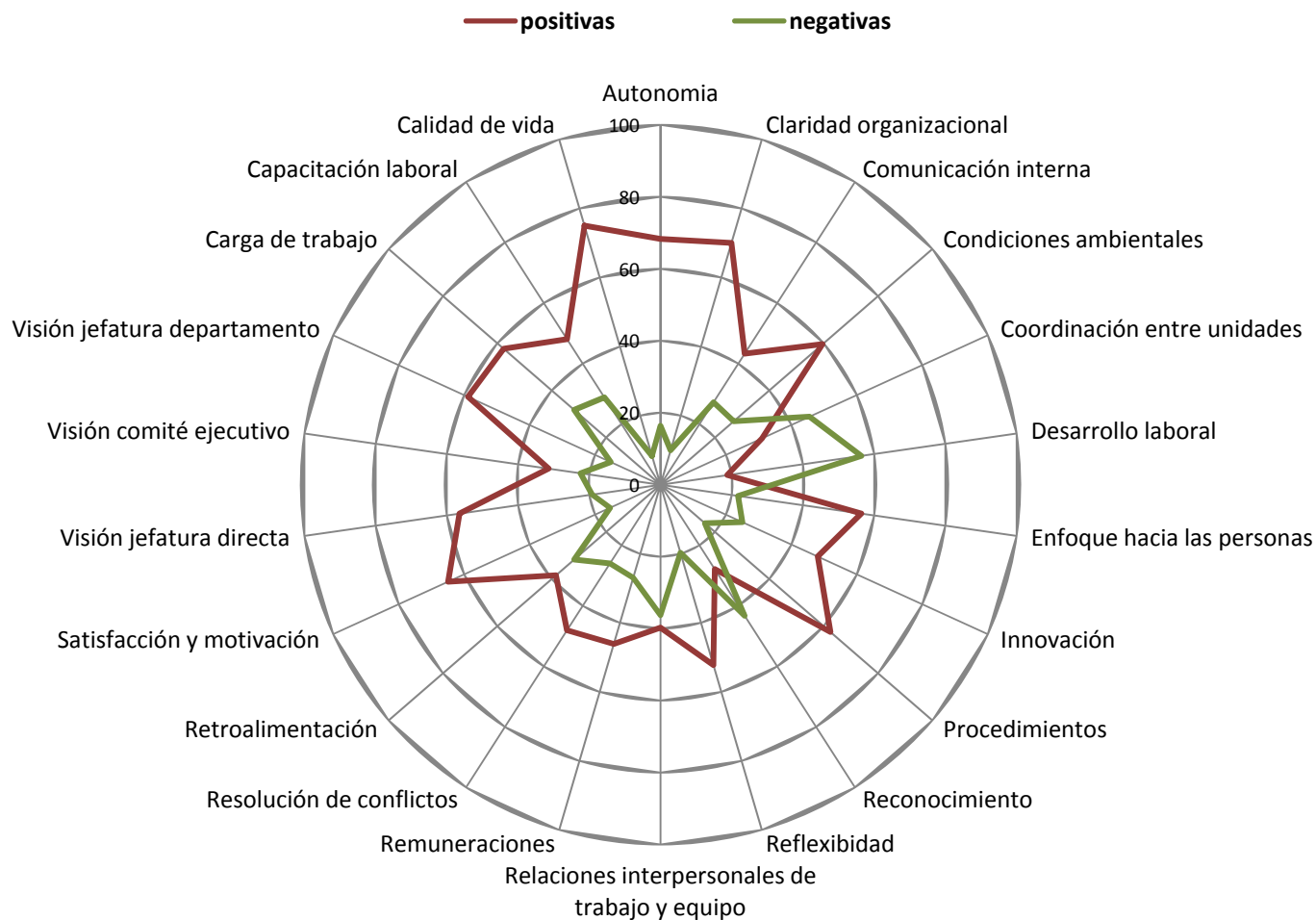
Promedios según netos: Clima= 40,13 % ; Jerarquía=0,74



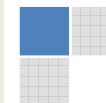
Dado el buen resultado el modelo de Intervención presenta como crítica sólo una dimensión: *Desarrollo laboral*. Fuera, por poco, nuevamente queda la dimensión *Relaciones interpersonales de trabajo y equipo*, la cual finalmente se sitúa en el cuadrante de intervención preventiva.



Dimensiones de Clima Organizacional, Intendencia de Fondos y Seguros Previsionales de Salud (52casos)

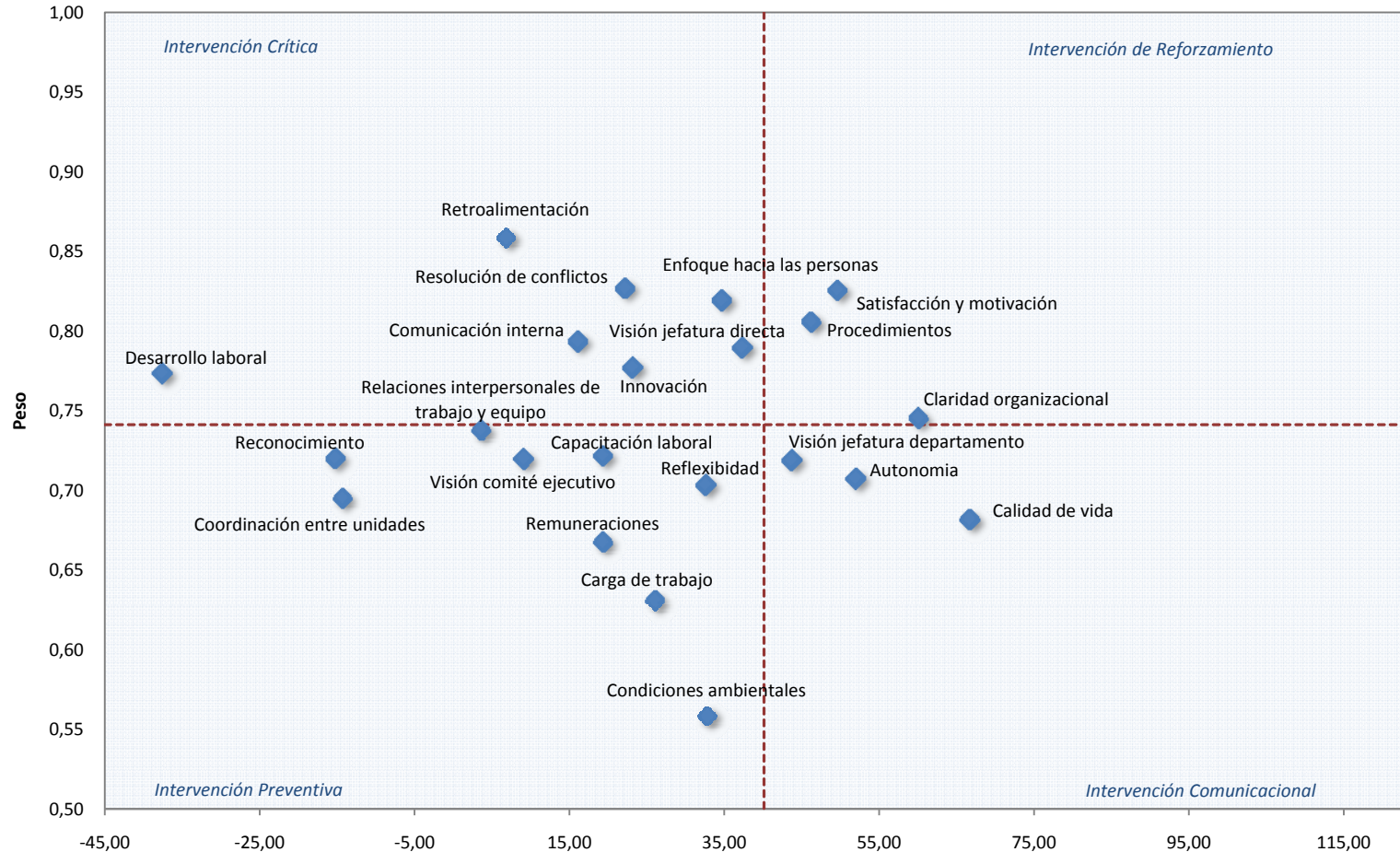


Intendencia de Fondos y seguros previsionales de Salud presenta fortalezas principalmente en tres dimensiones, a saber: *Calidad de vida*, *Autonomía* y *Satisfacción y Motivación*. Sin embargo, en otras tres dimensiones las respuestas negativas son una amenaza, presentando problemas en *Desarrollo Laboral*, *Coordinación entre unidades* y *Reconocimiento*, problemáticas que son comunes a las que tiene gran parte de la organización.



Modelo de Intervención 2009, Intendencia de Fondos y Seguros Previsionales de Salud (52 casos)

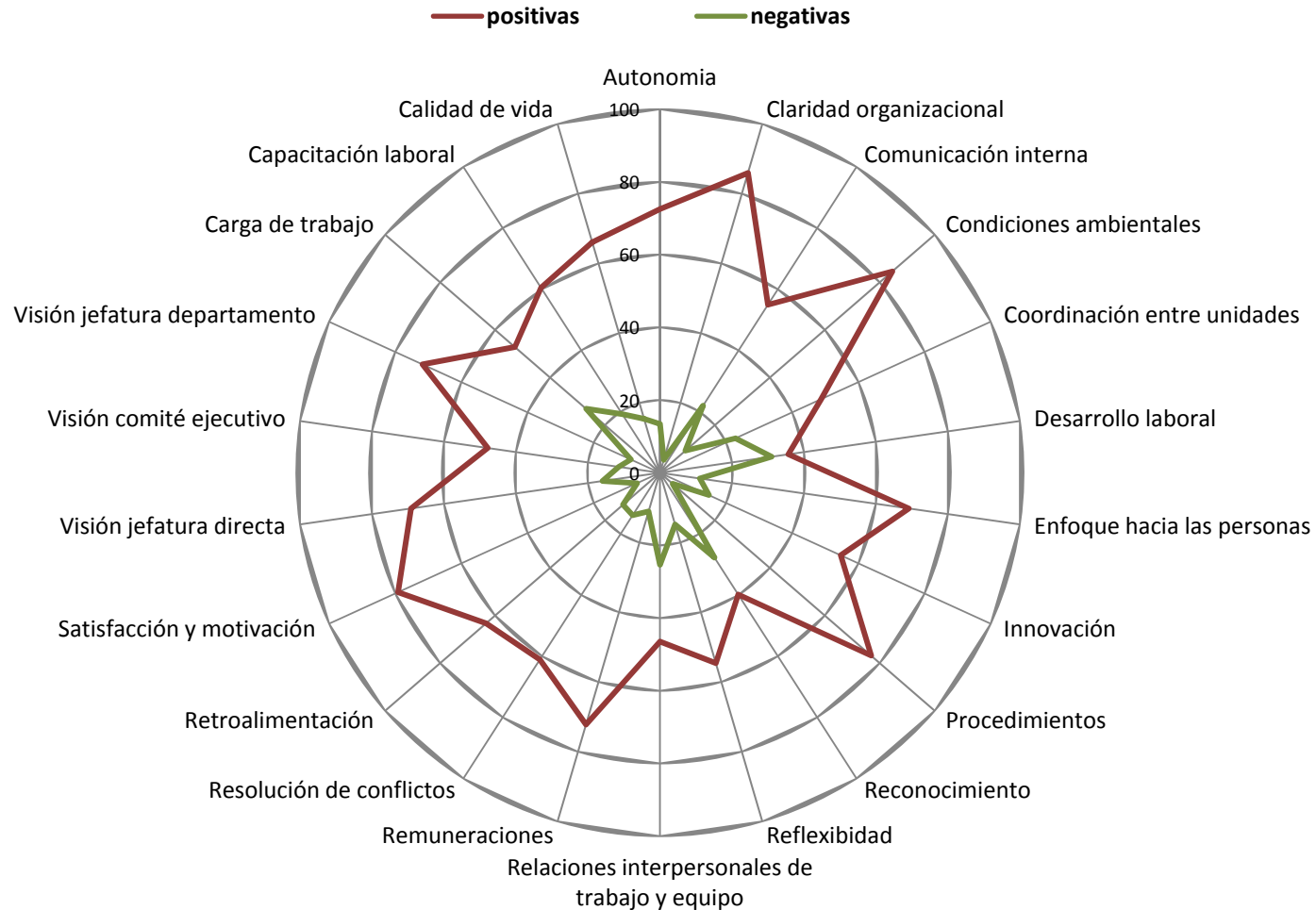
Promedios según netos: Clima= 40,13 % ; Jerarquía=0,74



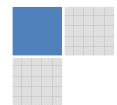
El modelo de Intervención recalca como críticas siete dimensiones, *Desarrollo laboral, Comunicación interna, Resolución de Conflictos, Innovación, Retroalimentación, Visión jefatura directa y Enfoque hacia las personas*. Fuera, por poco, queda la dimensión *Relaciones interpersonales de trabajo y equipo*, la cual finalmente se sitúa en el cuadrante de intervención preventiva.



Dimensiones de Clima Organizacional, Gestión de Clientes (54 casos)

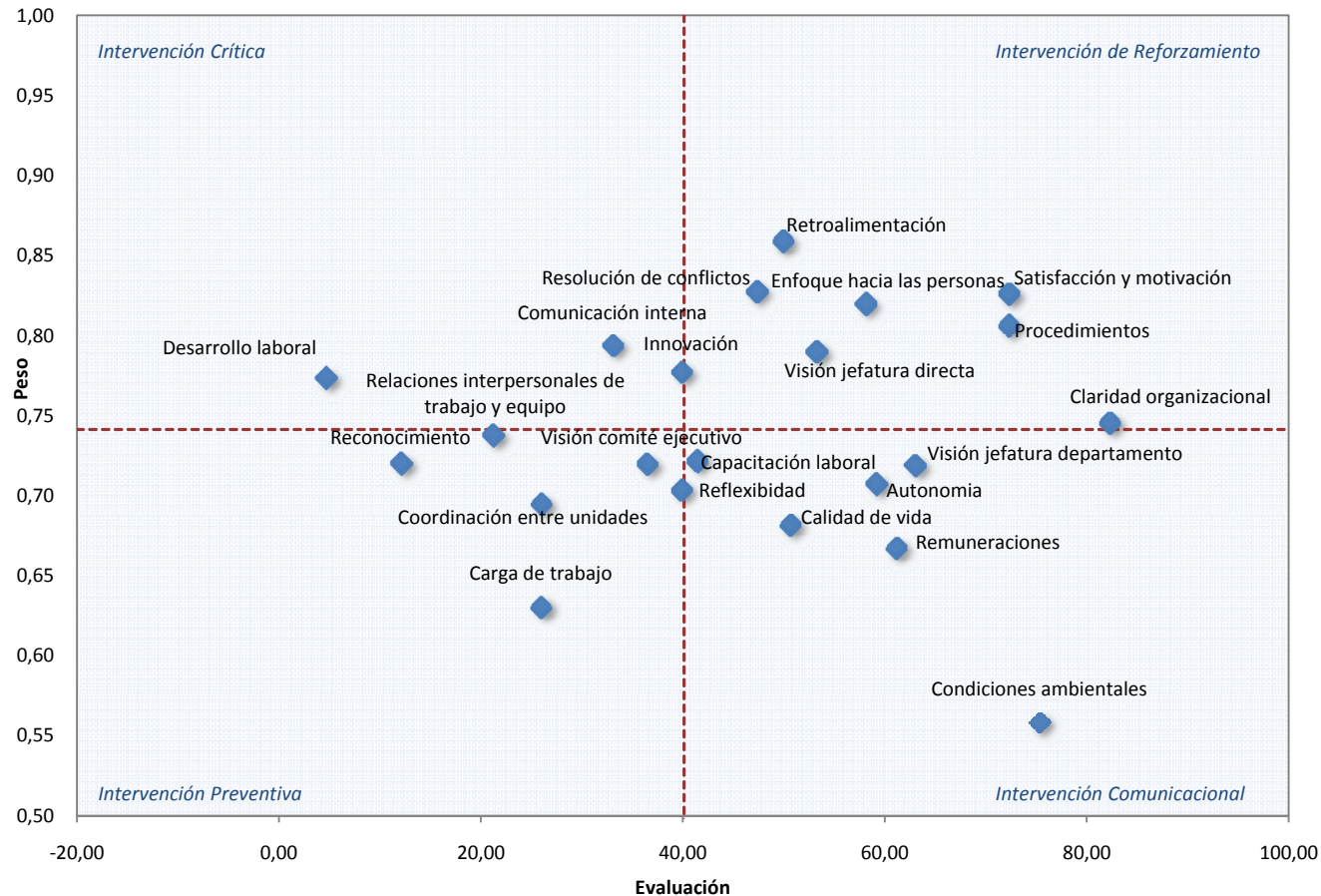


Gestión de Clientes presenta fortalezas principalmente en dos dimensiones, a saber: *Claridad Organizacional, Condiciones ambientales*. También se puede ver que en ninguna dimensión las respuestas negativas superan a las positivas, lo cual es bueno. Las dimensiones que presentan mayor porcentaje de respuestas negativas, aunque es leve, son *Desarrollo laboral, Carga de trabajo y Reconocimiento*, entre otras.

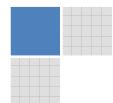


Modelo de Intervención 2009, Gestión de Clientes (54 casos)

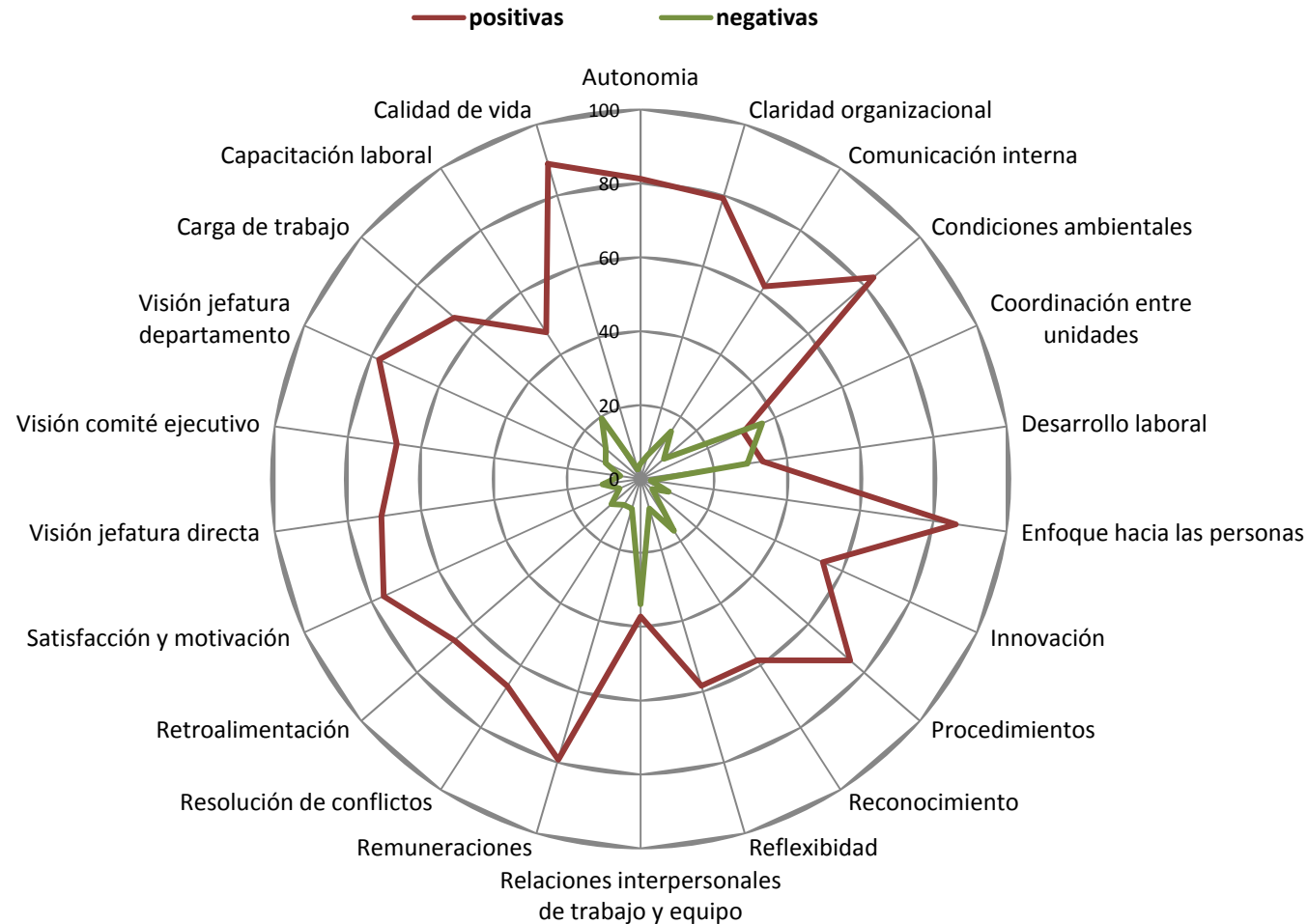
Promedios según netos: Clima= 40,13 % ; Jerarquía=0,74



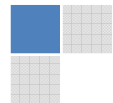
En el cuadrante de intervención crítica se observan con claridad dos dimensiones, *Desarrollo laboral* y *Comunicación interna*, dos de las cuales presentan bajo porcentaje de respuestas positivas según lo exhibido en la lamina anterior. Otra dimensión crítica, aun cuando está en el limite, es *Innovación*, siendo importante considerar el papel de ésta a la hora de reflexionar sobre el clima en el departamento. Como es común, la dimensión *Relaciones interpersonales de trabajo y equipo* está cerca del límite, siendo prudente estar al tanto de ella.



Dimensiones de Clima Organizacional, Departamento de Estudios (12 casos)

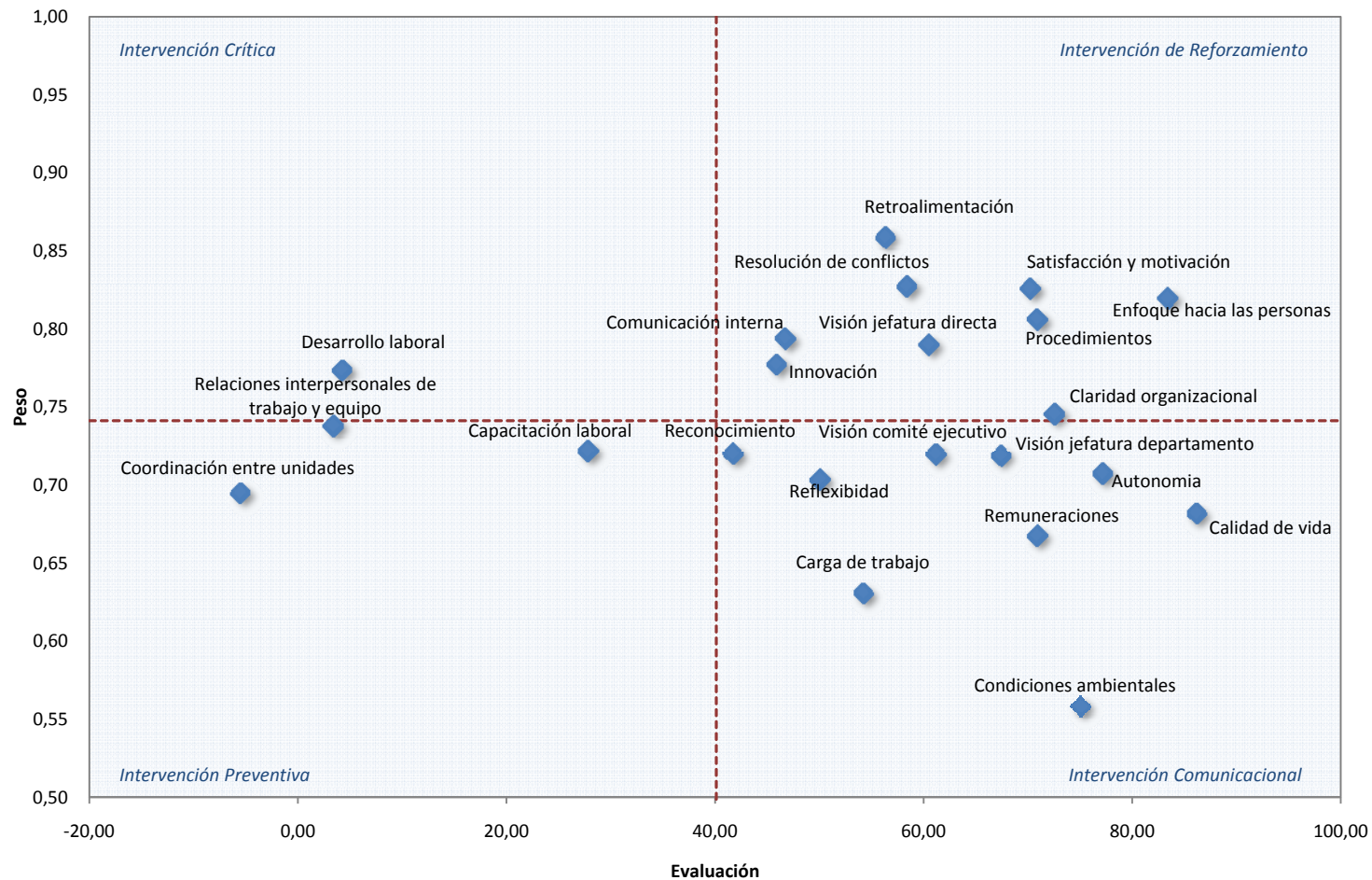


El *Departamento de Estudios* en general presenta buenos resultados en sus dimensiones de clima laboral. Aun así, resultan claras sus debilidades, especialmente en las dimensiones de *Desarrollo Laboral*, *Relaciones Interpersonales y trabajo en equipo* y *Coordinación entre unidades*, en donde el porcentaje de respuestas negativas se acerca, iguala o incluso supera el porcentaje de respuestas positivas.

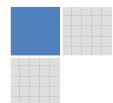


Modelo de Intervención 2009, Departamento de Estudios (12 casos)

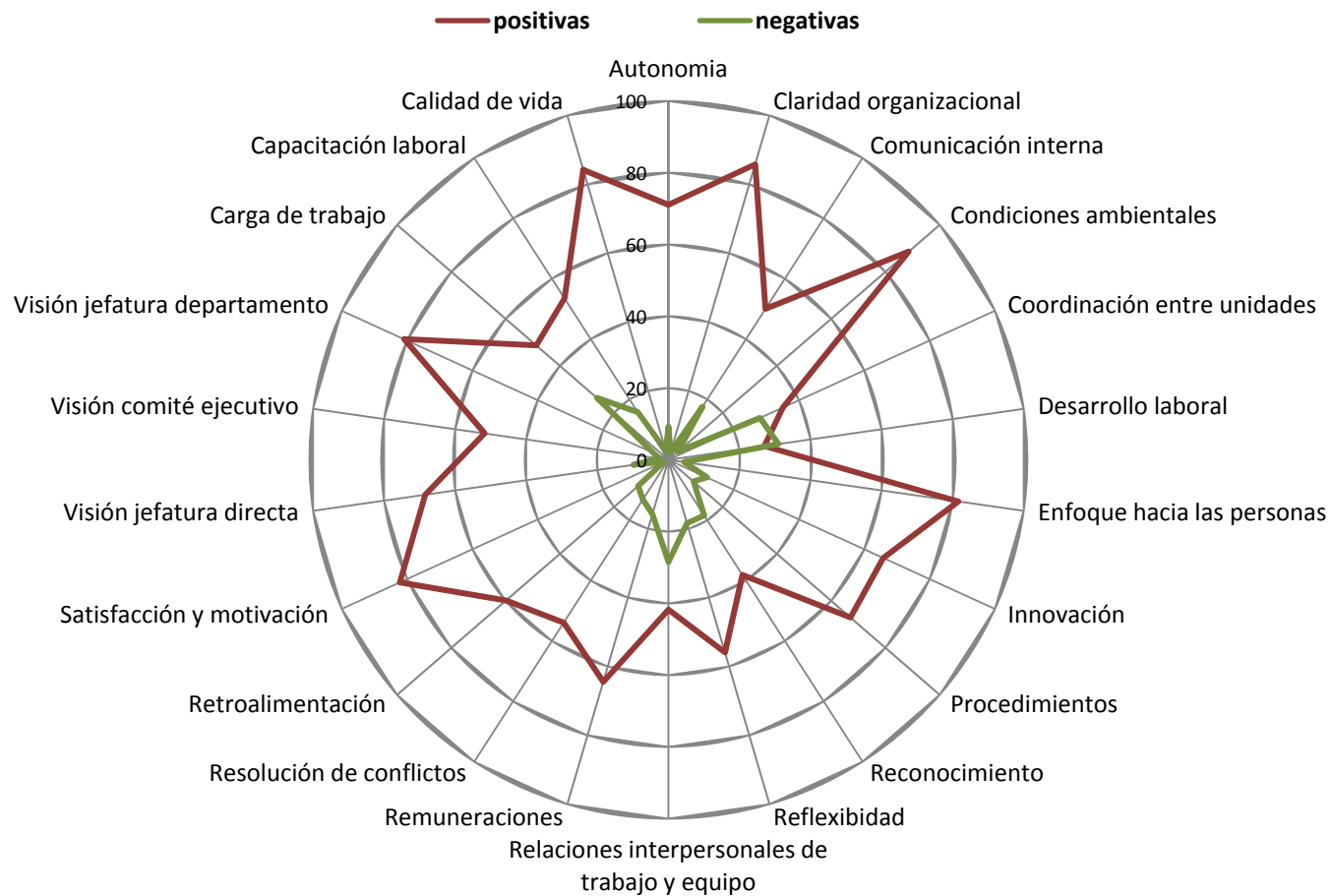
Promedios según netos: Clima= 40,13 % ; Jerarquía=0,74



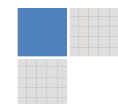
Dado el buen resultado el modelo de Intervención presenta como crítica sólo una dimensión: *Desarrollo laboral*. Aun así, asoma muy cercana la dimensión *Relaciones interpersonales de trabajo y equipo*, la cual finalmente se sitúa en el cuadrante de intervención preventiva. Otra dimensión relevante a considerar es *Coordinación entre unidades*.



Dimensiones de Clima Organizacional, Departamento de Control y Fiscalización (38 casos)

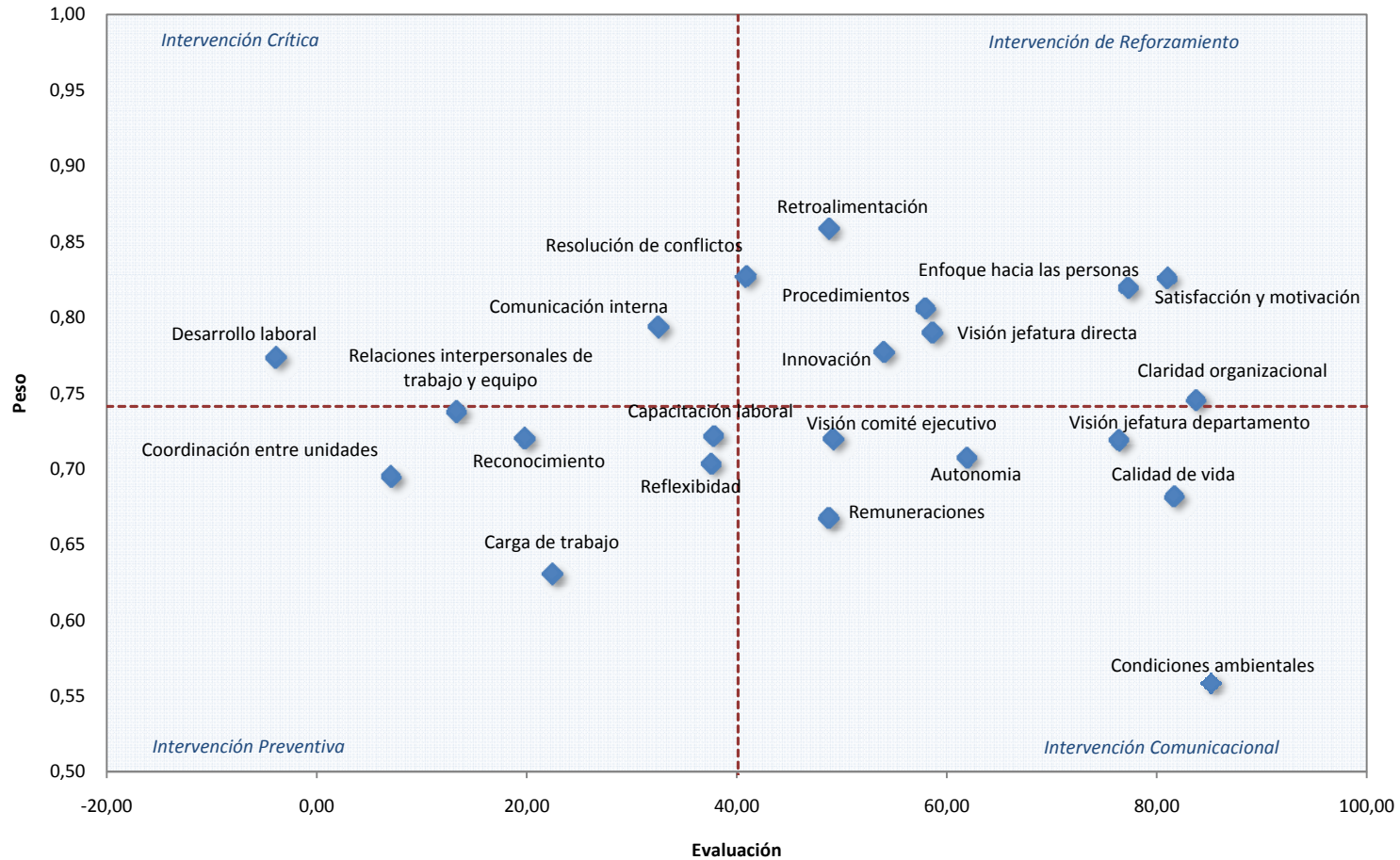


El departamento de Control y Fiscalización presenta resultados diversos en sus distintas dimensiones, mientras en algunas el porcentaje de respuestas positivas es muy alto, como en *Condiciones ambientales*, en otras éste resulta muy bajo, como en *Desarrollo Laboral*. En este sentido las dimensiones más débiles resultan ser *Coordinación entre unidades*, *Desarrollo laboral*, *Relaciones interpersonales de trabajo y equipo* y *Comunicación interna*, en las cuales las diferencia entre el porcentaje de respuestas negativas y positivas es menor.

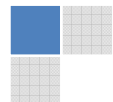


Modelo de Intervención 2009, Departamento de Control y Fiscalización (38 casos)

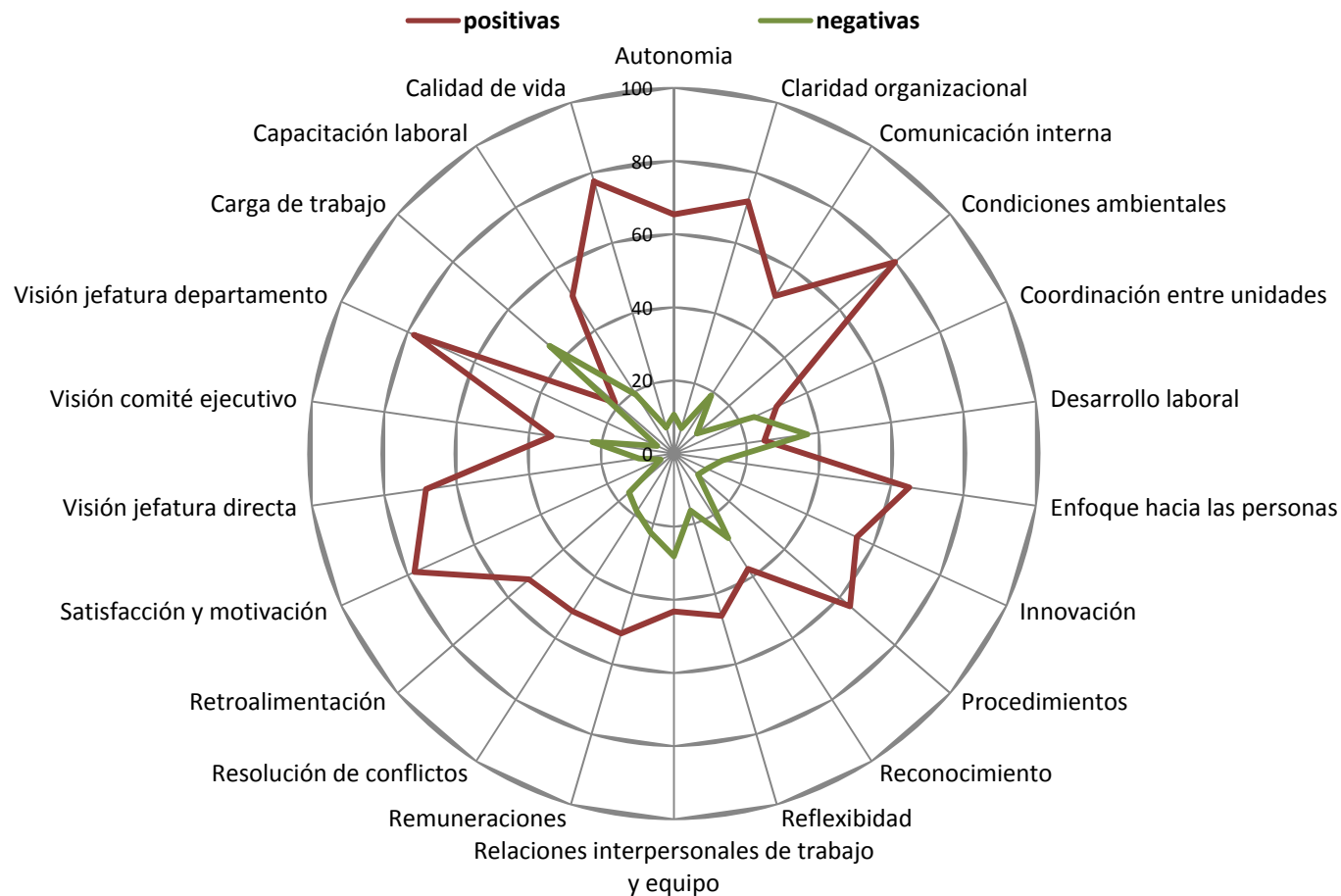
Promedios según netos: Clima= 40,13 % ; Jerarquía=0,74



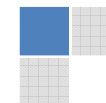
En este departamento el cuadrante de intervención crítica está compuesto por dos dimensiones, *Desarrollo Laboral* y *Comunicación interna*. Aun así, cabe tener muy presente que la dimensión *Relaciones interpersonales de trabajo y equipo* está e limite del cuadrante, pudiendo incorporarse a éste si no es abordada debidamente. Igual situación ocurre con la dimensión *Resolución de conflictos*.



Dimensiones de Clima Organizacional, Departamento de Gestión de Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos (40 casos)

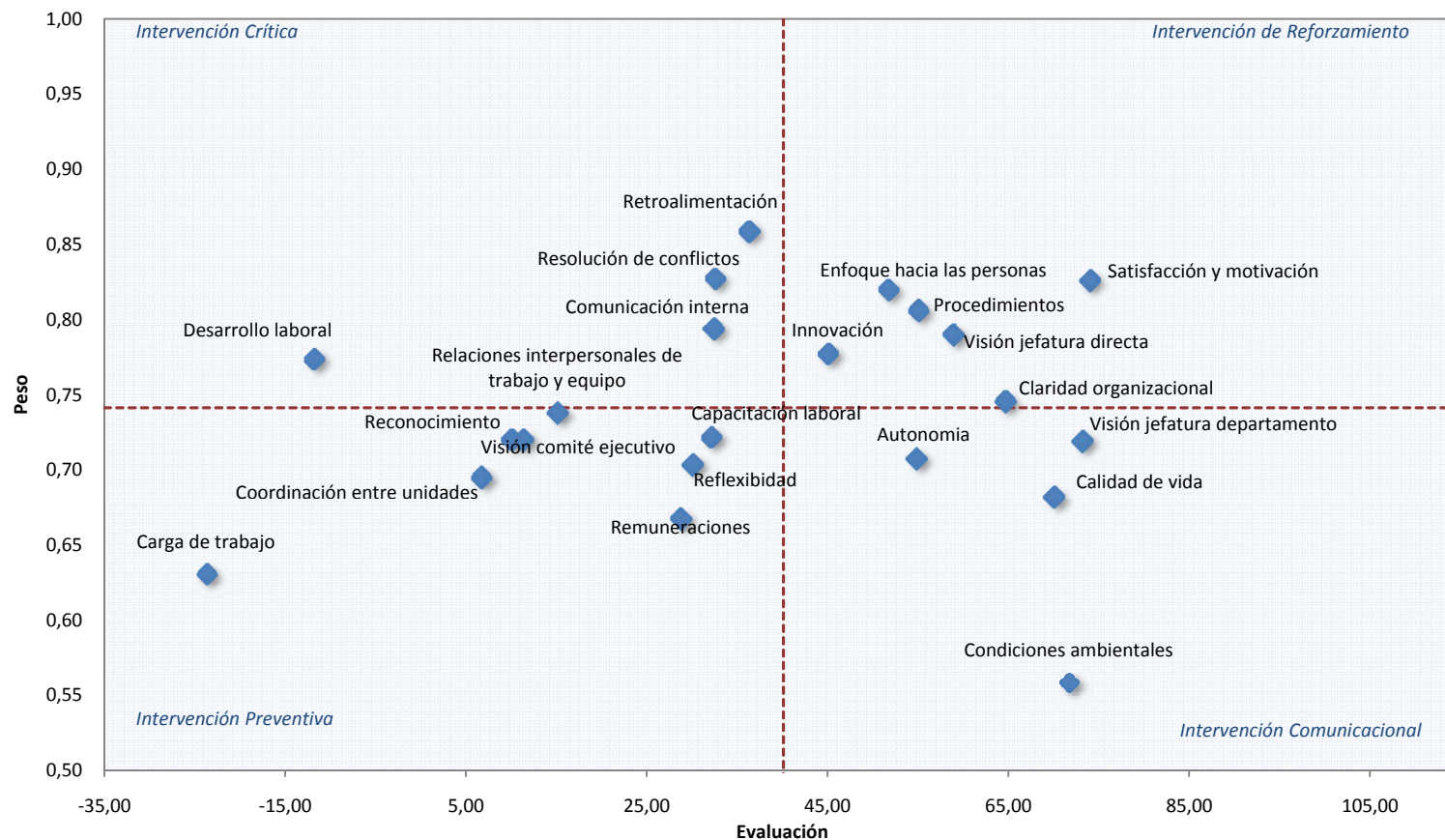


En el departamento de Gestión de Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos se aprecian fortalezas en dimensiones como *Condiciones ambientales* y *Calidad de vida*, donde el porcentaje de respuestas positivas supera largamente al de respuestas negativas. Las dimensiones más complejas en tanto, en este esquema, son *Desarrollo laboral*, *Coordinación entre unidades* y *Carga de trabajo*, las cuales presentan un alto porcentaje de respuestas negativas.

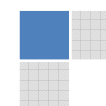


Modelo de Intervención 2009, Departamento de Gestión de Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos (40 casos)

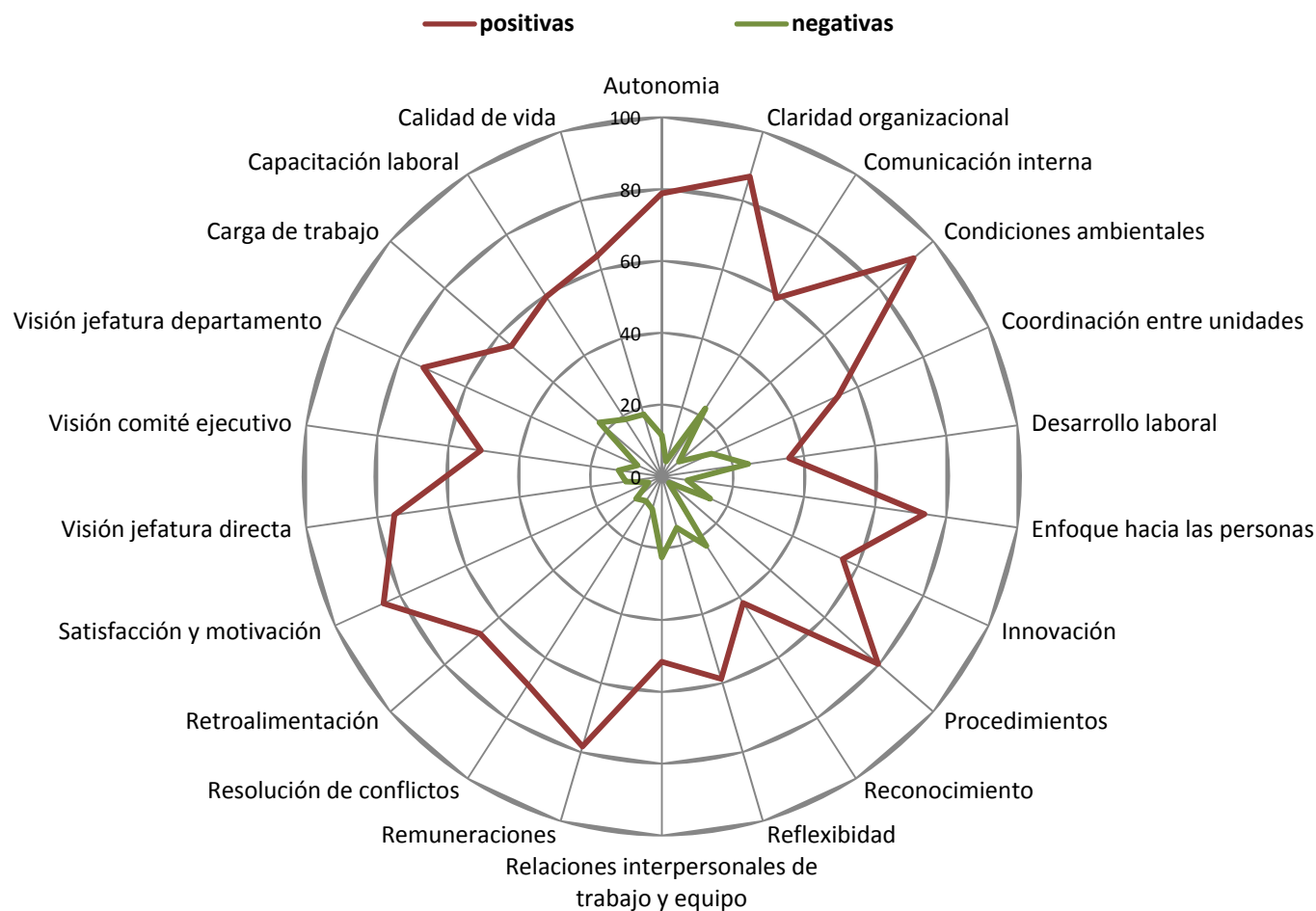
Promedios según netos: Clima= 40,13 % ; Jerarquía=0,74



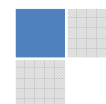
En el cuadrante de intervención crítica asoman como relevantes cuatro dimensiones, a saber, *Desarrollo laboral*, *Comunicación interna*, *Retroalimentación* y *Resolución de conflictos*. En el cuadrante de intervención preventiva, resalta, como ya es tendencia, la dimensión *Relaciones interpersonales de trabajo y equipo*, la cual se sitúa en el límite. Otra dimensión que creemos importante resaltar es *Carga de trabajo*, la cual tuvo un alto porcentaje de respuestas negativas, lo cual implica un descontento el cual resulta importante abordar.



Dimensiones de Clima Organizacional 2009, Regiones (37 casos)

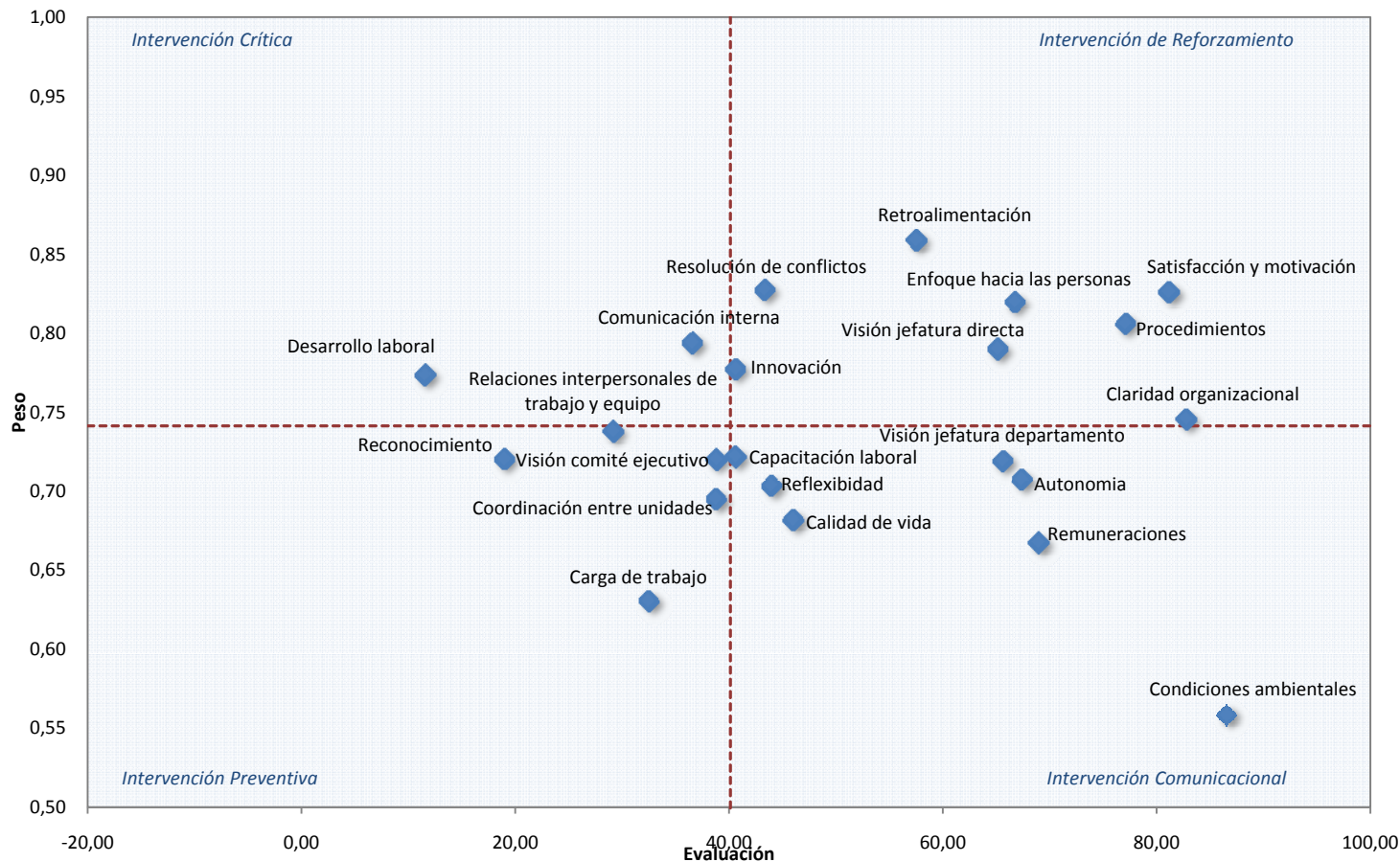


Dada la cantidad de personas que trabajan en *Regiones* este año, al igual que para el año 2007, se estimó prudente analizar esta categoría por separad, al igual que los departamentos. Entre las fortalezas destaca la dimensión *Condiciones ambientales, Procedimientos y Claridad organizacional*, entre otras. Las dimensiones más débiles resultan ser, al igual que en otros casos, *Desarrollo Laboral, Comunicación interna y Visión jefatura de departamento*, entre otras.

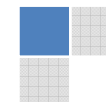


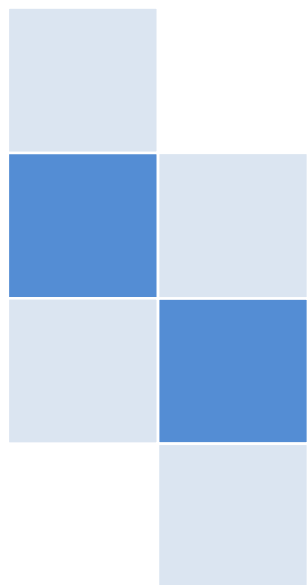
Modelo de Intervención 2009, Regiones (37 casos)

Promedios según netos: Clima= 40,13 % ; Jerarquía=0,74



En el cuadrante de intervención crítica se pueden observar dos dimensiones, *Desarrollo Laboral* y *Comunicación interna*. Aun así, en los límites del cuadrante están las dimensiones *Relaciones interpersonales de trabajo y equipo* e *Innovación*, las cuales podrían incorporarse al cuadrante en el caso de no ser atendidas. Abajo a la derecha, en la intervención comunicacional, destaca el alto puntaje de la dimensión *Condiciones ambientales*.





Informe Final

Estudio de Clima Organizacional 2009

Superintendencia de Salud

