

INFORME FINAL

Consultoría: “Diagnóstico y desarrollo de herramientas para optimizar Clima Organizacional de las agrupaciones sociales y de pescadores artesanales vinculadas al desarrollo del proyecto GEF-Marino en Atacama”

Consultor: Ps. Eduardo Toro Jara

Caldera, 29 Diciembre 2006.

Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES	3
II.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	13
1.	Análisis de Clima Organizacional de Sindicatos Agrupado	15
2.	Cooperativa de Pescadores Turística del Mar, COOTUMAR Ltda.	25
3.	Asociación Gremial de Pescadores Artesanales de Caldera.....	35
4.	STI Pescadores Artesanales de Caldera.....	45
5.	STI de Buzos y recolectores de Orilla SICAL	55
6.	Sindicato de Armadores y Propietarios de embarcaciones Artesanales	65
7.	STI de Buzos Mariscadores Artesanales de Punta Frodden	75
8.	STI de Buzos Mariscadores y Recolectores de Orilla - SIBUCAL	85
9.	STI Recolectores de algas, Buzos, Torres del Inca	95
10.	Sindicato STI N° 2 Puerto Viejo	105
11.	Sindicato STI N° 1 Puerto Viejo	115
III.	MODELO PREDICTIVO DE UN BUEN CLIMA LABORAL.....	125
IV.	CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	125
V.	ANEXOS.....	125

I. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

Este documento contiene los resultados de la medición de clima organizacional efectuada en el contexto del Proyecto GEF-Marino en la Región de Atacama durante los meses de Agosto a Noviembre 2006, período en el cual se realizó la aplicación de la encuesta y el estudio de clima en la ciudad de Caldera y sus alrededores. En el cuerpo principal de este informe, a continuación en este capítulo I, aparece: fortalezas y debilidades, contexto y área de influencia de este estudio, objetivos, metodología y descripción de encuesta. Posteriormente en el capítulo II se presentan los resultados del estudio, en primer lugar el análisis global de todas las organizaciones sindicales y a continuación el detalle de cada sindicato. En el capítulo III se justifica metodológicamente el modelo predictivo del clima laboral. En el capítulo IV se presentan las conclusiones y propuestas de este estudio. Finalmente en los Anexos de este informe se incluyen los tres informes de avance parcial, los que contienen toda la información levantada en terreno (Catastro de organizaciones ligadas a la pesca artesanal, Redes comunales sociales, Base de Datos, etc.)

Fortalezas y debilidades de las organizaciones

Durante la realización de este estudio, se apreciaron fortalezas y debilidades que presentan las diferentes organizaciones sindicales, las que pueden constituirse como facilitadores y/o obstaculizadores del trabajo a realizar. Es así, como estas fortalezas y debilidades pueden observarse en cinco factores comunes, que son:

- Espacio físico donde se realiza el trabajo de las organizaciones: En este aspecto se visualiza como fortaleza el que cuatro de estas agrupaciones cuentan con un local donde pueden realizar sus reuniones y actividades, propias de la organización sindical. A su vez, se visualiza como una

Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

debilidad que el resto de las organizaciones, es decir, la mayoría de ellas, no cuenten con un espacio físico adecuado para dichas reuniones.

- Conocimiento que poseen las organizaciones acerca del Proyecto GEF-Marino: En este aspecto se aprecia como fortaleza el que las directivas de las organizaciones participantes tienen una noción general acerca del Proyecto GEF-Marino, sus objetivos e implicancias. Sin embargo, actúa como una debilidad el que los socios de base de las distintas agrupaciones desconocen la existencia de este proyecto en la región.
- Instancias regulares de encuentro entre los miembros de las organizaciones: En este punto se observa como fortaleza el que las organizaciones tienen reuniones mensuales programadas para su funcionamiento. A su vez, se constituye como una debilidad el que en ocasiones estas reuniones programadas no se llevan a cabo.
- Experiencias anteriores con estudios similares o distintos (consultorías) realizados por diversas instituciones: En la región se han realizado otros estudios desde distintas perspectivas, los que han sido llevados a cabo por universidades y servicios gubernamentales, entre otras, lo que se constituye como una fortaleza o facilitador para el trabajo a realizar. Sin embargo, y a raíz de estos mismos estudios se han generado resistencias por parte de las distintas organizaciones hacia éstos, en sus propias palabras: “otro estudio más... los consultores se llevan la plata y a nosotros nada”, todo lo cual se constituye como una debilidad u obstaculizador al momento de llevar a cabo el trabajo.
- Percepción de las organizaciones respecto de las consultorías: En este aspecto se observa como una fortaleza el que las diferentes organizaciones

intuyen que la asociatividad les permite posicionarse mejor en todos los ámbitos de desarrollo. Aunque, por otra parte, existe la percepción de que las consultorías finalizan con la entrega de informes y no se generan alianzas de largo plazo con las organizaciones sindicales, lo que se constituye como una debilidad.

Contexto y Área de Influencia

En los términos de referencia para esta Consultoría Organizacional se especifica que desde el año anterior, Agosto 2005, se está desarrollando el Proyecto “GEF-Marino” “Conservación de la Biodiversidad de importancia mundial a lo largo de la costa Chilena”, cuya meta es conservar la biodiversidad marina y costera, implementando una red de Áreas Marinas y Costeras Protegidas de Múltiples Usos (AMCP-MU), que integre los objetivos de desarrollo local y conservación nacional optimizando las asociaciones público privadas. Para contribuir a esta meta, el proyecto tiene como propósito remover los obstáculos para el establecimiento de las AMCP-MU en tres localidades representativas de demostración, creando capacidades institucionales e individuales para su administración, y facilitando su réplica en otras regiones del país. Las acciones propuestas para lograr lo señalado, permitirán entregar tres productos finales, cada uno con efectos específicos. El primer producto corresponde al establecimiento legal de tres AMCP-MU (Isla Grande de Atacama en la III Región, Lafken Mapu Lahual en la X Región y Francisco Coloane en la XII Región), demarcadas, operativas y con estructuras de administración y financiamiento. El segundo producto considera la existencia de beneficios para la conservación de la biodiversidad de las tres AMCP-MU y también para las partes interesadas locales y los inversionistas privados a través de programas de manejo sustentable de los recursos y de programas piloto de turismo. El último producto, lo constituye el incremento del entendimiento local y nacional sobre las funciones de las AMCP-

MU para lograr los objetivos combinados de conservación marina y costera, fomentando su sustentabilidad y aumentando el potencial de réplica para las otras regiones del país.

En este contexto, esta consultoría se dirigió fundamentalmente a realizar un diagnóstico de las organizaciones sociales vinculadas al Proyecto GEF-Marino a objeto de potenciar esta alianza estratégica. Y para ello se estableció el siguiente objetivo general de esta consultoría:

“Re-conocer las estructuras psico-sociales de las principales organizaciones ciudadanas de la comuna de Caldera, con énfasis en la pesca artesanal, sus fortalezas y debilidades, y en particular, su Clima Organizacional, permitiendo desarrollar las estrategias de intervención, para mejorar sus capacidades, en función de crear y fortalecer vínculos naturales con el Proyecto GEF-Marino y el AMCP-MU Isla Grande de Atacama”.

Objetivos Específicos del estudio

Todas estas aplicaciones, enmarcadas en el estudio de Clima y que concluyen con este informe, han permitido lograr los objetivos que fueron definidos en la propuesta de esta Consultoría:

- Elaborar catastro de las estructuras y características organizacionales de las principales colectividades ciudadanas de Caldera, con énfasis en la comunidad ligada a la pesca artesanal.
- Realizar estudio y diagnóstico de Clima Organizacional de las colectividades más representativas.
- Elaboración de un mapa de expectativas de las organizaciones sociales vinculadas al proyecto GEF-Marino.

Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

- Realizar propuestas estratégicas que ayuden a incrementar el entendimiento local, potenciar sus capacidades organizacionales y de gestión, vinculando estas al desarrollo del proyecto GEF-Marino en el AMCP-MU de Atacama.
- Preparar a la Unidad de Gestión del GEF-Marino en técnicas de gestión organizacional y liderazgo, apuntando a generar en los participantes, sensibilidad hacia los aspectos centrales del liderazgo, especialmente, de como producir estados de ánimo de apropiación y empoderamiento en las organizaciones sociales y gremiales.

Metodología

El Clima Organizacional es uno de los factores determinantes de la productividad y desempeño de las organizaciones y empresas. Por ello es necesario contar con un adecuado diagnóstico de su estado y las causas que lo explican, siendo crucial su manejo en la administración moderna.

El Estudio de Clima Organizacional de las principales organizaciones de Caldera consideró cuatro fases metodológicas de ejecución, a saber:

1. Identificación del conjunto de variables relevantes, entre las que se utilizaron operacionalmente:
 - Comunicación
 - Liderazgo y supervisión
 - Motivación y compromiso
 - Identificación con la organización
 - Respaldo organizacional

Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

- Trabajo en equipo
2. Validación de las variables seleccionadas a través de entrevistas y reuniones de análisis.
 3. Diseño y selección de muestra y recolección de la información. Los instrumentos que se utilizaron son cuestionarios autoaplicados (por su importancia se describe en siguiente punto: Descripción de Encuesta), grupos focales, y entrevistas semi-estructuradas.
 4. Entrega de resultados que incluye una descripción de las variables estudiadas, conclusiones sobre las fortalezas y debilidades, y recomendaciones generales y específicas.

La realización de las 4 fases metodológicas ya señaladas involucra necesariamente la aplicación de los siguientes instrumentos de prospección psicológica:

- *Observación Participante:* El consultor participó de las reuniones programadas en las principales asociaciones.
- *Entrevistas Estructuradas:* El consultor entrevistó a los directivos de las principales asociaciones.
- *Focus Group:* Se participó en reuniones estructuradas con asociados de distintos niveles jerárquicos con el objetivo de conocer sus dinámicas internas.
- El trabajo se realizó la mayor parte del tiempo en terreno, con las organizaciones sociales y gremiales en coordinación con la Unidad de Gestión del GEF-Marino.
- Para la confección del cronograma de actividades, el consultor debió realizar una etapa preliminar, de recopilación de información básica en terreno, (e.g. catastro de organizaciones en Municipalidad, SERNAPESCA,

SERNAM, Servicio País, entre otros) en coordinación con la Unidad de Gestión del GEF-Marino, para establecer con antelación un completo y detallado cronograma de entrevistas y talleres durante todo el período de la consultoría.

Descripción de la Encuesta

Para efectos de este Estudio de Clima Organizacional, realizado a partir de las Percepciones y Actitudes hacia sus respectivas organizaciones, manifestadas por 214 trabajadores pertenecientes a diez organizaciones sindicales de pescadores. Se procedió al diseño de una escala tipo *Likert*, la cual consiste en 50 afirmaciones que tienen como propósito evaluar las siguientes siete Dimensiones de Clima Organizacional:

1. Organización del Trabajo:

Mide la percepción que existe en el Sindicato respecto a la forma como se distribuyen las tareas en las distintas funciones y a la carga de trabajo derivada de esta distribución.

2. Comunicaciones:

Mide la percepción que tienen las personas en relación a las actividades y sistemas formales de transmisión de información, la oportunidad de la entrega de informaciones y la existencia de canales de comunicación ascendente en el Sindicato.

3. Supervisión:

Mide la percepción que tienen las personas en relación a sus Dirigentes en términos de las características y conductas asociadas al ejercicio del rol de Dirección, tales como capacidad técnica, habilidades para comunicarse,

relacionarse, dar retroalimentación y formar y educar a los miembros de su Sindicato. Además, mide la percepción de la calidad de relaciones humanas y laborales con estos Dirigentes y el nivel de credibilidad y validación que los trabajadores otorgan a su rol.

4. Respaldo Organizacional y opciones de desarrollo:

Percepción de las personas en cuanto a como se sienten respecto a la estabilidad en el trabajo y a sus posibilidades de desarrollo personal y laboral en el Sindicato.

5. Identificación con el Sindicato:

Percepción de las personas en cuanto al grado de relación afectiva con la organización, como expresión del sentimiento de pertenencia, fidelidad y orgullos asociados.

6. Motivación:

Mide la percepción de las personas acerca del grado de satisfacción que tienen en relación al trabajo, condiciones de asociatividad, supervisión y relaciones interpersonales en la organización.

7. Trabajo en equipo:

Mide la percepción de las personas en relación a la disposición que tienen al trabajo en equipo, la voluntad de compartir información, la forma en que se resuelven los conflictos y la percepción de unión en el Sindicato.

8. Clima Laboral:

Este factor busca identificar la percepción general que tienen las personas en relación al clima Organizacional a nivel de Sindicato, incorporando en conjunto las dimensiones ya mencionadas.

Es importante señalar que en la escala de medición del Clima Organizacional, para cada una de las 50 afirmaciones presentadas, se anteponen cuatro posibilidades de respuesta, las cuales, para efectos de los posteriores análisis, serán traducidas de la siguiente manera:

- Muy en desacuerdo: Clima Muy Desfavorable
- En desacuerdo: Clima Desfavorable
- De acuerdo: Clima Favorable
- Muy de acuerdo: Clima Muy Favorable

De esta manera, las cuatro alternativas de respuesta en la Escala, representan dos categorías de análisis favorables o de actitud positiva (de acuerdo y muy de acuerdo) y dos desfavorables o negativas (en desacuerdo y muy en desacuerdo). Es importante señalar que el número de categorías de respuesta es el mismo para todas las afirmaciones.

Para una mejor comprensión, en la siguiente tabla se especifican las afirmaciones que componen cada una de las siete Dimensiones señaladas:

Tabla Nº 1: Tabla de Especificaciones para Cuestionario de Clima Sindicatos de Pescadores

Nº	Dimensión	Ítems que lo componen	Número de ítems
1	Organización del Trabajo	1	6
		2	
		3	
		4	
		5	
		6	
2	Comunicaciones	7	6
		8	
		9	
		10	
		11	
		12	
3	Supervisión	13	10
		14	
		15	
		16	
		17	
		18	
		19	
		20	
		21	
		22	
4	Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo	23	8
		24	
		25	
		26	
		27	
		28	
		29	
		30	
5	Identificación con el Sindicato	31	6
		32	
		33	
		34	
		35	
		36	
6	Motivación	37	8
		38	
		39	
		40	
		41	
		42	
		43	
		44	
7	Trabajo en Equipo	45	6
		46	
		47	
		48	
		49	
		50	
TOTAL			50

Consultoría en Desarrollo Organizacional
 Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
 Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
 E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

II. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente apartado se presentan los principales resultados obtenidos tras la aplicación de la Escala señalada a los 214 trabajadores pertenecientes a los diez Sindicatos de Pescadores que constituyeron el objeto de análisis del presente estudio.

En primer lugar, se presenta una descripción de las características sociodemográficas de la muestra que contesta la escala en cada Sindicato y a nivel Global; luego se entregan los resultados Agrupados, resultantes de un análisis conjunto de los diez Sindicatos analizados, lo cual permitirá tener una visión general de las Organizaciones estudiadas. Como la realidad de cada Organización y por lo tanto la percepción y actitud de sus trabajadores pueden ser distintas, también se presenta la información central respecto al clima particular de cada uno de los diez Sindicatos estudiados, lo cual permitirá tener una visión específica de la realidad de cada Organización y por ende realizar propuestas atinentes a sus singulares necesidades.

Para cada uno de los casos, se presentará una visión general de cada una de las siete Dimensiones estudiadas, considerando como estimador del Clima el promedio aritmético y la desviación estándar para cada variable, el cual también será representado en términos gráficos. En este sentido, los datos promedio presentados serán interpretados tomando en consideración la siguiente clasificación:

Tabla Nº 2: Criterios de Clasificación del Clima Laboral

Clima Organizacional	Puntuación
<i>A Mantener</i>	3,1 a 4 puntos
<i>A Desarrollar</i>	2,1 a 3 puntos
<i>Crítico</i>	1 a 2 puntos

La primera categoría, **Clima Organizacional Crítico**, es indicadora de un Clima Organizacional Desfavorable, reflejo de una percepción y actitud negativa de los trabajadores respecto a la Dimensión estudiada, lo cual requiere de acciones

inmediatas por parte de los actores involucrados o con responsabilidad en el desarrollo y promoción de mejores condiciones laborales para el sindicato en cuestión.

La segunda categoría, ***Clima Organizacional a Desarrollar***, es indicadora de un Clima Organizacional que no puede ser considerado Desfavorable pero tampoco Favorable, reflejo de una percepción y actitud más bien neutral respecto a la Dimensión estudiada. Bajo este prisma es necesaria una atención especial, especificando actividades que permitan desarrollar y fortalecer las actitudes positivas de los trabajadores respecto al Sindicato en el cual se desempeñan.

La tercera categoría, Clima Organizacional a Mantener, es indicadora de un Clima Organizacional Favorable, reflejo de una percepción y actitud positiva respecto a la Dimensión del Clima estudiada. Para esta categoría es recomendable una predisposición activa por parte de los responsables del Sindicato, en tanto no descuidar las acciones que permiten la presencia de estas fortalezas, sino más bien fortalecer y facilitar el normal desarrollo estos factores potenciadores de la buena percepción de clima en sus trabajadores.

Al mismo tiempo para complementar y facilitar la comprensión y mejor representación del Clima Laboral, se presentará un recuento de las respuestas dadas por los sujetos para cada una de las Dimensiones del Clima Laboral y para el Clima Organizacional Global, constituido por las respuestas de todos los sujetos de cada trabajador a las 50 afirmaciones de la escala utilizada. En este sentido, es bueno recordar la clasificación dada más arriba respecto a un clima muy favorable (4), favorable (3), Desfavorable (2) y muy desfavorable (1).

1. Análisis de Clima Organizacional de Sindicatos Agrupado

La muestra total a la cual se le aplicó la Escala de Medición de Clima Organizacional, y sobre la cual se presenta el próximo análisis, corresponde a 214 trabajadores, de los cuales 29 (14%) corresponden a Dirigentes (Presidente, Secretaria(o) o Tesorero); 163 socios correspondientes al (81%) y el resto (4%) a otro Tipo de Trabajadores activos del Sindicato. En total participaron aproximadamente 185 varones (88%) y 25 mujeres (12%), de edades comprendidas entre los 18 y 77 años, cuyas especialidades fueron en orden de aparición: buzo (35%); pescador (38%); Armador (9%); Alguera (6%); Recolector de Orilla (4%) y otros. En términos de Estudios, la mayor parte de los trabajadores que contestan la encuesta alcanzan sólo la educación básica; completa (34%) o incompleta (17%); un 20% no ha completado sus estudios medios, mientras que un 24% sí cumple con esta formación; sólo un 3,9% (8 en total) de los trabajadores han cursado estudios de Educación Superior no encontrándose registro de algún trabajador que haya completado dicho nivel de estudios. Se destaca también la presencia de tres trabajadores analfabetos, que contestaron el instrumento bajo la supervisión de un experto encargado del proyecto de terreno. Además, la gran mayoría de los encuestados (89%) pertenecen a la Localidad de Caldera, sólo un 2% pertenece a Copiapó y más específicamente un 9,2% a la Localidad de Puerto Viejo.

1.1 Análisis Global

Según los resultados expuestos en la tabla N° 3, el promedio del Clima Global Agregado asciende 3,11 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar con un 0,47, la cual se puede considerar como moderada, tomando como referencia la gran cantidad de sujetos que responden la escala. Ambos estadísticos permiten afirmar

Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

que existe un relativo acuerdo entre los sujetos respecto a la existencia de un Buen Clima Global en los distintos sindicatos estudiados.

Tabla N° 3

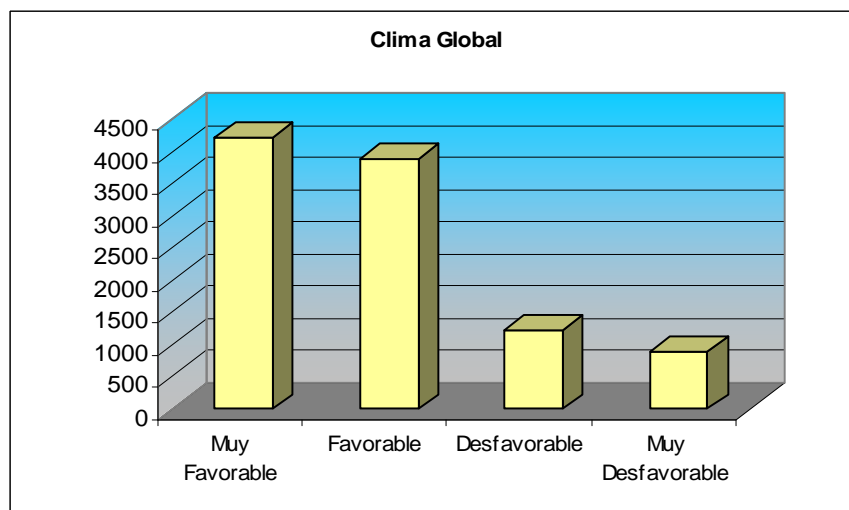
Clima Global	
Promedio	3,11
Desviación Estándar	0,47

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 4 y Gráfico N° 1, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (41%) y Favorable (38%), y que sólo un 20% de respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable.

Tabla N° 4

Clima Global		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	4206	41,2%
<i>Favorable</i>	3893	38,2%
<i>Desfavorable</i>	1221	12%
<i>Muy Desfavorable</i>	884	8,7%
Total	10204 Respuestas	100%

Gráfico N° 1



1.2 Análisis por Dimensión

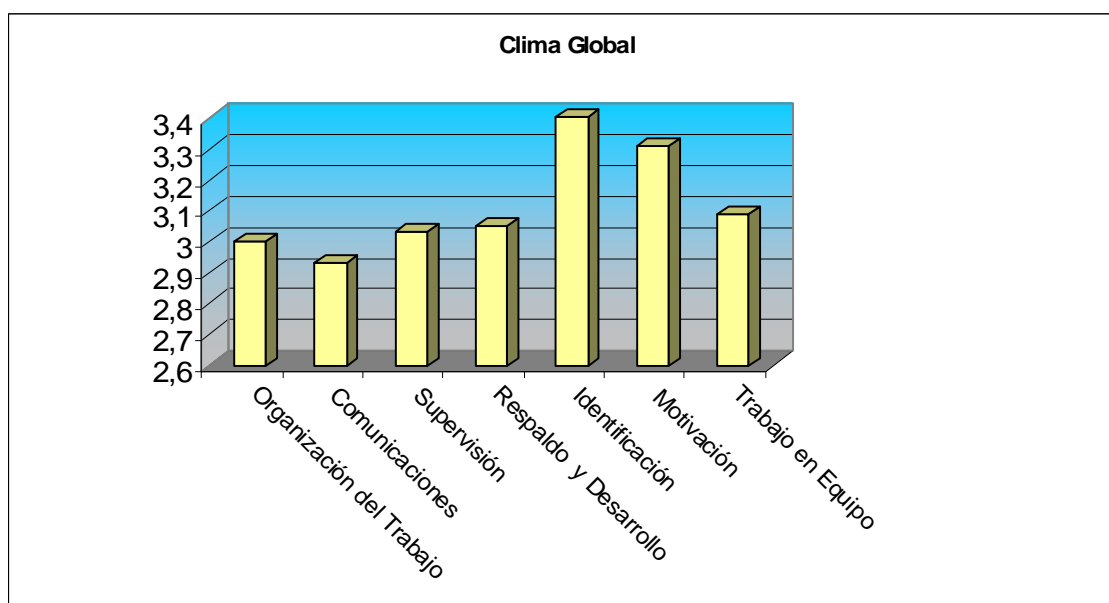
1.2.1 Análisis General

A partir de los resultados expuestos e ilustrados en la Tabla N° 5 y en el Gráfico N° 2, se puede apreciar que las Dimensiones Mejor evaluadas por los trabajadores son **Identificación con el Sindicato y Motivación**, ambas son consideradas como Dimensiones A Mantener. El resto de las Dimensiones también son percibidas positivamente y aunque se pueden clasificar en la categoría a Desarrollar se agrupan muy cercanas al límite con la categoría indicativa de un muy buen Clima Laboral.

Tabla N° 5

Dimensiones Global							
	Organización del Trabajo	Comunicaciones	Supervisión	Respaldo Organizacional y Desarrollo	Identificación Con el Sindicato	Motivación	Trabajo en Equipo
Prom.	3,00	2,93	3,03	3,05	3,40	3,31	3,09
D.S	0,52	0,58	0,56	0,58	0,6	0,54	0,68

Gráfico N°2



1.2.2. Dimensión Organización del Trabajo

Según los resultados expuestos en la tabla N° 5, el promedio del Clima Agregado de esta Dimensión asciende 3,0 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar** aunque, como se mencionó, se encuentra en el límite de la categoría **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,52 se puede considerar como moderada, tomando como referencia la gran cantidad de sujetos que responden la escala.

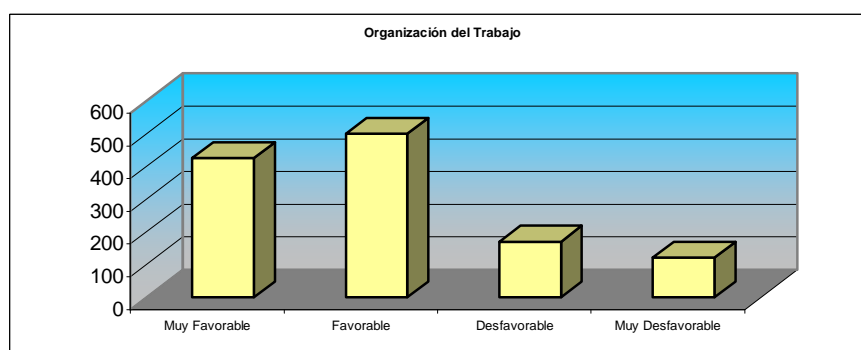
Ambos estadísticos permiten afirmar que existe un relativo acuerdo entre los sujetos respecto a la existencia de una buena percepción respecto a la adecuación en la forma de distribución de tareas, funciones y carga de trabajo en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 6 y Gráfico N° 3, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (35%) y Favorable (41%), y que sólo un 25% de respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable.

Tabla N° 6

Organización del Trabajo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	427	35%
<i>Favorable</i>	501	41%
<i>Desfavorable</i>	171	14%
<i>Muy Desfavorable</i>	122	10%
Total	1221 Respuestas	100%

Gráfico N° 3



Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

1.2.3. Dimensión Comunicaciones

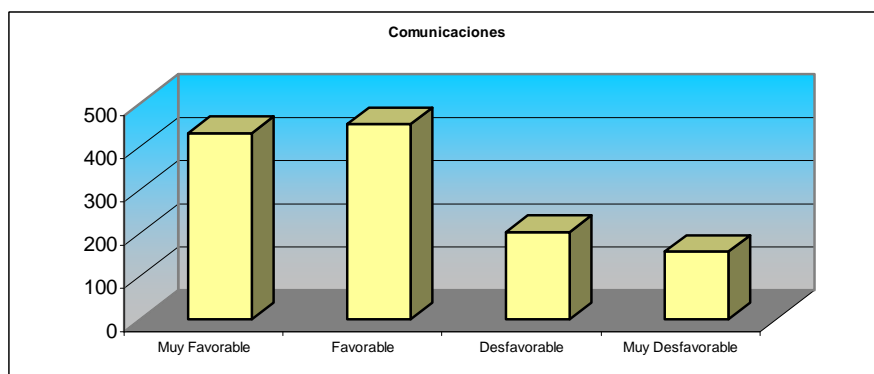
Según los resultados expuestos en la tabla N° 5, el promedio del Clima Agregado de esta Dimensión asciende 2,93 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar** aunque, como se mencionó, se encuentra en el límite de la categoría **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,58 se puede considerar como moderada, tomando como referencia la gran cantidad de sujetos que responden la escala. Ambos estadísticos permiten afirmar que existe un relativo acuerdo entre los sujetos respecto a la existencia de una buena adecuación de las actividades y sistemas formales de transmisión de información, oportunidades de entrega de informaciones y la necesidad de cierto fortalecimiento de los canales de comunicación ascendente en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 7 y Gráfico N° 4, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (35%) y Favorable (36%), y que sólo un 28% de respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable.

Tabla N° 7

Comunicaciones		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	431	34,7%
Favorable	452	36,4%
Desfavorable	202	16,3%
Muy Desfavorable	156	12,6%
Total	1241 Respuestas	100%

Gráfico N° 4



Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

1.2.4. Dimensión Supervisión

Según los resultados expuestos en la tabla N° 5, el promedio del Clima Agregado de esta Dimensión asciende 3,03 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar** aunque, como se mencionó, se encuentra muy cercano a la categoría **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,56 se puede considerar como moderada, tomando como referencia la gran cantidad de sujetos que responden la escala.

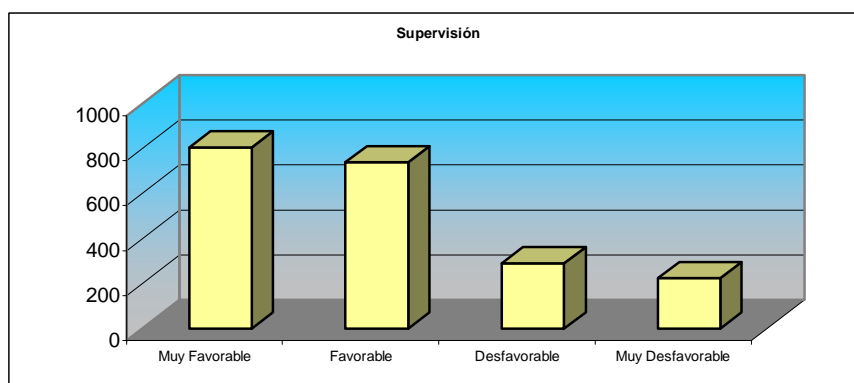
Ambos estadísticos permiten afirmar que existe un relativo acuerdo entre los sujetos respecto a la existencia de una buena percepción respecto a la adecuación de las características y conductas asociadas al ejercicio del rol de sus Dirigentes Sindicales.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 8 y Gráfico N° 5, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (39%) y Favorable (36%), y que sólo un 25% de respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable.

Tabla N° 8

Supervisión		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	804	39,1%
Favorable	737	35,9%
Desfavorable	290	14,1%
Muy Desfavorable	224	10,9%
Total	2055 Respuestas	100%

Gráfico N° 5



Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

1.2.5. Dimensión Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo

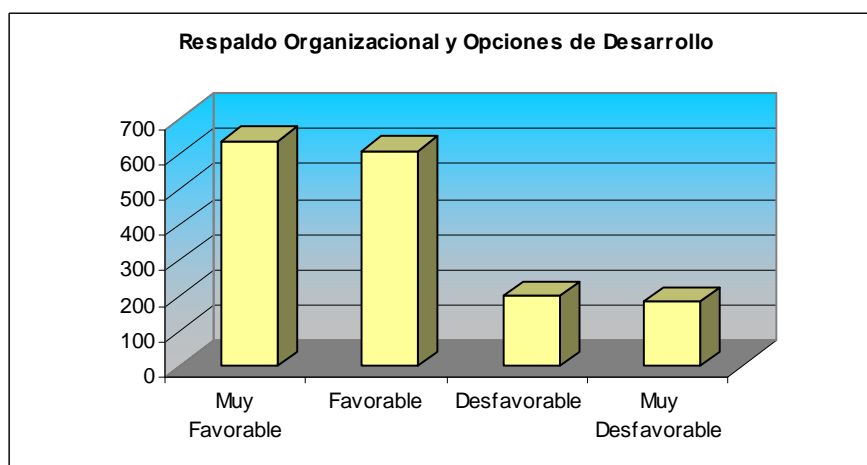
Según los resultados expuestos en la tabla N° 5, el promedio del Clima Agregado de esta Dimensión asciende 3,1 (3,05) lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,58 se puede considerar como moderada, tomando como referencia la gran cantidad de sujetos que responden la escala.

Ambos estadísticos permiten afirmar que existe un relativo acuerdo entre los sujetos respecto a la existencia de una buena percepción respecto a la estabilidad en sus trabajos y aumento en sus posibilidades de desarrollo en el Sindicato. Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 9 y Gráfico N° 6, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (39%) y Favorable (37%), y que sólo un 23% de respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable.

Tabla N° 9

Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	637	39,2%
Favorable	608	37,4%
Desfavorable	199	12,2%
Muy Desfavorable	183	11,2%
Total	1627 Respuestas	100%

Gráfico N° 6



Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

1.2.6. Dimensión Identificación con el Sindicato

Según los resultados expuestos en la tabla N° 5, el promedio del Clima Agregado de esta Dimensión asciende 3,4 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,6 se puede considerar como moderada, tomando como referencia la gran cantidad de sujetos que responden la escala.

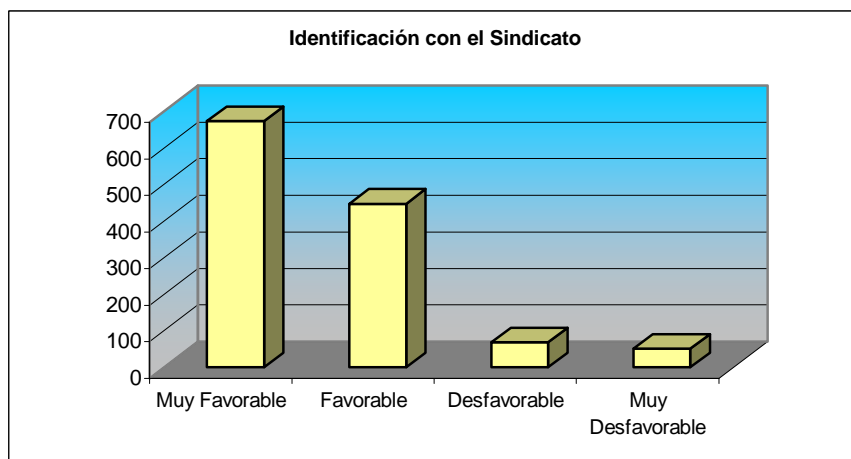
Ambos estadísticos permiten afirmar que existe un relativo acuerdo entre los sujetos respecto a la existencia de una muy buena percepción respecto al alto grado de relación afectiva con el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 10 y Gráfico N° 7, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (54%) y Favorable (36%), y una muy baja proporción de respuestas, 9%, son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable.

Tabla N° 10

Identificación con el Sindicato		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	673	54,5%
Favorable	447	36,2%
Desfavorable	68	5,2%
Muy Desfavorable	51	4,1%
Total	1235 Respuestas	100%

Gráfico N° 7



Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

1.2.7. Dimensión Motivación

Según los resultados expuestos en la tabla N° 5, el promedio del Clima Agregado de esta Dimensión asciende 3,31 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,54 se puede considerar como moderada, tomando como referencia la gran cantidad de sujetos que responden la escala.

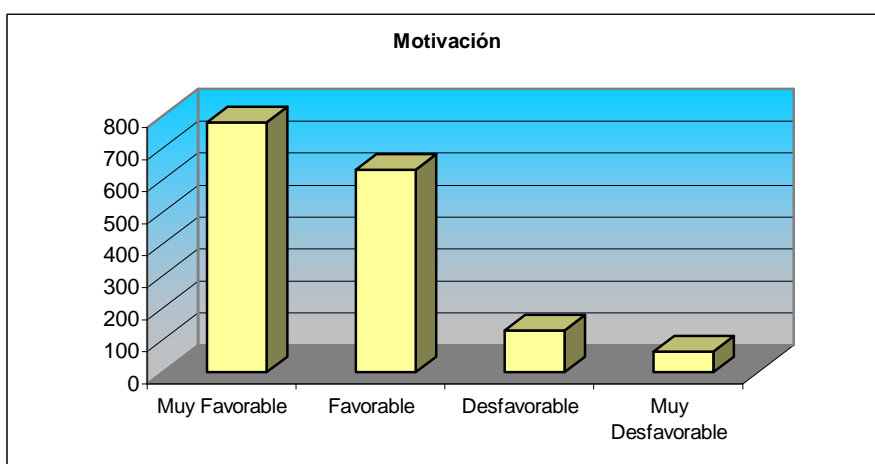
Ambos estadísticos permiten afirmar que existe un relativo acuerdo entre los sujetos respecto a la existencia de percepción de alta satisfacción en relación al trabajo en este Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 11 y Gráfico N° 8, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (49%) y Favorable (39%), y una muy baja proporción de respuestas, 12%, son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable.

Tabla N° 11

Motivación		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	780	48,5%
Favorable	633	39,4%
Desfavorable	131	8,1%
Muy Desfavorable	64	4%
Total	1608 Respuestas	100%

Gráfico N° 8



Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

1.2.8. Dimensión Trabajo en Equipo

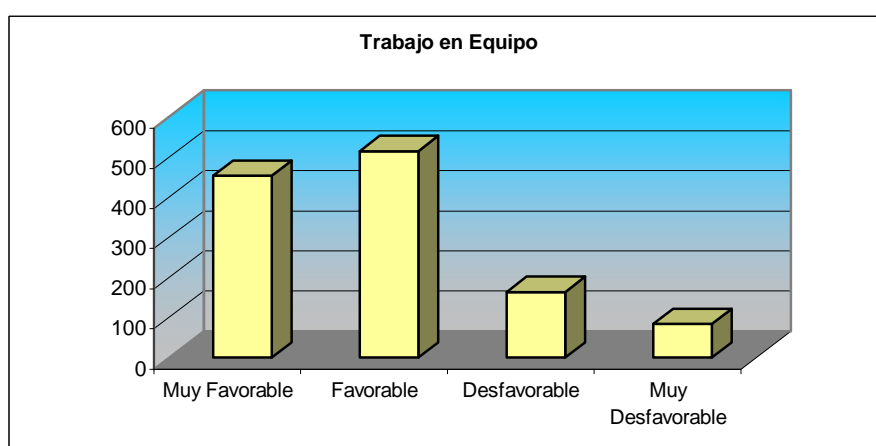
Según los resultados expuestos en la tabla N° 5, el promedio del Clima Agregado de esta Dimensión asciende 3,1 (3,09) lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,54 se puede considerar como moderada, tomando como referencia la gran cantidad de sujetos que responden la escala.

Ambos estadísticos permiten afirmar que existe un relativo acuerdo entre los sujetos respecto a la existencia de una disposición en el Sindicato para un trabajo en equipo y la voluntad de compartir información entre los miembros del Sindicato. Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 12 y Gráfico N° 9, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (42%) y Favorable (37%), y una muy baja proporción de respuestas, 21%, son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable.

Tabla N° 12

Trabajo en Equipo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	454	37,3%
Favorable	515	42,3%
Desfavorable	164	13,5%
Muy Desfavorable	84	6,9%
Total	1217 Respuestas	100%

Gráfico N° 9



Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

2. Cooperativa de Pescadores Turística del Mar, COOTUMAR Ltda.

En esta Cooperativa se aplicó la Escala de Medición de Clima Organizacional a 9 trabajadores, de los cuales 2 (22%) corresponden a Dirigentes (Presidente, Secretaria(o) o Tesorero) y 7 (78%) son socios, todos varones, cuyas edades fluctúan entre los 21 y 51 años. La única especialidad de desempeño señalada es buzo. En términos de Estudios, 1 trabajador posee la educación básica completa; 1 incompleta; 2 no han completado sus estudios medios, mientras que 1 sí cumple con esta formación; sólo un 1 trabajador ha cursado estudios superiores. Además, todos los trabajadores de este Sindicato que contestan la encuesta residen en Caldera.

2.1 Análisis Global

Según los resultados expuestos en la tabla N° 13, el promedio del Clima Global para la Cooperativa de Pescadores Cootumar asciende 3,43 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar con un 0,35, la cual se puede considerar como baja. Ambos estadísticos permiten afirmar que existe acuerdo entre los sujetos de este Sindicato respecto a la existencia de un Buen Clima Global.

Tabla N° 13

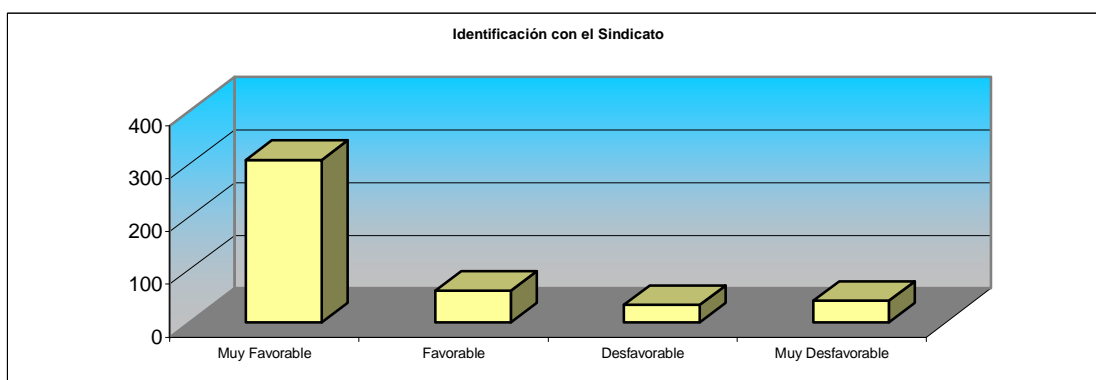
Clima Global	
Promedio	3,43
Desviación Estándar	0,35

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 14 y Gráfico N° 10, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (70%) y Favorable (14%), y una muy baja proporción de respuestas, 17%, son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable.

Tabla N° 14

Clima Global		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	308	69,7%
Favorable	60	13,6%
Desfavorable	33	7,5%
Muy Desfavorable	41	9,3%
Total	442 Respuestas	100%

Gráfico N° 10



2.2 Análisis por Dimensión

2.2.1 Análisis General

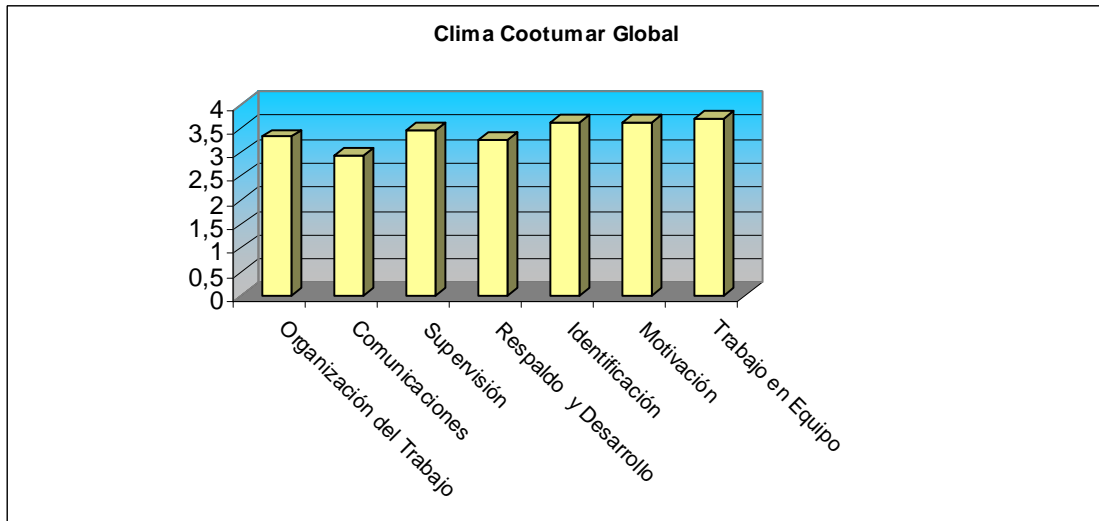
A partir de los resultados expuestos e ilustrados en la Tabla N° 15 y en el Gráfico N° 11, se puede apreciar que las casi todas las Dimensiones son evaluadas por los trabajadores de Cootumar como Dimensiones **A Mantener**, sólo la Dimensión Comunicaciones no clasifica en dicha categoría, aunque se debe mencionar que el puntaje Global obtenido (2,95) es muy alto, situándose en el límite superior de la categoría **A Desarrollar**.

Tabla N° 15

Dimensiones Cootumar Global							
	Organización del Trabajo	Comunicaciones	Supervisión	Respaldo Organizacional y Desarrollo	Identificación Con el Sindicato	Motivación	Trabajo en Equipo
Prom.	3,32	2,95	3,47	3,27	3,61	3,62	3,72
D.S.	0,23	0,26	0,35	0,55	0,49	0,39	0,54

Consultoría en Desarrollo Organizacional
 Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
 Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
 E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

Gráfico N° 11



2.2.2. Dimensión Organización del Trabajo

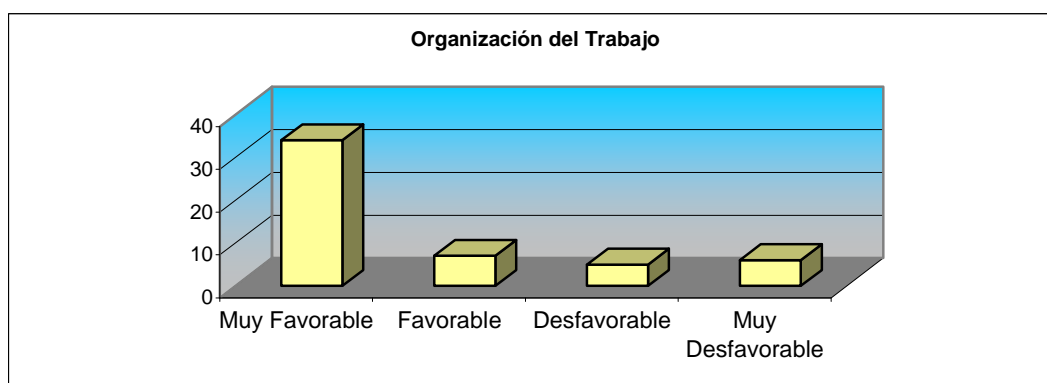
Según los resultados expuestos en la tabla N° 15, el promedio del Clima de esta Cooperativa para esta Dimensión asciende 3,32 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,23 se puede considerar como muy baja, por lo que se afirma la presencia de un alto acuerdo entre los sujetos respecto a la adecuación en la forma de distribución de tareas, funciones y carga de trabajo en el Sindicato. Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 16 y Gráfico N° 12, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (65%) y Favorable (14%), y que sólo un 21% de respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable para esta Dimensión.

Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

Tabla Nº 16

Organización del Trabajo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	34	65,4%
<i>Favorable</i>	7	13,5%
<i>Desfavorable</i>	5	9,6%
<i>Muy Desfavorable</i>	6	11,5%
Total	52 Respuestas	100%

Gráfico Nº 12



2.2.3. Dimensión Comunicaciones

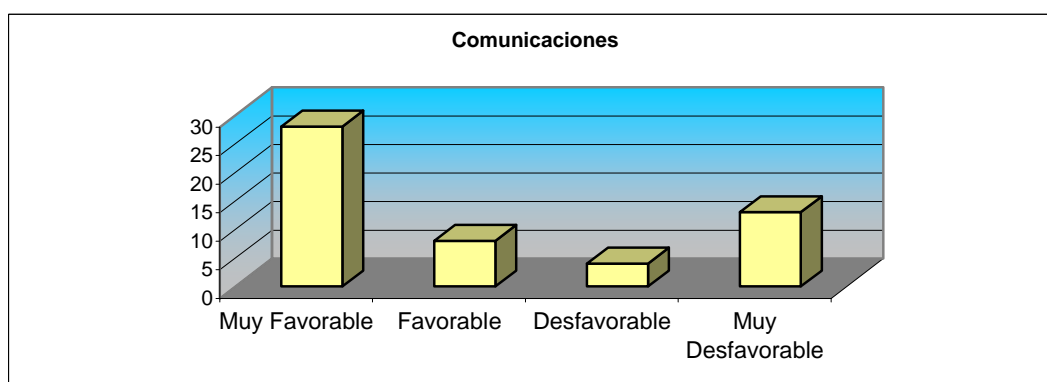
Según los resultados expuestos en la tabla Nº 15, el promedio del Clima de esta Cooperativa para esta Dimensión asciende 2,95 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**, sin embargo se debe acotar, como se dijo anteriormente, que el puntaje se encuentra muy cercano al límite superior de la categoría. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,26 se puede considerar como muy baja, por lo que se afirma la presencia de un alto acuerdo entre los sujetos respecto a la moderada calidad de las actividades y sistemas formales de transmisión de información y la posible necesidad de cierto fortalecimiento de los canales de comunicación ascendente en la Cooperativa.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 17 y Gráfico N° 13, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (53%) y Favorable (15%), y que sólo un 31% de respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable para esta Dimensión.

Tabla N° 17

Comunicaciones		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	28	52,8%
<i>Favorable</i>	8	15,1%
<i>Desfavorable</i>	4	7,5%
<i>Muy Desfavorable</i>	13	24,5%
<i>Total</i>	53 Respuestas	100%

Gráfico N° 13



2.2.4. Dimensión Supervisión

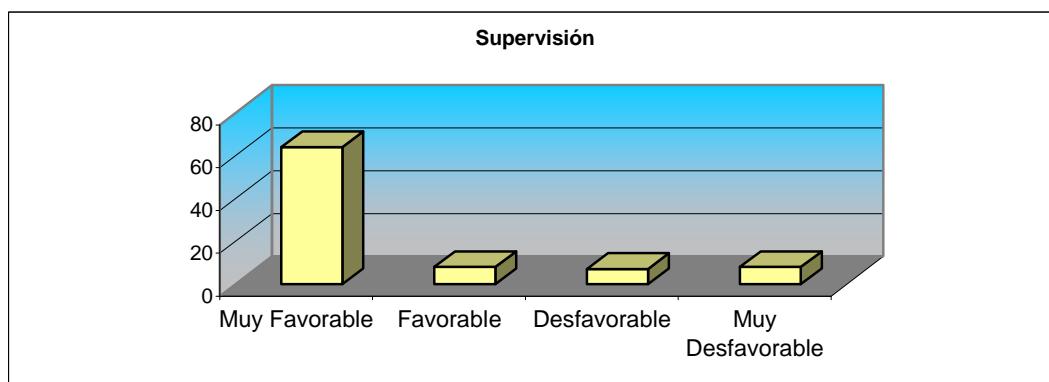
Según los resultados expuestos en la tabla N° 15, el promedio del Clima de esta Cooperativa para esta Dimensión asciende 3,47 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,35 se puede considerar como muy baja, por lo que se afirma la presencia de un alto acuerdo entre los sujetos respecto a la adecuación de las características y conductas asociadas al ejercicio del rol de sus Dirigentes.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 18 y Gráfico N° 14, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse principalmente en la representación de un clima Muy Favorable con un 74% de las respuestas, seguido por la categoría Favorable con 65%. Sólo un 17% de las repuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable para esta Dimensión.

Tabla N° 18

Supervisión		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	64	73,6%
<i>Favorable</i>	8	9,2%
<i>Desfavorable</i>	7	8%
<i>Muy Desfavorable</i>	8	9,2%
Total	87 Respuestas	100%

Gráfico N° 14



2.2.5. Dimensión Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo

Según los resultados expuestos en la tabla N° 15, el promedio del Clima de esta Cooperativa para esta Dimensión asciende 3,27 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,55 se puede considerar como moderada, por lo que se

Consultoría en Desarrollo Organizacional
 Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
 Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
 E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

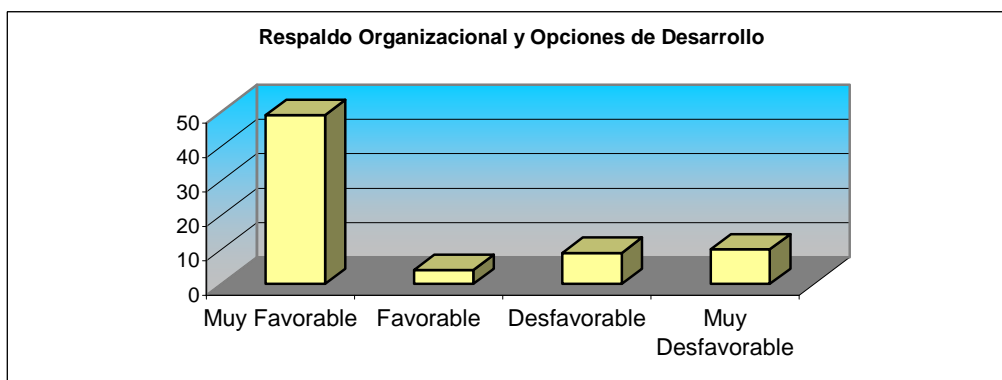
afirma la presencia de un relativo acuerdo entre los sujetos respecto a la alta estabilidad en sus trabajos y posible presencia de opciones de desarrollo en la organización.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 19 y Gráfico N° 15, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse principalmente en la representación de un clima Muy Favorable con un 68% de las respuestas, complementado con un 6% para la categoría Favorable con un 6%. Al mismo tiempo, menos de 30% de las respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable para esta Dimensión.

Tabla N° 19

Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	49	68,1%
<i>Favorable</i>	4	5,6%
<i>Desfavorable</i>	9	12,5%
<i>Muy Desfavorable</i>	10	13,9%
Total	72 Respuestas	100%

Gráfico N° 15



2.2.6. Dimensión Identificación con la Cooperativa

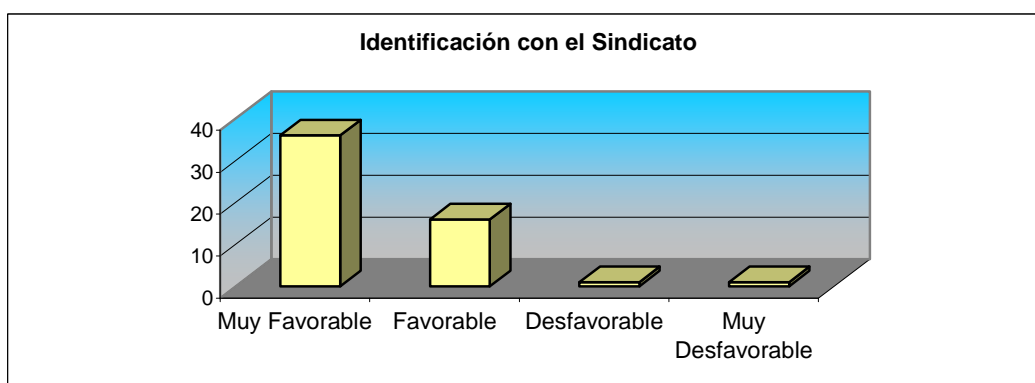
Según los resultados expuestos en la tabla N° 15, el promedio del Clima de esta Cooperativa para esta Dimensión asciende 3,61 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,49 se puede considerar como moderada, por lo que se afirma la presencia de un relativo acuerdo entre los sujetos respecto al alto grado de relación afectiva con el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 20 y Gráfico N° 16, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse principalmente en la representación de un clima Muy Favorable (67%) y Favorable (30%). Al mismo tiempo, un muy bajo 3% de las respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable para esta Dimensión.

Tabla N° 20

Identificación con la Cooperativa		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	36	66,7%
Favorable	16	29,6%
Desfavorable	1	1,9%
Muy Desfavorable	1	1,9%
Total	54 Respuestas	100%

Gráfico N° 16



2.2.7. Dimensión Motivación

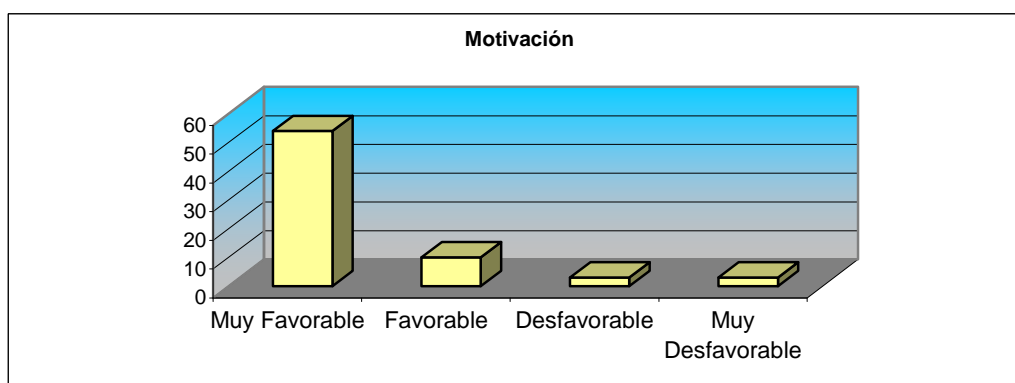
Según los resultados expuestos en la tabla N° 15, el promedio del Clima de esta Cooperativa para esta Dimensión asciende 3,62 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,39 se puede considerar como leve, por lo que se afirma la presencia de un considerable acuerdo entre los sujetos respecto al alto grado de satisfacción que tienen en relación al trabajo en este Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 21 y Gráfico N° 17, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse principalmente en la representación de un clima Muy Favorable (67%) y Favorable (30%). Al mismo tiempo, un muy bajo 3% de las respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable para esta Dimensión.

Tabla N° 21

Motivación		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	54	77,1%
<i>Favorable</i>	10	14,3%
<i>Desfavorable</i>	3	4,3%
<i>Muy Desfavorable</i>	3	4,3%
Total	70 Respuestas	100%

Gráfico N° 17



2.2.8. Dimensión Trabajo en Equipo

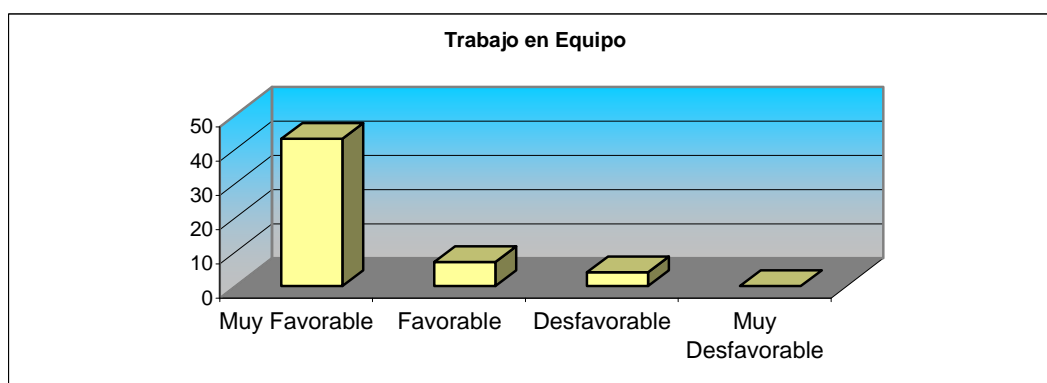
Según los resultados expuestos en la tabla N° 15, el promedio del Clima de esta Cooperativa para esta Dimensión asciende 3,72 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,54 se puede considerar como moderada, por lo que se afirma la presencia de un relativo acuerdo entre los sujetos respecto a la alta disposición que existe en la Cooperativa para un trabajo en equipo y la elevada voluntad de compartir información entre los miembros de la organización.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 22 y Gráfico N° 18, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse principalmente en la representación de un clima Muy Favorable (80%) y Favorable (13%). Al mismo tiempo, un muy bajo 8% de las respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable, no presentándose respuestas indicativas de una percepción muy Desfavorable para esta Dimensión.

Tabla N° 22

Trabajo en Equipo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	43	79,6%
Favorable	7	13%
Desfavorable	4	7,4%
Muy Desfavorable	0	0%
Total	54 Respuestas	100%

Gráfico N° 18



3. Asociación Gremial de Pescadores Artesanales de Caldera

En esta organización se aplicó la Escala de Medición de Clima Organizacional a 46 trabajadores, de los cuales 7 (16%) corresponden a Dirigentes (Presidente, Secretaria(o) o Tesorero); 29 (67%) son socios, y 6 (14%) otro cargo. Se encuentran 41 varones y 3 mujeres, cuyas edades fluctúan entre los 32 y 77 años. La principal especialidad de desempeño señalada es pescador con un 84% de apariciones, seguida por buzo (7%). En términos de Estudios, un 30% de los trabajadores posee educación básica incompleta; un 36% completa; 6 trabajadores no han completado sus estudios medios, mientras que 9 sí cumplen con esta formación. Además, todos los trabajadores de este Sindicato que contestan la encuesta residen en Caldera.

3.1 Análisis Global

Según los resultados expuestos en la tabla N° 23, el promedio del Clima Global para la A.G Asociación Gremial asciende 3,1 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,55 se puede considerar como moderada, por lo que se afirma la presencia de un relativo acuerdo entre los sujetos respecto a la alta calidad del Clima Global en este Sindicato.

Tabla N° 23
Clima Global

Promedio	3,1
Desviación Estándar	0,55

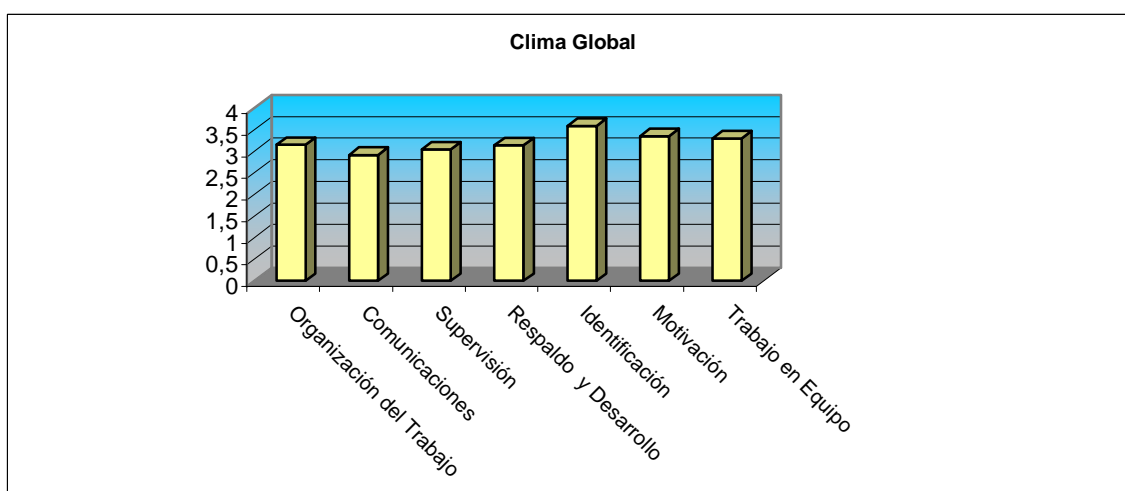
Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 24 y Gráfico N° 19, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (43%) y Muy Favorable (38%), y una muy baja proporción de respuestas, 19%, son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable.

Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

Tabla N° 24

Clima Global		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	826	37,9%
Favorable	931	42,7%
Desfavorable	192	8,8%
Muy Desfavorable	231	10,6%
Total	2130 Respuestas	100%

Gráfico N° 19



3.2 Análisis por Dimensión

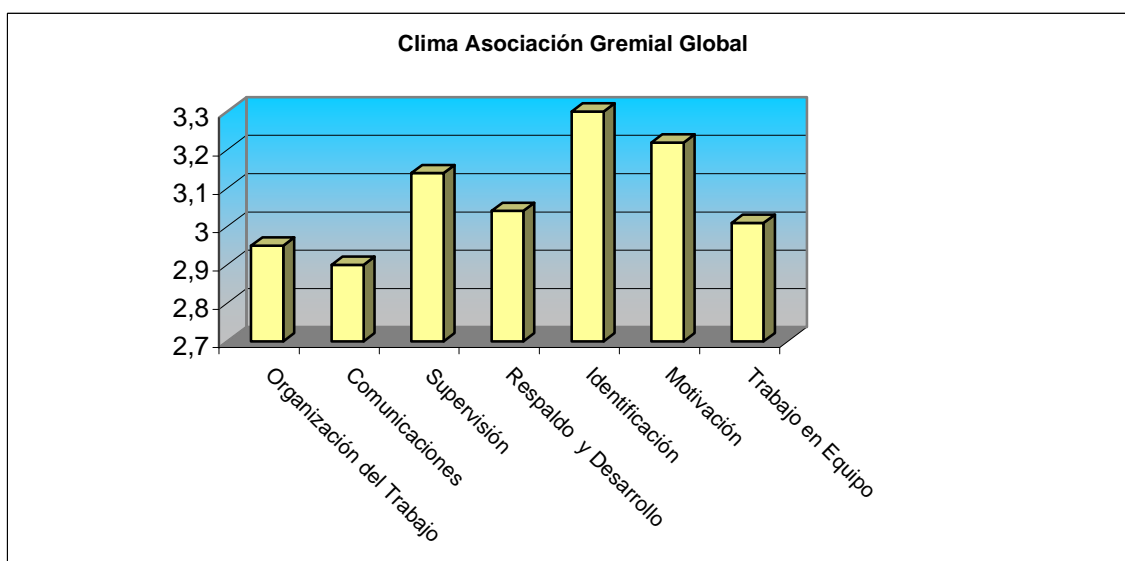
3.2.1 Análisis General

A partir de los resultados expuestos e ilustrados en la Tabla N° 25 y en el Gráfico N° 20, se puede apreciar que las Dimensiones mejor evaluadas por los trabajadores de esta Organización son Identificación con el Sindicato, Motivación y Supervisión, todas clasificadas en la categoría **A Mantener**. Las restantes Dimensiones son bien evaluadas y aunque se clasifican en la categoría **A Desarrollar** se encuentran muy cercanas a la categoría a Mantener.

Tabla N° 25

Dimensiones Global							
	Organización del Trabajo	Comunicaciones	Supervisión	Respaldo Organizacional y Desarrollo	Identificación Con el Sindicato	Motivación	Trabajo en Equipo
Prom.	2,95	2,90	3,14	3,04	3,30	3,22	3,01
D.S	0,62	0,54	0,54	0,58	0,83	0,70	0,69

Gráfico N° 20



3.2.2. Dimensión Organización del Trabajo

Según los resultados expuestos en la tabla N° 25, el promedio del Clima de esta A.G. para esta Dimensión asciende 2,95 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**, aunque se encuentra muy cercano a la categoría a Mantener. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,62 se puede considerar como moderada, por lo que se afirma la presencia de un relativo acuerdo entre los sujetos respecto a la adecuada forma de distribución de tareas, funciones y carga de trabajo en el Sindicato.

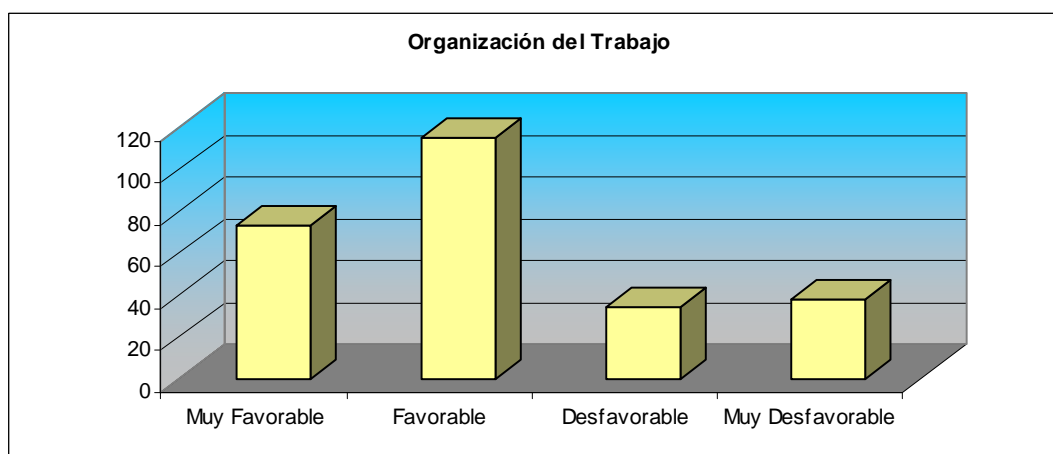
Consultoría en Desarrollo Organizacional
 Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
 Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
 E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 26 y Gráfico N° 21, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (44%) y Muy Favorable (28%), y que sólo un 28% de respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable para esta Dimensión.

Tabla N° 26

Organización del Trabajo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	73	28,1%
Favorable	115	44,2%
Desfavorable	34	13,1%
Muy Desfavorable	38	14,6%
Total	260 Respuestas	100%

Gráfico N° 21



3.2.3. Dimensión Comunicaciones

Según los resultados expuestos en la tabla N° 25, el promedio del Clima de esta A.G. para esta Dimensión asciende 2,90 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**, aunque se encuentra muy cercano a la categoría a Mantener. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,54 se puede considerar como moderada, por lo que se afirma la presencia de

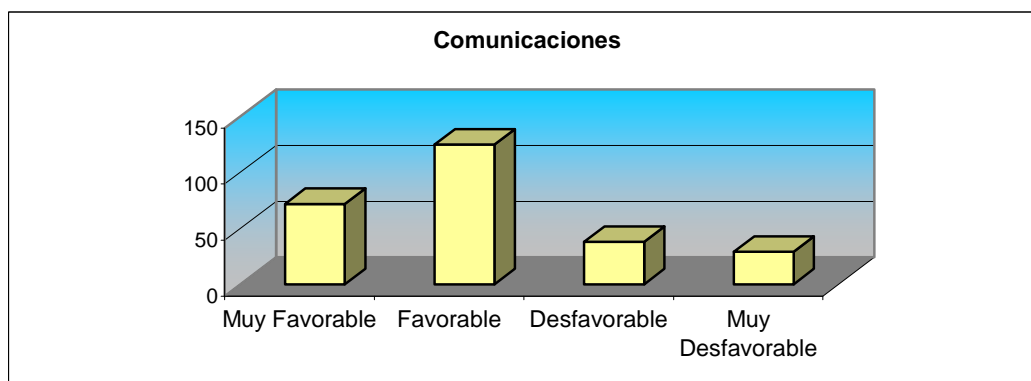
un relativo acuerdo entre los sujetos respecto a la alta adecuación de las actividades y sistemas formales de transmisión de información, oportunidades de entrega de informaciones y presencia de adecuados canales de comunicación ascendente en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 27 y Gráfico N° 22, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (47%) y Muy Favorable (27%), y que sólo un 25% de respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable para esta Dimensión.

Tabla N° 27

Comunicaciones		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	72	27,3%
<i>Favorable</i>	125	47,3%
<i>Desfavorable</i>	38	14,4%
<i>Muy Desfavorable</i>	29	11%
Total	264 Respuestas	100%

Gráfico N° 22



3.2.4. Dimensión Supervisión

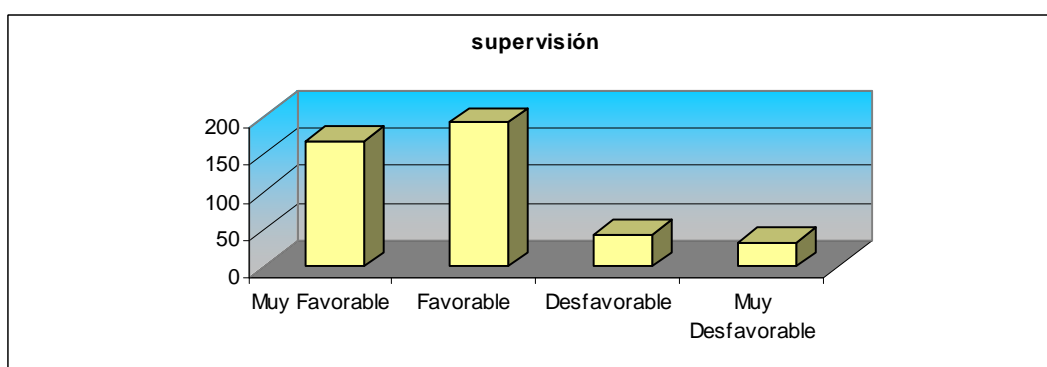
Según los resultados expuestos en la tabla N° 25, el promedio del Clima de esta A.G. para esta Dimensión asciende 3,14 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,54 se puede considerar como moderada, por lo que se afirma la presencia de un relativo acuerdo entre los sujetos respecto a la alta adecuación de las características y conductas asociadas al ejercicio del rol de sus Dirigentes.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 28 y Gráfico N° 23, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (44%) y Muy Favorable (39%), y que sólo un 18% de respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable para esta Dimensión.

Tabla N° 28

Supervisión		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	167	38,5%
Favorable	192	44,2%
Desfavorable	42	9,7%
Muy Desfavorable	33	7,6%
Total	434 Respuestas	100%

Gráfico N° 23



3.2.5. Dimensión Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo

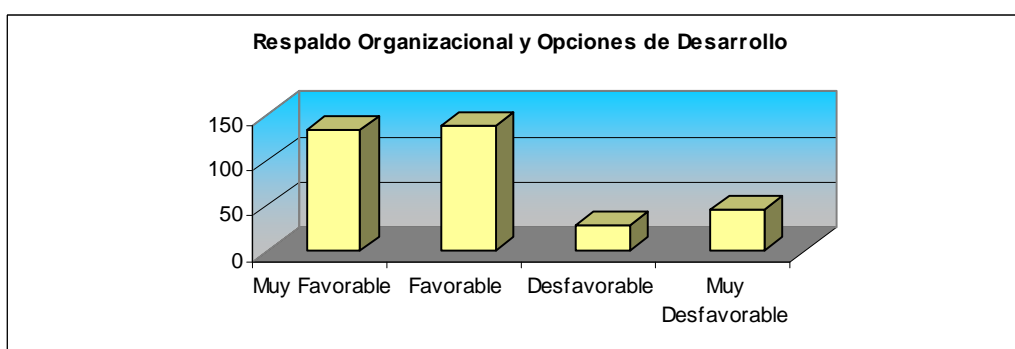
Según los resultados expuestos en la tabla N° 25, el promedio del Clima de esta A.G. para esta Dimensión asciende 3,04 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**, sin embargo está en el límite para ser considerada una Dimensión en la categoría **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,58 se puede considerar como moderada, por lo que se afirma la presencia de un relativo acuerdo entre los sujetos respecto a la alta estabilidad en sus trabajos y posible desarrollo en esta organización.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 29 y Gráfico N° 24, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (40%) y Muy Favorable (39%), y que sólo un 21% de respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable para esta Dimensión.

Tabla N° 29

Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	135	38,8%
<i>Favorable</i>	139	39,9%
<i>Desfavorable</i>	29	8,3%
<i>Muy Desfavorable</i>	45	12,9%
Total	348 Respuestas	100%

Gráfico N° 24



3.2.6. Dimensión Identificación con la A.G.

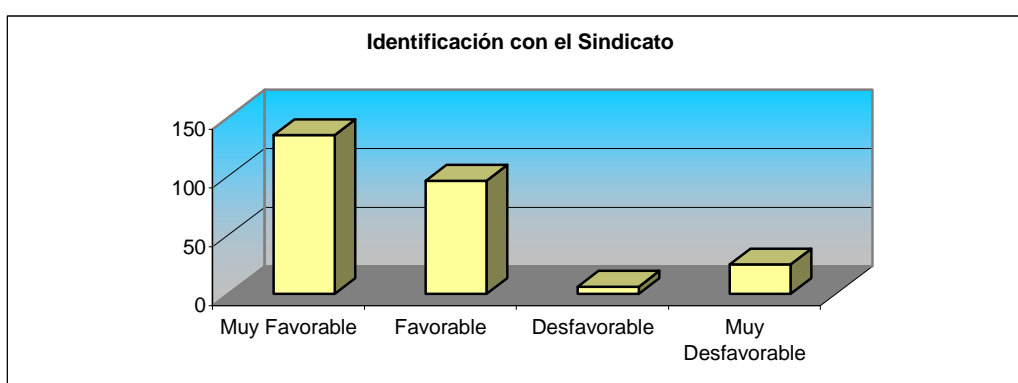
Según los resultados expuestos en la tabla N° 25, el promedio del Clima de esta A.G. para esta Dimensión asciende 3,30 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,83 se puede considerar como elevada, por lo que no se puede asegurar un consenso respecto a la percepción unificada de alto grado de relación afectiva con su organización.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 30 y Gráfico N° 25, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (52%) y Muy Favorable (37%), y que sólo un 11% de respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable para esta Dimensión.

Tabla N° 30

Identificación con la A.G.		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	135	51,5%
Favorable	96	36,6%
Desfavorable	6	2,3%
Muy Desfavorable	25	9,5%
Total	262 Respuestas	100%

Gráfico N° 25



3.2.7. Dimensión Motivación

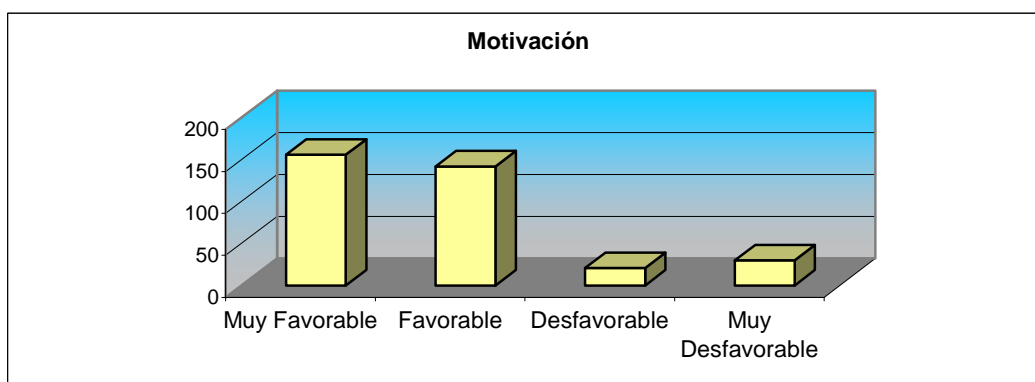
Según los resultados expuestos en la tabla N° 25, el promedio del Clima de esta A.G. para esta Dimensión asciende 3,22 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,70 se puede considerar como moderada, por lo que existe un relativo acuerdo en la percepción de un alto grado de satisfacción con el trabajo en este Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 31 y Gráfico N° 26, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (45%) y Muy Favorable (41%), y que sólo un 15% de respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable para esta Dimensión.

Tabla N° 31

Motivación		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	156	44,7%
<i>Favorable</i>	142	40,6%
<i>Desfavorable</i>	21	6%
<i>Muy Desfavorable</i>	30	8,6%
Total	349 Respuestas	100%

Gráfico N° 26



3.2.8. Dimensión Trabajo en Equipo

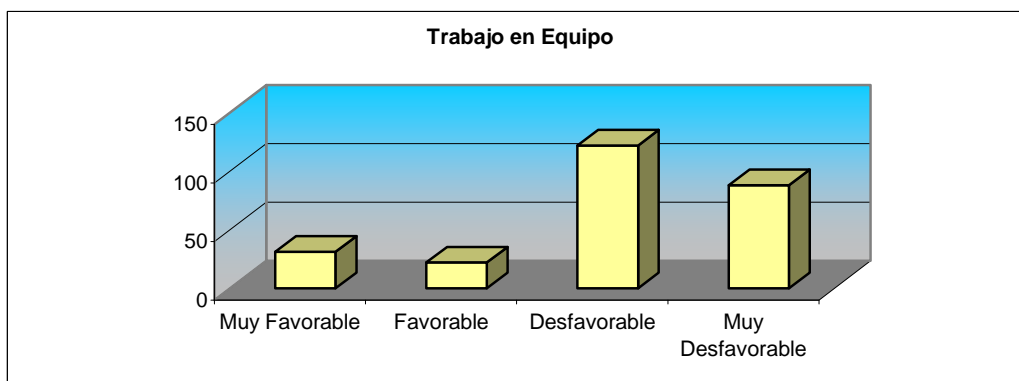
Según los resultados expuestos en la tabla N° 25, el promedio del Clima de esta A.G para esta Dimensión asciende 3,01 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**, sin embargo está en el límite para ser considerada una Dimensión en la categoría **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,69 se puede considerar como moderada, por lo que existe un relativo acuerdo en la percepción de una alta disposición en su organización para un trabajo en equipo y de voluntad para compartir información entre sus miembros.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 32 y Gráfico N° 27, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (46%) y Muy Favorable (34%), y que sólo un 20% de respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable para esta Dimensión.

Tabla N° 32

Trabajo en Equipo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	31	33,5%
Favorable	22	46,4%
Desfavorable	122	8,4%
Muy Desfavorable	88	11,8%
Total	263 Respuestas	100%

Gráfico N° 27



Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

4. STI Pescadores Artesanales de Caldera

En este Sindicato se aplicó la Escala de Medición de Clima Organizacional a 28 trabajadores, de los cuales 3 (11%) corresponden a Dirigentes (Presidente, Secretaria(o) o Tesorero); 22 (81%) son socios, y 2 (7%) otro cargo. Se encuentran 28 varones, cuyas edades fluctúan entre los 35 y 67 años. La principal especialidad de desempeño señalada es pescador con un 86% de apariciones, seguida por pescador y buzo (7%). En términos de Estudios, un 18% de los trabajadores posee educación básica incompleta; un 39% completa; 2 trabajadores no han completado sus estudios medios, mientras que 8 sí cumplen con esta formación. Además, todos los trabajadores de este Sindicato que contestan la encuesta residen en Caldera.

4.1 Análisis Global

Según los resultados expuestos en la tabla N° 33, el promedio del Clima Global para el STI de Pescadores Artesanales de Caldera asciende 2,78 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,57 se puede considerar como moderada, por lo que se afirma la presencia de un relativo acuerdo entre los sujetos respecto a la media - alta calidad del Clima Global en este Sindicato.

Tabla N° 33

Clima Global	
Promedio	3,1
Desviación Estándar	0,55

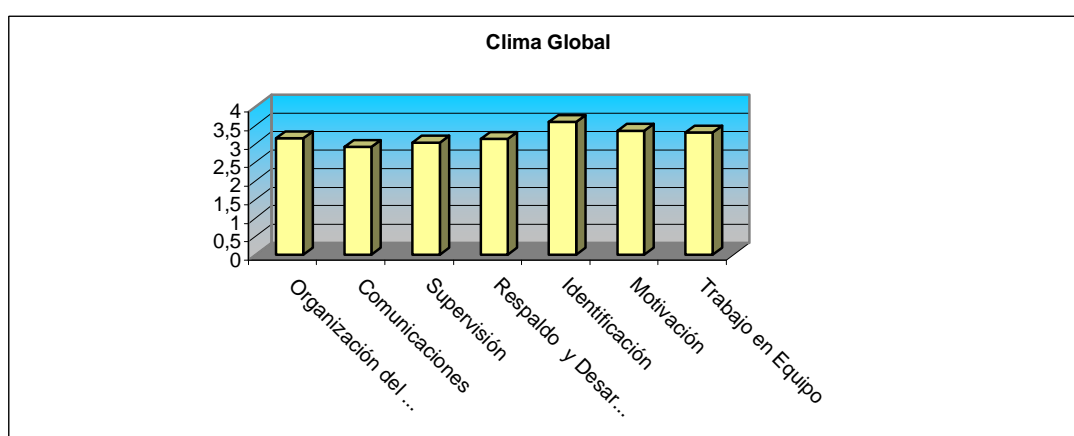
Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 34 y Gráfico N° 28, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (39%) y Muy Favorable

(27%), aunque un considerable 35% entrega respuestas indicativas de un Clima Desfavorable o muy Desfavorable.

Tabla N° 34

Clima Global		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	185	27,3%
Favorable	263	38,5%
Desfavorable	505	20,1%
Muy Desfavorable	358	14,1%
Total	1311 Respuestas	100%

Gráfico N° 28



4.2 Análisis por Dimensión

4.2.1 Análisis General

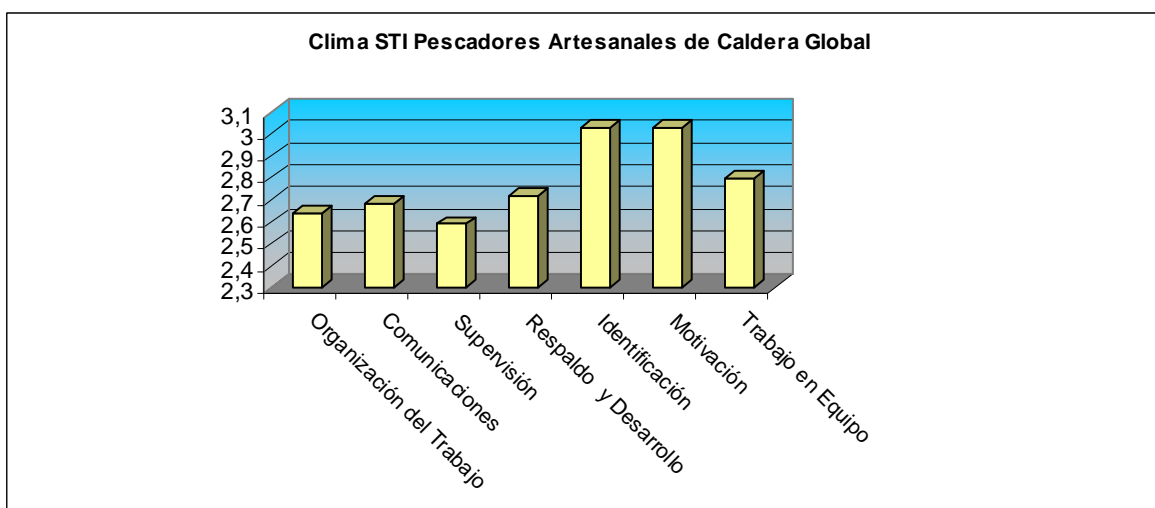
A partir de los resultados expuestos e ilustrados en la Tabla N° 35 y en el Gráfico N° 29, se puede apreciar que Todas las Dimensiones se agrupan en la categoría **a Desarrollar**, siendo las que más se acercan a la categoría superior Identificación con el Sindicato y Motivación. Al mismo Tiempo la Dimensión peor evaluada es Supervisión, aunque aún presenta un puntaje indicativo de un buen clima Organizacional.

Consultoría en Desarrollo Organizacional
 Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
 Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
 E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

Tabla Nº 35

Dimensiones Global							
	Organización del Trabajo	Comunicaciones	Supervisión	Respaldo Organizacional y Desarrollo	Identificación Con el Sindicato	Motivación	Trabajo en Equipo
Prom.	2,64	2,68	2,59	2,72	3,03	3,03	2,80
D.S.	0,65	0,78	0,66	0,58	0,67	0,73	0,76

Gráfico Nº 29



4.2.2. Dimensión Organización del Trabajo

Según los resultados expuestos en la tabla Nº 35, el promedio del Clima de este Sindicato para esta Dimensión asciende 2,64 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,65 se puede considerar como moderada, por lo que se afirma la presencia de un relativo acuerdo entre los sujetos respecto a la media - alta calidad en la forma de distribución de tareas, funciones y carga de trabajo en el Sindicato.

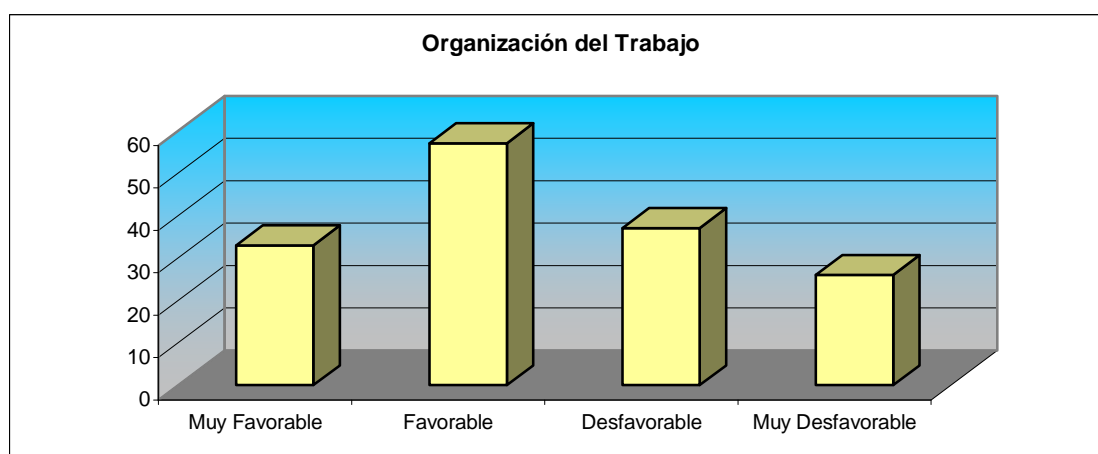
Estos resultados se ven confirmados en la Tabla Nº 36 y Gráfico Nº 30, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a

agruparse en la representación de un clima Favorable (38%) y Desfavorable (25%) y que las Categorías extremas Muy Favorable y Muy Desfavorable reciben una menor preferencia.

Tabla N° 36

Organización del Trabajo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	33	21,6%
Favorable	57	37,3%
Desfavorable	37	24,2%
Muy Desfavorable	26	17%
Total	153 Respuestas	100%

Gráfico N° 30



4.2.3. Dimensión Comunicaciones

Según los resultados expuestos en la tabla N° 35, el promedio del Clima de este Sindicato para esta Dimensión asciende 2,68 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,78 se puede considerar como elevada, por lo cual no se puede asegurar la presencia de un consenso en las respuestas de los sujetos pertenecientes a este sindicato respecto de la mediana calidad de las actividades y sistemas formales de transmisión de información, oportunidades de entrega de

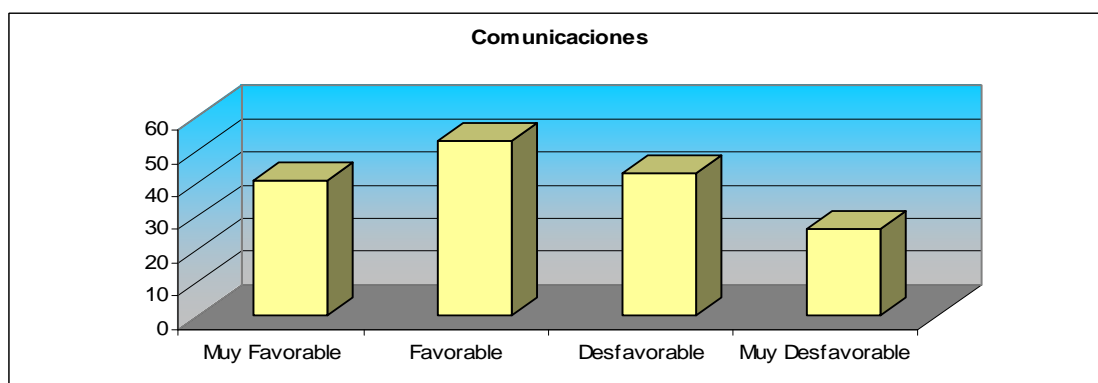
informaciones y la necesidad de cierto fortalecimiento de los canales de comunicación ascendente en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 37 y Gráfico N° 31, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos son variadas, agrupándose homogéneamente entre las 4 posibilidades de respuestas, aunque en este caso predominan las preferencias para las alternativas Desfavorable y Muy Desfavorable.

Tabla N° 37

Comunicaciones		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	41	16%
Favorable	53	26,4%
Desfavorable	43	32,5%
Muy Desfavorable	26	25,2%
Total	163 Respuestas	100%

Gráfico N° 31



4.2.4. Dimensión Supervisión

Según los resultados expuestos en la tabla N° 35, el promedio del Clima de este Sindicato para esta Dimensión asciende 2,59 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,66 se puede considerar como moderada, por lo que

Consultoría en Desarrollo Organizacional
 Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
 Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
 E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

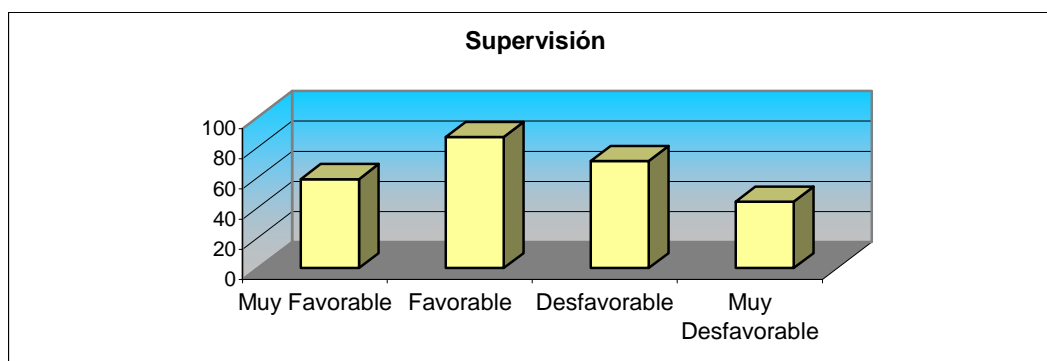
existe un relativo acuerdo respecto a la mediana adecuación de las características y conductas asociadas al ejercicio del rol de sus Dirigentes.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 38 y Gráfico N° 32, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos son variadas, agrupándose homogéneamente entre las cuatro posibilidades de respuestas, predominando levemente las respuestas del polo favorable con más del 50% de las preferencias.

Tabla N° 38

Supervisión		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	59	22,6%
<i>Favorable</i>	87	33,3%
<i>Desfavorable</i>	71	27,2%
<i>Muy Desfavorable</i>	44	16,92%
Total	261 Respuestas	100%

Gráfico N° 32



4.2.5. Dimensión Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo

Consultoría en Desarrollo Organizacional
 Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
 Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
 E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

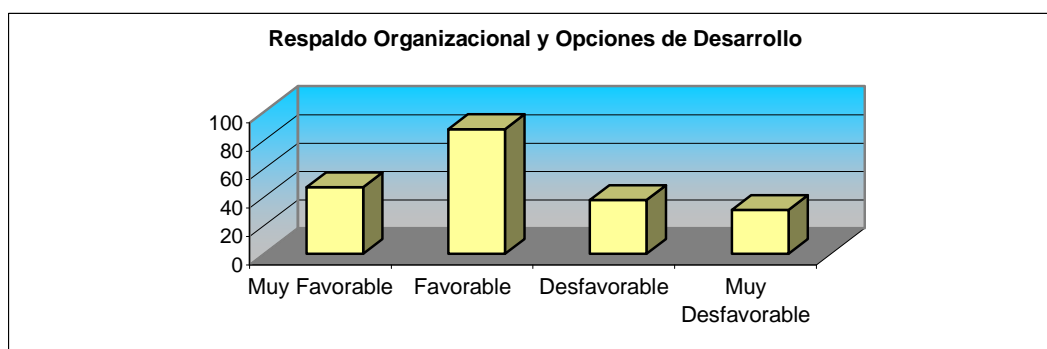
Según los resultados expuestos en la tabla N° 35, el promedio del Clima de este Sindicato para esta Dimensión asciende 2,72 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,58 se puede considerar como moderada, por lo que se afirma la presencia de un relativo acuerdo entre los sujetos respecto a la posible necesidad de mejoramiento en la estabilidad en sus trabajos y aumento en sus posibilidades de desarrollo en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 39 y Gráfico N° 33, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (44%) y Muy Favorable (23%) y que las Categorías Desfavorables reciben poco más de un 30 de preferencias.

Tabla N° 39

Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	47	23%
<i>Favorable</i>	88	43,1%
<i>Desfavorable</i>	38	18,6%
<i>Muy Desfavorable</i>	31	15,2%
Total	204 Respuestas	100%

Gráfico N° 33



4.2.6. Dimensión Identificación con el Sindicato

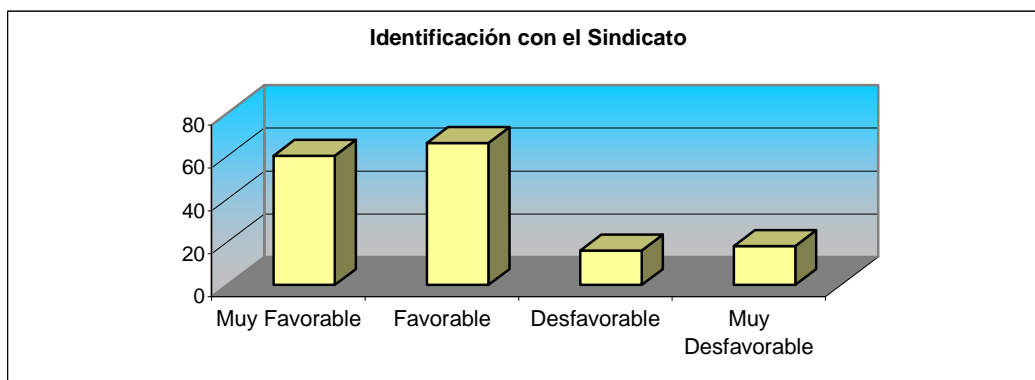
Según los resultados expuestos en la tabla N° 35, el promedio del Clima de este Sindicato para esta Dimensión asciende 3,03 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**, aunque se encuentra muy cercano a la categoría **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,67 se puede considerar como moderada, por lo que se afirma la presencia de un relativo acuerdo entre los sujetos respecto al alto grado de relación afectiva con el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 40 y Gráfico N° 34, los cuales corroboran e ilustran la preferencia de los sujetos del Sindicato a marcar alternativas Favorables (41%) y Muy Favorables (38%). Al mismo tiempo, menos de un 25% presenta una preferencia para las alternativas Desfavorable o Muy Desfavorable.

Tabla N° 40

Identificación con el Sindicato		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	60	37,5%
Favorable	66	41,3%
Desfavorable	16	10%
Muy Desfavorable	18	11,3%
Total	160 Respuestas	100%

Gráfico N° 34



4.2.7. Dimensión Motivación

Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

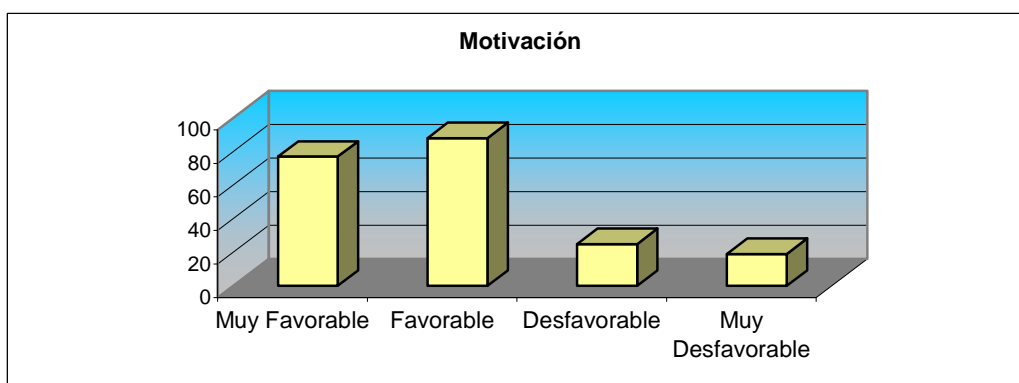
Según los resultados expuestos en la tabla N° 35, el promedio del Clima de este Sindicato para esta Dimensión asciende 3,03 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**, aunque se encuentra muy cercano a la categoría **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,73 se puede considerar como moderada, por lo que se afirma la presencia de un relativo acuerdo entre los sujetos respecto al alto grado de satisfacción que tienen en relación al trabajo en este Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 41 y Gráfico N° 35, los cuales corroboran e ilustran la preferencia de los sujetos del Sindicato a marcar alternativas Favorables (42%) y Muy Favorables (37%). Al mismo tiempo, menos de un 20% presenta una preferencia para las alternativas Desfavorable o Muy Desfavorable.

Tabla N° 41

Motivación		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	77	36,8%
<i>Favorable</i>	88	42%
<i>Desfavorable</i>	25	12%
<i>Muy Desfavorable</i>	19	9,1%
Total	209 Respuestas	100%

Gráfico N° 35



4.2.8. Dimensión Trabajo en Equipo

Consultoría en Desarrollo Organizacional
 Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
 Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
 E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

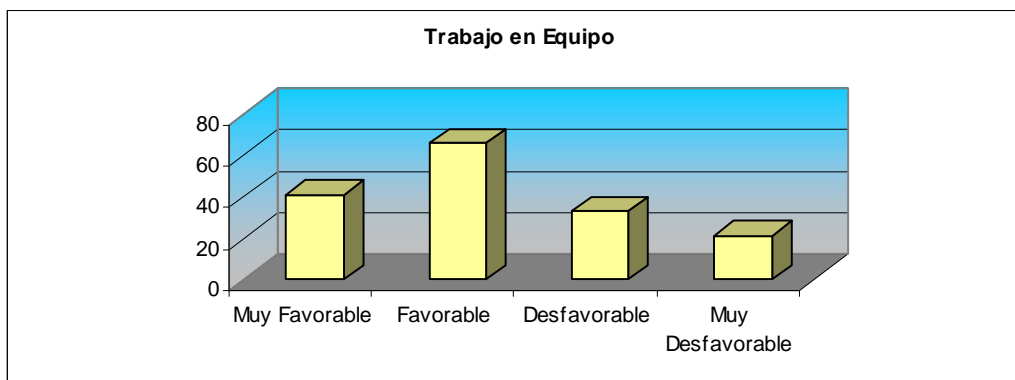
Según los resultados expuestos en la tabla N° 35, el promedio del Clima de este Sindicato para esta Dimensión asciende 2,80 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,76 se puede considerar como moderada, por lo que se afirma la presencia de un relativo acuerdo entre los sujetos respecto a la moderada disposición que existe en el Sindicato para un trabajo en equipo y la posible necesidad de fortalecer la voluntad de compartir información entre los miembros del Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 42 y Gráfico N° 36, los cuales corroboran e ilustran la preferencia de los sujetos del Sindicato a marcar alternativas Favorables (41%) y Muy Favorables (26%). Al mismo tiempo, menos de un 25% presenta una preferencia para las alternativas Desfavorable o Muy Desfavorable.

Tabla N° 42

Trabajo en Equipo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	41	25,5%
<i>Favorable</i>	66	41%
<i>Desfavorable</i>	33	20,5%
<i>Muy Desfavorable</i>	21	13%
Total	161 Respuestas	100%

Gráfico N° 36



5. STI de Buzos y recolectores de Orilla SICAL

En este Sindicato se aplicó la Escala de Medición de Clima Organizacional a 28 trabajadores varones entre 18 y 66 años, de los cuales 3 son Dirigentes y los restantes 25 (90%) son socios. La principal especialidad de desempeño señalada es Buzo con un 78% de apariciones, seguida por recolector de orilla con un 4% y 1 pescador-buzo. En términos de Estudios, un 7% de los trabajadores posee educación básica incompleta; un 59% completa; 5 trabajadores no han completado sus estudios medios, mientras que 4 sí cumplen con esta formación. Además, 24 trabajadores de este Sindicato residen en Caldera y 4 en Copiapó.

5.1 Análisis Global

Según los resultados expuestos en la tabla N° 43, el promedio del Clima Global para el Sindicato SICAL asciende 3,4 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,39 se puede considerar como moderada, por lo que se afirma la presencia de un alto acuerdo entre los sujetos respecto a la alta calidad del Clima Global en este Sindicato.

Tabla N° 43

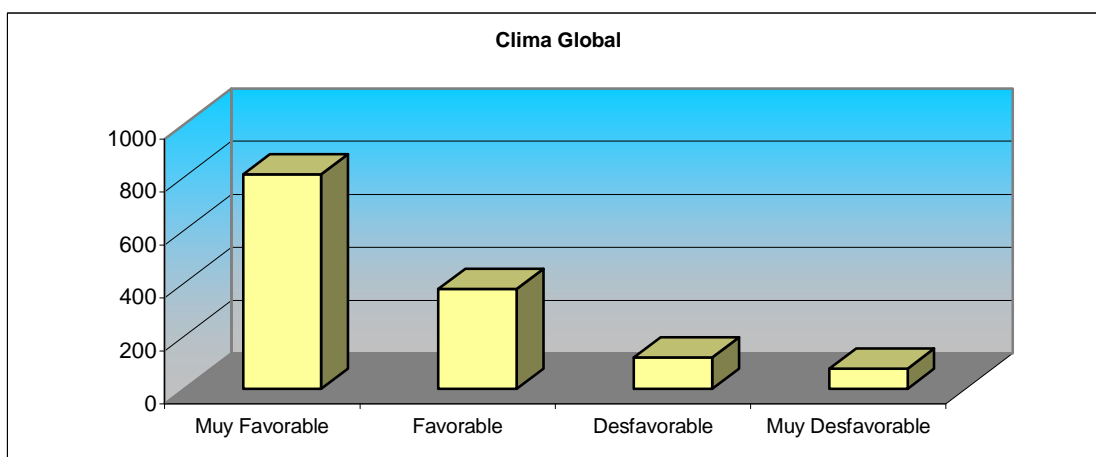
Clima Global	
Promedio	3,4
Desviación Estándar	0,39

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 44 y Gráfico N° 37, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (59%) y Favorable (27%), y una muy baja proporción de respuestas, menos del 15%, son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable o muy Desfavorable.

Tabla N° 44

Clima Global		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	810	58,7%
Favorable	376	27,2%
Desfavorable	119	8,6%
Muy Desfavorable	75	5,4%
Total	1380 Respuestas	100%

Gráfico N° 37



5.2 Análisis por Dimensión

5.2.1 Análisis General

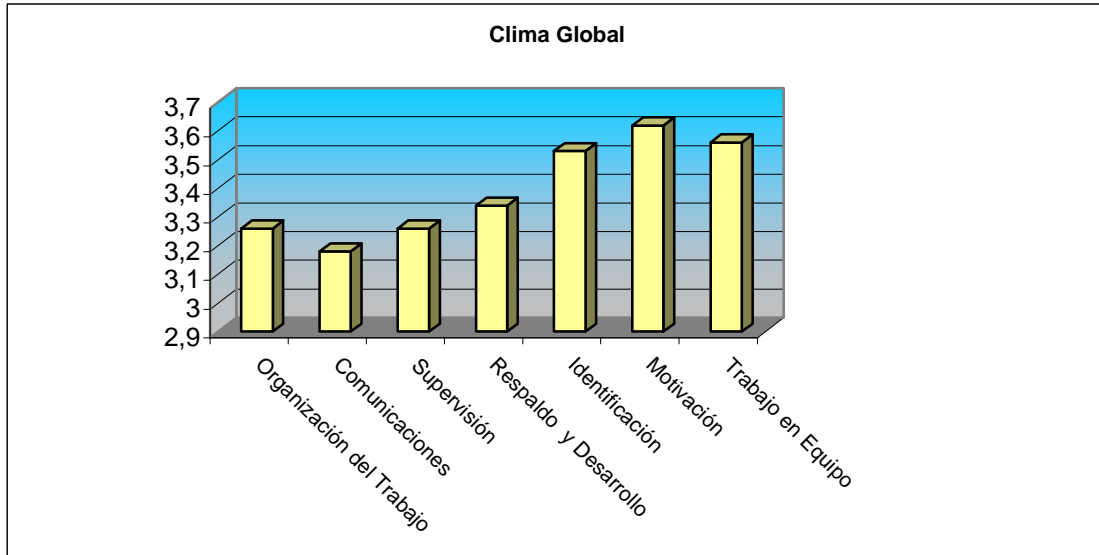
A partir de los resultados expuestos e ilustrados en la Tabla N° 45 y en el Gráfico N° 38, se puede apreciar que Todas las Dimensiones se agrupan en la categoría **a Mantener**, lo cual es un claro indicador de la buena percepción que los trabajadores de este Sindicato tienen respecto a su ambiente de trabajo.

Tabla N° 45

Dimensiones Global							
	Organización del Trabajo	Comunicaciones	Supervisión	Respaldo Organizacional y Desarrollo	Identificación Con el Sindicato	Motivación	Trabajo en Equipo
Prom.	3,26	3,18	3,26	3,34	3,53	3,62	3,56
D.S.	0,39	0,40	0,50	0,57	0,51	0,36	0,52

Consultoría en Desarrollo Organizacional
 Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
 Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
 E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

Gráfico N° 38



5.2.2. Dimensión Organización del Trabajo

Según los resultados expuestos en la tabla N° 45, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,26 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la leve desviación estándar de 0,39, es reflejo de un considerable acuerdo de los trabajadores respecto a la adecuación en la forma de distribución de tareas, funciones y carga de trabajo en el Sindicato.

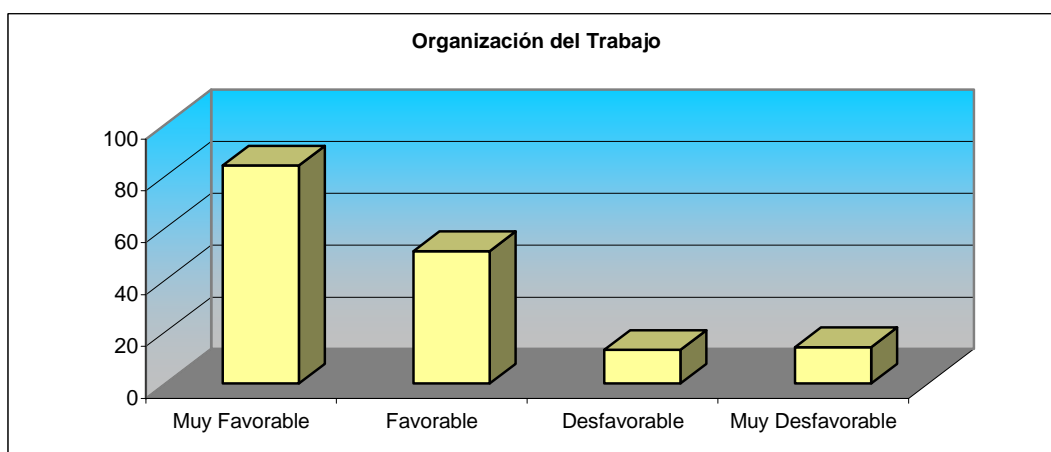
Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 46 y Gráfico N° 39, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (52%) y Favorable (32%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben una menor preferencia (menos de 20%).

Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

Tabla N° 46

Organización del Trabajo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	84	51,9%
<i>Favorable</i>	51	31,5%
<i>Desfavorable</i>	13	8%
<i>Muy Desfavorable</i>	14	8,6%
Total	162 Respuestas	100%

Gráfico N° 39



5.2.3. Dimensión Comunicaciones

Según los resultados expuestos en la tabla N° 45, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,18 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la leve desviación estándar de 0,40, es reflejo de un considerable acuerdo de los trabajadores respecto a la adecuación de las actividades y sistemas formales de transmisión de información, oportunidades de entrega de informaciones y la existencia de canales de comunicación ascendente en el Sindicato.

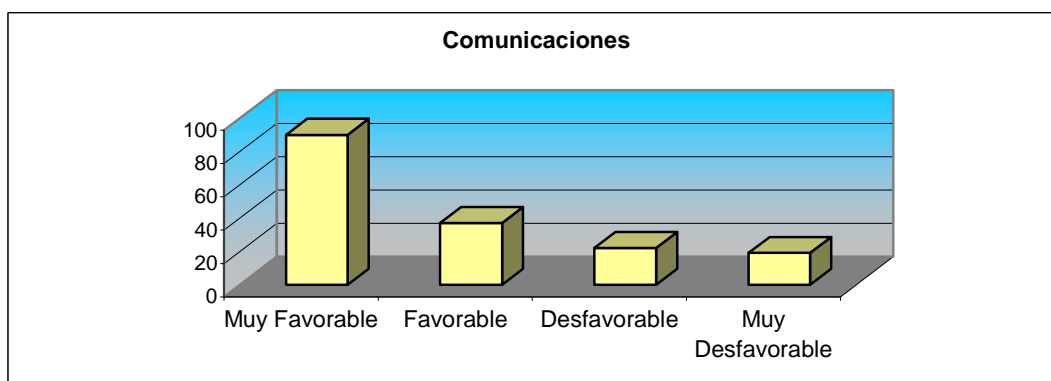
Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 47 y Gráfico N° 40, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a

agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (54%) y Favorable (22%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben una menor preferencia (menos de 25%).

Tabla Nº 47

Comunicaciones		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	90	53,6%
<i>Favorable</i>	37	22%
<i>Desfavorable</i>	22	13,1%
<i>Muy Desfavorable</i>	19	11,3%
Total	168 Respuestas	100%

Gráfico Nº 40



5.2.4. Dimensión Supervisión

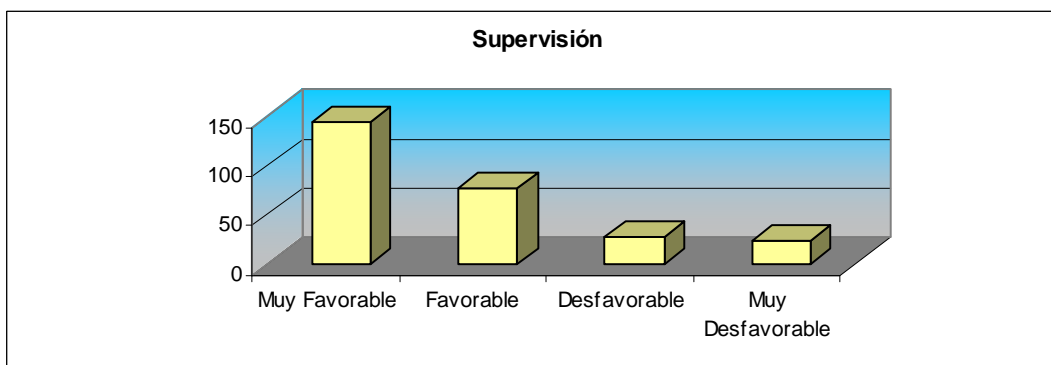
Según los resultados expuestos en la tabla Nº 45, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,26 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la moderada desviación estándar de 0,50, es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto a la adecuación de las características y conductas asociadas al ejercicio del rol de sus Dirigentes.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 48 y Gráfico N° 41, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (53%) y Favorable (28%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben una menor preferencia (menos de 20%).

Tabla N° 48

Supervisión		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	144	52,9%
<i>Favorable</i>	77	28,3%
<i>Desfavorable</i>	28	10,3%
<i>Muy Desfavorable</i>	23	8,5%
<i>Total</i>	272 Respuestas	100%

Gráfico N° 41



5.2.5. Dimensión Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo

Según los resultados expuestos en la tabla N° 45, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,34 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la moderada desviación estándar de 0,57, es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto a la estabilidad en el trabajo y a sus posibilidades de desarrollo en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 49 y Gráfico N° 42, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (55%) y Favorable

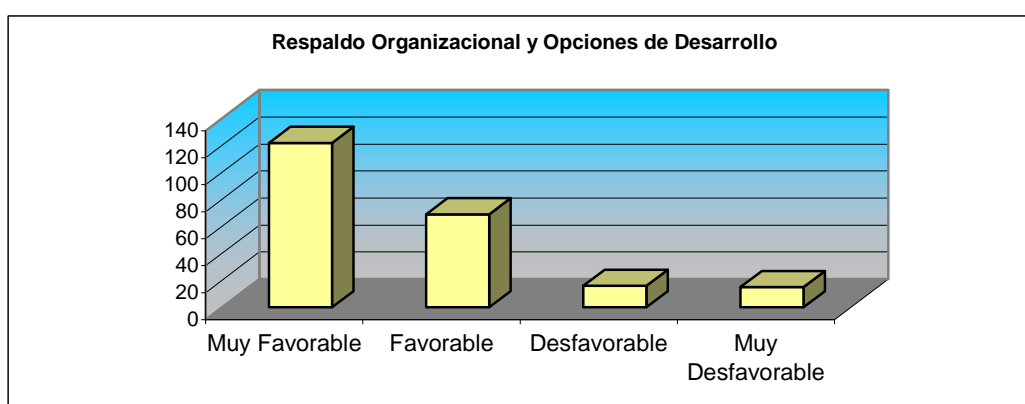
Consultoría en Desarrollo Organizacional
 Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
 Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
 E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

(31%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben una menor preferencia (menos de 15%).

Tabla N° 49

Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	122	55%
Favorable	69	31,1%
Desfavorable	16	7,2%
Muy Desfavorable	15	6,8%
Total	222 Respuestas	100%

Gráfico N° 42



5.2.6. Dimensión Identificación con el Sindicato

Según los resultados expuestos en la tabla N° 45, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,53 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la moderada desviación estándar de 0,51, es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto al alto grado de relación afectiva con el Sindicato.

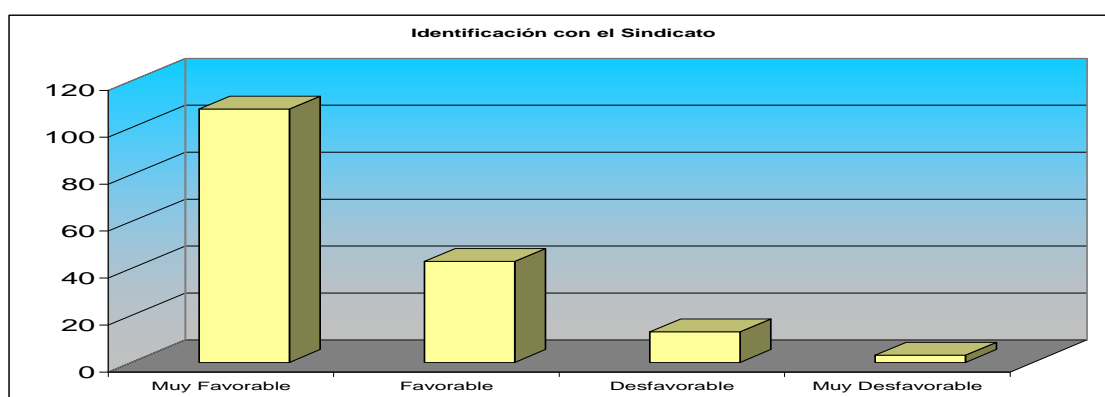
Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 50 y Gráfico N° 43, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse principalmente en la representación de un clima Muy Favorable (64%) y

Favorable (26%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben una menor preferencia (menos de 10%).

Tabla N° 50

Identificación con el Sindicato		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	108	64,7%
Favorable	43	25,7%
Desfavorable	13	7,8%
Muy Desfavorable	3	1,8%
Total	167 Respuestas	100%

Gráfico N° 43



5.2.7. Dimensión Motivación

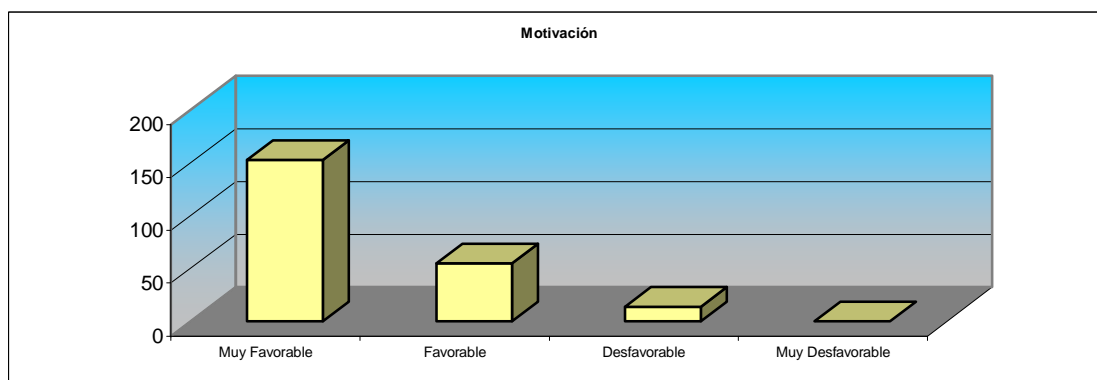
Según los resultados expuestos en la tabla N° 45, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,62 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la leve desviación estándar de 0,36, es reflejo de un considerable acuerdo de los trabajadores respecto al alto grado de satisfacción que tienen en relación al trabajo en este Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 51 y Gráfico N° 44, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse principalmente en la representación de un clima Muy Favorable (69%) y Favorable (25%), mientras que la Categoría Muy Desfavorable recibe una baja preferencia (6%). La categoría Muy desfavorable no recibe respuesta alguna por parte de los trabajadores.

Tabla N° 51

Motivación		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	153	68,9%
<i>Favorable</i>	55	24,8%
<i>Desfavorable</i>	14	6,3%
<i>Muy Desfavorable</i>	0	0%
Total	222 Respuestas	100%

Gráfico N° 44



5.2.8. Dimensión Trabajo en Equipo

Según los resultados expuestos en la tabla N° 45, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,56 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la moderada desviación estándar de 0,52, es reflejo de un relativo acuerdo de los

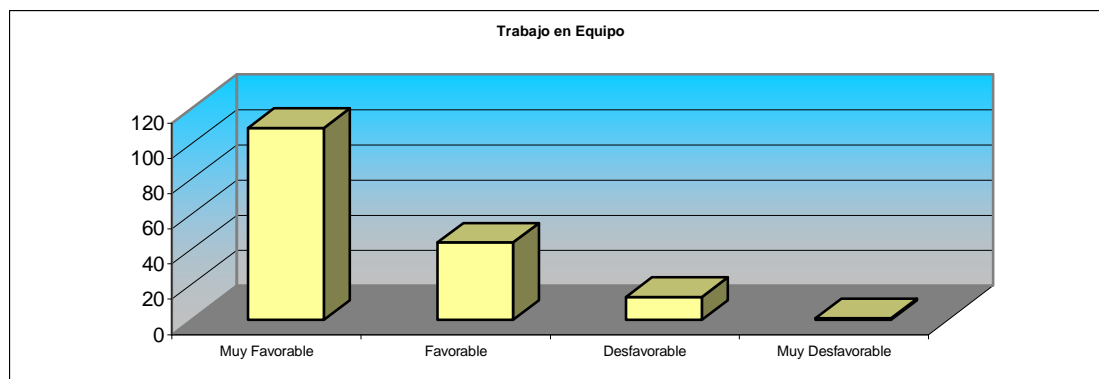
trabajadores respecto a la disposición que existe en el Sindicato para un trabajo en equipo, la voluntad de compartir información y la percepción de unión entre sus miembros.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 52 y Gráfico N° 45, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse principalmente en la representación de un clima Muy Favorable (65%) y Favorable (26%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben una menor preferencia (menos de 10%).

Tabla N° 52

Trabajo en Equipo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	109	65,3%
<i>Favorable</i>	44	26,3%
<i>Desfavorable</i>	13	7,8%
<i>Muy Desfavorable</i>	1	0,6%
Total	167 Respuestas	100%

Gráfico N° 45



6. Sindicato de Armadores y Propietarios de embarcaciones Artesanales

En este Sindicato se aplicó la Escala de Medición de Clima Organizacional a 19 socios, de los cuales 4 (20%) corresponden a Dirigentes (Presidente, Secretaria(o) o Tesorero); 14 (70%) son socios, y 1 desempeña otro cargo. Se encuentran 14 varones (75%) y 5 mujeres (25%), cuyas edades fluctúan entre los 28 y 74 años. En términos de Especialidad se encuentran, en orden de importancia, 9 armadores; 6 pescadores; 2 Buzos y 1 buzo pescador. En términos de Estudios, un 5% de los trabajadores posee educación básica incompleta; un 10% completa; 6 trabajadores no han completado sus estudios medios, mientras que 4 sí cumplen con esta formación. Además, todos los trabajadores de este Sindicato que contestan la encuesta residen en Caldera.

6.1 Análisis Global

Según los resultados expuestos en la tabla N° 53, el promedio del Clima Global para el Sindicato de Armadores asciende 3,0 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**, aunque se encuentra al límite de ser considerado **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,37 se puede considerar como moderada, por lo que se afirma la presencia de un alto acuerdo entre los sujetos respecto a la alta calidad del Clima Global en este Sindicato.

Tabla N° 53

Clima Global	
Promedio	3,0
Desviación Estándar	0,37

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 54 y Gráfico N° 46, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (46%) y Muy Favorable

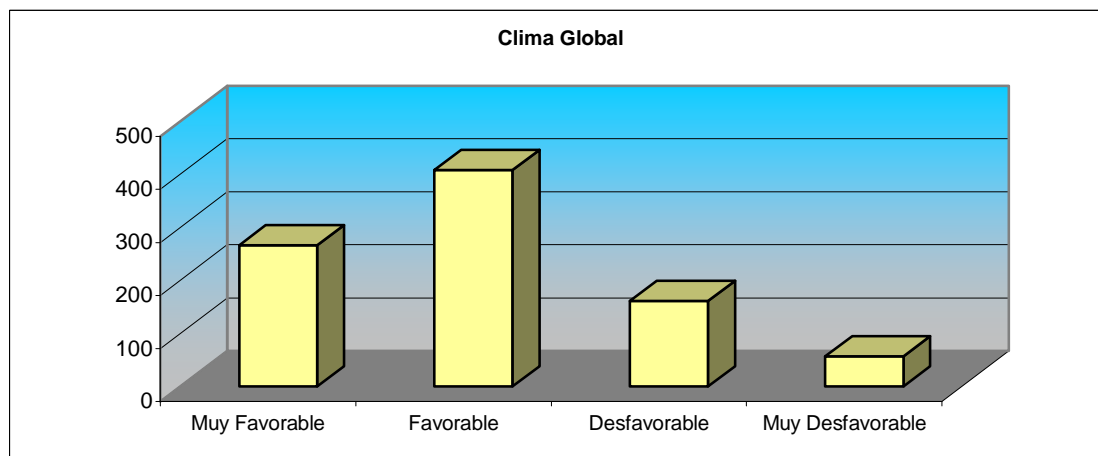
Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

(30%), y una menor proporción de respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable (18%) o muy Desfavorable (6%).

Tabla N° 54

Clima Global		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	266	30%
<i>Favorable</i>	408	46%
<i>Desfavorable</i>	161	18,2%
<i>Muy Desfavorable</i>	56	5,9%
Total	887 Respuestas	100%

Gráfico N° 46



6.2 Análisis por Dimensión

6.2.1 Análisis General

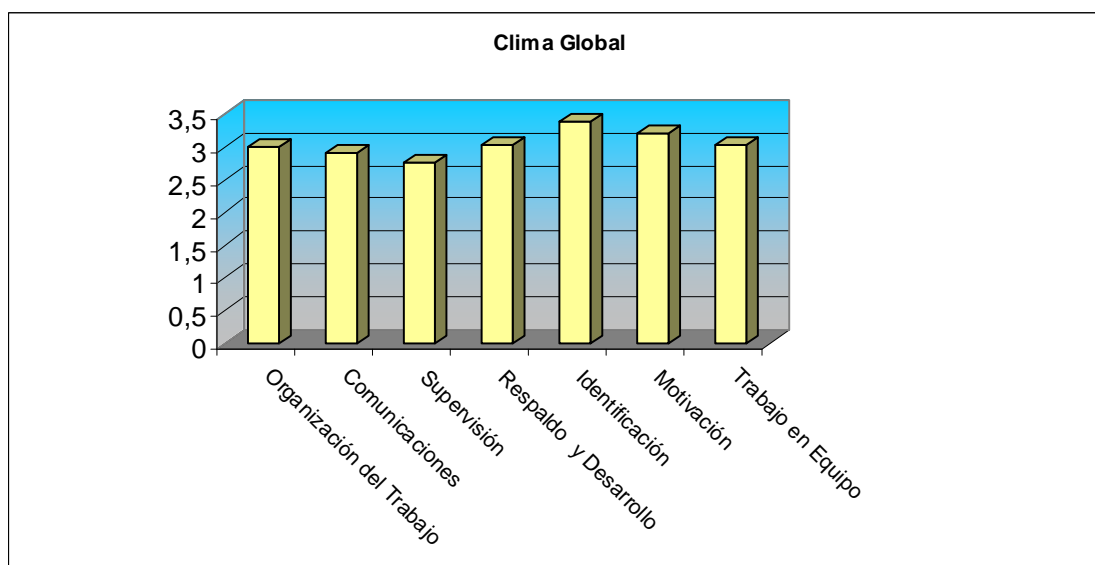
A partir de los resultados expuestos e ilustrados en la Tabla N° 55 y en el Gráfico N° 47, se puede apreciar que las Dimensiones mejor evaluadas, nuevamente, son Identificación con el Sindicato y Motivación, las cuales se clasifican en la categoría **a Mantener**. Las restantes Dimensiones se agrupan en la categoría **a Desarrollar**, con puntajes muy cercanos a la categoría superior, lo cual es un claro indicador de

la buena percepción que los trabajadores de este Sindicato tienen respecto a su ambiente de trabajo.

Tabla Nº 55

Dimensiones Global							
	Organización del Trabajo	Comunicaciones	Supervisión	Respaldo Organizacional y Desarrollo	Identificación Con el Sindicato	Motivación	Trabajo en Equipo
Prom.	2,99	2,90	2,76	3,03	3,39	3,22	3,04
D.S.	0,44	0,50	0,39	0,57	0,49	0,47	0,57

Gráfico Nº 47



6.2.2. Dimensión Organización del Trabajo

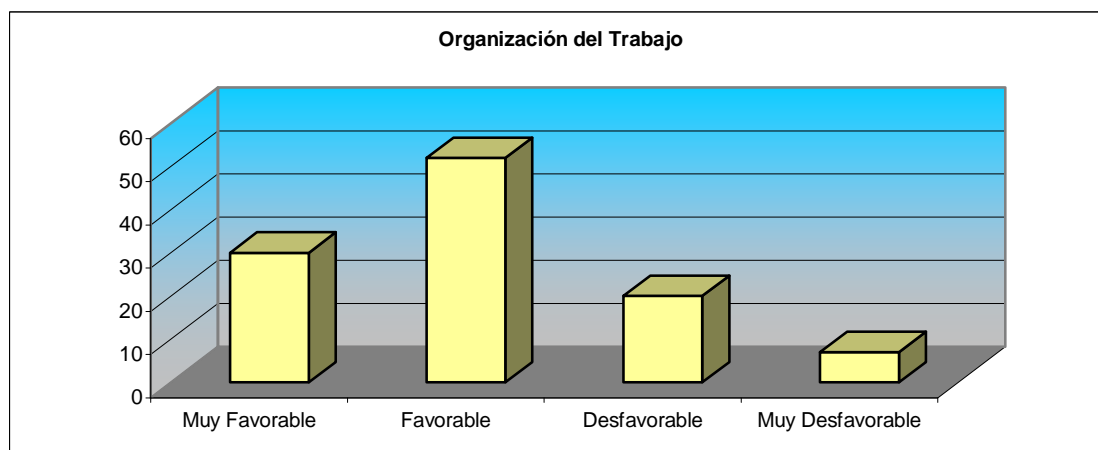
Según los resultados expuestos en la tabla Nº 55, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 2,99 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**, aunque se encuentra muy cercano a la categoría a **Mantener**. Al mismo tiempo, la leve desviación estándar de 0,40, es reflejo de un considerable acuerdo de los trabajadores respecto a la adecuación en la forma de distribución de tareas, funciones y carga de trabajo en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 56 y Gráfico N° 48, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (48%) y Muy Favorable (28%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben una menor preferencia (menos de 25%).

Tabla N° 56

Organización del Trabajo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	30	27,5%
Favorable	52	47,7%
Desfavorable	20	18,3%
Muy Desfavorable	7	6,4%
Total	109 Respuestas	100%

Gráfico N° 48



6.2.3. Dimensión Comunicaciones

Según los resultados expuestos en la tabla N° 55, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 2,90 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**. Al mismo tiempo, la moderada desviación estándar de 0,50, es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto a la mediana adecuación de las actividades y sistemas

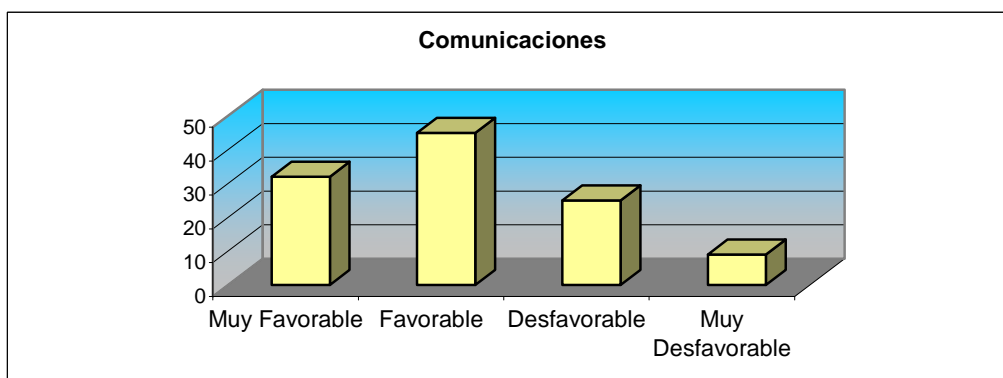
formales de transmisión de información, oportunidades de entrega de informaciones y la necesidad de cierto fortalecimiento de los canales de comunicación ascendente en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 57 y Gráfico N° 49, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (29%) y Favorable (41%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable, aunque considerable, reciben una menor preferencia (casi 30%).

Tabla N° 57

Comunicaciones		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	32	28,8%
<i>Favorable</i>	45	40,5%
<i>Desfavorable</i>	25	22,5%
<i>Muy Desfavorable</i>	9	8,1%
<i>Total</i>	111 Respuestas	100%

Gráfico N° 49



6.2.4. Dimensión Supervisión

Según los resultados expuestos en la tabla N° 55, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 2,76 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**. Al mismo tiempo, la

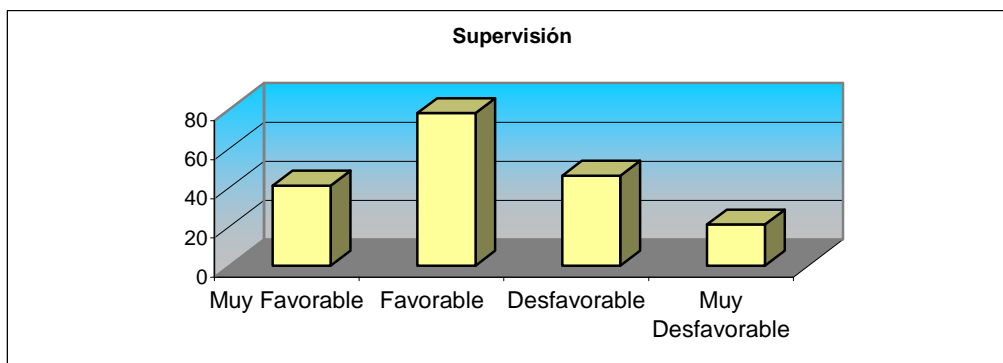
leve desviación estándar de 0,39, es reflejo de un considerable acuerdo de los trabajadores respecto a la necesidad de cierto fortalecimiento en las características y conductas asociadas al ejercicio del rol de sus Dirigentes.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 58 y Gráfico N° 50, los cuales ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (42%) y Favorable (22%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben un considerable porcentaje de preferencias, cercano al 35%.

Tabla N° 58

Supervisión		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	41	22%
<i>Favorable</i>	78	41,9%
<i>Desfavorable</i>	46	24,7%
<i>Muy Desfavorable</i>	21	11,3%
Total	186 Respuestas	100%

Gráfico N° 50



6.2.5. Dimensión Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo

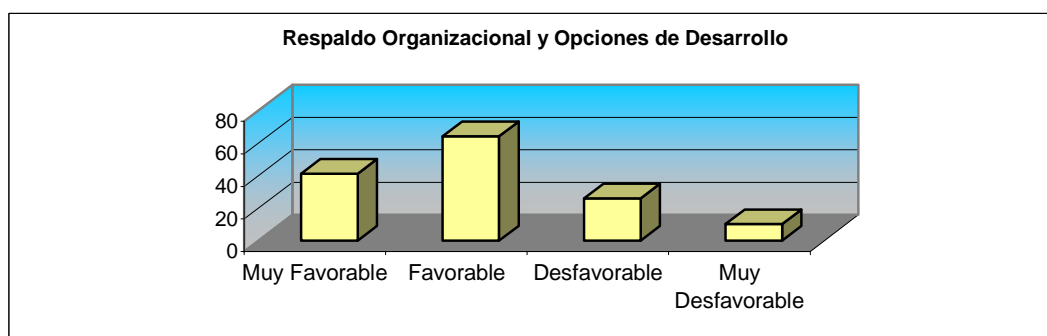
Según los resultados expuestos en la tabla N° 55, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,03 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**, aunque se ubica muy cercano a la categoría **a Mantener**. Al mismo tiempo, la moderada desviación estándar de 0,57, es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto a la estabilidad en el trabajo y a sus posibilidades de desarrollo en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 59 y Gráfico N° 51, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (45%) y Favorable (30%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben una menor preferencia (25%).

Tabla N° 59

Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	41	29,1%
<i>Favorable</i>	64	45,4%
<i>Desfavorable</i>	26	18,4%
<i>Muy Desfavorable</i>	10	7,1%
Total	141 Respuestas	100%

Gráfico N° 51



6.2.6. Dimensión Identificación con el Sindicato

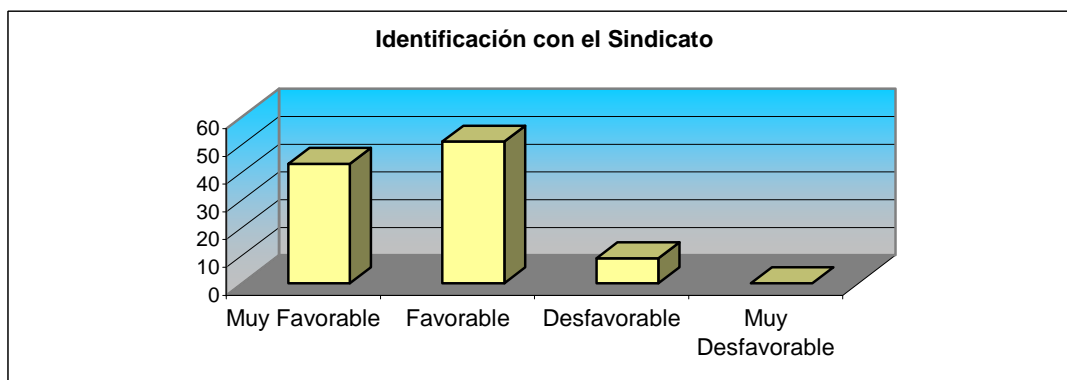
Según los resultados expuestos en la tabla N° 55, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,39 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la moderada desviación estándar de 0,49, es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto al alto grado de relación afectiva con el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 60 y Gráfico N° 52, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse principalmente en la representación de un clima Muy Favorable (44%) y Favorable (48%) y que las Categoría Desfavorable recibe un bajo porcentaje de preferencias (8,4). Al mismo tiempo no se presentan respuestas en la Dimensión para la alternativa Muy Desfavorable.

Tabla N° 60

Identificación con el Sindicato		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	43	43,9%
<i>Favorable</i>	51	47,7%
<i>Desfavorable</i>	9	8,4%
<i>Muy Desfavorable</i>	0	0%
Total	107 Respuestas	100%

Gráfico N° 52



6.2.7. Dimensión Motivación

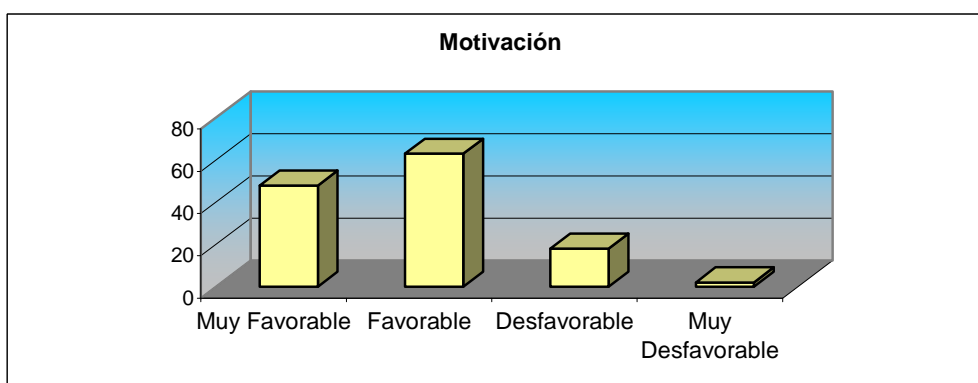
Según los resultados expuestos en la tabla N° 55, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,2 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la moderada desviación estándar de 0,47 es reflejo de un considerable acuerdo de los socios respecto al alto grado de satisfacción que tienen en relación al trabajo en este Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 61 y Gráfico N° 53, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse principalmente en la representación de un clima Favorable (48%) y Muy Favorable (37%), mientras que las Categoría Muy Desfavorable y Desfavorable reciben una baja frecuencia de apariciones (15%).

Tabla N° 61

Motivación		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	48	36,6%
Favorable	63	48,1%
Desfavorable	18	13,7%
Muy Desfavorable	2	1,5%
Total	131 Respuestas	100%

Gráfico N° 53



6.2.8. Dimensión Trabajo en Equipo

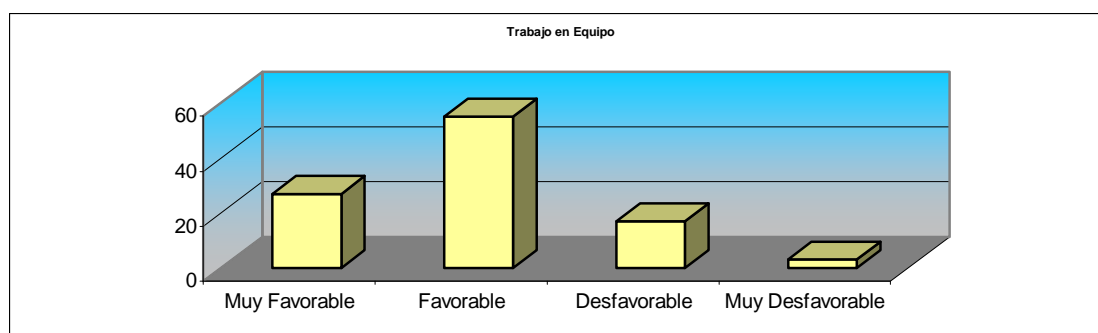
Según los resultados expuestos en la tabla N° 55, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,04, lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**, sin embargo dada su cercanía a la categoría **a Mantener**, se la puede considerar adecuada. Al mismo tiempo, la moderada desviación estándar de 0,57, es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto a la disposición que existe en el Sindicato para un trabajo en equipo, la voluntad de compartir información y la percepción de unión entre sus miembros.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 62 y Gráfico N° 54, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse principalmente en la representación de un clima Favorable (54%) y Muy Favorable (27%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben una menor preferencia (menos de 20%).

Tabla N° 62

Trabajo en Equipo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	27	26,5%
Favorable	55	53,9%
Desfavorable	17	16,7%
Muy Desfavorable	3	2,9%
Total	102 Respuestas	100%

Gráfico N° 54



Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

7. STI de Buzos Mariscadores Artesanales de Punta Frodden

En este Sindicato se aplicó la Escala de Medición de Clima Organizacional a 18 trabajadores, de los cuales 1 (6%) corresponden a Dirigentes (Presidente, Secretaria(o) o Tesorero); 16 (89%) son socios, y el resto (1) no señala su cargo. Se encuentran 12 varones (66%) y 6 mujeres (33%), cuyas edades fluctúan entre los 20 y 74 años. En términos de Especialidad se encuentran, en orden de importancia, 9 algueros, 8 Buzos y 1 recolector de orilla. En términos de Estudios, un 11% de los trabajadores posee educación básica incompleta; un 33% completa; 2 trabajadores no han completado sus estudios medios, mientras que 6 sí cumplen con esta formación y 1 no ha recibido educación formal siendo supervisado para responder su test. Además, todos los trabajadores de este Sindicato que contestan la encuesta residen en Caldera.

7.1 Análisis Global

Según los resultados expuestos en la tabla N° 63, el promedio del Clima Global para el Sindicato de Punta Frodden asciende 3,2 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,17 se puede considerar como muy baja, por lo que se afirma la presencia de un muy alto acuerdo entre los sujetos respecto a la alta calidad del Clima Global en este Sindicato.

Tabla N° 63

Clima Global	
Promedio	3,2
Desviación Estándar	0,17

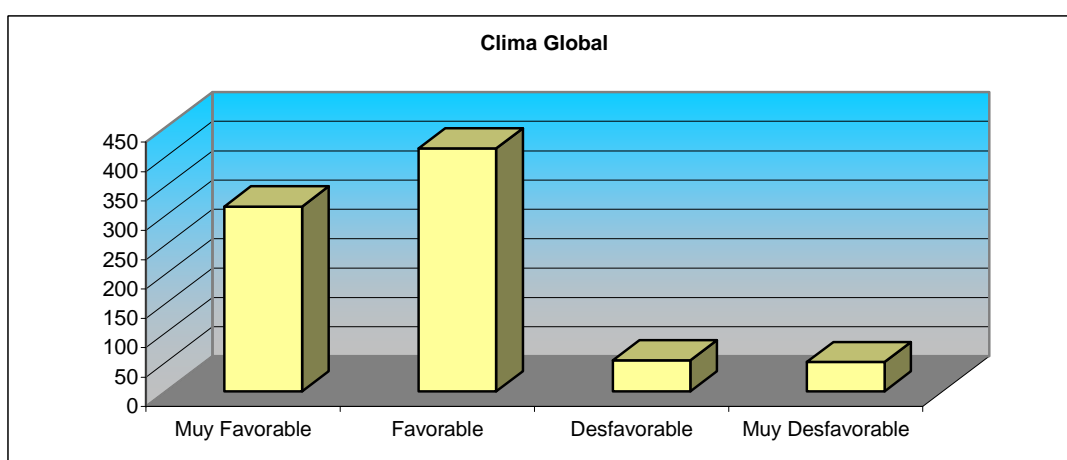
Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 64 y Gráfico N° 55, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (50%) y Muy Favorable

(38%), y una menor proporción de respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable (6%) o muy Desfavorable (6%).

Tabla Nº 64

Clima Global		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	315	37,9%
Favorable	414	49,8%
Desfavorable	53	6,4%
Muy Desfavorable	50	6%
Total	832 Respuestas	100%

Gráfico Nº 55



7.2 Análisis por Dimensión

7.2.1 Análisis General

A partir de los resultados expuestos e ilustrados en la Tabla Nº 65 y en el Gráfico Nº 56, se puede apreciar que las Dimensiones mejor evaluadas, nuevamente, son Identificación con el Sindicato y Motivación, y que sólo las Dimensiones Comunicaciones y respaldo Organizacional no se ubican en la Categoría **a Mantener**, aunque presentan puntajes que las ubican muy cercanas a esta

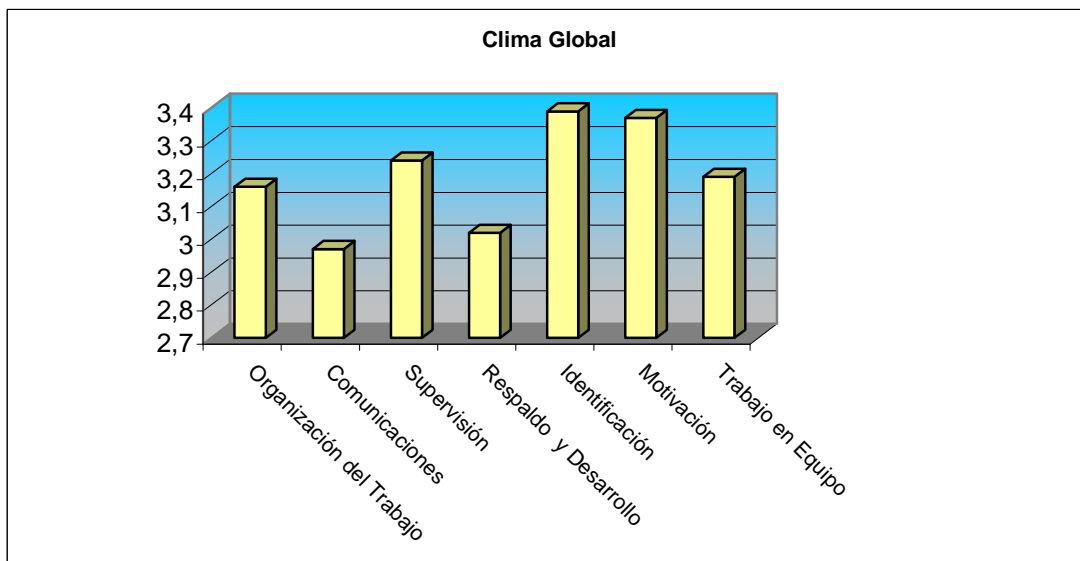
Consultoría en Desarrollo Organizacional
 Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
 Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
 E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

categoría, lo cual es un claro indicador de la buena percepción que los trabajadores de este Sindicato tienen respecto a su ambiente de trabajo.

Tabla Nº 65

Dimensiones Global							
	Organización del Trabajo	Comunicaciones	Supervisión	Respaldo Organizacional y Desarrollo	Identificación Con el Sindicato	Motivación	Trabajo en Equipo
Prom.	3,16	2,97	3,24	3,02	3,39	3,37	3,19
D.S.	0,26	0,27	0,21	0,26	0,33	0,28	0,29

Gráfico Nº 56



7.2.2. Dimensión Organización del Trabajo

Según los resultados expuestos en la tabla Nº 65, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,16 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la baja desviación estándar de 0,26, es reflejo de un gran acuerdo de los trabajadores respecto a la adecuación en la forma de distribución de tareas, funciones y carga de trabajo en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla Nº 66 y Gráfico Nº 57, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a

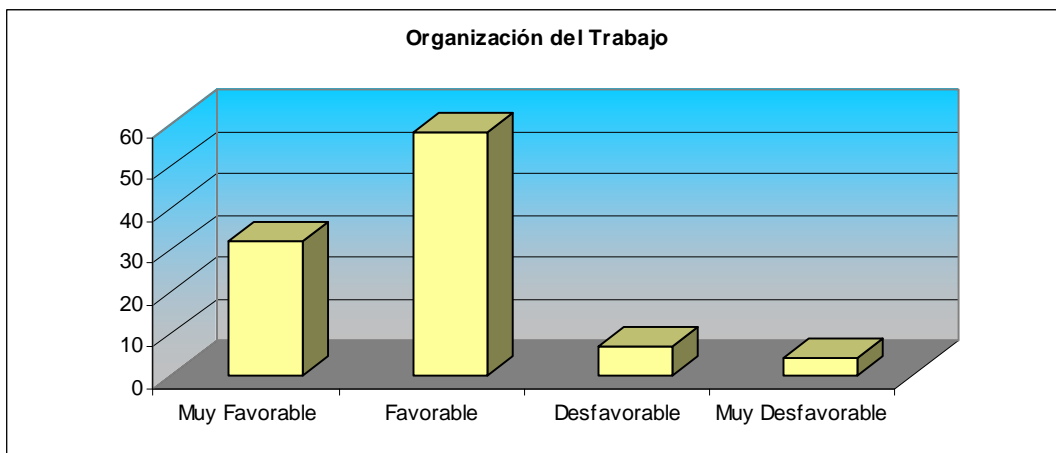
Consultoría en Desarrollo Organizacional
 Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
 Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
 E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

agruparse en la representación de un clima Favorable (57%) y Muy Favorable (32%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben una menor preferencia (10%).

Tabla Nº 66

Organización del Trabajo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	32	31,7%
Favorable	58	57,4%
Desfavorable	7	6,9%
Muy Desfavorable	4	4%
Total	101 Respuestas	100%

Gráfico Nº 57



7.2.3. Dimensión Comunicaciones

Según los resultados expuestos en la tabla Nº 65, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 2,97 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**, aunque muy cercano a la categoría superior, lo que indica una alta calidad de las comunicaciones en el Sindicato. Al mismo tiempo, la baja desviación estándar de 0,27, es reflejo de un alto acuerdo de los trabajadores respecto a la media-alta adecuación de las

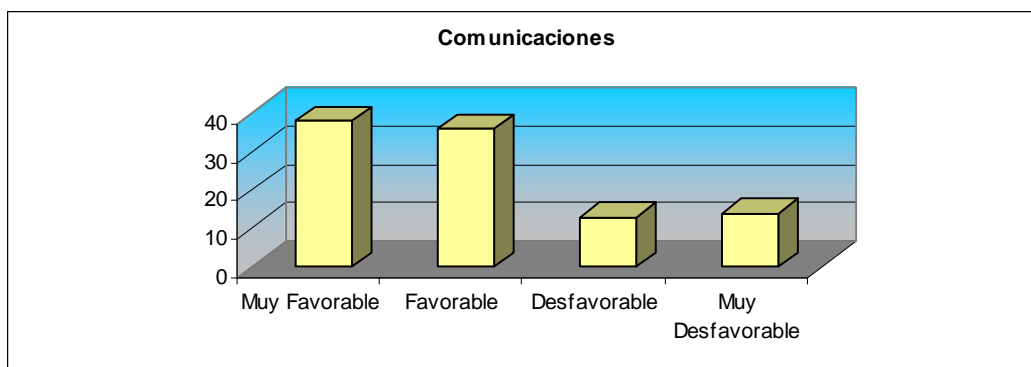
actividades y sistemas formales de transmisión de información, oportunidades de entrega de informaciones y la necesidad de cierto fortalecimiento de los canales de comunicación ascendente en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 67 y Gráfico N° 58, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (38%) y Favorable (36%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable, aunque considerable, reciben una menor preferencia (casi 30%).

Tabla N° 67

Comunicaciones		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	38	37,6%
<i>Favorable</i>	36	35,6%
<i>Desfavorable</i>	13	12,9%
<i>Muy Desfavorable</i>	14	13,9%
<i>Total</i>	101 Respuestas	100%

Gráfico N° 58



7.2.4. Dimensión Supervisión

Según los resultados expuestos en la tabla N° 65, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,24 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la baja desviación estándar de 0,21, es reflejo de un alto acuerdo de los trabajadores

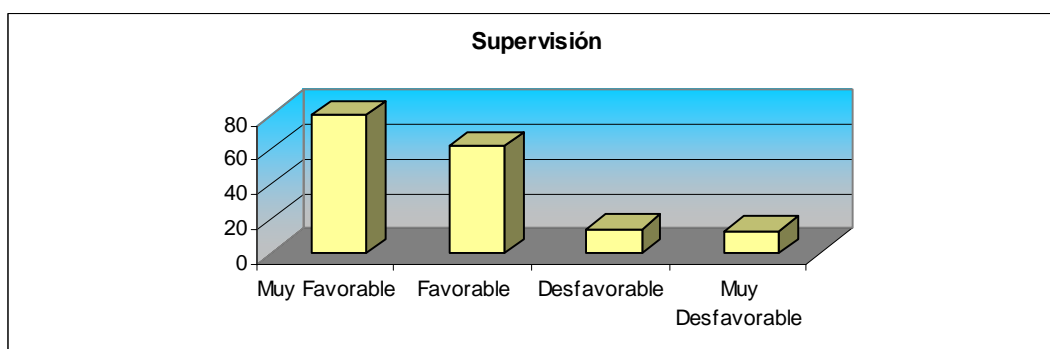
respecto a la correcta adecuación de las características y conductas asociadas al ejercicio del rol de sus Dirigentes.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 68 y Gráfico N° 59, los cuales ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (47%) y Favorable (37%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben sólo un 15% de las preferencias en las respuestas de los sujetos.

Tabla N° 68

Supervisión		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	80	47,3%
<i>Favorable</i>	62	36,7%
<i>Desfavorable</i>	14	8,3%
<i>Muy Desfavorable</i>	13	7,7%
Total	169 Respuestas	100%

Gráfico N° 59



7.2.5. Dimensión Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo

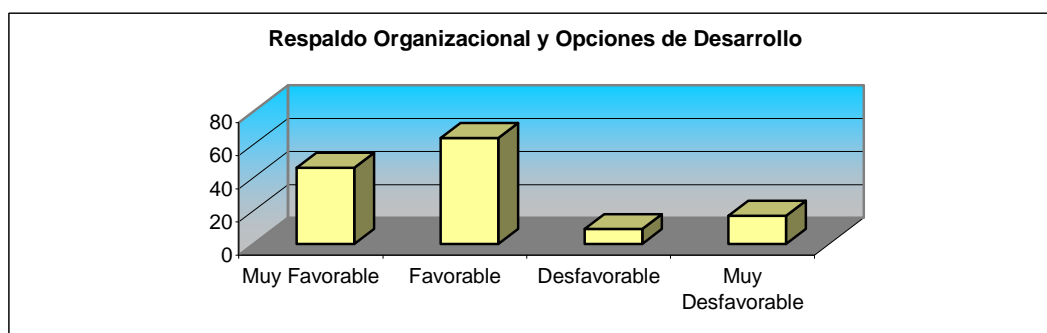
Según los resultados expuestos en la tabla N° 65, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,02 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**, aunque se ubica muy cercano a la categoría **a Mantener**. Al mismo tiempo, la baja desviación estándar de 0,26, es reflejo de un alto acuerdo de los trabajadores respecto a la estabilidad en el trabajo y a sus posibilidades de desarrollo en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 69 y Gráfico N° 60, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (47%) y Favorable (34%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben una menor preferencia (menos del 20%).

Tabla N° 69

Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	46	33,8%
<i>Favorable</i>	64	47,1%
<i>Desfavorable</i>	9	6,6%
<i>Muy Desfavorable</i>	17	12,5%
Total	136 Respuestas	100%

Gráfico N° 60



7.2.6. Dimensión Identificación con el Sindicato

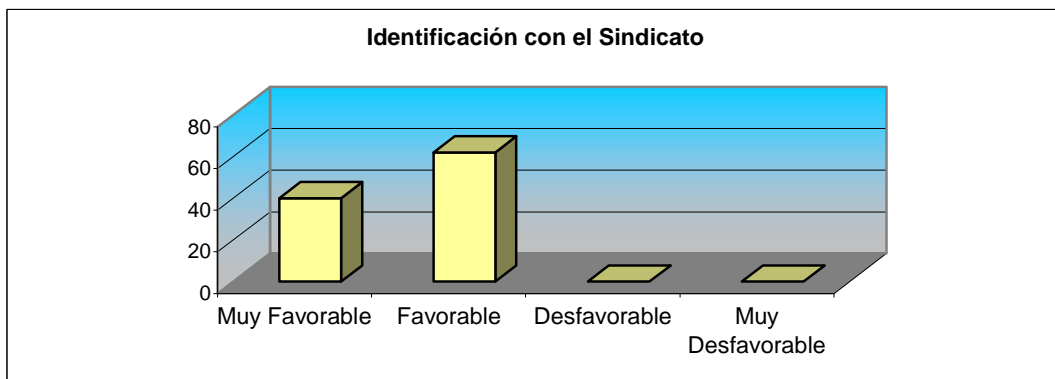
Según los resultados expuestos en la tabla N° 65, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,39 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la moderada desviación estándar de 0,33, es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto al alto grado de relación afectiva con el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 70 y Gráfico N° 61, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos se agrupan exclusivamente en las opciones que ilustran un clima Favorable (61%) y Muy Favorable (39%), de manera tal que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable no reciben respuestas.

Tabla N° 70

Identificación con el Sindicato		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	40	39,2%
Favorable	62	60,8%
Desfavorable	0	0%
Muy Desfavorable	0	0%
Total	102 Respuestas	100%

Gráfico N° 61



7.2.7. Dimensión Motivación

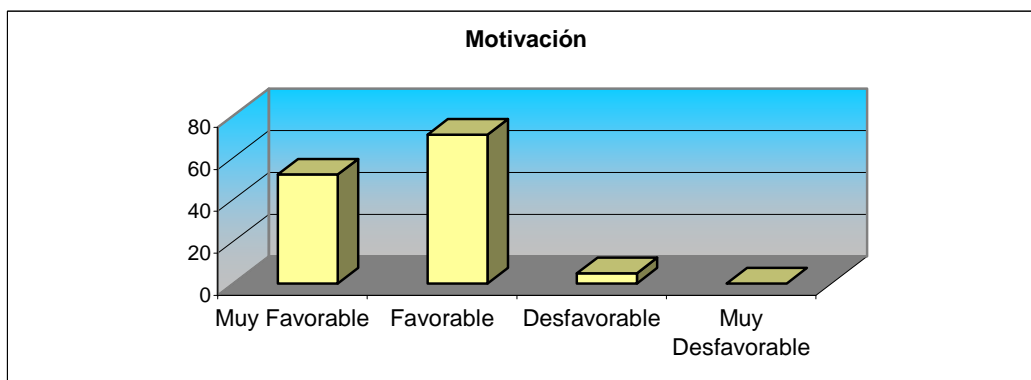
Según los resultados expuestos en la tabla N° 65, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,37 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la baja desviación estándar de 0,28 es reflejo de un gran acuerdo de los trabajadores respecto al alto grado de satisfacción que tienen en relación al trabajo en este Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 71 y Gráfico N° 62, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse principalmente en la representación de un clima Favorable (56%) y Muy Favorable (41%), mientras que la Categoría Desfavorable recibe sólo un 4% de respuestas y ninguna preferencia la categoría Muy Desfavorable.

Tabla N° 71

Motivación		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	52	40,6%
Favorable	71	55,5%
Desfavorable	5	3,9%
Muy Desfavorable	0	0%
Total	128 Respuestas	100%

Gráfico N° 62



7.2.8. Dimensión Trabajo en Equipo

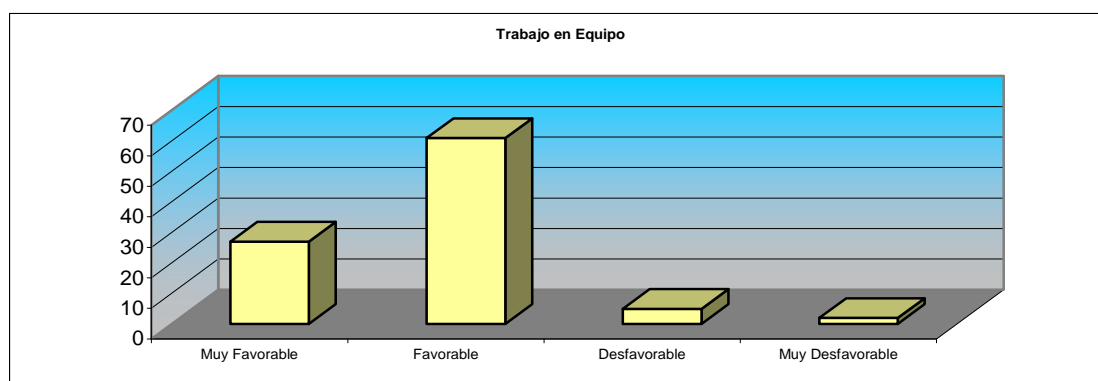
Según los resultados expuestos en la tabla N° 65, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,19, lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar **a Mantener**. Al mismo tiempo, la baja desviación estándar de 0,29, es reflejo de un alto acuerdo de los trabajadores respecto a la buena disposición que existe en el Sindicato para un trabajo en equipo, la voluntad de compartir información y la percepción de unión entre sus miembros.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 72 y Gráfico N° 63, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse principalmente en la representación de un clima Favorable (64%) y Muy Favorable (28%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben una muy baja preferencia (menos de 10%).

Tabla N° 72

Trabajo en Equipo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	27	28,4%
Favorable	61	64,2%
Desfavorable	5	5,3%
Muy Desfavorable	2	2,1%
Total	95 Respuestas	100%

Gráfico N° 63



Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

8. STI de Buzos Mariscadores y Recolectores de Orilla - SIBUCAL

En este Sindicato se aplicó la Escala de Medición de Clima Organizacional a 23 trabajadores varones entre 31 y 76 años de edad, de los cuales 4 (17%) corresponden a Dirigentes (Presidente, Secretaria(o) o Tesorero); y 18 (78%) son socios. La principal especialidad de desempeño señalada es buzo con un 65% de apariciones, seguida por pescador (9%); mientras que el resto no señala especialidad. En términos de Estudios, un 26% de los trabajadores posee educación básica incompleta; un 21% completa; 5 trabajadores no han completado sus estudios medios, mientras que 4 sí cumplen con esta formación y un trabajador no ha recibido educación formal por lo que ha sido asistido para contestar la escala. Además, todos los trabajadores de este Sindicato que contestan la encuesta residen en Caldera.

8.1 Análisis Global

Según los resultados expuestos en la tabla N° 73, el promedio del Clima Global para el Sindicato Sibucal – STI de Buzos Mariscadores y Recolectores de Orilla asciende 3,0 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**, aunque se encuentra al límite de ser considerado **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,39 se puede considerar como moderada, por lo que se afirma la presencia de un alto acuerdo entre los sujetos respecto a la alta calidad del Clima Global en este Sindicato.

Tabla N° 73

Clima Global	
Promedio	3,0
Desviación Estándar	0,39

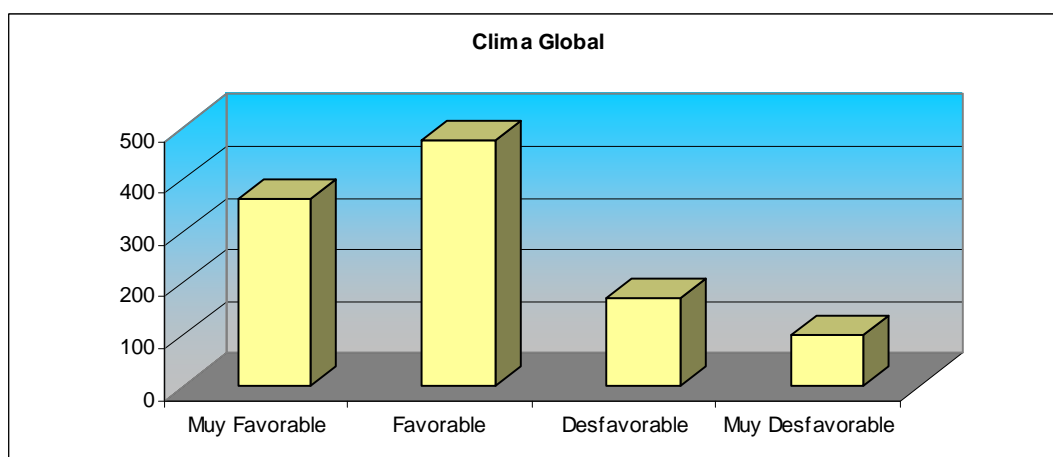
Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 74 y Gráfico N° 64, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (43%) y Muy Favorable (33%), y una menor proporción de respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable (16%) o muy Desfavorable (9%).

Tabla N° 74

Clima Global		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	364	32,7%
<i>Favorable</i>	477	42,9%
<i>Desfavorable</i>	172	15,5%
<i>Muy Desfavorable</i>	99	8,9%
Total	1112 Respuestas	100%

Gráfico N° 64



8.2 Análisis por Dimensión

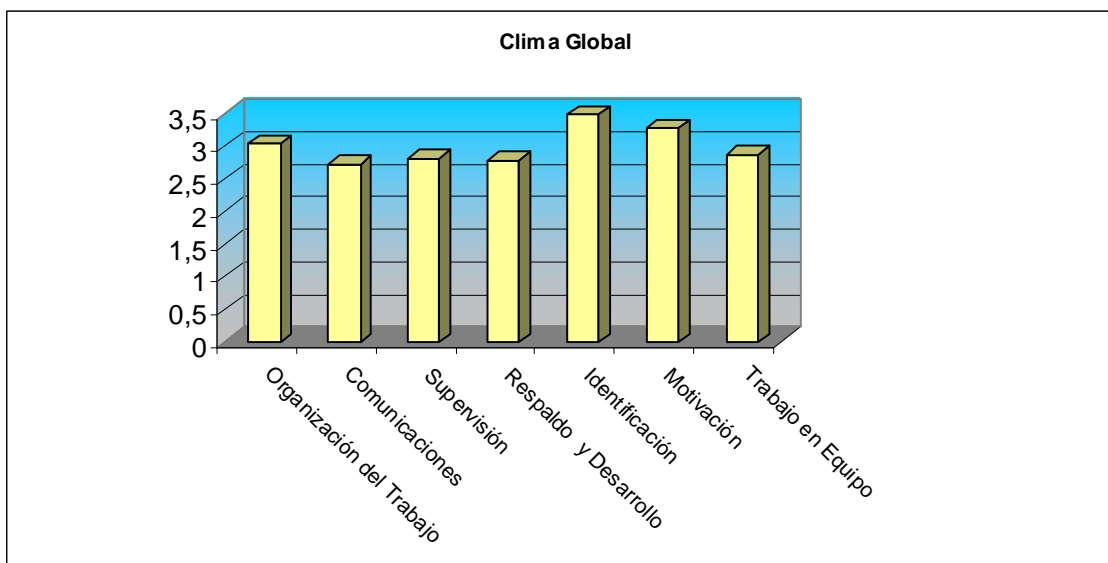
8.2.1 Análisis General

A partir de los resultados expuestos e ilustrados en la Tabla N° 75 y en el Gráfico N° 65, se puede apreciar que las Dimensiones mejor evaluadas, nuevamente, son Identificación con el Sindicato y Motivación, ambas ubicadas en la categoría **a Mantener**, mientras que el resto de las Dimensiones se ubican en la categoría **a Desarrollar**, obteniendo el menor puntaje la Dimensión Comunicaciones.

Tabla N° 75

Dimensiones Global							
	Organización del Trabajo	Comunicaciones	Supervisión	Respaldo Organizacional y Desarrollo	Identificación Con el Sindicato	Motivación	Trabajo en Equipo
Prom.	3,04	2,72	2,81	2,78	3,48	3,28	2,87
D.S	0,41	0,55	0,49	0,65	0,38	0,34	0,64

Gráfico N° 65



8.2.2. Dimensión Organización del Trabajo

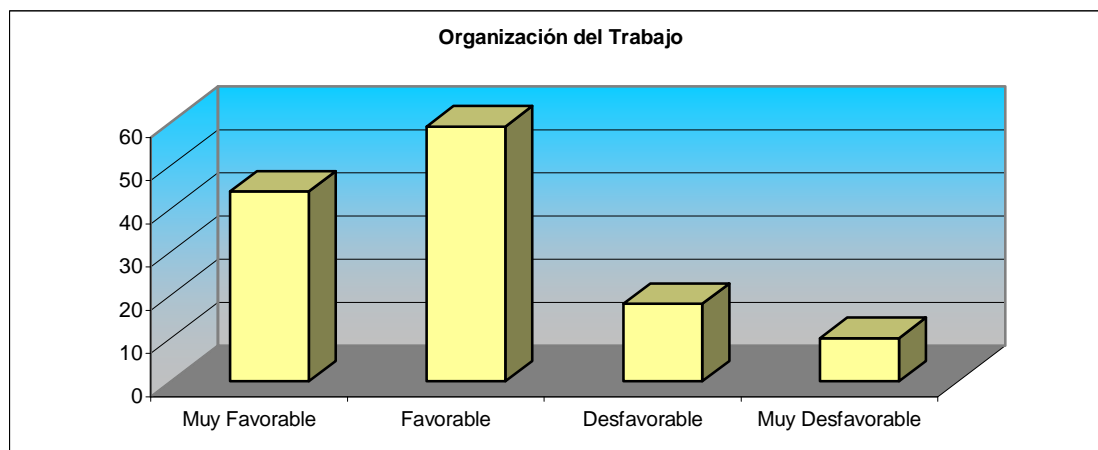
Según los resultados expuestos en la tabla N° 75, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,04 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**, aunque el puntaje obtenido la acerca mucho a la siguiente categoría **a Mantener**. Al mismo tiempo, la leve desviación estándar de 0,41, es reflejo de un considerable acuerdo de los trabajadores respecto a la adecuación en la forma de distribución de tareas, funciones y carga de trabajo en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 76 y Gráfico N° 66, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (45%) y Muy Favorable (34%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben una menor preferencia (menos de 20%).

Tabla N° 76

Organización del Trabajo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	44	33,6%
Favorable	59	45%
Desfavorable	18	13,7%
Muy Desfavorable	10	7,6%
Total	131 Respuestas	100%

Gráfico N° 66



8.2.3. Dimensión Comunicaciones

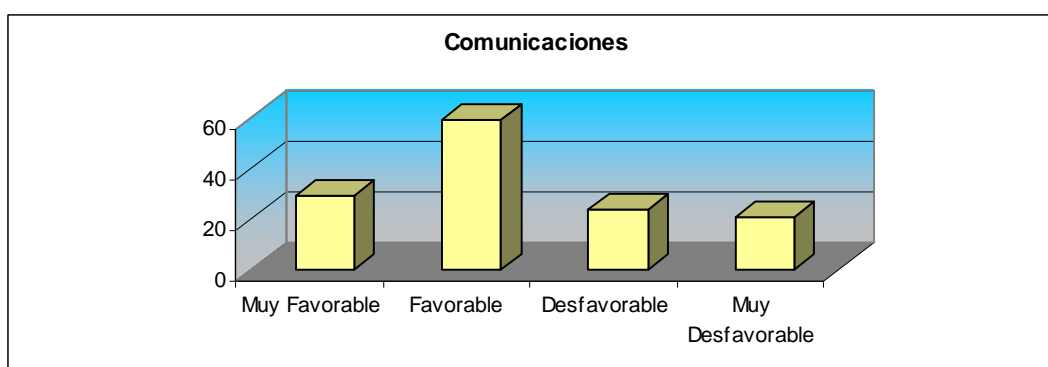
Según los resultados expuestos en la tabla N° 75, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 2,72 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**. Al mismo tiempo, la moderada desviación estándar de 0,55, es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto a la media-alta adecuación de las actividades y sistemas formales de transmisión de información, oportunidades de entrega de informaciones y la necesidad de cierto fortalecimiento de los canales de comunicación ascendente en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 77 y Gráfico N° 67, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (44%) y Favorable (22%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben un considerable 33% de preferencias.

Tabla N° 77

Comunicaciones		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	29	21,8%
<i>Favorable</i>	59	44,4%
<i>Desfavorable</i>	24	18%
<i>Muy Desfavorable</i>	21	15,8%
Total	133 Respuestas	100%

Gráfico N° 67



Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

8.2.4. Dimensión Supervisión

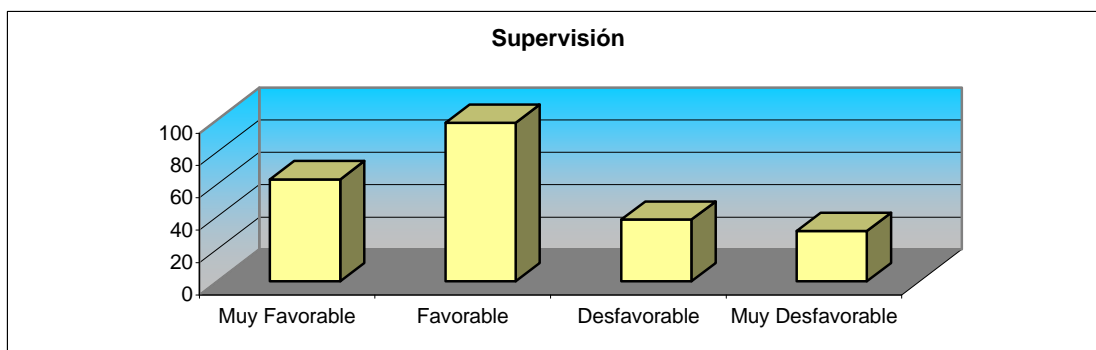
Según los resultados expuestos en la tabla N° 75, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 2,81 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la moderada desviación estándar de 0,49, es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto a la posible necesidad de adecuación de las características y conductas asociadas al ejercicio del rol de sus Dirigentes.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 78 y Gráfico N° 68, los cuales ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (43%) y Muy Favorable (27%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben un considerable porcentaje de respuestas (cercano al 30%).

Tabla N° 78

Supervisión		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	63	27,4%
Favorable	98	42,6%
Desfavorable	38	16,5%
Muy Desfavorable	31	13,5%
Total	230 Respuestas	100%

Gráfico N° 68



8.2.5. Dimensión Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo

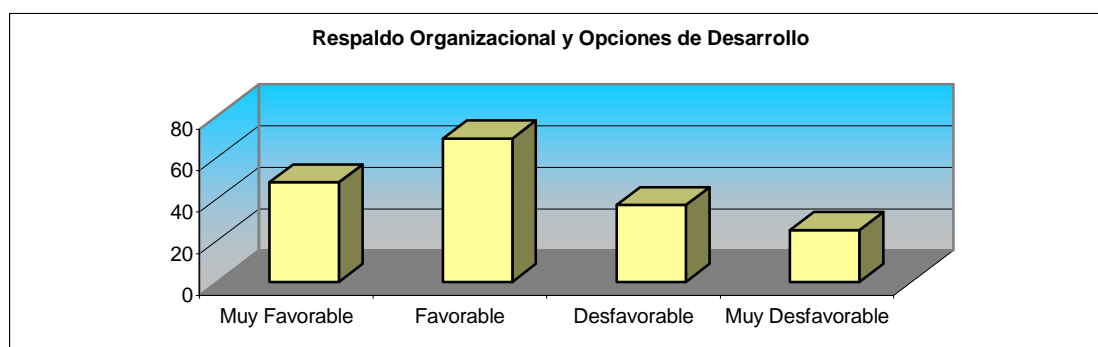
Según los resultados expuestos en la tabla N° 75, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 2,78 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**. Al mismo tiempo, la considerable desviación estándar de 0,65, es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto a la posible necesidad de mejoramiento en la estabilidad en sus trabajos y aumento en sus posibilidades de desarrollo en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 79 y Gráfico N° 69, los cuales ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (39%) y Muy Favorable (27%) y que la Categoría Desfavorable recibe un considerable 21% de preferencias. Asimismo la categoría Muy Desfavorable alcanza a un 14% de preferencias, confirmando de esta forma la posible necesidad de fortalecimiento de esta Dimensión.

Tabla N° 79

Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	48	26,8%
<i>Favorable</i>	69	38,5%
<i>Desfavorable</i>	37	20,7%
<i>Muy Desfavorable</i>	25	14%
Total	179 Respuestas	100%

Gráfico N° 69



8.2.6. Dimensión Identificación con el Sindicato

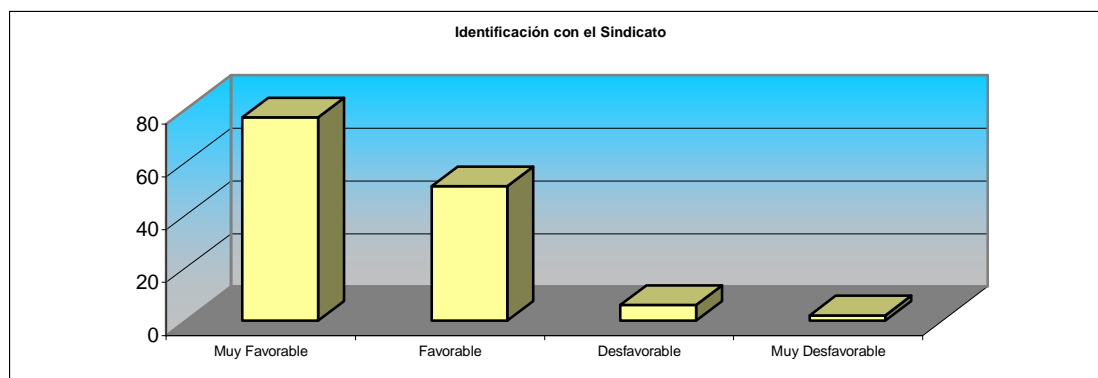
Según los resultados expuestos en la tabla N° 75, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,48 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la moderada desviación estándar de 0,38, es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto al alto grado de relación afectiva con el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 80 y Gráfico N° 70, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos se agrupan preferentemente en las opciones que ilustran un clima Muy Favorable (57%) y Favorable (38%), de manera tal que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben un muy bajo porcentaje de respuestas (6%).

Tabla N° 80

Identificación con el Sindicato		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	77	56,6%
Favorable	51	37,5%
Desfavorable	6	4,4%
Muy Desfavorable	2	1,5%
Total	136 Respuestas	100%

Gráfico N° 70



8.2.7. Dimensión Motivación

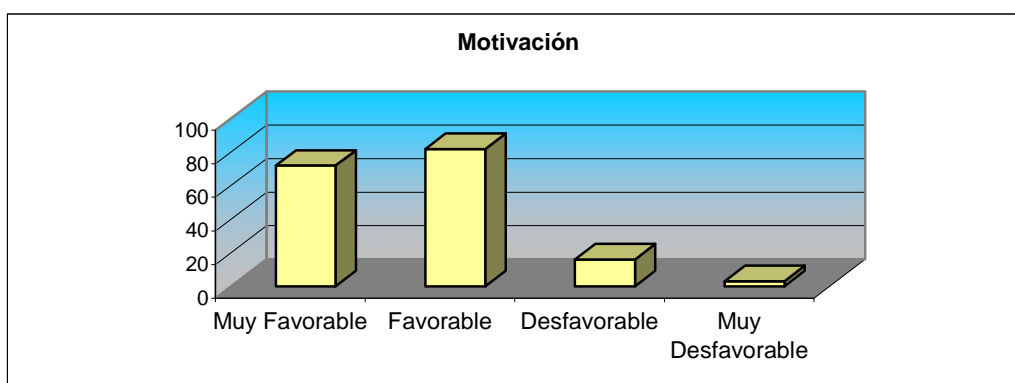
Según los resultados expuestos en la tabla N° 75, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,28 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la baja desviación estándar de 0,34 es reflejo de un alto acuerdo de los trabajadores respecto al alto grado de satisfacción que tienen en relación al trabajo en este Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 81 y Gráfico N° 71, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse principalmente en la representación de un clima Favorable (47%) y Muy Favorable (42%), mientras que la Categoría Desfavorable y Muy Desfavorable reciben sólo un 10% de las preferencias.

Tabla N° 81

Motivación		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	72	41,6%
Favorable	82	47,4%
Desfavorable	16	9,2%
Muy Desfavorable	3	1,7%
Total	173 Respuestas	100%

Gráfico N° 71



8.2.8. Dimensión Trabajo en Equipo

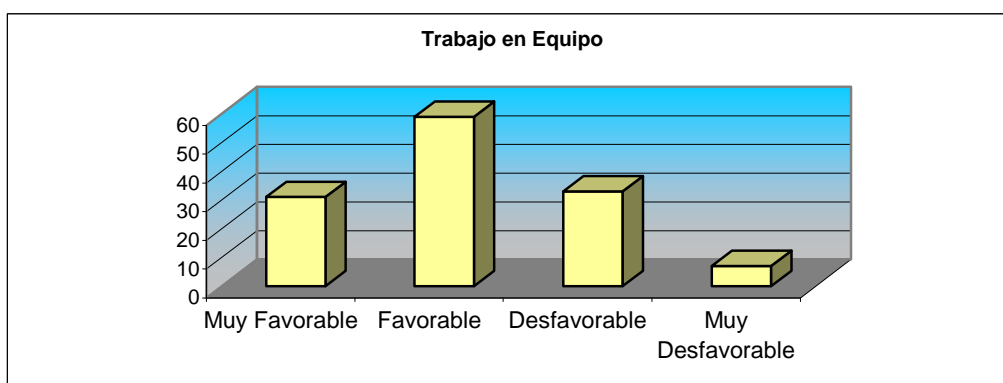
Según los resultados expuestos en la tabla N° 75, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 2,87, lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar **a Desarrollar**. Al mismo tiempo, la considerable desviación estándar de 0,64, es reflejo de un moderado acuerdo de los trabajadores respecto a la mediana disposición que existe en el Sindicato para un trabajo en equipo y la necesidad de fortalecer la voluntad de compartir información entre los miembros del Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 82 y Gráfico N° 72, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse principalmente en la representación de un clima Favorable (45%) y Desfavorable (25%), seguido por las opciones extremas, Muy Favorable (28%) y con un menor porcentaje de preferencias la categoría Muy en Desacuerdo (5%).

Tabla N° 82

Trabajo en Equipo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	31	23,8%
<i>Favorable</i>	59	45,4%
<i>Desfavorable</i>	33	25,4%
<i>Muy Desfavorable</i>	7	5,4%
Total	130 Respuestas	100%

Gráfico N° 72



9. STI Recolectores de algas, Buzos, Torres del Inca

En este Sindicato se aplicó la Escala de Medición de Clima Organizacional a 16 trabajadores, de los cuales 3 (18%) corresponden a Dirigentes (Presidente, Secretaria(o) o Tesorero); 12 (75%) son socios, y 1 trabajador que desempeña otro cargo. Se encuentran 10 varones y 6 mujeres, cuyas edades fluctúan entre los 23 y 70 años. La principal especialidad de desempeño señalada es Alguera con un 50% de apariciones, seguida por buzo (18%) y 2 recolectores de orilla; 1 buzo y 1 pescador-buzo. En términos de Estudios, un 6% de los trabajadores posee educación básica incompleta; un 6% completa; 9 trabajadores no han completado sus estudios medios, mientras que 3 sí cumplen con esta formación y 1 no ha recibido educación formal requiriendo ayuda para contestar la escala. Además, todos los trabajadores de este Sindicato que contestan la encuesta residen en Caldera.

9.1 Análisis Global

Según los resultados expuestos en la tabla N° 81, el promedio del Clima Global para el Sindicato T. Inca asciende 3,2 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,57 se puede considerar como moderada, por lo que se afirma la presencia de un relativo acuerdo entre los sujetos respecto a la alta calidad del Clima Global en este Sindicato.

Tabla N° 81

Clima Global	
Promedio	3,2
Desviación Estándar	0,57

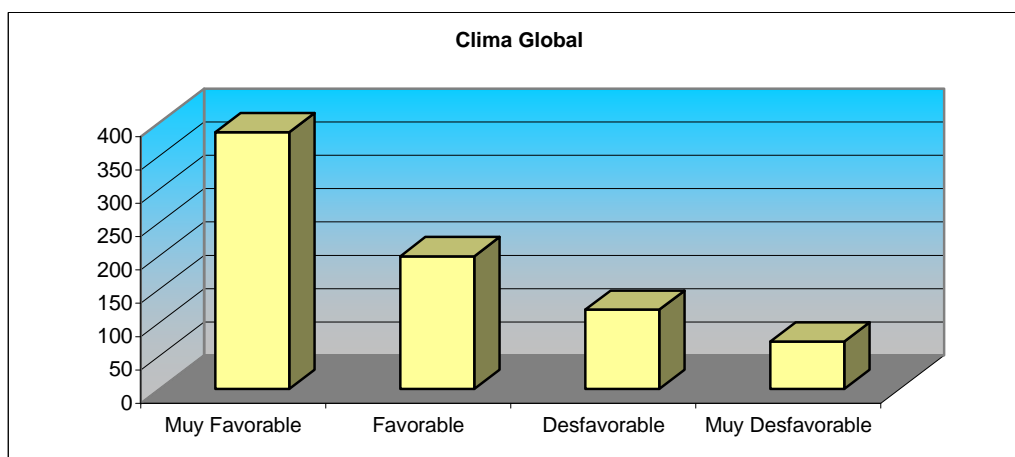
Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 84 y Gráfico N° 73, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (50%) y Favorable (26%), y una menor proporción de respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable (15%) o muy Desfavorable (9%).

Tabla N° 84

Clima Global		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	385	49,7%
<i>Favorable</i>	199	25,7%
<i>Desfavorable</i>	119	15,4%
<i>Muy Desfavorable</i>	71	9,2%
Total	774 Respuestas	100%

Gráfico N° 73



9.2 Análisis por Dimensión

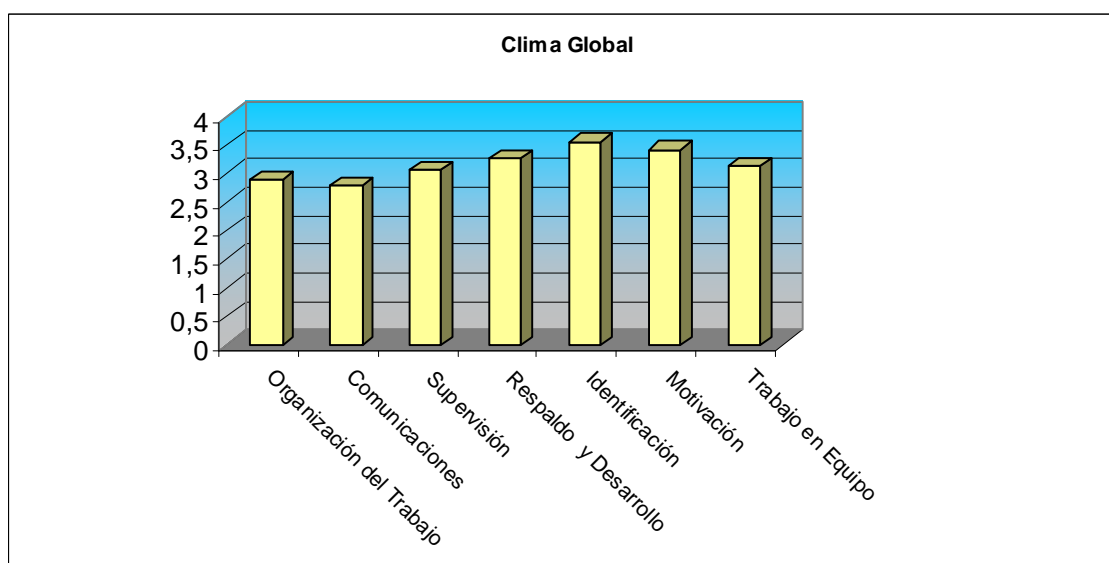
9.2.1 Análisis General

A partir de los resultados expuestos e ilustrados en la Tabla N° 85 y en el Gráfico N° 74, se puede apreciar que las Dimensiones mejor evaluadas, nuevamente, son Identificación con el Sindicato y Motivación, destacándose también el alto puntaje de las Dimensiones Trabajo en Equipo y Respaldo Organizacional, toda las cuales son clasificadas en la categoría **a Mantener**. La Dimensión Comunicaciones es la peor evaluada en este Sindicato.

Tabla N° 85

Dimensiones Global							
	Organización del Trabajo	Comunicaciones	Supervisión	Respaldo Organizacional y Desarrollo	Identificación Con el Sindicato	Motivación	Trabajo en Equipo
Prom.	2,89	2,78	3,06	3,27	3,55	3,41	3,12
D.S	0,49	0,85	0,71	0,57	0,59	0,54	0,86

Gráfico N° 74



9.2.2. Dimensión Organización del Trabajo

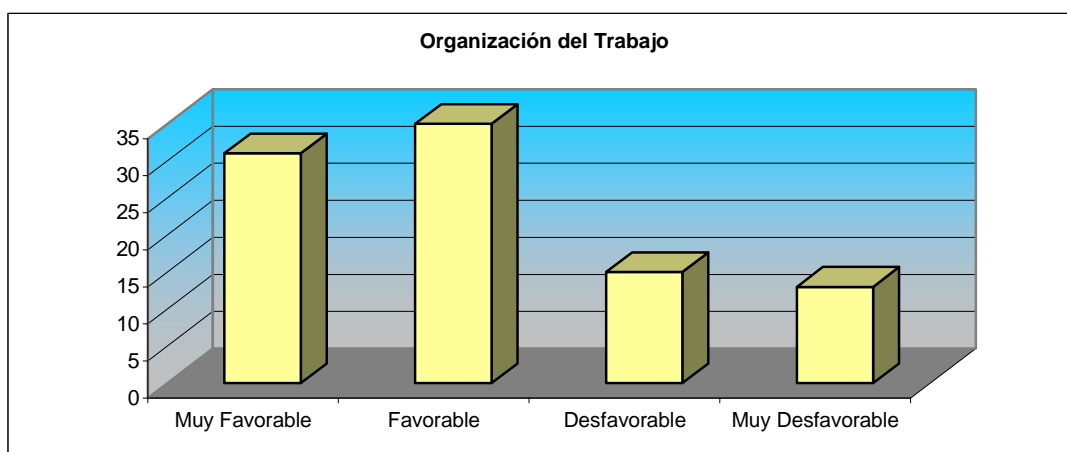
Según los resultados expuestos en la tabla N° 85, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 2,89 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**. Al mismo tiempo, la moderada desviación estándar de 0,49, es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto a la posible necesidad de adecuación en la forma de distribución de tareas, funciones y carga de trabajo en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 86 y Gráfico N° 75, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (37%) y Muy Favorable (33%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben en conjunto un considerable 30% de preferencias.

Tabla N° 86

Organización del Trabajo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	31	33%
<i>Favorable</i>	35	37,2%
<i>Desfavorable</i>	15	16%
<i>Muy Desfavorable</i>	13	13,8%
Total	94 Respuestas	100%

Gráfico N° 75



9.2.3. Dimensión Comunicaciones

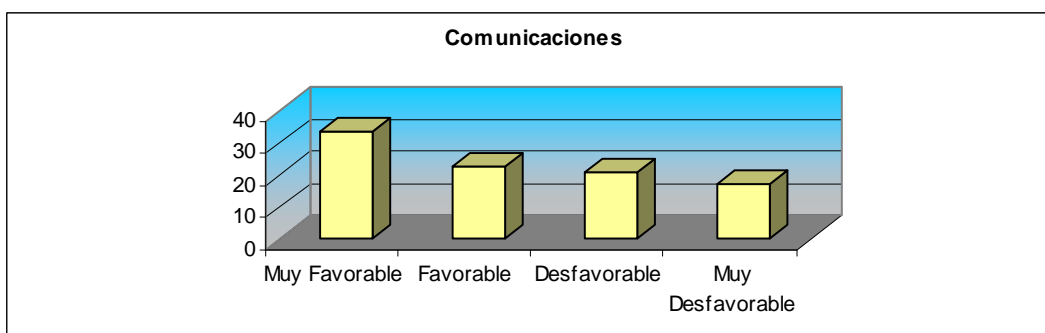
Según los resultados expuestos en la tabla N° 85, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 2,78 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**. Al mismo tiempo, la alta desviación estándar de 0,27, es reflejo de un bajo acuerdo de los trabajadores respecto a la media-alta adecuación de las actividades y sistemas formales de transmisión de información, oportunidades de entrega de informaciones y la posible necesidad de fortalecimiento de los canales de comunicación ascendente en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 87 y Gráfico N° 76, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a distribuirse de manera homogénea en las 4 categorías de respuestas. Presentando un mayor porcentaje de preferencias la categorías Muy Favorable (36%).

Tabla N° 87

Comunicaciones		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	34	35,8%
Favorable	23	24,2%
Desfavorable	21	22,1%
Muy Desfavorable	17	17,9%
Total	95 Respuestas	100%

Gráfico N° 76



Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

9.2.4. Dimensión Supervisión

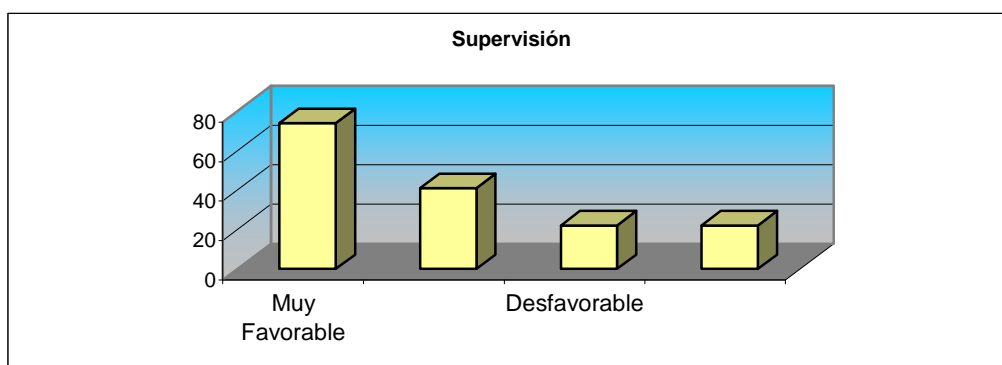
Según los resultados expuestos en la tabla N° 85, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,06 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**, aunque se lo ubica muy cercano a la categoría **a Mantener**. Al mismo tiempo, la alta desviación estándar de 0,71, es reflejo de un mediano acuerdo de los trabajadores respecto a la correcta adecuación de las características y conductas asociadas al ejercicio del rol de sus Dirigentes.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 88 y Gráfico N° 77, los cuales ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (47%) y Favorable (26%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben, en conjunto, un considerable 27% de las preferencias.

Tabla N° 88

Supervisión		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	74	46,5%
<i>Favorable</i>	41	25,8%
<i>Desfavorable</i>	22	13,8%
<i>Muy Desfavorable</i>	22	13,8%
Total	159 Respuestas	100%

Gráfico N° 77



Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

9.2.5. Dimensión Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo

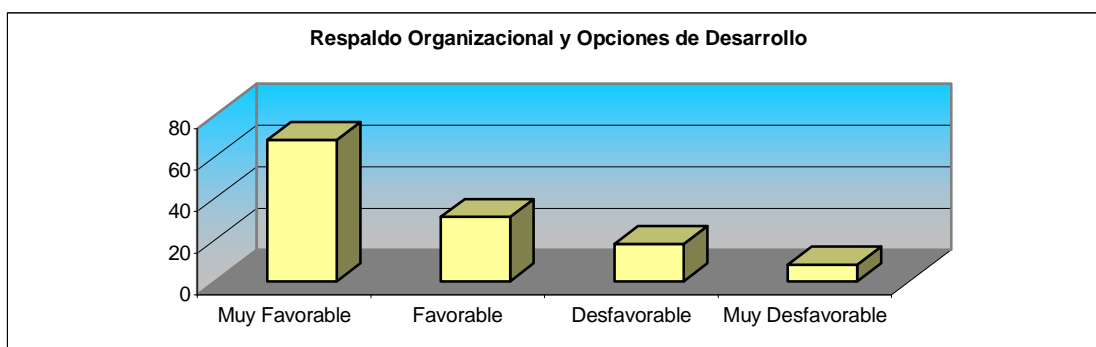
Según los resultados expuestos en la tabla N° 85, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,27 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la Moderada desviación estándar de 0,57, es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto a la estabilidad en el trabajo y a sus posibilidades de desarrollo en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 89 y Gráfico N° 78, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (54%) y Favorable (25%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben una menor preferencia (20%).

Tabla N° 89

Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	68	54,4%
Favorable	31	24,8%
Desfavorable	18	14,4%
Muy Desfavorable	8	6,4%
Total	125 Respuestas	100%

Gráfico N° 78



9.2.6. Dimensión Identificación con el Sindicato

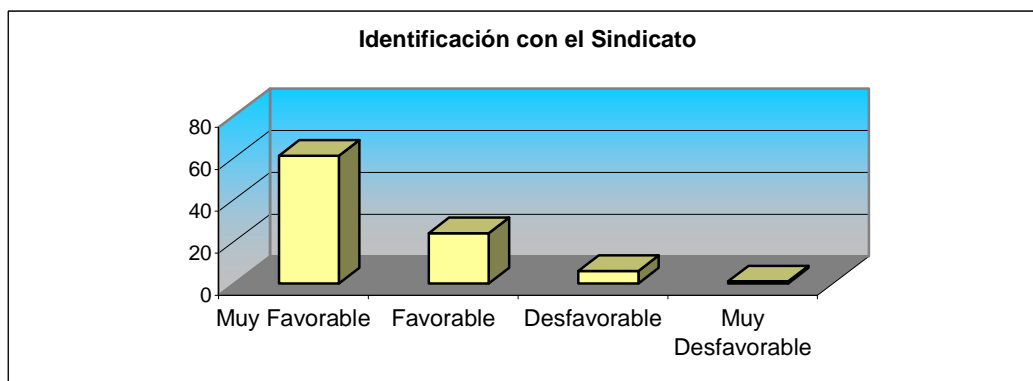
Según los resultados expuestos en la tabla N° 85, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,55 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la moderada desviación estándar de 0,59, es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto al alto grado de relación afectiva con el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 90 y Gráfico N° 79, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos se agrupan preferentemente en las opciones que ilustran un clima Muy Favorable (66%) y Favorable (26%), mientras que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben menos del 10% de las posibles respuestas.

Tabla N° 90

Identificación con el Sindicato		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	61	66,3%
<i>Favorable</i>	24	26,1%
<i>Desfavorable</i>	6	6,5%
<i>Muy Desfavorable</i>	1	1,1%
Total	92 Respuestas	100%

Gráfico N° 79



9.2.7. Dimensión Motivación

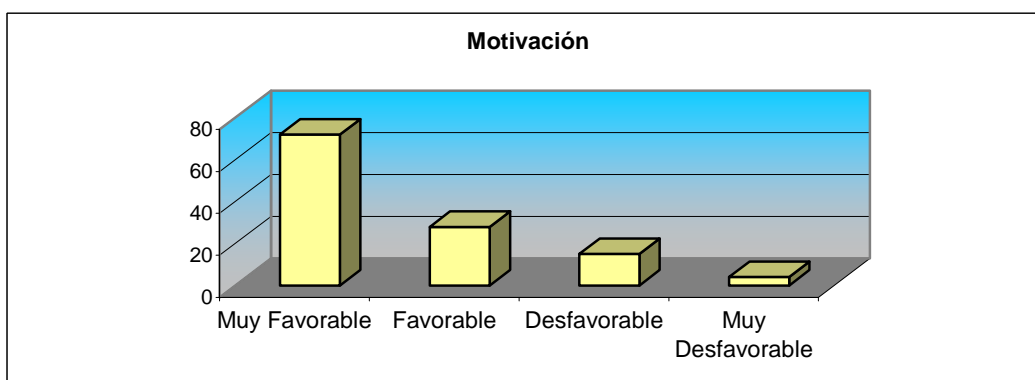
Según los resultados expuestos en la tabla N° 85, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,41 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la moderada desviación estándar de 0,54 es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto al alto grado de satisfacción que tienen en relación al trabajo en este Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 91 y Gráfico N° 80, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse principalmente en la representación de un clima Muy Favorable (61%) y Favorable (24%), mientras que la Categoría Muy Desfavorable y Desfavorable reciben sólo un 15% de las preferencias.

Tabla N° 91

Motivación		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	72	60,5%
<i>Favorable</i>	28	23,5%
<i>Desfavorable</i>	15	12,6%
<i>Muy Desfavorable</i>	4	3,4%
Total	119 Respuestas	100%

Gráfico N° 80



9.2.8. Dimensión Trabajo en Equipo

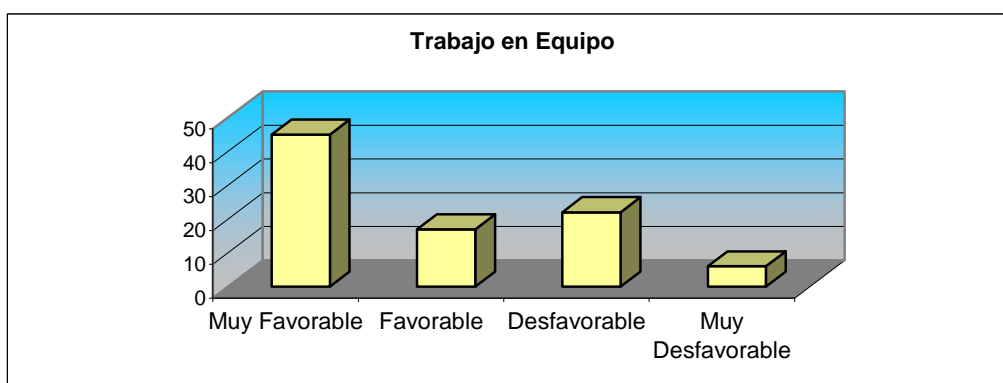
Según los resultados expuestos en la tabla N° 85, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,12, lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar **a Mantener**. Al mismo tiempo, la alta desviación estándar de 0,86, es reflejo de un bajo acuerdo de los trabajadores respecto a la supuesta buena disposición que existe en el Sindicato para un trabajo en equipo, la voluntad de compartir información y la percepción de unión entre sus miembros.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 92 y Gráfico N° 81, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a distribuirse homogéneamente entre las categorías, recibiendo la mayor preferencia la representación de un clima Muy Favorable (50%) y Favorable (19%) y en menor medida las Categorías Desfavorable (24%) y Muy Desfavorable (7%).

Tabla N° 92

Trabajo en Equipo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	45	50%
<i>Favorable</i>	17	18,9%
<i>Desfavorable</i>	22	24,4%
<i>Muy Desfavorable</i>	6	6,7%
Total	90 Respuestas	100%

Gráfico N° 81



10. Sindicato STI N° 2 Puerto Viejo

En este Sindicato se aplicó la Escala de Medición de Clima Organizacional a 20 trabajadores, de los cuales 2 (10%) corresponden a Dirigentes (Presidente, Secretaria(o) o Tesorero); 18 (90%) son socios. Se encuentran 14 varones y 6 mujeres, cuyas edades fluctúan entre los 25 y 70 años. La principal especialidad de desempeño señalada es pescador con un 45% de apariciones, seguida por alguera (20%); recolector de orilla (15%); 1 buzo y 1 armador. En términos de Estudios, un 10% de los trabajadores posee educación básica incompleta; un 50% completa; 3 trabajadores no han completado sus estudios medios, mientras que 5 sí cumplen con esta formación. Además, todos los trabajadores de este Sindicato que contestan la encuesta residen en la Localidad de Puerto Viejo.

10.1 Análisis Global

Según los resultados expuestos en la tabla N° 93, el promedio del Clima Global para el Sindicato STI N° 2 Puerto Viejo asciende 3,3 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,29 se puede considerar como baja, por lo que se afirma la presencia de un alto acuerdo entre los sujetos respecto a la alta calidad del Clima Global en este Sindicato.

Tabla N° 93

Clima Global	
Promedio	3,3
Desviación Estándar	0,29

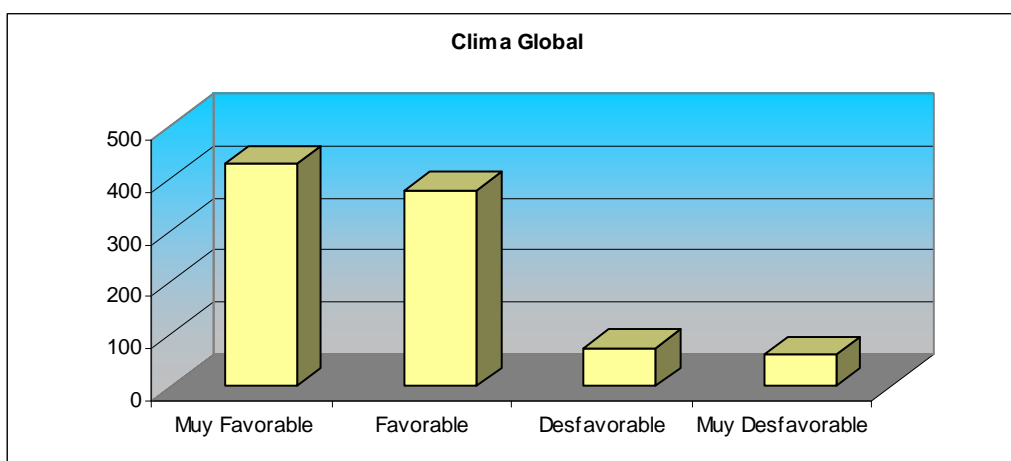
Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 94 y Gráfico N° 82, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (46%) y Favorable

(40%), y una menor proporción de respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable (8%) o muy Desfavorable (7%).

Tabla N° 94

Clima Global		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	428	45,6%
<i>Favorable</i>	377	40,1%
<i>Desfavorable</i>	73	7,8%
<i>Muy Desfavorable</i>	61	6,5%
Total	939 Respuestas	100%

Gráfico N° 82



10.2 Análisis por Dimensión

10.2.1 Análisis General

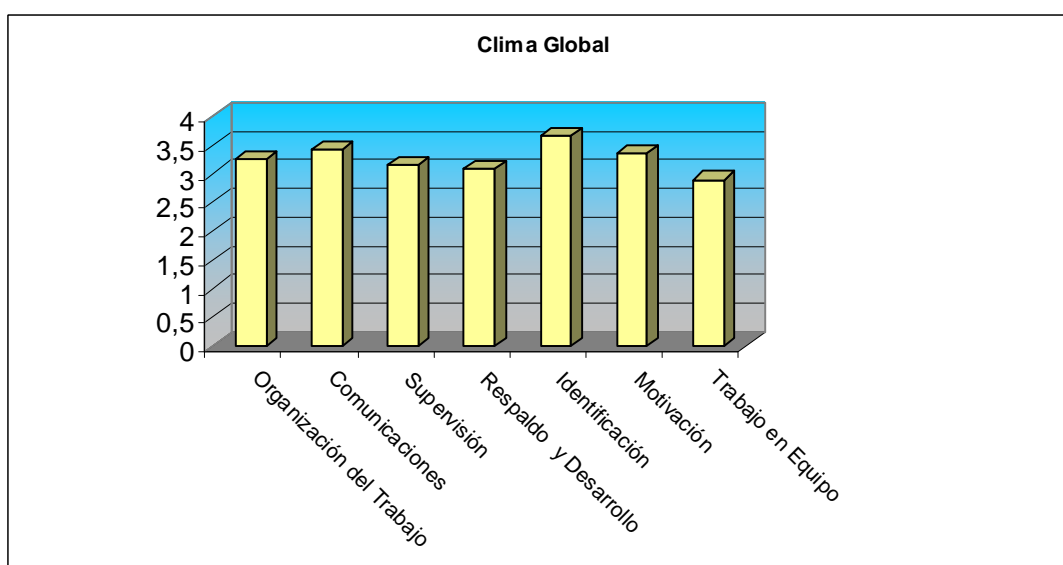
A partir de los resultados expuestos e ilustrados en la Tabla N° 95 y en el Gráfico N° 83, se puede apreciar que casi Todas las Dimensiones en este Sindicato son bien evaluadas y pueden ser clasificadas en la categoría a **Mantener**, sólo la Dimensión Trabajo en Equipo es clasificada en la categoría a **Desarrollar**.

Consultoría en Desarrollo Organizacional
 Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
 Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
 E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

Tabla N° 95

Dimensiones Global							
	Organización del Trabajo	Comunicaciones	Supervisión	Respaldo Organizacional y Desarrollo	Identificación Con el Sindicato	Motivación	Trabajo en Equipo
Prom.	3,25	3,42	3,15	3,09	3,66	3,36	2,90
D.S	0,18	0,39	0,52	0,44	0,23	0,30	0,62

Gráfico N° 83



10.2.2. Dimensión Organización del Trabajo

Según los resultados expuestos en la tabla N° 95, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,25 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la muy baja desviación estándar de 0,18, es reflejo de un alto acuerdo de los trabajadores respecto a la buena adecuación en la forma de distribución de tareas, funciones y carga de trabajo en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 96 y Gráfico N° 84, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a

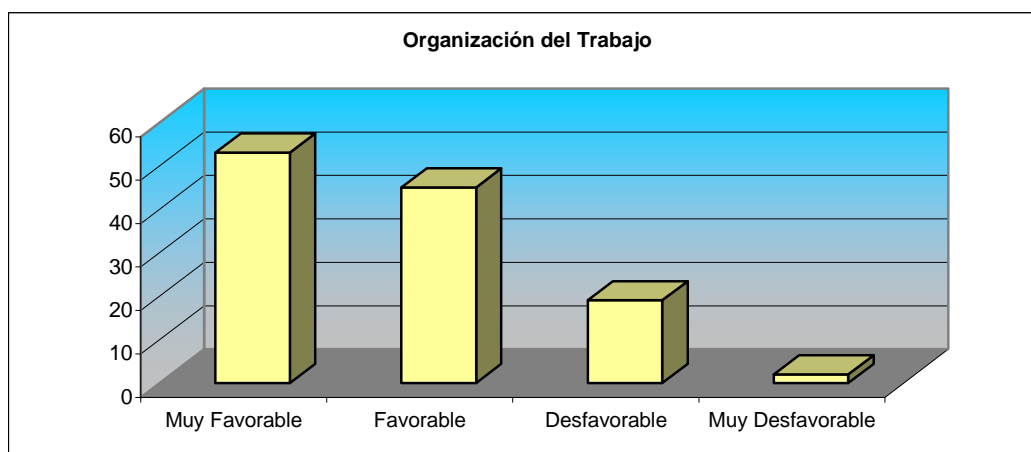
Consultoría en Desarrollo Organizacional
 Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
 Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
 E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (45%) y Favorable (38%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben en conjunto menos de 20% de preferencia.

Tabla Nº 96

Organización del Trabajo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	53	44,5%
Favorable	45	37,8%
Desfavorable	19	16%
Muy Desfavorable	2	1,7%
Total	119 Respuestas	100%

Gráfico Nº 84



10.2.3. Dimensión Comunicaciones

Según los resultados expuestos en la tabla Nº 95, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,42 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la leve desviación estándar de 0,39, es reflejo de un considerable acuerdo de los trabajadores respecto a la alta adecuación de las actividades y sistemas formales de transmisión de información, oportunidades de entrega de informaciones y la

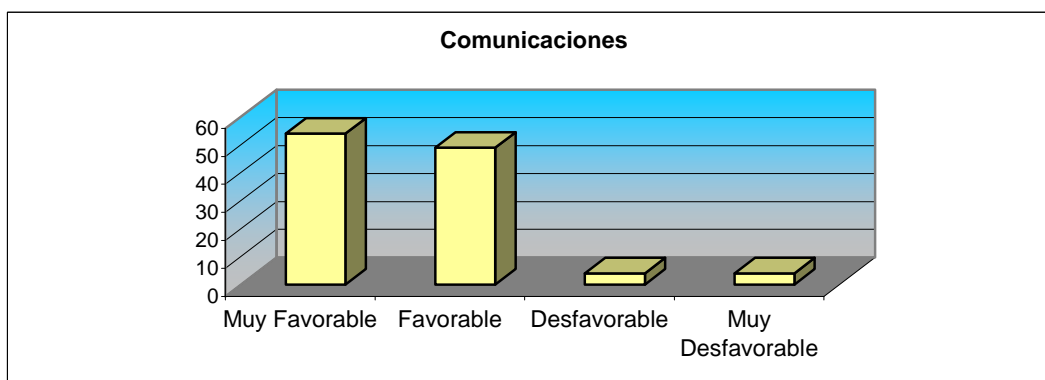
posible necesidad de fortalecimiento de los canales de comunicación ascendente en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 97 y Gráfico N° 85, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en las opciones Muy Favorable (49%) y Favorable (44%), mientras que las restantes alternativas, Desfavorables, agrupan sólo un 7% de las respuestas.

Tabla N° 97

Comunicaciones		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	54	48,6%
Favorable	49	44,1%
Desfavorable	4	3,6%
Muy Desfavorable	4	3,6%
Total	111 Respuestas	100%

Gráfico N° 85



10.2.4. Dimensión Supervisión

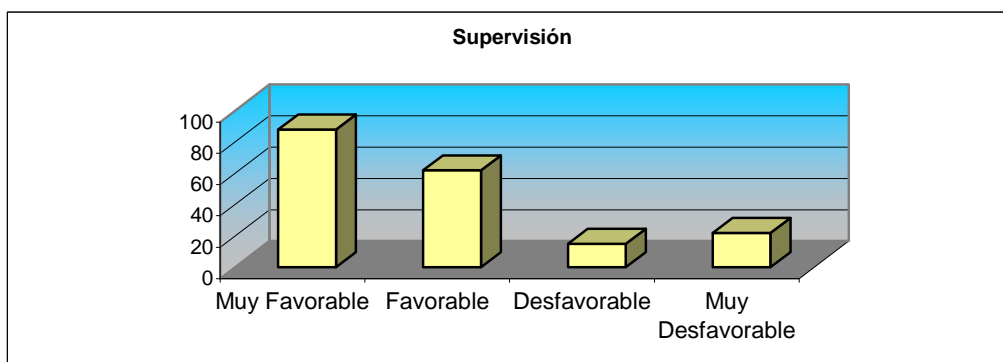
Según los resultados expuestos en la tabla N° 95, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,15 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la moderada desviación estándar de 0,52, es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto a la correcta adecuación de las características y conductas asociadas al ejercicio del rol de sus Dirigentes.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 98 y Gráfico N° 86, los cuales ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (47%) y Favorable (33%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben, en conjunto, menos de un 20% de las preferencias.

Tabla N° 98

Supervisión		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	88	47,1%
<i>Favorable</i>	62	33,2%
<i>Desfavorable</i>	15	8%
<i>Muy Desfavorable</i>	22	11,8%
<i>Total</i>	187 Respuestas	100%

Gráfico N° 86



10.2.5. Dimensión Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo

Según los resultados expuestos en la tabla N° 95, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,09 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la Moderada desviación estándar de 0,44, es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto a la estabilidad en el trabajo y a sus posibilidades de desarrollo en el Sindicato.

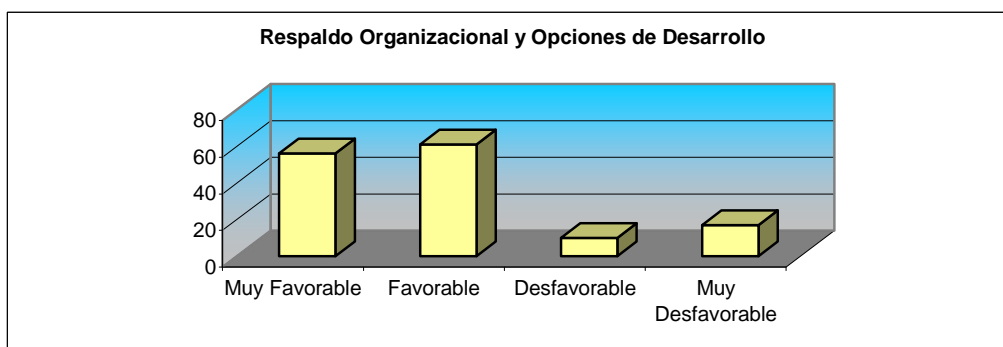
Consultoría en Desarrollo Organizacional
 Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
 Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
 E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 99 y Gráfico N° 87, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (42%) y Favorable (39%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben una menor preferencia (menos de 20%).

Tabla N° 99

Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	56	38,9%
<i>Favorable</i>	61	42,4%
<i>Desfavorable</i>	10	6,9%
<i>Muy Desfavorable</i>	17	11,8%
<i>Total</i>	144 Respuestas	100%

Gráfico N° 87



10.2.6. Dimensión Identificación con el Sindicato

Según los resultados expuestos en la tabla N° 95, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,66 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la baja desviación estándar de 0,23, es reflejo de un alto acuerdo de los trabajadores respecto al alto grado de relación afectiva con el Sindicato.

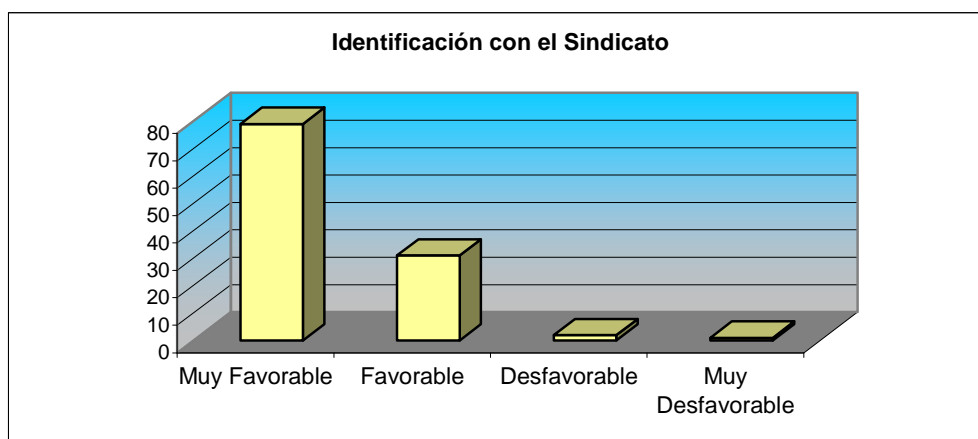
Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 100 y Gráfico N° 88, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos se agrupan

preferentemente en las opciones que ilustran un clima Muy Favorable (70%) y Favorable (27%), mientras que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable casi no reciben preferencias (2%).

Tabla N° 100

Identificación con el Sindicato		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	79	69,9%
Favorable	31	27,4%
Desfavorable	2	1,8%
Muy Desfavorable	1	0,9%
Total	113Respuestas	100%

Gráfico N° 88



10.2.7. Dimensión Motivación

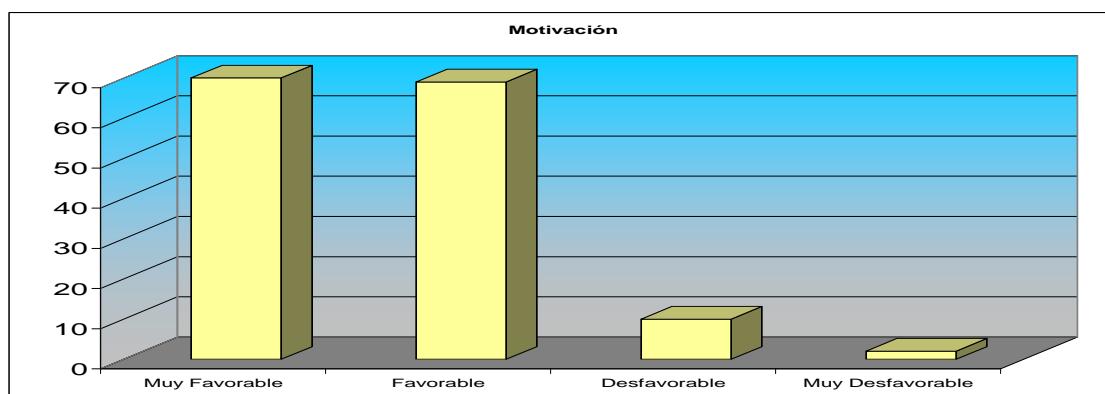
Según los resultados expuestos en la tabla N° 95, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,36 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la leve desviación estándar de 0,30 es reflejo de un considerable acuerdo de los trabajadores respecto al alto grado de satisfacción que tienen en relación al trabajo en este Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 101 y Gráfico N° 89, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos se agrupan preferentemente en las opciones que ilustran un clima Muy Favorable (46%) y Favorable (46%), mientras que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben menos de un 10% de las preferencias.

Tabla N° 101

Motivación		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	70	46,4%
<i>Favorable</i>	69	45,7%
<i>Desfavorable</i>	10	6,6%
<i>Muy Desfavorable</i>	2	1,3%
Total	151 Respuestas	100%

Gráfico N° 89



10.2.8. Dimensión Trabajo en Equipo

Según los resultados expuestos en la tabla N° 95, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 2,90, lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar **a Desarrollar**. Al mismo tiempo, la moderada desviación estándar de 0,62, es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto a la posible necesidad de mejorar la disposición que existe en el Sindicato para un trabajo en equipo, la voluntad de compartir información y la percepción de unión entre sus miembros.

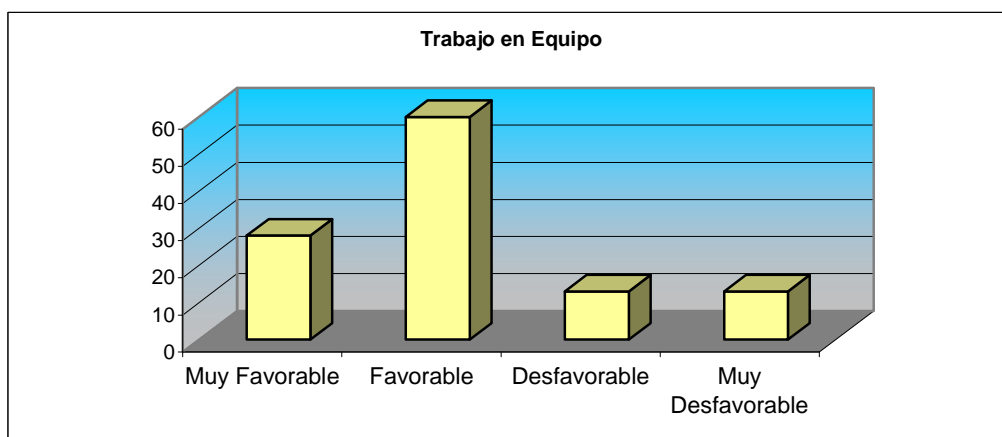
Consultoría en Desarrollo Organizacional
 Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
 Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
 E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 102 y Gráfico N° 90, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a distribuirse homogéneamente entre las categorías, recibiendo la mayor preferencia la representación de un clima Favorable (53%) y Muy Favorable (25%), mientras que las opciones Desfavorable y Muy Desfavorable acumulan en conjunto casi un 25% de las preferencias de los trabajadores en este Sindicato.

Tabla N° 102

Trabajo en Equipo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	28	24,6%
<i>Favorable</i>	60	52,6%
<i>Desfavorable</i>	13	11,4%
<i>Muy Desfavorable</i>	13	11,4%
Total	114 Respuestas	100%

Gráfico N° 90



11. Sindicato STI N° 1 Puerto Viejo

En este Sindicato se aplicó la Escala de Medición de Clima Organizacional a 7 trabajadores varones entre 36 y 56 años de edad, de los cuales 2 (29%) corresponden a Dirigentes (Presidente, Secretaria(o) o Tesorero); 2 (29%) son socios, y el resto corresponde a otro cargo no señalado en la escala. La principal especialidad de desempeño señalada es buzo 86% de apariciones, seguida por pescador-buzo (14%). En términos de Estudios, un 28% de los trabajadores posee educación básica incompleta; un 14% completa; 1 trabajadores no han completado sus estudios medios, mientras que 3 sí cumplen con esta formación. Además, todos los trabajadores de este Sindicato que contestan la encuesta residen en Caldera.

11.1 Análisis Global

Según los resultados expuestos en la tabla N° 103, el promedio del Clima Global para el Sindicato STI N° 2 Puerto Viejo asciende 3,2 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la desviación estándar de 0,3 se puede considerar como baja, por lo que se afirma la presencia de un alto acuerdo entre los sujetos respecto a la alta calidad del Clima Global en este Sindicato.

Tabla N° 103

Clima Global	
Promedio	3,2
Desviación Estándar	0,3

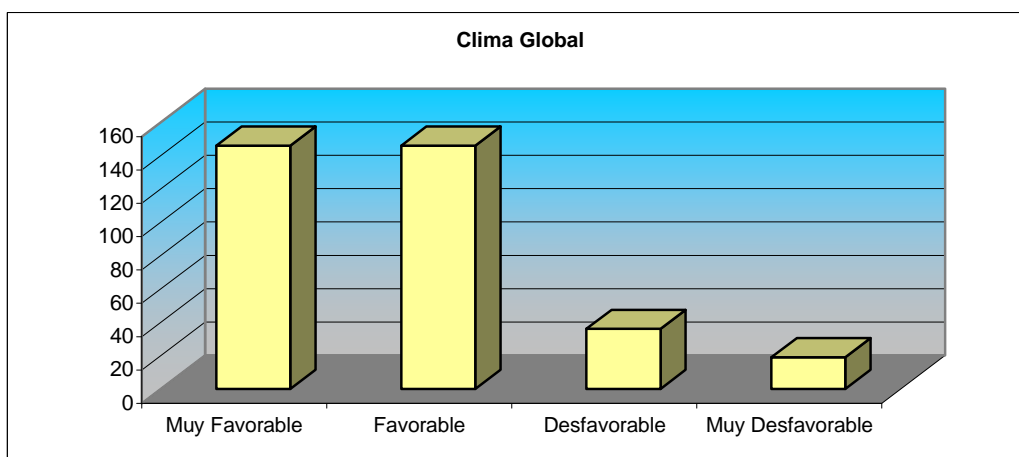
Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 104 y Gráfico N° 91, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (42%) y Favorable

(42%), y una menor proporción de respuestas son reflejo de una percepción de Clima Desfavorable (10%) o muy Desfavorable (6%).

Tabla N° 104

Clima Global		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	146	42,1%
<i>Favorable</i>	146	42,1%
<i>Desfavorable</i>	36	10,4%
<i>Muy Desfavorable</i>	19	5,5%
Total	347 Respuestas	100%

Gráfico N° 91



11.2 Análisis por Dimensión

11.2.1 Análisis General

A partir de los resultados expuestos e ilustrados en la Tabla N° 105 y en el Gráfico N° 92, se puede apreciar que casi Todas las Dimensiones en este Sindicato son

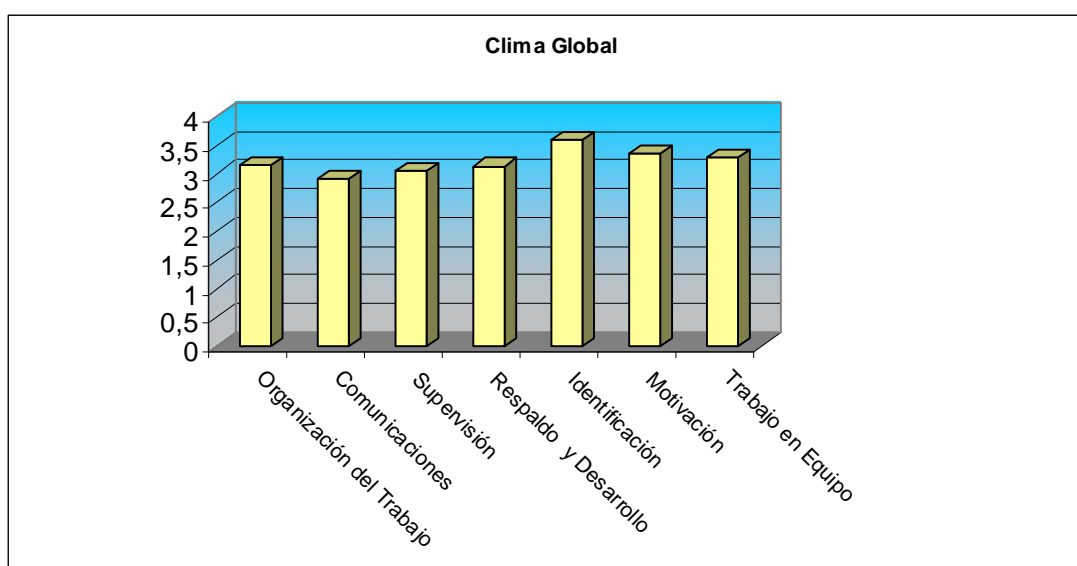
Consultoría en Desarrollo Organizacional
 Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
 Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
 E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

bien evaluadas y pueden ser clasificadas en la categoría a **Mantener**, sólo las Dimensiones Comunicaciones y Supervisión son clasificadas en la categoría a **Desarrollar**.

Tabla N° 105

Dimensiones Global							
	Organización del Trabajo	Comunicaciones	Supervisión	Respaldo Organizacional y Desarrollo	Identificación Con el Sindicato	Motivación	Trabajo en Equipo
Prom.	3,15	2,92	3,04	3,14	3,59	3,35	3,30
D.S	0,43	0,32	0,31	0,45	0,54	0,33	0,41

Gráfico N° 92



11.2.2. Dimensión Organización del Trabajo

Según los resultados expuestos en la tabla N° 105, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,15 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como a **Mantener**. Al mismo tiempo, la

Consultoría en Desarrollo Organizacional
 Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
 Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
 E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

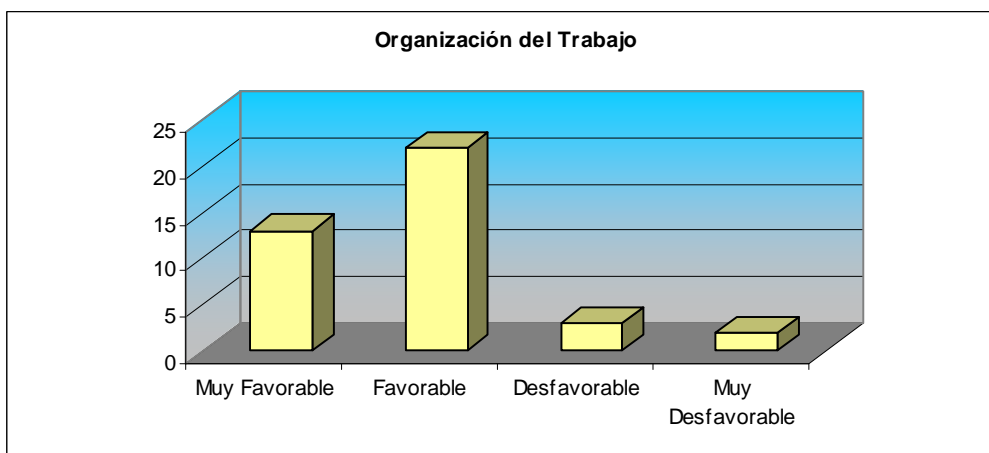
moderada desviación estándar de 0,43, es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto a la buena adecuación en la forma de distribución de tareas, funciones y carga de trabajo en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 106 y Gráfico N° 93, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (55%) y Muy Favorable (33%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben en conjunto menos de 15% de preferencia.

Tabla N° 106

Organización del Trabajo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	13	32,5%
<i>Favorable</i>	22	55%
<i>Desfavorable</i>	3	7,5%
<i>Muy Desfavorable</i>	2	5%
Total	40 Respuestas	100%

Gráfico N° 93



11.2.3. Dimensión Comunicaciones

Consultoría en Desarrollo Organizacional
 Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
 Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
 E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

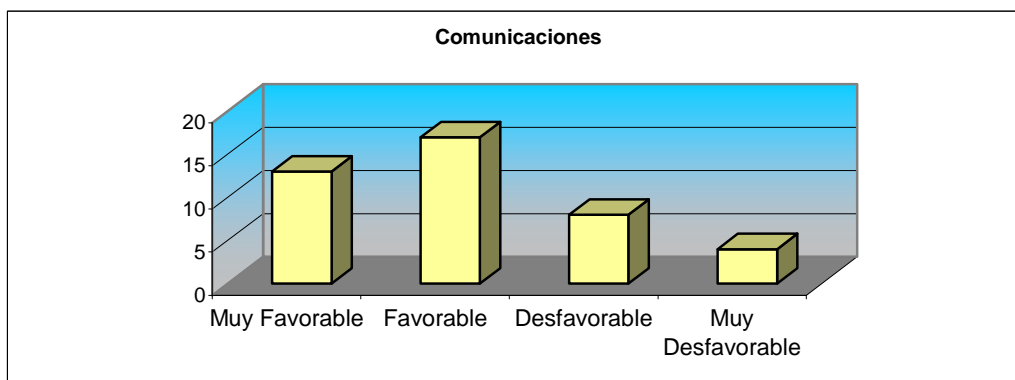
Según los resultados expuestos en la tabla N° 105, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 2,92 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**, aunque muy cercano a la próxima categoría, reflejando una alta calidad en la Dimensión. Al mismo tiempo, la leve desviación estándar de 0,33, es reflejo de un considerable acuerdo de los trabajadores respecto a la adecuación de las actividades y sistemas formales de transmisión de información, oportunidades de entrega de informaciones y la posible necesidad de fortalecimiento de los canales de comunicación ascendente en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 107 y Gráfico N° 94, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en las opciones Favorable (41%) y Muy Favorable (31%), mientras que las restantes alternativas, Desfavorables, agrupan casi un 30% de las respuestas.

Tabla N° 107

Comunicaciones		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	13	31%
<i>Favorable</i>	17	40,5%
<i>Desfavorable</i>	8	19%
<i>Muy Desfavorable</i>	4	9,5%
Total	42 Respuestas	100%

Gráfico N° 94



11.2.4. Dimensión Supervisión

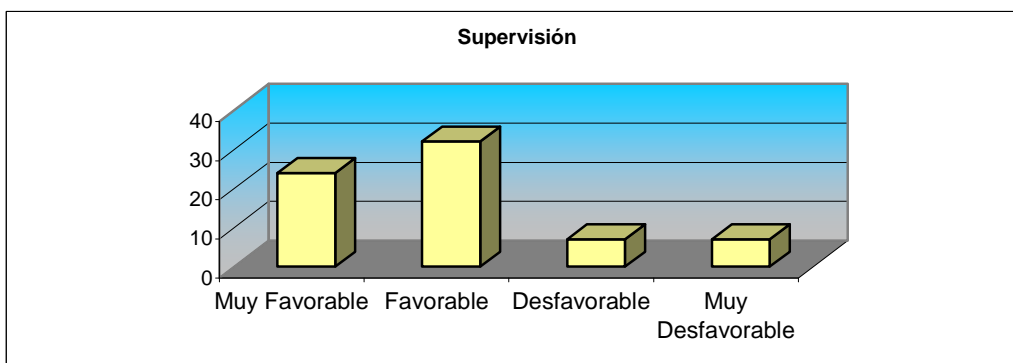
Según los resultados expuestos en la tabla N° 105, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,04 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Desarrollar**, aunque muy cercano a la próxima categoría **a Mantener**, reflejando una alta calidad en la Dimensión. Al mismo tiempo, la leve desviación estándar de 0,31, es reflejo de un considerable acuerdo de los trabajadores respecto a la correcta adecuación de las características y conductas asociadas al ejercicio del rol de sus Dirigentes.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 108 y Gráfico N° 95, los cuales ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Favorable (46%) y Muy Favorable (34%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben, en conjunto, un 20% de las preferencias.

Tabla N° 108

Supervisión		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	24	34,3%
Favorable	32	45,7%
Desfavorable	7	10%
Muy Desfavorable	7	10%
Total	70 Respuestas	100%

Gráfico N° 95



11.2.5. Dimensión Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo

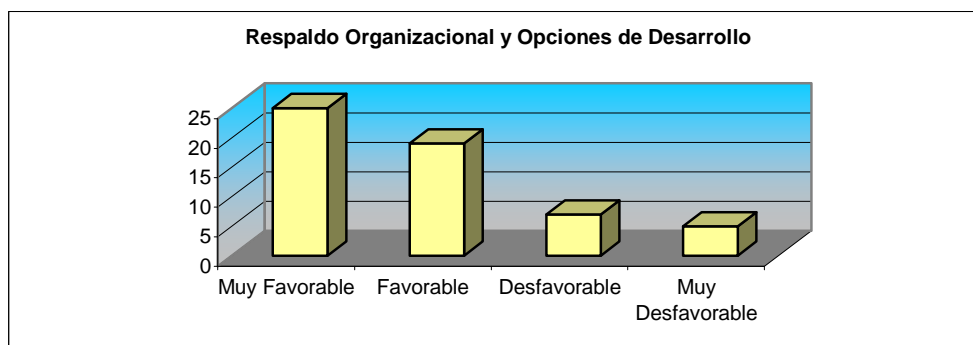
Según los resultados expuestos en la tabla N° 105, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,14 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la Moderada desviación estándar de 0,45, es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto a la estabilidad en el trabajo y a sus posibilidades de desarrollo en el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 109 y Gráfico N° 96, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos tienden a agruparse en la representación de un clima Muy Favorable (45%) y Favorable (34%) y que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben una menor preferencia (20%).

Tabla N° 109

Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	25	44,6%
Favorable	19	33,9%
Desfavorable	7	12,5%
Muy Desfavorable	5	8,9%
Total	56 Respuestas	100%

Gráfico N° 96



Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

11.2.6. Dimensión Identificación con el Sindicato

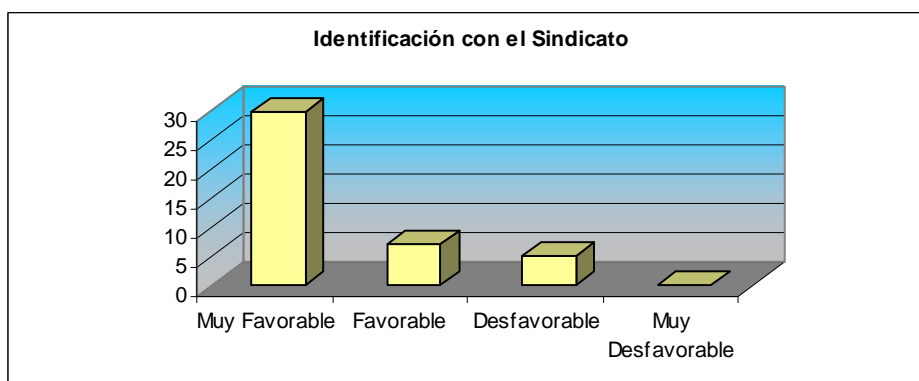
Según los resultados expuestos en la tabla N° 105, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,59 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la moderada desviación estándar de 0,54, es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto al alto grado de relación afectiva con el Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 110 y Gráfico N° 97, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos se agrupan preferentemente en la opción que ilustra un clima Muy Favorable (71%) y también Favorable (17%), mientras que las Categorías Muy Desfavorable recibe un 12% de las preferencias. Al mismo tiempo la categoría Desfavorable no recibe preferencias.

Tabla N° 110

Identificación con el Sindicato		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	30	71,4%
Favorable	7	16,7%
Desfavorable	5	11,9%
Muy Desfavorable	0	0%
Total	42 Respuestas	100%

Gráfico N° 97



Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

11.2.7. Dimensión Motivación

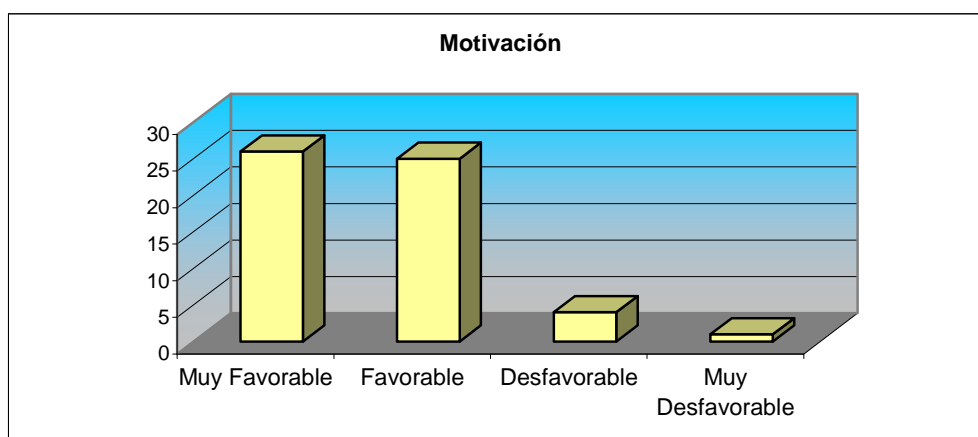
Según los resultados expuestos en la tabla N° 105, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,35 lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar como **a Mantener**. Al mismo tiempo, la leve desviación estándar de 0,33 es reflejo de un considerable acuerdo de los trabajadores respecto al alto grado de satisfacción que tienen en relación al trabajo en este Sindicato.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 111 y Gráfico N° 98, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos se agrupan preferentemente en las opciones que ilustran un clima Muy Favorable (46%) y Favorable (45%), mientras que las Categorías Muy Desfavorable y Desfavorable reciben menos de un 10% de las preferencias.

Tabla N° 111

Motivación		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
Muy Favorable	26	46,4%
Favorable	25	44,6%
Desfavorable	4	7,1%
Muy Desfavorable	1	1,8%
Total	56 Respuestas	100%

Gráfico N° 98



Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

11.2.8. Dimensión Trabajo en Equipo

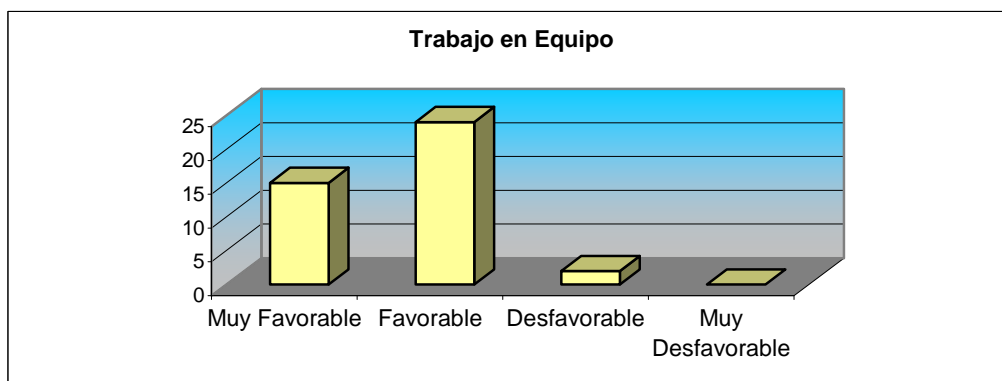
Según los resultados expuestos en la tabla N° 105, el promedio del Clima de este Sindicato para la Dimensión asciende a 3,3, lo cual es reflejo de un clima organizacional que podemos calificar **a Mantener**. Al mismo tiempo, la moderada desviación estándar de 0,41, es reflejo de un relativo acuerdo de los trabajadores respecto a la buena disposición que existe en el Sindicato para un trabajo en equipo, la voluntad de compartir información y la percepción de unión entre sus miembros.

Estos resultados se ven confirmados en la Tabla N° 112 y Gráfico N° 99, los cuales corroboran e ilustran que las respuestas globales de los sujetos se concentran principalmente en las respuestas indicativas de un clima Favorable (59%) y Muy Favorable (37%), mientras que la opción Desfavorable recibe sólo un 5% de las preferencias. La categoría Muy Desfavorable no fue considerada por los trabajadores del Sindicato en esta Dimensión.

Tabla N° 112

Trabajo en Equipo		
Percepción del Clima	Frecuencia	Porcentaje
<i>Muy Favorable</i>	15	36,6%
<i>Favorable</i>	24	58,5%
<i>Desfavorable</i>	2	4,9%
<i>Muy Desfavorable</i>	0	0%
Total	41 Respuestas	100%

Gráfico N° 99



Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

III. MODELO PREDICTIVO DE UN BUEN CLIMA LABORAL

Para estimar, finalmente, la posible causalidad que cada Dimensión tiene respecto a la Percepción de un Buen Clima Organizacional, se estimará la correlación entre los resultados promedio de cada Dimensión y el promedio de Clima Global Agregado de todos los Sindicatos. Este primer paso, calculo del coeficiente de correlación de Pearson, permitirá evaluar el grado de Asociación entre las Dimensiones y el Resultado del Clima Global, de manera tal que aquellas variables que resulten estar asociadas (correlación significativa y positiva) podrán ser parte del análisis de causalidad o explicación del Buen Clima Organizacional evidenciado en el presente Estudio. Para este último paso se realizará una Regresión Logística Binaria.

3.1. Estimación de Asociación Dimensión-Clima

Como se aprecia en la Tabla N° 113 todas las Dimensiones estudiadas en el presente trabajo resultan estar asociadas de manera significativa con los resultados de un Buen Clima Organizacional Global, de manera tal que mientras aumentan los puntajes promedio de las Dimensiones también aumenta significativamente el puntaje promedio del Clima Global Agregado. De esta manera todas las Dimensiones son posibles factores potenciadores del Buen Clima Organizacional y serán incluidas en el Análisis de Regresión Logística Binaria.

Tabla N° 113

Dimensión	Correlación con Clima Global	Fuerza de la Correlación
Organización del Trabajo	Sí (sig < 0,05%)	Alta (rxy=0,74)
Comunicaciones	Sí (sig < 0,05%)	Alta (rxy=0,75)
Supervisión	Sí (sig < 0,05%)	Alta (rxy=0,89)
Respaldo Organizacional y Opciones de Desarrollo	Sí (sig < 0,05%)	Alta (rxy=0,88)
Identificación con el Sindicato	Sí (sig < 0,05%)	Alta (rxy=0,81)
Motivación	Sí (sig < 0,05%)	Alta (rxy=0,85)
Trabajo en Equipo	Sí (sig < 0,05%)	Alta (rxy=0,83)

3.2. Estimación de Causalidad Dimensión-Clima

Tal como se aprecia en la tabla N° 114, la prueba de Hesmer y Lemeshow para este modelo no es significativa, indicando que los datos se ajustan al mismo y que por tanto se puede realizar la estimación de un modelo predictivo del Buen Clima Agregado.

Tabla N° 114:

Prueba de Hosmer y Lemeshow

Paso	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,000	5	1,000

En la tabla N° 115 se aprecia que de los factores introducidos en el análisis, esto es todas aquellas Dimensiones con correlaciones significativas con el puntaje global del Clima Agregado, no existe variable alguna que **explique**, por si sola o en conjunto la presencia del Buen Clima Organizacional ($p > 0.05$). De esta manera sólo se puede decir que existe una alta asociación entre las variables pero que esta asociación no es de causalidad y que deben introducirse nuevas variables o Dimensiones que ayuden a representar causalmente el Clima de los Sindicatos estudiados.

Tabla N° 115: Regresión Logística Binaria

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1 ^a	ORGNTRAB	84,226	2795,958	,001	1	,976	3,8E+36
	COMUNICA	102,240	2609,005	,002	1	,969	2,52E+44
	SUPERVIS	152,375	4707,733	,001	1	,974	1,50E+66
	RESPDESA	108,395	2559,899	,002	1	,966	1,19E+47
	IDENTIFN	66,168	5867,651	,000	1	,991	5,4E+28
	MOTIVACN	133,339	4465,151	,001	1	,976	8,10E+57
	TEQUIPO	88,062	2570,001	,001	1	,973	1,8E+38
	Constante	-2340,861	44626,983	,003	1	,958	,000

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: ORGNTRAB, COMUNICA, SUPERVIS, RESPDESA, IDENTIFN, MOTIVACN, TEQUIPO.

IV. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

En primer lugar, se destaca que tanto en términos generales, al considerar los resultados agregados, como en términos individuales, considerando a cada Sindicato, cada resultado obtenido ilustra una buena percepción del Clima de Trabajo en las Organizaciones estudiadas. En efecto, la gran parte de los Sindicatos han Clasificado preferentemente a las Dimensiones estudiadas en la Categoría **a Mantener**, lo que implica una buena percepción y actitud hacia el ambiente de trabajo general en el cual se desempeñan.

En el mismo sentido, también se debe resaltar que a lo largo de la investigación no se ha clasificado a ninguna dimensión, en cualquier Sindicato, en la categoría **Crítica**, indicadora de problemas graves que requieren una intervención inmediata. En efecto, las peores evaluaciones hechas para una Dimensión a lo largo de la Investigación se sitúan cercanas a 2,6, muy lejos de caer en la mencionada categoría y evidentemente muy próxima a la categoría superior.

Asimismo, en reiteradas ocasiones se apreciaron puntuaciones límites entre la categoría a Desarrollar y a Mantener, situaciones en las cuales se optó por categorizar a la Dimensión en esta última, tomando como criterio la buena percepción General del Clima en el Sindicato.

Ahora bien, en términos más específicos y como resultado del análisis General de Clima tanto al agregar los Sindicatos, como en una mirada particular, hay coincidencias en destacar como las dimensiones mejor evaluadas a **“Identificación con el Sindicato”** y **“Motivación”** (en diez Sindicatos, más el Resultado Global). Esto refleja una muy buena percepción de las personas en cuanto al grado de relación afectiva con su Sindicato, revelando una actitud que expresa altos sentimientos de pertenencia, fidelidad y orgullos asociados al hecho de desempeñarse en un Sindicato determinado. Este resultado también revela un alto grado de satisfacción que en relación al trabajo, las cuales, según los

contenidos de la escala, se pueden relacionar a buenas condiciones generales, métodos de supervisión y principalmente a la calidad de relaciones interpersonales entre los asociados.

Ambas, Identificación y Motivación corresponden a Dimensiones muy ligadas al componente afectivo de la Actitud hacia el trabajo y por ende reflejan un compromiso tal que permite establecer que los trabajadores de estos Sindicatos permanecen en sus puestos principalmente porque **les gusta** lo que hacen, más que por un compromiso normativo o de Necesidad Higiénica.

Al mismo Tiempo, la Dimensión que más se reitera como peor evaluada es, sin duda, **Comunicaciones** (8 de 10 Sindicatos, más el resultado Global), lo cual refleja una, medianamente negativa, percepción de los trabajadores involucrados en el estudio respecto a las actividades y sistemas formales de transmisión de información, lo cual refleja una necesidad de mejoramiento o creación de instancias generadoras de oportunidad para la entrega de informaciones y el fortalecimiento de los canales de comunicación ascendente en el Sindicato.

Este resultado, puede deberse a una falta de instancias formales establecidas que permitan un flujo de comunicación oficial adecuado, lo que paulatinamente puede generar la aparición de rumores siempre debilitadores de las relaciones interpersonales y laborales ascendentes, descendentes e incluso laterales entre colegas.

Estos potenciales problemas de Comunicación, de no ser trabajados, también se pueden relacionar con los puntajes disminuidos en la **Dimensión Supervisión**. En efecto, en ésta, aunque muy en menor medida (4 de 10 Sindicatos), los Dirigentes de algunos Sindicatos (ej. Sindicato Armadores, Sindicato de Pescadores Artesanales de Caldera) parecen carecer de instancias adecuadas para gestionar una comunicación eficaz con los miembros de su Sindicato.

Ahora bien, los Sindicatos que presentan los resultados más positivos son STI SICAL con todas las Dimensiones por Mantener y el Sindicato STI N° 2 de Puerto Viejo sólo con la Dimensión Trabajo en Equipo por Desarrollar. Mientras que el Sindicato SIBUCAL es el que presenta los menores puntajes, aunque siempre en un marco de buena percepción de Clima de Trabajo.

Se resalta también que como resultado del Análisis de Regresión Logística Binaria, no se puede afirmar que existan Dimensiones que expliquen la presencia de un Buen Clima Organizacional. Esto es relevante a la hora de ponderar la importancia relativa de las Dimensiones mejor y peor evaluadas en tanto, aunque presentan asociación con los resultados Globales de Clima no son factores causales del Buen (o mal) Clima. Con esto, se sugiere la necesidad de implementar y agregar nuevas variables al estudio del Clima que permitan seguir describiendo y explicando la presencia de los buenos resultados aquí presentados.

Ahora bien, en términos de propuestas, es necesario tener como sustento un modelo de Análisis Organizacional que agrupe y dé sentido a los **Síntomas presentados** anteriormente. En este caso, consideraremos un análisis compensatorio que permita complementar las fortalezas presentadas en el análisis (altos puntajes en Identificación y Motivación) y que ayude a evitar situaciones disfuncionales en los Sindicatos.

En este sentido, los síntomas presentados (altos puntajes en Identificación y Motivación), si no son bien complementados pueden generar una serie de problemáticas tales como individualismo, discusión improductiva, tolerancia extrema y participación obstructiva que lleva a la apatía en los miembros del Sindicato. Esto se puede producir por una falta o inadecuación de los Mecanismos formales de Supervisión o Dirección, que en este caso se refiere a la falta de Instancias formales de Comunicación ascendente y Descendente, que dificultan el

ejercicio de la Supervisión, Coordinación de Tareas y Toma de Decisiones a nivel Sindical.

Estos Síntomas y Problemáticas, como se dijo anteriormente son transversales a todas las Organizaciones, por lo cual se presenta una propuesta de Intervención aplicable a la realidad de todos los Sindicatos.

La Orientación por tanto, requiere focalizar la intervención en el fortalecimiento de la dirección y el desarrollo de la orientación al logro conjunto, la toma de decisiones conjunta y formalizada y una mayor orientación a la productividad, principalmente a través de la **Planificación, Formalización de Actividades de Coordinación** e incluso **Análisis Financiero** (en algunos sindicatos, Armadores y SIBUCAL).

Algunas de las Herramientas de Desarrollo que se pueden utilizar para orientar una intervención de este Tipo son la **Planificación Estratégica, el Análisis Financiero**, así como su complementación con Herramientas centradas en el Mejoramiento de las Prácticas de Supervisión y Liderazgo y Entrenamientos en Asertividad.

No se debe olvidar que la clave para mejorar aún más el Clima Laboral de estos Sindicatos, radica en mejorar y/o fortalecer los Canales Formales de Comunicación, objetivo que se puede lograr con las medidas propuestas y más directamente con una revisión de la presencia, calidad y adecuación de las Instancias Formales que cada Sindicato provee para la transmisión de información oficial.

Por último, se recuerda y recalca que si bien se han presentado una serie de sintomatologías y posibles alternativas de Desarrollo, no existe una criticidad o

urgencia de intervención en ninguna Organización estudiada, sólo una orientación hacia el ***Desarrollo y Fortalecimiento***.

Si se decide implementar alguna Herramienta de Desarrollo Organizacional, es preciso evaluar los Recursos de Inversión Humana, Financiera y Técnica del Sindicato para soportar un proceso de cambio, pues la ausencia o insuficiencia de tales recursos puede minar la efectividad de toda intervención y generar el efecto contrario al deseado.

Finalmente es de especial relevancia considerar las recomendaciones de esta Consultoría en lo que respecta a la difusión de los resultados y las decisiones. El efecto de una medición de clima, que ha generado expectativas variadas, debe canalizarse apropiadamente con acciones que corroboren el propósito original dado a conocer por la Unidad de Gestión Atacama. Tanto la información generada a través del estudio como las apreciaciones directas, recogidas en el terreno por los Consultores en la etapa de recolección de datos, indican la necesidad de reafirmar la confianza de los sindicatos en los Directivos de la Unidad de Gestión a través de acciones apropiadamente comunicadas, en las que se pueda observar el efecto de la medición de Clima. Las inquietudes de las personas más escépticas serán entonces minimizadas y no quedará en el aire la interrogación: “¿y qué van a hacer con los resultados?”.

Propuestas y Mapa de Expectativas

En síntesis, se presentan las propuestas más relevantes a continuación, no obstante, se sugiere considerar como fundamental todo lo anteriormente expuesto en estas conclusiones. Asimismo, se incluye el Mapa de Expectativas el que permite visualizar metodológicamente las aspiraciones principales de las organizaciones sindicales ligadas al proyecto Isla Grande de Atacama.

- En virtud de todo lo anterior, se estima que es necesario generar algunas condiciones internas asociadas al Proyecto GEF que favorezcan la mantención de un buen clima, mientras se potencian ciertas competencias organizacionales que permitan mejorar la percepción en algunas organizaciones. Esto lleva a una recomendación lógica: es necesario invertir los esfuerzos en acciones de mantención del clima organizacional, ahora se trata del Proyecto GEF y no de cada sindicato en si.
- En términos puntuales, es preciso también recomendar la repetición de una medición de clima como la recién efectuada, con el propósito de obtener una mirada en perspectiva acerca del comportamiento de las variables medidas. Esta reevaluación es recomendable hacerla en un plazo de uno a dos años.
- Organizar una fuerza de tarea (sindicatos, GEF, Equipo Comunitario) que integre distintas visiones y enfoques, representativos de los diferentes sectores que pueden aportar al mejoramiento del Clima Organizacional. Esta actividad debería formalizarse a más tardar en un plazo de un mes a partir de la recepción de este informe, para proceder a hacer una interpretación en profundidad de los resultados, más allá de las hipótesis

Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

elaboradas en este informe, utilizando el conocimiento interno que existe en las organizaciones acerca de su particular dinámica.

- Es necesario diseñar y aplicar herramientas de gestión del desempeño que permitan optimizar la labor de las directivas de estas organizaciones. Resulta importante destacar que esta recomendación no se reduce a la realización de Talleres de Capacitación, sino que más bien enfatiza un esfuerzo que vaya en la dirección de establecer instrumentos que permitan a las directivas de las organizaciones tener una Visión común del Proyecto Isla Grande de Atacama.
- Fortalecer prácticas de trabajo en equipo, sobre todo para aquellas organizaciones que necesitan interactuar cotidianamente. En tal sentido, es preciso también reforzar las instancias de comunicación inter-organizaciones especialmente en torno a la definición de objetivos comunes o procesos compartidos relacionados al proyecto Isla Grande de Atacama.

En suma, es ineludible para el avance y materialización de las AMCP-MU la realización de una política de Desarrollo Organizacional que incluya la implementación de Planificación Estratégica como herramienta de gestión participativa. Se debe recordar que este es un proceso que debe contemplar la capacitación de los asociados en: Liderazgo, Supervisión, Comunicaciones, Asertividad y Negociación como temas principales. Es vital continuar con este proceso, ya no de diagnóstico, sino de fortalecimiento gremial vinculado al Proyecto GEF-Marino.

MAPA DE EXPECTATIVAS DE ORGANIZACIONES LIGADAS AL PROYECTO GEF-MARINO
(Esquema Metodológico)

Escala de Expectativa

Factores	A. Incipiente	B. Infancia	C. Adolescencia	D. Madurez	E. Demanda
1. Social y Cultural		Se requiere "predica evangelizadora" constante para sensibilizar a la comunidad respecto al Proyecto GEF- Marino			
2. Ecológica	Quieren conservar la biodiversidad y a su vez usarla en un desarrollo sustentable			Favorece localización en Zonas Exclusivas	
3. Económica	Asociados quieren ser "guías turísticos" "vigilantes" "limpieza"	La A.G. impulsa un Corporación que le permita manejar y transparentar el tema económico			Los actores sociales quieren ver qué ganarán con este Proyecto
4. Educación y Capacitación	Oportunidades de estudio para los hijos de los socios (becas y aranceles diferenc. en universidades, centros de formación técnica)	Seguir implementado talleres comunales de difusión del Proyecto GEF-Marino	Aprender técnicas de negociación, liderazgo, asertividad, trabajo en equipo, etc.		
5. Política		Oportunidad para los actuales programas de fomento vinculados a las empresas y personas del territorio	Contar con sedes adecuadas para el funcionamiento de los sindicatos		
6. Gubernamental				Favorece la posibilidad de absorber mano de obra no calificada	
7. Transversal		Asociatividad para lograr fortalecimiento gremial y mejorar en todos los ámbitos	Quieren integrarse de forma práctica y concreta al Proyecto	Presencia constante de representantes del Gef-Marino en Caldera	

Consultoría en Desarrollo Organizacional
Antonio Bellet 77, Of.204, Providencia, Santiago de Chile.
Teléfono (02) 2360002, Celular (09) 3964390
E-mail: eduardo.toro@psicoterapiaestrategica.cl

V. ANEXOS

5.1. Primer Informe de Avance Parcial

5.2. Segundo informe de Avance Parcial

5.3 Tercer Informe de Avance Parcial

5.4. Base de Datos Estudio de Clima (SSPS. En CD solamente)