

M 52297

M
B 1872
2001
C1

Universidad de Valparaíso
Facultad de Derecho y
Ciencias Sociales
Escuela de Trabajo Social

“ESTUDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LA DIRECCIÓN
DE DESARROLLO COMUNITARIO DE LA I. MUNICIPALIDAD
DE QUILLOTA”

Universidad  de Valparaíso
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BIBLIOTECA

170

SEMINARIO DE TÍTULO PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL Y AL TÍTULO
PROFESIONAL DE ASISTENTE SOCIAL.

Docente Guía : Sra. María Teresa Sánchez Alen.
Alumnos Seminaristas : Ricardo A. Balboa Figueroa
Beatriz M. Guerrero Carmona
Zadeska B. Retamal Tapia.

2001



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL



REF.: Informa calificación Seminario de Título
alumnos que se indica.

VALPARAISO, 5 de Marzo de 2002.

SEÑOR DECANO:

En mi calidad de Profesora Guía vengo en informar el Seminario de Título desarrollado durante el año académico 2001 por los alumnos de la Escuela de Trabajo Social Sres. **RICARDO BALBOA FIGUEROA, BEATRIZ GUERRERO CARMONA, y ZADESKA RETAMAL TAPIA**, expuesto en el informe final de dicho Seminario intitulado, "**ESTUDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO DE LA MUNICIPALIDAD DE QUILLOTA**".

En la evaluación, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 42° del Reglamento del Plan de Estudios vigente, he tenido en consideración los siguientes aspectos: importancia, originalidad y aporte del trabajo al campo profesional; aspectos metodológicos; amplitud y suficiencia del desarrollo del tema y de la bibliografía utilizada; régimen formal de citas; carácter de la redacción y calidad del vocabulario técnico utilizado.

Experiencia de Trabajo Social en el nivel de organizaciones públicas, que se desarrolla en un ámbito temático de gran actualidad y necesidad del punto de vista del aporte al mejoramiento de los climas laborales y calidad de vida en general de las personas, area a la cual Servicio Social tiene mucho que aportar.

Algunos acápites del trabajo son perfectibles del punto de la claridad en la redacción, mejor aprovechamiento de los marcos teóricos en el análisis y precisión conclusiva.

Por lo anteriormente expuesto vengo en calificar el presente Seminario de Título, con calificación **5,0 (cinco coma cero)**.


MARÍA TERESA SANCHEZ ALEN
PROFESORA GUIA

AL SEÑOR
ANTONIO PEDRALS G. de C.
DECANO
FACULTAD DE DERECHO Y
CIENCIAS SOCIALES
PRESENTE.
MTSA/rvs.-



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL



REF.: Informa calificación Seminario de Título
alumnos que se indica.

VALPARAISO, 28 de Marzo de 2002.

SEÑOR DECANO:

En mi calidad de Profesor Informante vengo en informar el Seminario de Título desarrollado durante el año académico 2001 por los alumnos de la Escuela de Trabajo Social Sres. **RICARDO BALBOA FIGUEROA, BEATRIZ GUERRERO CARMONA** y **ZADESKA RETAMAL TAPIA** expuesto en el informe final de dicho Seminario, intitulado **"ESTUDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LA DIRECCION DE DESARROLLO COMUNITARIO DE LA MUNICIPALIDAD DE QUILLOTA"**.

En la evaluación, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 42° del Reglamento del Plan de Estudios vigente, he tenido en consideración los siguientes aspectos: importancia, originalidad y aporte del trabajo al campo profesional; aspectos metodológicos; amplitud y suficiencia del desarrollo del tema y de la bibliografía utilizada; régimen formal de citas; carácter de la redacción y calidad del vocabulario técnico utilizado.

En general, el trabajo evidencia buen manejo del proceso metodológico; abordando una temática de especial relevancia, tanto para la institución como para nuestro quehacer profesional.

Se advierte buena capacidad de análisis y síntesis.

En lo formal, los contenidos son presentados, con un buen nivel de idoneidad que facilita su comprensión al lector.

Por lo anteriormente expuesto vengo en calificar el presente Seminario de Título, con calificación **5,5 (cinco coma cinco)**.

LUIS LILLO BERMUDEZ
PROFESOR INFORMANTE

AL SEÑOR
ANTONIO PEDRALS G. de C.
DECANO
FACULTAD DE DERECHO Y
CIENCIAS SOCIALES
PRESENTE.
LLB/rvs.-

Índice

Capítulo I: Diseño de la Investigación

1. Fundamentación del Estudio	4
2. Preguntas Significativas	7
3. Delimitación de la Situación	8
4. Objetivos de la Investigación	12
5. Marco Referencial	15
5.1. Elementos para el Desarrollo del Recurso Humano	15
5.2. Sistema Personal – Social y Satisfacción Laboral	29
5.3. Sistema Organizacional y Satisfacción Laboral	35
6. Tipo de Estudio	43
7. Unidad de Análisis	44
8. Universo	44
9. Técnicas de Recolección de Datos	45
10. Procesamiento, Análisis e interpretación de la Información	46

Capítulo II: Diagnóstico

1. Análisis e interpretación de la Información en Función de los Objetivos	53
2. Respuesta a Preguntas Significativas	95
3. Síntesis Diagnóstica	105
4. Prognosis	111
5. Hipótesis Tecnológica	111

Capítulo III: Programación

1. Nombre del Programa	113
2. Fundamentación	113
3. Dependencia Legal y Administrativa	114
4. Beneficiarios	114
5. Objetivos del Programa	114

6. Descripción de los Proyectos	115
7. Diagramación de los Proyectos	119
8. Tabla Gantt	128
9. Costo Total del Programa	129
10. Módulos a Utilizar en los Diferentes Proyectos	130
11. Unidad de Objetivos por Proyecto	139
12. Sistema de Evaluación	143
Capítulo IV: Ejecución	
1. Introducción al Registro y Evaluación del Programa desarrollado	145
2. Registro de Ejecución Proyecto n° 1	146
3. Evaluación del Proyecto n° 1	151
4. Registro de Ejecución Proyecto n° 2	154
5. Evaluación del Proyecto n° 2	158
6. Registro de Ejecución del Proyecto n° 3	161
7. Evaluación del Proyecto n° 3	165
8. Tabla Gantt	168
Capítulo V: Evaluación	
1. Introducción al Proceso de Evaluación	170
2. Evaluación del Proceso Metodológico	170
Capítulo VI: Conclusiones	
1. Proyecciones	173
2. Hallazgos y Aportes	174
3. Análisis Conclusivo de la Nueva Situación	175
Bibliografía	177
Anexos	179

INTRODUCCION

El seminario de título “Estudio de Satisfacción Laboral de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Quillota” se desarrolló durante el presente año, entre los meses de marzo y noviembre, periodo en el cual se dio cumplimiento a las cuatro etapas del ciclo metodológico, las que se exponen a lo largo de los capítulos que se presentan a continuación:

El capítulo I, se refiere al diseño de investigación en que se delimita y conceptualiza el problema objeto de estudio.

El capítulo II, corresponde al diagnóstico a través del cual se hace una descripción del perfil personal- social de los usuarios internos y de las variables organizacionales estructura y procesos.

El capítulo III, se refiere a la programación en la cual se diseñan 3 proyectos: proyecto N°1 “Comunicando la Comunicación”, proyecto N°2 “Aprendiendo a Trabajar en Equipo” y proyecto N°3 “DIDECO abre sus puertas al Mundo”

El capítulo IV, corresponde a la ejecución del programa, en el cual se presenta el registro de ejecución y sistematización de la evaluación de los proyectos señalados.

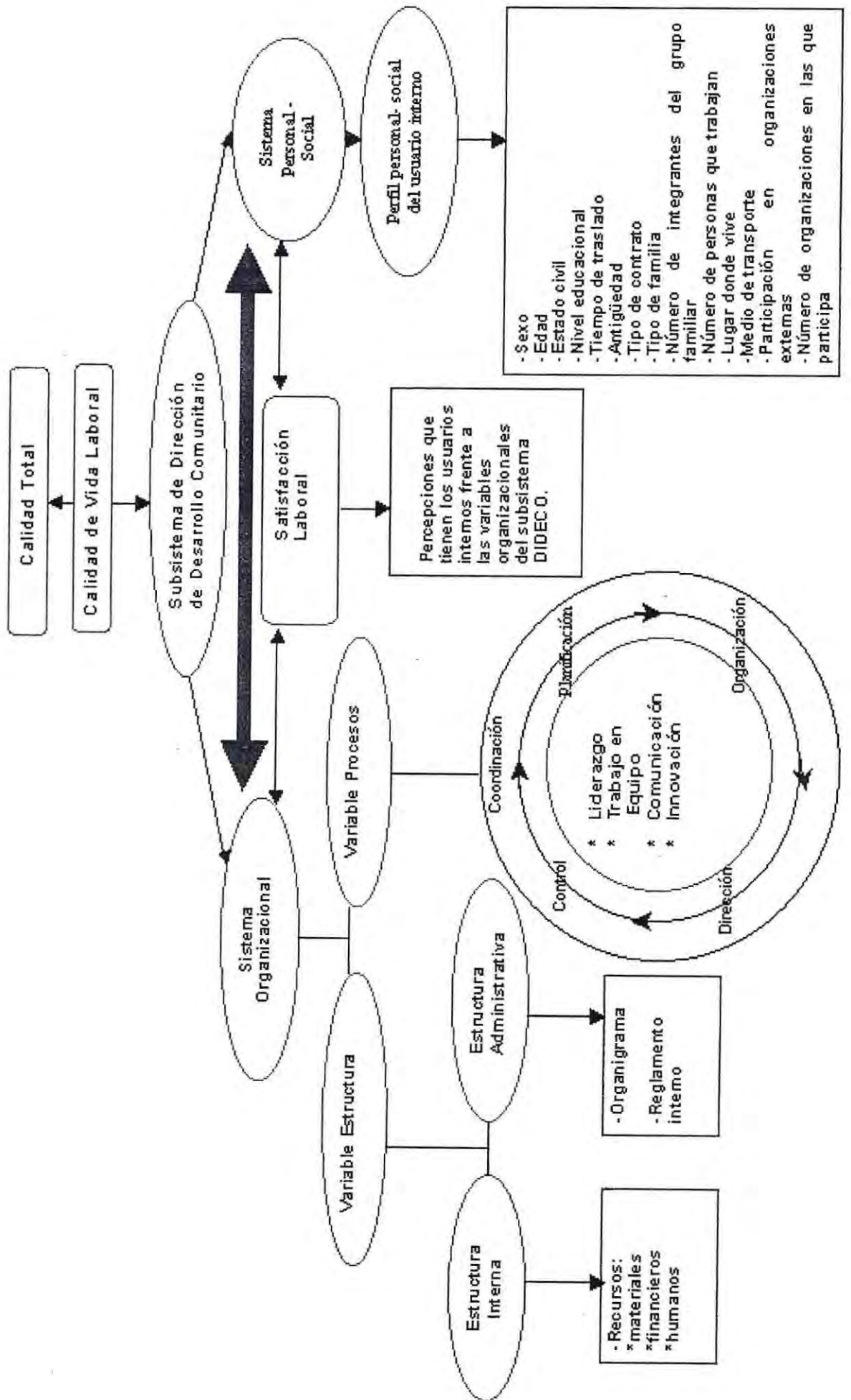
El capítulo V, referente a la evaluación de la intervención, desde el punto de vista metodológico, que llevó a cabo el equipo seminarista en la institución.

El capítulo VI, hace referencia a las conclusiones del proceso, en el cual se exponen las proyecciones que surgen del proceso, los hallazgos, los aportes y el análisis conclusivo de la nueva situación.

Por último se presentan las fuentes bibliográficas y los anexos que corresponden a la operacionalización de variables, cuestionarios, pauta de observación y material utilizado en los talleres.

Capítulo I

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN



1. FUNDAMENTACIÓN DEL ESTUDIO

Al comienzo de un nuevo siglo, queda al desnudo para muchos la vertiginosidad de los cambios que se suceden en las organizaciones y como la adaptación a ellos se convierte en una necesidad de primera línea. En la actualidad existe una evidente preocupación en el tema, un número considerable de autores se ha interesado en los efectos de este cambio epocal, situando a la globalización, el avance tecnológico y la revolución de las comunicaciones como causas fundamentales que conduzcan a enfrentar transformaciones de toda índole. Por eso las organizaciones que deseen sobrevivir deben flexibilizar sus sistemas de gestión, adecuarse a las demandas actuales y aprender, es decir, crear, adquirir y transferir conocimientos proactivamente cambiando su conducta sobre la base de nuevos conocimientos y percepciones. Las empresas privadas - por lo general - han asumido la vanguardia en lo relativo a las innovaciones y estrategias de adaptación a los cambios que requiere el mercado, centrándose en el logro de una mayor eficiencia y competitividad. Las empresas públicas, por su parte, si bien difieren en los objetivos de sus pares privadas, hoy comienzan a valorar las estrategias que tiendan a modernizar la organización y tornarla menos burocrática y más eficiente. Una de las organizaciones públicas por excelencia es el Municipio, es ahí donde al implementarse las políticas sociales a la comunidad, sus resultados contrastan con los nuevos tiempos, dado que los diversos subsistemas municipales buscan la consecución de sus objetivos de una forma directa con el trabajo comunitario, observando con ello los principales hitos que marcan estos cambios en la sociedad y en las personas. En este contexto, Darío Rodríguez señala que "los cambios experimentados por el entorno no pueden dejar a la organización impávida, sino que también gatillan cambios en ella"¹. Por lo tanto, urge dar respuestas acerca de cómo enfrentar estos cambios, una de estas se refiere a la "calidad" como "la totalidad de las características de una entidad, que inciden en su habilidad para satisfacer necesidades específicas"² y como "calidad total", un proceso donde "se hace lo correcto en la forma correcta, de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros, elevando integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicios con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente"³.

La Calidad Total además de considerar el conocimiento y la tecnología como elementos importantes para el cambio debe tomar en cuenta al ser humano, quien a través de su accionar permite que la organización alcance sus objetivos. Es por eso que descubre en él al

¹ Rodríguez, Darío: "Gestión Organizacional: elementos para su estudio", Editorial Procorp, Centro de Extensión de la Universidad Católica de Chile, sep. 1991.

² Gestión Empresarial: "Gestión y Consultoría Empresarial", Plaza Parroquia, Viña del Mar, 2001.

³ Acie, Alfredo: "Retos y Riesgos de la Calidad Total", Editorial Grijalbo, México, 1994.

usuario interno e introduce el concepto de *calidad de vida laboral*, pues éste debe sentirse cómodo con la organización, la cual debe proporcionarle las condiciones necesarias para que desarrolle sus capacidades y habilidades personales.

Es así como nuestra Tesis se fundamenta en un enfoque administrativo de *CALIDAD TOTAL*, que se refiere a la forma del cómo introducir innovaciones en el sistema organizacional, posibilitando el acceso a niveles de modernización y de eficiencia en las distintas fases del proceso administrativo. La Dirección de Desarrollo Comunitario de la comuna de Quillota (DIDECO), en el marco del Plan de Desarrollo Comunal de la provincia, esta empeñada en generar en el municipio procesos de planificación, mejorar los servicios a la comunidad, elevar la calidad de la atención al público e incrementar el desarrollo de los recursos humanos municipales orientados a responder los requisitos de la nueva estructura organizacional. Se desprende entonces, considerar la salud organizacional de DIDECO como un eje fundamental del que dependerá un mejoramiento continuo de la estructura y procesos al interior del subsistema y cumplir por tanto, con las expectativas de la comunidad elevando la calidad de la atención.

Por tanto, este estudio apuesta a incrementar el desarrollo y la capacitación de los recursos humanos municipales, orientados a responder a los requerimientos de la nueva estructura organizacional, viabilizando el proceso de cambio e innovación al interior del subsistema DIDECO, para que éste adquiera un papel más comprometido, cercano, eficiente y menos burocrático con la comunidad y colaborando de este modo, con las políticas de modernización del sector público impulsadas por el Gobierno y por otra parte, en función de que este proceso de innovación comience a dar los frutos deseados, se constituirá como un modelo de referencia para su implementación en otros subsistemas del municipio.

De esta manera, existe la necesidad de conocer el perfil y nivel de satisfacción laboral de los usuarios internos, entendido como los funcionarios administrativos y coordinadores de DIDECO, a través del análisis de las variables estructura y procesos presentes en el subsistema mediante un diagnóstico organizacional. Para Darío Rodríguez "el diagnóstico organizacional es un camino que permite conocer las fuerzas y procesos a que está sometida la organización y debe ser capaz, con el conocimiento adquirido, de utilizarlo en provecho de los fines que la organización haya definido"⁴.

⁴ Rodríguez, Darío: "Diagnóstico Organizacional", Ediciones Universidad Católica de Chile, 1992.

En consecuencia, para llevar a cabo este diagnóstico es importante también considerar el concepto de Calidad de Vida Laboral, pues apunta al mejoramiento del hombre y las organizaciones, entendiéndose como un nivel de aspiraciones y anhelos del individuo, que se traduce en la realización del hombre y su desarrollo integral como ser humano tanto en su vida creativa como laboral. Por lo tanto, se ha relacionado Calidad Total con Calidad de Vida Laboral dado que la primera es una filosofía administrativa que hoy ciertas organizaciones intentan asumir como un punto central al que debieran orientarse las acciones en torno a la calidad de vida laboral, la que se constituye como proceso donde se pone acento en el actor individual, apuntando a la satisfacción de sus necesidades laborales y el cumplimiento de sus expectativas y tomando en cuenta las dimensiones psicosociales y sociológicas al interior de la organización. La Calidad de Vida Laboral es un componente de la Calidad Total.

Servicio Social por tanto, se ha de plantear en este estudio un desafío donde la innovación y la eficiencia adquieren rasgos fundamentales. Sin embargo, jamás se deberá abandonar el alma que inspira a nuestra profesión, por eso es importante rescatar el valor humano que se antepone a la eficacia en el mercado y “aterrizar” el modelo a las características propias de la administración pública, pues la población va a buscar algo más que un “buen producto”. Ellos necesitan adquirir elementos subjetivos manifestados en seguridad y confianza para con sus autoridades, produciéndose un clima cercano y para ello, los usuarios internos necesitan tomar parte en este proceso de mejoramiento continuo, otorgándoles un conocimiento de su realidad particular manifestado en el concepto de satisfacción laboral y potenciando el desarrollo de sus habilidades y destrezas con las herramientas que puede brindar servicio social en el área. De este modo, se espera contribuir a formar parte de un sustento básico para la transformación del subsistema DIDECO.

2. PREGUNTAS SIGNIFICATIVAS

1. De acuerdo a edad, sexo, nivel educacional, y tipo de contrato ¿Cuál es el perfil de los usuarios internos que presentan un mayor nivel de satisfacción laboral?
2. Desde la percepción de los usuarios internos (funcionarios y coordinadores) ¿Qué tipo de necesidades laborales debieran satisfacerse para lograr una mayor calidad de vida laboral?
3. Desde la percepción de los usuarios internos ¿Las variables liderazgo, trabajo en equipo, comunicación e innovación, contempladas dentro del proceso administrativo se desarrollan en forma sistemática y adecuada?

3. DELIMITACIÓN DE LA SITUACIÓN

La Calidad Total estará referida a diversos aspectos, entre ellos el saber, la complejidad tecnológica y el más importante: el ser humano. Es por eso que también focaliza su atención en los miembros de la organización, descubriendo en ellos al “usuario interno” e introduciendo el concepto de “calidad de vida” de sus trabajadores, quienes deben sentirse cómodos con la organización y estar en capacidad de aprovechar sus facultades y de desarrollar su potencial personal. En consecuencia, la calidad de vida laboral, apunta a la satisfacción de las necesidades laborales de sus trabajadores y al cumplimiento de sus expectativas, siendo una pieza clave para alcanzar la Calidad Total.

Por tanto, es importante para este estudio asumir el concepto amplio de Calidad Total, como un estado a lograr, y el concepto operativo de Calidad de Vida Laboral dentro del subsistema de la Dirección de Desarrollo Comunitario de Quillota.

En este contexto se define como situación central para el presente estudio:

Conocer las principales características personales - sociales de los usuarios internos, así como identificar los aspectos organizacionales en cuanto a su estructura (interna y administrativa) y procesos (liderazgo, trabajo en equipo, comunicación e innovación con relación al proceso administrativo) del subsistema DIDECO para relacionar el sistema organizacional con el sistema personal - social y determinar de este modo el nivel de satisfacción laboral de los usuarios internos con relación a las variables mencionadas.

La situación se abordará utilizando el Modelo de Calidad de Vida Laboral, adaptado a los requerimientos del estudio, a la luz del enfoque de Calidad Total.

Existen dos áreas centrales relacionadas entre sí, a través de la satisfacción laboral, estas son definidas como sistema organizacional y sistema personal - social.

I.- Sistema Organizacional: Para efectos del estudio estará representado por el **Subsistema de Dirección de Desarrollo Comunitario**, el cual se conocerá a través de sus variables estructura y procesos, las que se definen de la siguiente manera:

1. -Estructura de la Dirección de Desarrollo Comunitario: corresponde a los elementos relativamente estables que configuran el esqueleto de este subsistema. Contempla las siguientes dimensiones:

- Estructura interna: corresponde a los elementos que conforman el subsistema, representada por los recursos materiales, financieros y humanos.
- Estructura administrativa: consiste en la definición de funciones, responsabilidades y relaciones de autoridad entre las diferentes personas y oficinas del subsistema DIDECO. La cual está representada por el organigrama y el reglamento interno.

2.- Procesos de la Dirección de Desarrollo Comunitario: corresponde al conjunto de actividades relacionadas entre sí que dinamizan el sistema de interacciones entre los miembros, dirigidas a conseguir un fin en particular. Contemplando las siguientes variables a estudiar:

Liderazgo: Según Alfredo Acle, "es la capacidad de los dirigentes para encauzar las acciones de todos sus miembros hacia las metas planificadas. El líder debe ser capaz de orientar y supervisar el trabajo concreto que contribuya al desempeño laboral, el cual requiere por lo tanto de una "autoridad integral" compuesta por:

Autoridad jerárquica: la cual es implícita al cargo.

Autoridad profesional: es el conocimiento de los asuntos de la organización (el líder debe entender lo que hace y para qué).

Autoridad moral: se refiere a la consistencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Al unirse estos tres aspectos nos encontramos ante una "autoridad integral" y es esta la que convierte al jefe en líder"⁵.

Trabajo en Equipo: Son las tareas colectivas de personas organizadas, orientadas hacia un mismo fin donde los procesos de participación y toma de decisiones constituyen un factor esencial para el desarrollo de éste.

Comunicación: Es el proceso de intercambio de códigos, ideas o señales que representan un mensaje entre un emisor y un receptor y que constituyen la base de las relaciones humanas de la organización.

⁵ Ibid, cita 3.

Innovación: Son las acciones guiadas y sistematizadas efectuadas en el contexto de un proceso de capacitación dentro de determinadas estructuras de organización.

Estas variables serán abordadas a través del proceso administrativo en sus diferentes etapas:

Planificación: es el proceso a través del cual se establece anticipadamente los objetivos y cursos de acción a seguir.

Organización: es el proceso a través del cual se distribuye el trabajo en el grupo y se establece y reconoce la autoridad necesaria.

Dirección: es el proceso centrado en las acciones que realizan los miembros del grupo para llevar a cabo sus tareas con entusiasmo.

Control: es el proceso en que se verifica si los objetivos han sido cumplidos de acuerdo a lo planeado, y se señalan los defectos y errores con el objeto de corregir y prevenir en el futuro.

Coordinación: es la sincronización ordenada de los esfuerzos para proporcionar una adecuada cantidad, oportunidad y dirección de manera que las acciones sean armoniosas y unificadas para el logro de los objetivos. Esta se presenta en todas las etapas.

II.- Sistema Personal – Social: Estará representado por los usuarios internos (funcionarios administrativos y coordinadores de cada programa u oficina) contemplando la siguiente variable:

1. - Perfil personal- social del usuario interno: se define como las características individuales, familiares y sociales del usuario interno, conformadas por sexo, edad, estado civil, nivel educacional, tiempo de traslado, antigüedad, tipo de contrato, tipo de familia, número de integrantes del grupo familiar, número de personas que trabajan, lugar donde vive, medio de transporte, participación en organizaciones comunitarias y número de organizaciones en las que participa.

Satisfacción Laboral: entendida como las percepciones que tienen los usuarios internos frente a las variables organizacionales (estructura y procesos) del subsistema DIDECO. En consecuencia, esta variable traduce la posición individual del usuario interno con respecto a su calidad de vida laboral.

El enfoque del esquema de investigación que se propone corresponde a una perspectiva sistémica destacándose la interacción entre las dos áreas mencionadas. Esta interacción tiene como resultado a nivel individual la satisfacción laboral; y a nivel organizacional el aporte que

realiza este subsistema a la satisfacción laboral y por ende a la calidad de vida de sus usuarios internos para un adecuado desempeño de sus funciones.

Para efectos de este estudio es importante abordar la satisfacción laboral de los usuarios internos del subsistema DIDECO para conocer la calidad de vida laboral como elemento primordial al que debe estar orientada la calidad total de una organización, pues si se pretende entregar un adecuado producto/servicio a la comunidad, primero que todo deben estar satisfechas las necesidades y expectativas del individuo, traduciéndose en la realización y desarrollo integral del ser humano.

4. OBJETIVOS DE INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL N°1:

“Conocer el Sistema Personal-Social de los usuarios internos(funcionarios administrativos y coordinadores) de DIDECO, a través de las características individuales, familiares y sociales”.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Establecer las características individuales de los usuarios internos:

- Sexo
- Edad
- Estado civil
- Nivel educacional
- Tiempo de traslado
- Antigüedad
- Tipo de contrato

2. Establecer las características familiares de los usuarios internos:

- Tipo de familia
- Número de integrantes del grupo familiar
- Número de personas que trabajan

3. Establecer las características sociales de los usuarios internos:

- Lugar donde vive
- Medio de transporte

- Participación en organizaciones comunitarias
- Número de organizaciones en las que participa

OBJETIVO GENERAL N°2:

“Conocer las variables organizacionales referidas a la estructura y los procesos del subsistema DIDECO”.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Respecto a la estructura:

1.1. Caracterizar el subsistema DIDECO en cuanto a su estructura interna (recursos materiales, financieros y humanos), y estructura administrativa (organigrama y reglamento interno)

2. Respecto a los procesos:

2.1. Caracterizar el subsistema DIDECO en cuanto a liderazgo, trabajo en equipo, comunicación e innovación a través del proceso administrativo en sus etapas de planificación, organización, dirección, control y coordinación.

OBJETIVO GENERAL N°3:

“Conocer el nivel de satisfacción laboral de los usuarios internos con respecto a las variables organizacionales estructura y procesos del subsistema DIDECO”.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Identificar el nivel de satisfacción de los usuarios internos con respecto a la estructura interna (recursos materiales, financieros y humanos) y estructura administrativa (organigrama y reglamento interno).
2. Identificar el nivel de satisfacción de los usuarios internos con respecto al liderazgo, trabajo en equipo, comunicación e innovación a través del proceso administrativo.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

5.1.1. CALIDAD TOTAL

Si existe la intención de dejar de repartir a la población mascarillas que palien el smog y se quiera trabajar en prevenir la contaminación ambiental, entonces la exigencia siguiente es innovar y para ello se requerirá de tres elementos fundamentales: sistemas, tecnologías y personas. Los sistemas se han de implementar, las tecnologías se pueden adquirir pero cuando se trata de las personas la situación se complica, dado que si estas son miembros del equipo que combate la contaminación, la innovación es casi imposible llevarla a cabo en forma racional pues funcionan en ellos ciertos mecanismos subyacentes que impiden o resisten al cambio.

Sin embargo, Julio Lobos desmiente el enunciado anterior, menciona que es inconcebible que las personas empleadas en una organización deseen mantener una situación de vida en la que se sientan incómodas, pues si las personas pudiesen cambiar para mejor lo harían. Entonces el problema lo sitúa en otra creencia: "el elevado costo para funcionar en otras condiciones, particularmente en organizaciones de servicios cuyo costo de mano de obra suele ser superior al 60% del costo total. La Calidad Total se encarga de corregir el error en esa creencia pues se caracteriza por agregar valor al producto- servicio final, así resulta básico la planeación, liderazgo e innovación"⁶. Entendido esto último, algunos autores grafican dicha relación invirtiendo la pirámide jerárquica (empowerment).



⁶ "Cautivando al Cliente Interno y Externo". Ediciones Dolmen. 1995.

La pirámide invertida muestra a los operadores en contacto con el usuario interno, resolviendo los problemas donde éstos se producen y, más abajo, la línea de comando, creando las condiciones para ello. Por tanto se ha de procurar en este contexto:

- Definir las especificaciones de los productos- servicios
- Inducir al equipo a inferir los procesos y a usar técnicas de solución de problemas en grupo, involucrándose activamente en la capacitación
- Desarrollar un trabajo en equipo
- Estudiar los problemas emergentes, dando importancia a los hechos y evitando buscar culpables

Todo esto no debe ser visto como una programación en si, dado que a ella se le asocia a un comienzo y un final, debe ser entendido más bien como un proceso, un estado evolutivo y en constante movimiento y que se propone modificar ciertos aspectos de la cultura organizacional, dado que la Calidad Total es una **filosofía administrativa moderna que plantea un cambio cultural en una organización**, poniendo en juego todos los recursos necesarios para la prevención de los errores, involucrando a todo el personal y mejorando el clima y las relaciones entre los miembros integrantes.

La Calidad Total hoy es entendida como un conjunto de principios, métodos y estrategia global que buscan la satisfacción del usuario interno y externo, y los ubica como el principal punto orientador de las acciones a seguir, reduciendo los costos a través de un proceso de implantación en el tiempo y presentando un dinamismo implícito que da significado a una Calidad no concebida como un *status*, sino como un proceso de mejora continua.

Acle es un autor que se ha ocupado hondamente del tema, en su libro *Retos y riesgos de la Calidad Total* hace referencia al proceso de implantación de la Calidad Total como "una búsqueda de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de la organización, elevar consistente e integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicios, previendo el error y haciendo un hábito de la mejora constante"⁷. Así el ser humano se constituye como un factor fundamental en la organización (humanización del trabajo), ya que éste es quien procesa los productos y servicios. Por consiguiente, apuntar hacia la calidad total es elevar racionalmente la calidad de vida laboral, dado que la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores fomenta trabajos más estimulantes y satisfactorios como un camino irrenunciable para la consecución de la calidad total.

⁷ Ibid cita 3.

5.1.2. CALIDAD DE VIDA LABORAL

El concepto de calidad de vida laboral comprende una aplicación al medio laboral de lo que se entiende por calidad de vida y éste último concepto surge cuando hay una mayor comprensión del desarrollo integral del hombre, el cual se encuentra condicionado por la posibilidad que tiene para satisfacer sus necesidades fundamentales. No obstante, para el desarrollo integral del hombre no solo basta la satisfacción de las necesidades más básicas, sino otorgarle la oportunidad de potenciarse de manera integral, en donde pueda crecer plenamente en todos los aspectos. Es decir, que la calidad de vida se refleja en el nivel de satisfacción de las aspiraciones y anhelos de los individuos que permite su desarrollo y realización como ser humano.

Por consiguiente, una vez entendida la calidad de vida se puede definir la calidad de vida laboral, como "el nivel de bienestar alcanzado por los trabajadores como resultante de la existencia de un conjunto de circunstancias capaces de satisfacer sus necesidades, deseos, anhelos y aspiraciones en su medio de trabajo"⁸, lo que se traduce en el desarrollo del recurso humano en la organización, el cual pueda emplear todas sus habilidades y destrezas para que se autorrealice y obtenga un sentido de logro con su trabajo.

Las circunstancias son entendidas como "satisfactores, cuya evaluación por parte de los trabajadores estaría influida por factores de carácter biológicos, psicológicos, socio- culturales y éticos"⁹.

" La calidad de vida laboral es una forma de pensar con respecto a la gente, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos son: una preocupación constante por el efecto del trabajo sobre la gente, así como sobre la efectividad laboral, la idea de participación en la solución de problemas y la toma de decisiones organizacionales"¹⁰.

En la práctica, una alta calidad de vida laboral "implica proporcionar a los trabajadores de la organización un trato justo y equitativo, comunicación abierta y honesta, oportunidades para que cada persona adopte un papel activo en la toma de decisiones que lo afectan, un ambiente que no perjudique ni degrade a la persona, oportunidades para que cada persona se autorrealice con su trabajo, una sensación de seguridad y reconocimiento, un medio seguro y saludable, relaciones cooperativas entre los trabajadores y la dirección, trabajo en equipo,

⁸ "Modelo de Diagnóstico de Necesidades Sociolaborales", Escuela de Trabajo Social, Pontificia Universidad de Chile, 1985.

⁹ Ibid cita 8.

¹⁰ Kast, Freemont y Rosenzweig, James: "Administración en las Organizaciones", Editorial Mc Graw- Hill, México, 1996.

respeto mutuo, un ambiente que no provoque estrés en la persona y una compensación o incentivo equitativo"¹¹.

Por lo tanto, la calidad de vida en el trabajo es responsabilidad de todas las personas que forman parte de la organización, es decir desde los directivos hasta los trabajadores.

Por otra parte, existe una relación estrecha entre la calidad de vida laboral y la calidad total, pues para que en una organización exista calidad total (meta), primero que todo se debe considerar la calidad de vida laboral de sus trabajadores (usuarios internos), pues si se pretende satisfacer a los usuarios externos, "en primer lugar se debe tener trabajadores a gusto con su trabajo, motivados y satisfechos"¹². Es por ello, que el adecuado funcionamiento de la organización depende cada vez más del desarrollo integral de sus recursos humanos, lo que implica potenciar sus habilidades, estimular incentivos, participación, etc. En consecuencia, la calidad de vida laboral es una dimensión de la calidad total, pues "el desarrollo de la calidad total pasa por las personas (trabajadores) que integran una determinada entidad, las cuales deben considerarse como elemento y factor más importante de la empresa o cuerpo organizacional"¹³.

5.1.3 SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es básicamente un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo y es Edwin Locke, quien recoge el significado de este término señalando que la satisfacción laboral es "un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto"¹⁴. Esta definición supone la aceptación de que la satisfacción laboral es un constructo global, que abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros de trabajo, salario e incentivos, sistema de supervisión, las oportunidades de capacitación, etc.

Por otra parte, de acuerdo al modelo de necesidades sociolaborales la satisfacción laboral se define como "un conjunto de reacciones afectivas que experimentan los trabajadores en cuanto a sus condiciones de trabajo y a las características generales del sistema

¹¹ Macleay, Fiona: "Calidad de Vida Laboral, Hacia un Enfoque de Compromiso", Memoria para Optar al Título de Ingeniero Comercial, Viña del Mar, Universidad de Valparaíso, 1996.

¹² Poblete, Pamela: "Importancia del Cliente Interno en la Organización", Memoria para Optar al Título de Contador Auditor, Valparaíso, Universidad de Valparaíso, 1997.

¹³ Ibid cita 12.

¹⁴ Rodríguez, Andrés: "Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones", Ediciones Pirámide, S.A, Cap. 17 (Juan de la Poza). Madrid, 1998.

organizacional donde se desempeñan"¹⁵. Desde este punto de vista, la satisfacción laboral traduce la posición individual del trabajador con respecto a su calidad de vida laboral y por consiguiente las características individuales y de su entorno social influyen en la percepción que tenga de su medio laboral.

Por consiguiente, "la satisfacción laboral" va a depender de la interacción de tres factores interdependientes:

- Factor organizacional: es la actitud del individuo hacia el trabajo mismo. Se subdivide en una serie de variables estructurales y procesuales que representan los satisfactores laborales.
- Factor personal: son las características que dan identidad, tales como la edad, sexo, nivel de instrucción, personalidad, etc.
- Factor social: son las relaciones del individuo fuera del medio laboral, tales como la familia, los amigos, las actividades sociales, etc."¹⁶.

La satisfacción laboral permite que el individuo tenga una percepción y una actitud positiva hacia la organización.

La percepción se refiere "al proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con objeto de dar significado a su ambiente"¹⁷, esto es importante de considerar puesto que la conducta de las personas se fundamenta en la forma en que perciben la realidad y no en la realidad misma, pues existen diferentes factores que influyen en ésta, como las actitudes, los motivos, los intereses, la experiencia, las expectativas, entorno social y entorno de trabajo. Lo cual tiene importantes implicancias en el contexto organizacional pues en la medida que las personas perciban positivamente su trabajo, es decir lo valoren positivamente, puedan emplear sus facultades y capacidades, consideren que pueden satisfacer sus necesidades y se desenvuelvan en un ambiente cómodo, éste estará apuntando a elevar su calidad de vida.

Una persona muy satisfecha, en términos laborales adopta actitudes positivas respecto al trabajo, mientras que una persona insatisfecha adopta actitudes negativas frente a éste. Las actitudes "son afirmaciones evaluativas (favorables o desfavorables) en relación con objetos,

¹⁵ Ibid cita 3.

¹⁶ Garrido, Angela y Peña Miriam: "Realidad del Bienestar de Personal y Procesos Organizacionales: Estudio Realizado en una Institución de Educación Superior", Tesis para Optar al Título de Asistente Social, Valparaíso, Universidad de Valparaíso, 1999.

¹⁷ Robbins, Stephen: "Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica", Ediciones Prentice- Hall, Hispanoamericana, S.A, Séptima Edición, Cap.4, México, 1996.

personas o hechos"¹⁸. Reflejan los sentimientos personales respecto a algo. Por su parte, "Peiró (1984) señala que la satisfacción en el trabajo sería el resultado de varias actitudes que un empleado tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados"¹⁹. En este caso, la satisfacción laboral se trataría de "una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y la organización"²⁰. Las actitudes a su vez constan de tres componentes que inciden en los sentimientos de las personas hacia su trabajo: el componente cognitivo, afectivo y comportamental.

- "El componente cognitivo de las actitudes recoge las percepciones, opiniones y creencias.
- El componente afectivo o emocional de las actitudes es el que condiciona nuestros sentimientos y tiene un carácter de aprendizaje, procedentes de nuestra familia, educadores o grupo de afiliación.
- Por último, el componente comportamental hace referencia a una predisposición a comportarse de cierta forma hacia algo o alguien"²¹.

Dentro de este contexto, resulta fundamental comprender las motivaciones que orientan el comportamiento del individuo en las organizaciones. "Un motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo"²².

Un motivo puede estar influenciado por diferentes factores, tales como la cultura de la persona, sus valores, expectativas, etc., de tal forma que la motivación adquiere manifestaciones subjetivas. Sin embargo, se pueden establecer ciertos patrones universales que orientan el comportamiento humano:

"1.- El comportamiento humano es causado: Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos externos o internos.

¹⁸ Ibid cita 17.

¹⁹ Inostroza, E. y Sepúlveda P.: "Bienestar Psicológico y Satisfacción Laboral; Estudio Descriptivo- Comparativo en una Muestra de Docentes de Enseñanza Básica Municipalizada de Sectores Urbanos y Rurales de la Comuna de Quillota", Tesis para Optar al Título de Psicólogo, Valparaíso, Universidad de Valparaíso, 2000.

²⁰ Bravo, M. ; Peiró, J. y Rodríguez, I.: " Satisfacción Laboral, Tratado de Psicología en el Trabajo", 1993.

²¹ Ibid cita 14.

²² Chiavenato, Idalberto: " Administración de Recursos Humanos", Editorial Mc Graw- Hill, Colombia, Segunda Edición, 1998.

2.- El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

3.- El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento"²³.

Por lo tanto, el comportamiento humano se orienta a un objetivo determinado que apunta a satisfacer necesidades, es decir los hombres tienen necesidades cuyas propiedades internas les empujan a llevar a cabo determinados comportamientos para satisfacerlas. Desde este punto de vista, las estructuras y procesos organizativos pueden ser más o menos favorables para satisfacer las necesidades humanas y las estructuras y procesos capaces de satisfacerlas deben concebirse en función de aquellas, a fin de evitar la aparición de tensiones.

Desde el punto de vista de las relaciones humanas es importante destacar que, "los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan"²⁴ y desde el punto de vista de los recursos humanos, "todos los miembros de una organización constituyen recursos que conviene valorizar. Los hombres no desean solamente satisfacer sus necesidades de afiliación y ser amados y respetados, sino que desean también contribuir activamente a la realización de objetivos con los que puedan identificarse. Quieren utilizar e incrementar sus competencias y, participando activamente, satisfacer un conjunto de necesidades superiores (autonomía, realización de sí mismos, etc.)"²⁵.

En consecuencia, "el conocimiento de las actitudes de los empleados hacia su trabajo es una fuente de información muy importante como elemento de diagnóstico de la situación laboral de la organización. Un mal ambiente de trabajo, aunque no tenga repercusiones directas sobre el desempeño, puede incidir en otros aspectos como desinterés y apatía por el trabajo, estrés laboral o conductas de evitación"²⁶. Además esto nos permite conocer las fuentes más relevantes de insatisfacción para corregir y prevenir a futuro y por otra parte es "un instrumento de comunicación ascendente entre empleados y dirección"²⁷. Es por ello, que en la medida que los responsables de los recursos humanos (trabajadores) de la organización sean capaces de favorecer los aspectos positivos que afectan a las actitudes sobre los negativos, la calidad de vida laboral de los trabajadores se verá recompensada.

²³ Ibid cita 22.

²⁴ Guiot, Jean: " Organizaciones Sociales y Comportamientos", Editorial Herder, Barcelona, 1985.

²⁵ Ibid cita 24.

²⁶ Ibid cita 14.

²⁷ Ibid cita 14.

Volviendo a la satisfacción de las necesidades humanas, la resolución de los problemas de motivación en las organizaciones requiere de una adaptación de las estructuras y procesos a las necesidades de los miembros, pero ¿cuáles son estas necesidades?. Es necesario considerar que existen varias teorías de las necesidades humanas relacionadas con la motivación y satisfacción laboral, no obstante, para efectos del estudio es necesario referirnos a una más actualizada y que se preocupe del ser humano de manera integral apuntando a su desarrollo. Es por ello, que abordaremos la teoría de las necesidades humanas de Manfred Max- Neef.

5.1.4. TEORÍA DE LAS NECESIDADES

Desarrollo y Necesidades Humanas

El autor plantea una relación estrecha entre necesidades humanas y desarrollo, es decir el desarrollo de las personas debe orientarse hacia la satisfacción de sus necesidades. Detrás de esta afirmación subyace un principio básico de su pensamiento, este es que el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos, es decir "desarrollo a escala humana", lo que involucra el cuestionamiento sobre la forma de establecer que un principio de desarrollo sea mejor que otro, para lo cual requiere un indicador del crecimiento cualitativo de las personas.

Frente a este cuestionamiento surge una afirmación, la cual se refiere a que el mejor proceso de desarrollo será aquél que permita elevar más la calidad de vida de las personas, lo que nos lleva a una nueva interrogante ¿qué determina la calidad de vida de las personas?

La calidad de vida de las personas dependerá de las posibilidades que tengan de satisfacer las necesidades humanas fundamentales, frente a lo cual surge un nuevo cuestionamiento sobre la forma de determinar estas necesidades ¿quién decide cuáles son?.

Para responder lo anterior, el autor introduce los conceptos de *necesidades* y *satisfactores*, los cuales constituyen el eje central de su teoría y corresponden a los siguientes tópicos de reflexión:

Concepto de necesidad

Para decidir cuales son las necesidades fundamentales, Max- Neef las clasifica de acuerdo a dos criterios epistemológicos: *según categorías existenciales* y *según categorías*

axiológicas. Estos dos criterios permiten construir una matriz en donde se combinan sistemáticamente:

Necesidades según Categorías Existenciales:	Necesidades según Categorías Axiológicas:
Ser Tener Hacer Estar	Subsistencia Protección Afecto Entendimiento Participación Ocio Creación Identidad Libertad

Esta clasificación permite comprender que las necesidades son finitas y que los satisfactores son los que cambian, por ello "las necesidades humanas deben entenderse como un sistema en que las mismas se interrelacionan e interactúan"²⁸.

De acuerdo al autor, no existe correspondencia biunívoca entre necesidades y satisfactores. Un satisfactor puede contribuir a la satisfacción de diversas necesidades de manera simultánea, o a la inversa, una necesidad puede requerir de diversos satisfactores para ser satisfecha.

A partir de lo anterior, el autor formula dos postulados:

- "1. Las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas y clasificables.
- 2 Las necesidades humanas fundamentales (como las contenidas en el sistema propuesto), son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que cambia, a través del tiempo y de las culturas, es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades"²⁹.

Por lo tanto, lo que está culturalmente determinado no son las necesidades humanas fundamentales, sino que los satisfactores de esas necesidades, pues estos son elegidos y pueden ser reemplazados por otros diferentes. Además cada necesidad puede ser satisfecha a

²⁸ Max - Neef, Manfred y otros: "Desarrollo a Escala Humana", Cepaur, Fundación Dag Hammarskjöld, Suecia, 1986.

²⁹ Ibid cita 28.

niveles diferentes y con distintas intensidades, lo que implica que pueden satisfacerse en tres contextos:

- En relación con uno mismo.
- En relación con el grupo social.
- En relación con el medio ambiente.

La calidad e intensidad tanto de los niveles como de los contextos dependen del tiempo, lugar y circunstancias.

Entonces, de acuerdo a esta teoría de las necesidades para el desarrollo, se puede reinterpretar el concepto de pobreza, superando una noción que el autor considera estrictamente economicista, determinada por el ingreso, por lo que se sugiere no hablar de pobreza, sino de pobrezas, ya que cualquier necesidad humana fundamental que no es satisfecha adecuadamente evidencia una pobreza humana.

Las necesidades revelan el ser de las personas, puesto que aquel se hace palpable a través de éstas en su doble condición existencial como *carencia y potencialidad*. Por consiguiente comprendidas las necesidades de manera amplia, éstas manifiestan la tensión permanente entre carencia y potencia, propia de los seres humanos.

Concebir las necesidades sólo como carencia implica restringirlas a lo puramente fisiológico. Sin embargo, al ser entendidas como potencialidad, comprometen, motivan y movilizan a las personas, pudiendo convertirse en recursos; por ejemplo, la necesidad de participar es potencial de participación.

Entendidas las necesidades en esta doble condición existencial, es inadecuado hablar de necesidades que se "satisfacen" o que se "colman", por cuanto revelan un proceso dialéctico. Es por ello, que es más adecuado hablar de vivir y realizar las necesidades de manera continua y renovada.

• Concepto de satisfactores y bienes económicos

Los satisfactores "están referidos a todo aquello que, por representar formas de ser, tener, hacer y estar, contribuye a la realización de necesidades humanas"³⁰. Pueden incluir

³⁰ Ibid cita 28.

entre otras, formas de organización, prácticas sociales, valores y normas, comportamientos y actitudes, etc.

Cabe señalar que de acuerdo al autor un mismo satisfactor puede "realizar" distintas necesidades en culturas distintas, o "vivirse" de manera divergente por las mismas necesidades en contextos diferentes. Los efectos distintos que pueda tener un satisfactor en diversos contextos, no dependen tan sólo del propio contexto, sino también de los bienes que el medio genera, de cómo los genera y de cómo organiza el consumo de los mismos.

Los bienes se entienden como aquellos objetos y artefactos que permiten incrementar o disminuir la eficiencia de un satisfactor, convirtiéndose en elementos determinantes dentro de la civilización industrial.

Un satisfactor es en sentido último el modo por el cual se expresa una necesidad y los bienes son en sentido estricto el medio por el cual la persona potencia los satisfactores para vivir sus necesidades. No obstante, cuando los bienes se convierten en fines, la presunta satisfacción de una necesidad opaca las potencialidades de vivirla en su amplitud, esto conlleva a que la vida se pone al servicio de los artefactos en vez de los artefactos al servicio de la vida. Por tanto, es importante pensar desde un punto de vista más humanista formas de organización económica en que los bienes potencien satisfactores para vivir las necesidades de manera coherente, sana y plena, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas.

Es por ello, que "la situación obliga a repensar el contexto social de las necesidades humanas de una manera radicalmente distinta de cómo ha sido habitualmente pensado por planificadores sociales y por diseñadores de políticas de desarrollo. Ya no se trata de relacionar necesidades solamente con bienes y servicios que presuntamente las satisfacen; sino de relacionarlas además con prácticas sociales, formas de organización, modelos políticos y valores que repercuten sobre las formas en que se expresan las necesidades"³¹.

Para aclarar aún más la diferencia entre las necesidades, los satisfactores y los bienes económicos, el autor establece sus posibles trayectorias. Aun cuando no tenga la certeza de que las necesidades humanas fundamentales son permanentes, supone legítimo que las necesidades humanas cambian con la velocidad que corresponde a la evolución de la especie humana, es decir a un ritmo extremadamente lento. Esta unión a la evolución de la especie, permite indicar que son también universales y que tienen una trayectoria única. Por su parte, los satisfactores tienen una doble trayectoria: se modifican al ritmo de la historia y se diversifican de acuerdo a las culturas y las circunstancias. Y por último, los bienes económicos

³¹ Ibid cita 28.

tienen una triple trayectoria: se modifican a ritmos coyunturales, se diversifican de acuerdo a las culturas y dentro de éstas, se diversifican en relación a los diversos estratos sociales.

Una taxonomía de las necesidades humanas

De acuerdo a la reflexión anterior, el autor establece una propuesta para clasificar las necesidades, en donde los satisfactores puedan ordenarse y desglosarse dentro de los cruces de una matriz que por un lado, clasifica las necesidades según categorías existenciales y por otro, las clasifica según categorías axiológicas.

A continuación se presenta la matriz que actúa como paradigma de este enfoque de las necesidades para el desarrollo, con tipos de satisfactores posibles, por tanto, éstos no agotan la posibilidad de incluir otros, pues como ya se indicó, depende de las culturas, tiempo, lugar, circunstancias, de sus limitaciones o aspiraciones el tipo de satisfactores que se elijan.

Existenciales Axiológicas	SER	TENER	HACER	ESTAR
Subsistencia	Salud física, salud mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad	Alimentación, abrigo, trabajo	Alimentar, procrear, descansar, trabajar	Entorno vital, entorno social
Protección	Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad	Sistemas de seguros, ahorro, seguridad social, sistemas de salud, legislaciones, derechos, familia, trabajo	Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender	Contorno vital, contorno social, morada
Afecto	Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, sensualidad,	Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines	Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar	Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro

	humor			
Entendimiento	Conciencia, crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad	Literatura, maestros, método, políticas educativas y comunicacionales	Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar	Ambitos de interacción formativa: escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia
Participación	Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor	Derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo	Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar	Ambitos de interacción participativa: partidos, asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, familias
Ocio	Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad, sensualidad	Juegos, espectáculos, fiestas, calma	Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar	Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes
Creación	Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad	Habilidades, destreza, método, trabajo	Trabajar, inventar, construir, idear, componer, diseñar, interpretar	Ambitos de producción y retroalimentación: talleres, ateneos, agrupaciones, audiencias, espacios de expresión, libertad temporal
Identidad	Pertenencia, coherencia,	Símbolos, lenguaje, hábitos,	Comprometerse, integrarse,	Socio- ritmos, entornos, de la

	diferenciación, autoestima, asertividad	costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, trabajo	confrontarse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer	cotidianeidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas
Libertad	Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia.	Igualdad de derechos.	Discrepar, optar, diferenciarse, arriesgar, conocerse, asumirse, desobedecer, meditar.	Plasticidad espacio- temporal.

Es importante señalar que esta matriz, nos permite reflexionar en torno a los satisfactores destinados a satisfacer las necesidades del *tener* según la categoría existencial propuesta, principalmente en los ámbitos de subsistencia, protección y ocio (categorías axiológicas) en la mayoría de las organizaciones tanto públicas como privadas. No cabe duda que ésto ha sido un apoyo para los trabajadores, pero de acuerdo a los cambios vertiginosos que se están presentando tanto en la sociedad como en las organizaciones es necesario considerar los otros ámbitos de las necesidades, para el desarrollo integral de los trabajadores como personas y recursos humanos. Lo que implica que al realizar el estudio en torno a la satisfacción laboral de los usuarios internos del subsistema DIDECO, el equipo seminarista considere las necesidades desde un punto de vista más integral, que aborda las necesidades en su doble condición existencial.

Finalmente, cabe mencionar, que este modelo permite también hacer un análisis de los satisfactores existentes, los cuales pueden tener diversas características que abarcan una variedad de posibilidades, para lo cual se plantea la siguiente clasificación:

- Satisfactores violadores o destructores: se aplican con el fin de satisfacer una determinada necesidad, sin embargo paradójicamente aniquilan la posibilidad de su satisfacción en un plazo mediano o inmediato, imposibilitando además la satisfacción de otras necesidades.
- Pseudo- satisfactores: son elementos que estimulan una falsa sensación de una necesidad determinada. Sin la agresividad de los violadores o destructores, pueden en ocasiones

aniquilar en un plazo mediano la posibilidad de satisfacer la necesidad a que originalmente apuntan.

- Satisfactores inhibidores: son aquellos que por el modo en que satisfacen una necesidad determinada, dificultan seriamente la posibilidad de satisfacer otras necesidades.
- Satisfactores singulares: son aquellos que apuntan a la satisfacción de una sola necesidad, siendo neutros respecto a la satisfacción de otras necesidades.
- Satisfactores sinérgicos: son aquellos que por la forma en que satisfacen una necesidad determinada, estimulan y contribuyen a la satisfacción simultánea de otras necesidades.
- Satisfactores exógenos y endógenos: los satisfactores endógenos son impulsados desde arriba hacia abajo, es decir, desde las autoridades, directivos, etc. hacia la comunidad (entendida como personas capaces de generar sus propios proyectos) y los satisfactores exógenos, en cambio son impulsados desde abajo hacia arriba, es decir, de propuestas propias de la comunidad.

Es importante señalar que el modelo propuesto por el autor, constituye un intento por analizar las necesidades humanas desde un punto de vista sistémico, en donde los satisfactores endógenos y sinérgicos tienen relevancia por sobre los demás y por otra parte, las necesidades son entendidas como carencia y como potencias, lo que permite comprender que las necesidades humanas pueden satisfacerse a niveles diferentes y con distintas intensidades, dependiendo de los contextos en que se presenten, los cuales, a su vez dependerán del tiempo, lugar y circunstancias. Por tanto, con relación al medio laboral las necesidades no se dan de igual forma en los diferentes periodos de la vida del trabajador, ni tampoco según su tipo de familia y medio socio cultural de los cuales forma parte. Es así como, se debe considerar a la familia y medio socio cultural para entender las necesidades del trabajador dentro del contexto familiar y que también forma parte de una comunidad; constituyendo el sistema personal social, el que se abordará a continuación.

5.2. SISTEMA PERSONAL - SOCIAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

Para estudiar la satisfacción laboral y por ende la calidad de vida laboral, no puede adoptarse una visión parcial de la organización, sino que debe considerarse otros elementos que influyen en ella. A través del trabajador mismo penetran otras influencias que implican normas, valores y actitudes diferentes a los fines de la organización, pero que contribuyen a

formar parte de la dinámica de ésta. Las influencias antes señaladas constituyen el sistema personal social.

5.2.1. LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN: UN RECURSO PARA EL CAMBIO

Las personas son sistemas altamente complejos que se caracterizan por presentar autorreferencias e identidades propias. El hombre transforma el mundo, como un ente pensante y viviente, mediante un proceso inagotable e infinito, por tanto debe conocerse a sí mismo y a su lugar o contexto, para alcanzar su plena realización dentro de la sociedad, que es la base de la existencia humana y la cual no ha elegido, sino por el contrario, ha resultado ser su producto. Por eso el hombre desarrolla su potencial gracias al trabajo y al poder colectivo de la sociedad asociándose a otros hombres y en su dinámica de intercambio humano, da vida a la organización. Gran parte de la vida de una persona, medianamente integrada socialmente, transcurre en un entrar y salir de organizaciones. Una parte importante de las actividades de las personas se desenvuelve en ambientes organizacionales

Por eso las personas empleadas en una organización, constantemente desean mantener una situación de vida en la que se sientan menos incómodas y para ello, comienzan a transitar por distintos roles. Sin embargo, para entender más este contexto donde sus miembros se desenvuelven, es que resulta necesario definir el concepto de organización según dos posturas clásicas. "Así para Parsons, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Según Chester Barnard, las organizaciones son sistemas conscientemente coordinados de actividades o fuerzas de dos o más personas"³². Por su parte, Darío Rodríguez asume las dos definiciones anteriores y hace énfasis en una relación particular, las dos apuntan a lo deliberado, lo consciente, lo contractual en la creación de una organización como característica central de la misma. No obstante diferencia ambas definiciones argumentando que para Parsons una organización pareciera ser un grupo de personas, en tanto que para Barnard, las actividades de estas personas son el elemento constituyente del sistema organizacional.

Como fue señalado con anterioridad, las definiciones provienen del pensamiento clásico, sin embargo, las organizaciones han presentado cambios, muchos de ellos detonados hoy por la tendencia a ser partícipes de un mundo globalizado, redefiniendo sus roles en esta nueva escena sociocultural, así desde organizaciones autoritarias y paternalista y de miembros inseguros y con un concepto limitado de ellos mismo (con gran protagonismo - en ciertos casos - de sindicatos) hasta hoy, que se vislumbran organizaciones "mucho más dinámicas, en

³² Ibid cita 1.

constante cambio, influidas por la globalización de los mercados e integración de núcleos competitivos, el avance de la tecnología y el aumento de la oferta de trabajo"³³.

En este contexto se define el nuevo perfil del trabajador de la organización contemporánea. Para Abarca, Majluf y Rodríguez este perfil es parte importante en la nueva cultura laboral y esta caracterizado por la "desvinculación emocional entre la empresa y los trabajadores, el notable aumento del nivel de educación y la determinación de los nuevos directivos de introducir una nueva forma de trabajo"³⁴.

Por otra parte, las organizaciones aún conservan una racionalidad distinta a la de los individuos que participan en ellas. "La organización entrena, adoctrina, convence y castiga o premia a sus miembros para que respondan y actúen de acuerdo a lo esperado, los individuos por su parte, intentan acomodar sus reglas y condiciones organizacionales a sus propios intereses y necesidades"³⁵. Por ejemplo, en una organización donde la política de estabilidad laboral es adecuada, la interacción persona- organización es más fluida y positiva para ambos, evitando que surjan frustraciones, sentimientos de incumplimiento de obligaciones, tergiversación de información, generación de falsas expectativas, etc.

5.2.2. ASPECTOS PERSONALES Y SOCIALES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

5.2.2.1. PERFIL PERSONAL - SOCIAL DEL USUARIO INTERNO:

Este se encuentra conformado por las características individuales de los trabajadores y por los elementos de su ambiente más próximo, es decir, su configuración familiar, sus pares y sus redes vecinales y comunitarias.

Dentro del sistema personal - social, lo que mayor impacto posee en la organización laboral son las características personales del trabajador y el hecho de ser integrantes de una familia con la cual presenta diversos lazos, adquiriendo la persona valores, destrezas, desempeño de roles, etc; al igual que al pertenecer a un vecindario o comunidad en donde también adquiere diversas habilidades y actitudes, por ejemplo, formar parte de alguna organización comunitaria. Todo esto influye de alguna manera en su desempeño laboral.

³³ Abarca; Majluf y Rodríguez: "Hacia una Nueva Cultura Laboral", apunte de circulación interna de la asignatura de Administración de Servicios de Bienestar Social.

³⁴ "Hacia una Nueva Cultura Laboral", apunte de circulación interna de la asignatura de Administración de Servicios de Bienestar Social.

³⁵ Ibid cita 33.

La familia es por tanto, el principal sistema que proporciona aquellos elementos que definen el marco sociocultural del trabajador, aún cuando el vecindario o comunidad a la cual pertenezca también sea importante. Las demandas de las familias, sus problemas, expectativas, etc., pueden ser fuentes de satisfacción e insatisfacción para el trabajador. Estos pueden originar situaciones estresantes y por tanto, tener consecuencias negativas para el trabajador y para la organización.

Por lo demás es sabido que tanto los factores individuales como los familiares y sociales relativizan las percepciones de los trabajadores con respecto a su experiencia en la organización, lo que incide en sus motivaciones y en su grado de satisfacción laboral.

Por lo tanto, es importante conocer el perfil personal - social del usuario interno para identificar de que manera influye en su satisfacción laboral. De esta forma es necesario considerar: *sexo, edad, estado civil, nivel educacional, tiempo de traslado, antigüedad y tipo de contrato* (éste último será abordado en forma más detallada en los párrafos siguientes); debido a que estas características varían de un trabajador a otro, pues como señala Schein "el hombre es un ser complejo concebido como un sistema de necesidades biológicas, de motivos psicológicos, de valores y de percepciones"³⁶, que lo hacen ser diferentes de los demás, en cuanto a su propia estructura y complejidad.

Además, "existe un acreciente evidencia de que las diferencias sexuales son significativas en el trabajo... en como la gente percibe su trabajo y, por consiguiente, en su comportamiento laboral"³⁷; así como las diferencias en la edad, nivel educacional, entre otros.

Es así como resulta necesario, considerar a la familia como factor preponderante en la satisfacción del trabajador en su medio laboral, ya que cada persona tiene una historia individual-familiar que influye en sus expectativas y motivaciones. Para conocer las necesidades y anhelos de un trabajador que evoluciona solo o con su familia, es importante conocer las características de ésta en cuanto *al número de integrantes del grupo familiar, número de personas que trabajan y el tipo de familia* desde el punto de vista de su composición, que según el informe de la Comisión Nacional de la Familia se clasifica en:

- "Familia nuclear simple: integrada por una pareja sin hijos.
- Familia nuclear biparental: integrada por el padre y la madre.
- Familia nuclear monoparental: integrada por uno de los padres y uno o más hijos.

³⁶ Ibid cita 22.

³⁷ Furnham, Adrián: " Personalidad y Diferencias Individuales en el Trabajo", Ediciones Pirámide, S.A, Madrid, 1995, Cap. 7.

- Familia extensa simple: integrada por una pareja sin hijos y por otros miembros que pueden ser parientes o no parientes.
- Familia extensa biparental: integrada por el padre y la madre, con uno o más hijos y con otros parientes.
- Familia extensa monoparental: integrada por uno de los miembros de la pareja, con uno o más hijos y por otros parientes.
- Familia extensa amplia: integrada por una pareja o uno de los miembros de esta, con uno o más hijos y por otros parientes y no parientes"³⁸.

Por último, es importante señalar que el pertenecer a un vecindario o comunidad influye en las expectativas y actitudes de las personas, pues es ahí donde también adquieren diversas habilidades y destrezas, por cuanto las "tradiciones comunitarias son factores que inciden en la participación de las personas. Las actitudes, normas, y costumbres de la comunidad pueden servir de canales o incentivos a la participación"³⁹; reflejándose esta influencia en la participación en organizaciones comunitarias.

La participación "es parte de las necesidades humanas fundamentales y de las potencialidades del ser humano"⁴⁰, que permite aprender a tomar parte en decisiones y procesos colectivos y compartidos. Está centrada en la aspiración fundamental del ser humano a crecer y a humanizar el medio del que forma parte, apareciendo como un derecho ciudadano y como un valor que debe ser promovido. Incluye relaciones entre los sujetos sociales, construcción de redes, situaciones de cooperación y acciones conjuntas para enfrentar demandas concretas, en donde estas adquieren sentido al estar orientadas por una decisión colectiva.

Por lo demás la participación es considerada como "un factor de desarrollo personal comunitario creador de la solidaridad social"⁴¹ que permite también conocer las necesidades reales que tienen las personas como grupos; como "una acción consciente, es decir, la voluntad de intervenir para revertir o reorientar la situación- problema y una acción responsable, en donde los que participan deben ser capaces de responder a sus actos..., lo que se traduce en una madurez cívica y comunitaria"⁴². Por consiguiente, la participación en organizaciones comunitarias conduce a tener un mayor consciencia colectiva, una mayor reflexión de los

³⁸ Clasificación obtenida del capítulo 1.

³⁹ MIDEPLAN: "Participación de la Comunidad en el Desarrollo Social, Logros y Proyecciones", Parete1, Chile, 1992.

⁴⁰ Centro ITATA: " El Desarrollo Regional Desde el Mundo Social", Editora Aníbal Pinto, S.A, Concepción, Chile, 1992.

⁴¹ Ibid cita 39.

⁴² García, Patricio: " Servicio Social y Desarrollo Local", Edeval, Valparaíso, 1995.

problemas y una mayor información de lo que acontece en el medio circundante; lo que constituye a desarrollar progresivamente la capacidad para participar de manera más activa y directa en otros ámbitos de la vida humana, como por ejemplo en el trabajo.

5.2.2.1.1 PERFIL DEL USUARIO INTERNO Y CONTRATO DE TRABAJO:

Cada persona otorga parte importante de su vida a la organización de la que forma parte activa, pero "esa parte importante de su vida" adquiere su connotación particular en función del cumplimiento de las satisfacciones y expectativas del trabajador. Esto repercute, como es bien sabido, en el compromiso entre la persona y la organización. De acuerdo a lo que aquí se ha expresado, se estaría en condiciones de formular las siguientes preguntas: ¿basta sólo que la persona esté satisfecha en su lugar de trabajo para que mecánicamente se eleve el compromiso con su organización? ¿el trabajador se desempeña laboralmente en forma más óptima porque el sistema organizacional satisface sus expectativas? Para resolver estas interrogantes es necesario apoyarse en ciertas bibliografías del ámbito. Así para Abarca, Majluf y Rodríguez "existen ciertos factores - educación, capacitación, desvinculación emocional de la empresa con el trabajador- que han aumentado la inseguridad laboral y el surgimiento de la empleabilidad que constituyen una serie de cambios que calaron hondo en la persona misma y en la cultura laboral"⁴³.

Ante las preguntas ya enunciadas, se vislumbra un tema que complejiza las respuestas: la estabilidad laboral. Hoy los trabajadores se adecuan a las nuevas condiciones laborales de inestabilidad y movilidad, por tanto la inseguridad es usual en el trabajo. Las organizaciones ya no están en condiciones de ofrecer estabilidad laboral y por ende el compromiso de los trabajadores no es a largo plazo, sino que dura mientras se cumplen sus requerimientos monetarios y de satisfacción personal. Es así como la identificación de las personas con la organización no es alta como en el pasado y el compromiso se restringe al ámbito laboral y a las condiciones de los *contratos de trabajo*.

De esta manera el tipo de contrato es influyente en las organizaciones, ya sea *planta, contrata u honorario* dado que estos determinan de algún modo el rol estructural y funcional de una persona en su organización. Por ejemplo, el ejercicio de un rol exitoso y técnicamente aceptable se dejará sentir más fuertemente - en el contexto de la inseguridad laboral- en contratas y honorarios y en menor medida en el sistema de planta.

⁴³ Ibid cita 34.

Es así como ante la escena de estos distintos tipos de contrato, es posible encontrar una población cada vez más creciente de personas para las cuales la estabilidad laboral es un factor muy valorado. De esta forma las conductas y comportamientos de las personas dentro de su organización se fundamentan en el compromiso, que en palabras de Cellino "se desarrolla en el deseo intrínseco de llevar a la práctica una determinada acción, y es el resultado de una profunda convicción de aquella acción que tiene un sentido personal e inserta en un esquema de negociación"⁴⁴.

5.3. SISTEMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

Para efectos del presente estudio, el sistema organizacional está conformado por el subsistema de la Dirección de Desarrollo Comunitario del municipio de Quillota, el cual apunta a mejorar la calidad de vida de todos los miembros de una localidad, es decir eleva o mejora las condiciones económicas, físicas y ambientales, contemplando el desarrollo personal y social por medio de una participación activa de toda la comunidad. Por cuanto, al ser una dirección que orienta sus acciones a la consecución de la satisfacción de las necesidades de la comunidad, debe considerar también como organización las necesidades de sus funcionarios, lo que implica conocerlas para satisfacerlas de la mejor forma posible. Es por eso que en este contexto, para conocer y analizar los satisfactores organizacionales concurrentes a la calidad de vida laboral, se conocerá su estructura y sus procesos. A través de este conocimiento las personas estarán en condiciones de identificar aquellos factores obstaculizadores y/o facilitadores presentes en el sistema organizacional, y de este modo, planificar estratégicamente las acciones que tiendan a compatibilizar los objetivos personales con los objetivos propios de la organización.

5.3.1 LA ORGANIZACIÓN Y SU ESTRUCTURA

Según Hax y Majluf, las organizaciones deben ser diseñadas para obtener en la mejor forma posible los objetivos estratégicos, por cuanto en este sentido "la estructura es una resultante de los requerimientos estratégicos de la organización y no un punto de partida"⁴⁵.

⁴⁴ "Gestión de Recursos Humanos: Construyendo Bases para un Nuevo Enfoque Empresarial", apunte de circulación interna de la asignatura de Administración de Servicios de Bienestar Social.

⁴⁵ Ibid cita 4.

Estos autores estiman que los roles principales que debe cumplir una estructura deben ser dos:

- Apoyo a la implementación de programas estratégicos
- Facilitación de la conducta normal de las actividades operacionales de la organización, en este caso del subsistema DIDECO.

Estos roles muestran la importancia de incluir esta variable en un diagnóstico organizacional, y en este caso, en el subsistema DIDECO, puesto que la estructura actúa como un elemento facilitador u obstaculizador en el logro de los objetivos del subsistema.

La estructura organizacional contempla la *estructura interna*, entendida como los elementos relativamente estables que configuran el esqueleto de la organización que proporciona los niveles y áreas dentro de las cuales debe funcionar y contempla básicamente a sus recursos materiales, financieros y humanos, entendido estos como medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos.

En cuanto a sus *recursos materiales* se entiende a la infraestructura de la cual dispone este subsistema para su accionar. Estos recursos son necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, ya sea para prestar servicios o para producir bienes.

Con respecto a sus *recursos financieros*, son el presupuesto económico que está disponible de manera inmediata o mediata para enfrentar los compromisos que adquiere la organización. Estos garantizan los medios para alcanzar los recursos que la organización necesita.

Por su parte, los *recursos humanos* lo conforman las personas de la organización y son los únicos recursos vivos capaces de procesar los otros recursos inertes. Las personas ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cual sea su nivel jerárquico y su tarea, quienes aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, percepciones, etc. En este contexto, las personas que conforman este recurso en el subsistema DIDECO, corresponde a: Directora de DIDECO; apoyo administrativo en las diversas áreas; apoyo contable y apoyo profesional en las diversas áreas. Estos deben conformar un equipo de trabajo que desarrollen las acciones del subsistema.

Por otra parte, la estructura está conformada por la *estructura administrativa*, definida como "una red de relaciones formales cuyo propósito es ayudar en la regulación y dirección de los esfuerzos para fortalecer la organización en forma coordinada y compatible con sus

objetivos"⁴⁶ la cual consiste en la definición de funciones, responsabilidades, y relaciones de autoridad entre las diferentes personas y oficinas (programas) del subsistema DIDECO.

Los elementos más importantes que la conforman son los siguientes:

- *Organigrama*: es un diagrama que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones; los canales de autoridad formal y de división del trabajo.
- *Reglamento interno*: es lo que le indica al trabajador "el qué, el cómo y el cuándo" debe realizar las actividades relacionadas con su puesto.

5.3.2 LA ORGANIZACIÓN Y SUS PROCESOS

Los procesos corresponden a un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que dinamizan el sistema de interacción entre los miembros, dirigidos a conseguir un fin en particular, los cuales son más flexibles en el tiempo. Estas actividades o elementos dinámicos, para efecto del estudio, estarán conformadas por las siguientes variables:

5.3.2.1 VARIABLES PROCESOS

A) Liderazgo

"El liderazgo es una importante función que ha de ser desempeñada en un grupo, esta función es la de representación de un grupo, de movilización del mismo, de cohesión grupal, etc"⁴⁷. El liderazgo no es un problema de características personales, sino de exigencias específicas de rol, que han de ser satisfechas. El grupo requiere de una persona con determinadas características para que lo conduzca a lograr la meta y lo mantenga unido hasta el fin.

El éxito o fracaso de una organización se suele relacionar por tanto con el estilo de supervisión, con la capacidad que tengan sus dirigentes para alcanzar las acciones de todas las personas a su cargo. Por lo tanto, para que el ideal sea efectivo o posible de ser llevado a cabo, según Acle "un liderazgo efectivo requiere conjuntar en lo que se denominaría autoridad integral, tres tipos de autoridad: *la jerárquica, la profesional y la moral*"⁴⁸.

⁴⁶ Ibid cita 8.

⁴⁷ Ibid cita 1.

⁴⁸ Retos y Riesgos de la Calidad Total, Editorial Grijalbo, México, 1994.

La autoridad jerárquica es la más fácil de lograr, pues es la implícita al cargo. La autoridad profesional es el conocimiento de los asuntos del negocio u organización y la autoridad moral es la cohesión de las dos anteriores, es decir es la consistencia entre lo que se hace y lo que se dice.

Para la calidad total existe una clara relación entre el liderazgo y *estilo de supervisión*, un líder ideal es aquel que es capaz de convencer a las personas, no delegar a nadie su rol y además es capaz de hacer que las personas que están a su cargo participen de manera activa.

"El liderazgo es un proceso dinámico, las relaciones del líder seguidor son recíprocas y se desarrollan por medio de las transacciones interpersonales, con el tiempo"⁴⁹. Este líder la mayor parte de las veces debe evaluar el desempeño de los recursos humanos de la organización, el cual tiene las mismas condiciones para acompañar y verificar el desempeño de cada subordinado señalando sus fortalezas y debilidades, a través de una adecuada y objetiva supervisión "en donde ésta se convierte no en un fin por sí misma, si no en un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización"⁵⁰.

B) Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se realiza cuando un grupo de personas se propone alcanzar un fin común y comparte las responsabilidades de éste, lo cual requiere de un entrenamiento específico. "Las organizaciones cuyo personal está entrenado para trabajar en equipo, adquieren una gran flexibilidad y capacidad de respuesta, logran sobreponer a una estructura funcional otra interfuncional y donde la *participación y la toma de decisiones* entre diferentes áreas, es una de sus constantes"⁵¹.

La participación consiste en un ambiente de plena confianza en que los trabajadores se sienten libres para actuar en equipos y en el que las actitudes son positivas y las ideas constructivas, de manera que las personas sientan responsabilidad en todos los niveles de la organización.

"Esto le permite al trabajador la internalización de los objetivos y los valores de la organización, los acepta como propios y empieza a pensar en términos de *mi equipo*"⁵².

⁴⁹ Ibid cita 10.

⁵⁰ Ibid cita 22.

⁵¹ Ibid cita 3.

⁵² Ibid cita 22.

La internalización ocurre cuando el individuo desarrolla un compromiso personal para alcanzar los objetivos de la organización. "La participación del empleado debe ser sustentada con oportunidades sinceras para que los empleados contribuyan a las decisiones que los afecta y a sus empleos, y finalmente las buenas ideas deben ser aplicadas y con reconocimiento de los participantes"⁵³.

C) Comunicación

Las relaciones entre los miembros del grupo se reflejan en los patrones y procesos de comunicación. "Los fines de la comunicación incluyen la transmisión de la información, la persuasión a otros de un personal punto de vista"⁵⁴.

La comunicación implica intercambios realizados por las personas. Davis Keith, la define como el "proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas"⁵⁵.

Una adecuada comunicación dentro de la empresa permite reclutar y asegurar la retención personal técnicamente capacitado y con una actitud orientada al servicio del cliente, es decir, un *recurso humano* eficiente y eficaz, que satisfaga las necesidades tanto de la organización como de las personas que atiende.

"La efectividad de las comunicaciones permitirá el liderazgo integral, la adecuada toma de decisiones y la generación de un clima laboral de confianza y seguridad"⁵⁶.

Los subsistemas que forman una organización siempre se están comunicando e interrelacionando, es así como Luhmann sostiene "sólo comunicaciones pueden formar parte del sistema y que nada de lo que ocurra fuera del sistema tendrá impacto alguno en él, a menos que sea tematizado en una comunicación"⁵⁷. En las organizaciones se busca aumentar la eficiencia de las comunicaciones.

Al parecer es necesario distinguir entre comunicación *efectiva* y *eficiente*, para la teoría de la comunicación: la *comunicación efectiva* tiene lugar cuando el emisor y el receptor logran entenderse, lo que facilita una relación cara a cara. En cambio la *comunicación eficiente* se refiere al logro de los objetivos con costos mínimos en la que se prefiere utilizar comunicación escrita que llega todo el personal. Ambas pueden o no resultar *óptimas*, en un mundo globalizado y en constante cambio lo que se debe buscar es un equilibrio entre *comunicación efectiva* y *eficiente*, mediante redes entre cada uno de los subsistemas que

⁵³ Ibid cita 10.

⁵⁴ Ibid cita 10.

⁵⁵ " Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional", Editorial Mc Graw-Hill, Octava Edición, México, 1993.

⁵⁶ Ibid cita 3.

⁵⁷ Ibid cita 1.

forman una organización, en donde la información y la participación en la toma de decisiones del recurso humano son algunas de las más importantes recompensas que pueden ofrecerse para obtener el compromiso y adhesión de los trabajadores.

D) Innovación

Con frecuencia se dice que uno de los principales elementos en una organización es el recurso humano, pero sin *capacitación, educación e información* no se le estará brindando el espacio ni la importancia que se afirma. Incluso hasta el trabajo en equipo requiere de un entrenamiento y preparación del personal.

La capacitación, según Acle, "se refiere a preparar al individuo para estar en posibilidad de ocupar una posición de mayor nivel de responsabilidad; la cual va dirigida a seres humanos, es decir, no a entes anónimos que simple y mecánicamente asimilan una serie de conocimientos, sino por el contrario los adoptarán a su vida (conocimiento), articulándolo con otros elementos adquiridos con anticipación, y también crearán a partir de este acto de enseñanza, una serie de expectativas respecto a su futuro personal"⁵⁸.

A través de la capacitación, se innova permitiendo dar cabida a los cambios y además preparar a las personas, desarrollando actitudes. "En términos generales la capacitación, implica crear un poderoso activo intelectual dentro de la organización, que derivará en un mejor uso de sus activos físicos y de sus recursos financieros, lo cual tendrá como objetivo facilitar un uso pleno de su experiencia y capacidad intelectual"⁵⁹.

La adquisición de conocimientos en el ser humano es un proceso inacabable, siendo una constante en la vida de las personas y su organización, que permite entender mejor la realidad particular de cada uno de estos sistemas.

5.3.2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Las variables enunciadas en el punto anterior, serán abordadas a través del proceso administrativo en sus diferentes etapas, sin embargo para entender este proceso se debe conocer la tarea de la administración de cualquier organización o subsistema organizacional, la que implica "hacer que la gente sea capaz de trabajar en equipo, proporcionándole objetivos comunes, estructura adecuada, entrenamiento y desarrollo apropiados basados en la necesidad

⁵⁸ Ibid cita 48.

⁵⁹ Ibid cita 3.

de responder al cambio"⁶⁰. Las etapas del proceso administrativo se desarrollan en forma continua y secuencial. A continuación se describirá cada una de ellas:

a) Planificación

El autor G. Terry ha definido planificación como " la selección y relación de hechos, así como la formulación y el uso de sus posiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados necesarios"⁶¹.

En este proceso deben darse los siguientes momentos: determinación de objetivos; pronóstico o previsión; fijación de políticas y programas.

b) Organización

El paso siguiente es distribuir o señalar las actividades necesarias entre los miembros del grupo, esta distribución toma en consideración la naturaleza de las actividades, las agrupa y asigna de manera que se realice con un mínimo de gastos o con el máximo de satisfacción para el trabajador.

Las herramientas usadas en esta etapa son: organigrama; niveles de autoridad y manual de organización y procedimiento.

c) Ejecución

Se refiere a la necesidad de tomar medidas que inicien y continúen las acciones, por el tiempo que sea necesario y para que los miembros del grupo cumplan las tareas y actividades.

Los elementos básicos de esta etapa son: Jefatura; uso de buenos canales de comunicación y un buen sistema de incentivos.

⁶⁰ Apunte de circulación interna de la asignatura de Administración de Servicios de Bienestar Social, 2000.

⁶¹ Leiva, Cecilia: " La Administración de la Empresa a Través de la Teoría de Sistemas", Apunte de circulación interna de la asignatura de Administración de Servicios de Bienestar Social, 2000.

d) Control

Consiste en verificar si todo sucede de acuerdo con el programa, tiene como finalidad señalar los defectos y errores con el objeto de que puedan ser evitados en el futuro.

Esta etapa cuenta con dos herramientas: informativas y correctivas.

e) Coordinación

Se considera, según G. Terry, como "la sincronización de los esfuerzos para proporcionar una adecuada cantidad, oportunidad y dirección de manera que sean utilizadas las acciones armoniosas y unificadas para el objetivo indicado"⁶².

Es preciso mencionar que la coordinación se torna parte de las otras etapas, otorgándoles la secuencialidad que es característica del proceso administrativo.

⁶² Ibid cita 61.

6. TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio tiene el carácter de exploratorio- descriptivo. Es exploratorio porque el tema abordado no ha sido sujeto a un estudio sistemático por trabajo social en la organización, constituyéndose así en la primera etapa investigativa sobre la realidad particular del subsistema DIDECO.

Es descriptivo porque se caracteriza el problema de una forma amplia y completa para luego determinar los factores con los cuales está asociado. Por ello se han especificado un conjunto de variables que buscan caracterizar el perfil de los usuarios internos de acuerdo a las variables estructura y procesos que componen el sistema organizacional.

La combinación de ambos estudios permitiría sustentar futuros proyectos de acción, fundamentados en la información y análisis de la realidad organizacional.

7. UNIDAD DE ANALISIS

Desde el punto de vista investigativo, se trabajará con todo el universo del subsistema de la Dirección de Desarrollo Comunitario.

8. UNIVERSO

El universo corresponde a la totalidad de los usuarios internos, conformado por 47 funcionarios administrativos y 19 coordinadores de cada programa u oficina. Por lo tanto, si sumamos ambos estamentos tenemos un total de 66 personas que conforman el universo a estudiar en DIDECO.

Dado el tamaño reducido del conjunto de usuarios internos, es que se plantea la posibilidad de trabajar con la totalidad del universo.

Se ha planteado esta forma de trabajo, considerando que se cuenta con el tiempo y los recursos necesarios para minimizar la probabilidad de error.

9. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para realizar la investigación se utilizarán procedimientos de indagación cuantitativos-cualitativos, puesto que se trabajará con datos susceptibles de manejo numérico y por otra parte existe la necesidad de comprender aquellos elementos subjetivos presentes en los usuarios internos.

Por lo tanto, las fuentes a las que se recurrirá son de tipo primarias y secundarias.

- a) Las fuentes primarias serán consideradas como fuentes de campo y estarán constituidas por:
 - **Técnicas cuantitativas:** se utilizará la **encuesta descriptiva** dado a que se trabajará con el universo, con el fin de describir ciertos aspectos de la realidad particular y que serán sometidos a un análisis cuantitativo. Para ello, se aplicarán dos **cuestionarios cerrados**. El primero estará dirigido a los funcionarios administrativos y el segundo a los coordinadores(jefaturas), con el fin de conocer su perfil personal- social y su opinión respecto al subsistema DIDECO con relación a las variables estructura y procesos, desde percepciones diferentes de acuerdo al estamento al cual pertenecen.
 - **Técnicas cualitativas:** se utilizará la **observación sistematizada**, a fin de comprender aquellas manifestaciones que reflejen la percepción de los usuarios internos al interior del sistema organizacional.
- b) Las fuentes secundarias serán consideradas como fuentes documentales, constituidas por **registros y archivos** propios de la institución en estudio que permitirán un conocimiento de las variables a estudiar. Además, del **material bibliográfico** que contribuirá a proporcionar la información base para la elaboración del marco referencial que orientará la investigación.

10. PROCESAMIENTO, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

A) PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION:

Para este estudio será procesada tanto la opinión de los coordinadores como de los funcionarios respecto a las actuales condiciones laborales de DIDECO en sus aspectos estructurales y procesuales.

Los cuadros que se presentan a continuación son válidos para coordinadores y funcionarios y los puntajes han sido estructurados con relación a la encuesta elaborada. Es importante mencionar que estos puntajes se configuran de acuerdo a la distintas categoría de cada encuesta, a modo de ejemplo, las cinco preguntas destinadas a medir la satisfacción laboral en cuanto a los recursos materiales, posee un tope de 25 puntos, para efectos de este estudio se ha determinado arbitrariamente que entre los 22 y 25 puntos los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con los recursos materiales, desde ahí en medida que bajan los tramos cambian lógicamente las categorías.

1. VARIABLE ESTRUCTURA

1.1 Subdimensión recursos materiales

<i>CATEGORÍA</i>	<i>PUNTAJE</i>
Totalmente de acuerdo	22 – 25
De acuerdo	18 – 21
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14 – 17
En desacuerdo	10 – 13
Totalmente en desacuerdo	5 – 9

1.2 Subdimensión recursos financieros

<i>CATEGORÍA</i>	<i>PUNTAJE</i>
Totalmente de acuerdo	19 – 20
De acuerdo	15 – 18
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12 – 15
En desacuerdo	8 – 11
Totalmente en desacuerdo	4 – 7

1.3 Subdimensión recursos humanos

<i>CATEGORÍA</i>	<i>PUNTAJE</i>
Totalmente de acuerdo	19 – 20
De acuerdo	16 – 18
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12 – 15
En desacuerdo	8 – 11
Totalmente en desacuerdo	4 – 7

1.4 Subdimensión organigrama

<i>CATEGORÍA</i>	<i>PUNTAJE</i>
Totalmente de acuerdo	10
De acuerdo	8 – 9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6 – 7
En desacuerdo	4 – 5
Totalmente en desacuerdo	2 – 3

1.6 Subdimensión reglamento interno

<i>CATEGORÍA</i>	<i>PUNTAJE</i>
Totalmente de acuerdo	10
De acuerdo	8 – 9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6 – 7
En desacuerdo	4 – 5
Totalmente en desacuerdo	2 – 3

2. VARIABLE PROCESOS

2.1 Subdimensión Autoridad Integral

<i>CATEGORÍA</i>	<i>PUNTAJE</i>
Totalmente de acuerdo	47 – 55
De acuerdo	38 – 46
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29 – 37
En desacuerdo	20 – 28
Totalmente en desacuerdo	11 – 19

2.2 Dimensión Liderazgo

<i>CATEGORÍA</i>	<i>PUNTAJE</i>
Totalmente de acuerdo	47 – 55
De acuerdo	38 – 46
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29 – 37
En desacuerdo	20 – 28
Totalmente en desacuerdo	11 – 19

2.3 Subdimensión Participación

<i>CATEGORÍA</i>	<i>PUNTAJE</i>
Totalmente de acuerdo	23 – 25
De acuerdo	19 – 22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15 – 18
En desacuerdo	11 – 14
Totalmente en desacuerdo	5 – 10

2.4 Dimensión Trabajo en equipo

<i>CATEGORÍA</i>	<i>PUNTAJE</i>
Totalmente de acuerdo	23 – 25
De acuerdo	19 – 22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15 – 18
En desacuerdo	11 – 14
Totalmente en desacuerdo	5 – 10

2.5 Subdimensión Relaciones Humanas

<i>CATEGORÍA</i>	<i>PUNTAJE</i>
Totalmente de acuerdo	23 – 25
De acuerdo	19 – 22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15 – 18
En desacuerdo	11 – 14
Totalmente en desacuerdo	5 – 10

2.6 Dimensión Comunicación

CATEGORÍA	PUNTAJE
Totalmente de acuerdo	23 – 25
De acuerdo	19 – 22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15 – 18
En desacuerdo	11 – 14
Totalmente en desacuerdo	5 – 10

2.7 Subdimensión Capacitación

CATEGORÍA	PUNTAJE
Totalmente de acuerdo	23 – 25
De acuerdo	19 – 22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15 – 18
En desacuerdo	11 – 14
Totalmente en desacuerdo	5 – 10

2.8 Dimensión Innovación

CATEGORÍA	PUNTAJE
Totalmente de acuerdo	23 – 25
De acuerdo	19 – 22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15 – 18
En desacuerdo	11 – 14
Totalmente en desacuerdo	5 – 10

3. NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL

Para identificar el nivel de satisfacción laboral, se presenta el siguiente cuadro donde se establece una homologación entre las categorías empleada para concluir acerca de la percepción de los usuarios internos en cuanto a la estructura y proceso de DIDECO y los niveles de satisfacción laboral.

Categoría	Nivel de satisfacción laboral
Totalmente de acuerdo	<i>Satisfacción laboral elevada</i>
De acuerdo	<i>Satisfacción laboral moderada alta</i>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<i>Satisfacción laboral moderada</i>
En desacuerdo	<i>Insatisfacción laboral moderada baja</i>
Totalmente en desacuerdo	<i>Insatisfacción laboral elevada</i>

El total de las encuestas permanecerá separada por subdimensiones y la suma de los puntajes de éstas, se encuentra establecido en los cuadros que se presentan a continuación.

3.1 Subdimensión recursos materiales, dimensión estructura interna

Nivel de satisfacción laboral	Puntajes funcionarios	Puntaje coordinadores
<i>Satisfacción laboral elevada</i>	Entre 748 y 850 puntos	Entre 337 y 400 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada alta</i>	Entre 612 y 747 puntos	Entre 273 y 336 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada</i>	Entre 746 y 611 puntos	Entre 211 y 272 puntos
<i>Insatisfacción laboral moderada baja</i>	Entre 340 y 475 puntos	Entre 145 y 210 puntos
<i>Insatisfacción laboral elevada</i>	Entre 170 y 339 puntos	Entre 80 y 144 puntos

3.2 Subdimensión **recursos financieros**, dimensión estructura interna

Nivel de satisfacción laboral	Puntajes funcionarios	Puntaje coordinadores
<i>Satisfacción laboral elevada</i>	Entre 646 y 680 puntos	Entre 289 y 320 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada alta</i>	Entre 544 y 645 puntos	Entre 241 y 288 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada</i>	Entre 408 y 543 puntos	Entre 177 y 240 puntos
<i>Insatisfacción laboral moderada baja</i>	Entre 272 y 407 puntos	Entre 113 y 176 puntos
<i>Insatisfacción laboral elevada</i>	Entre 136 y 271 puntos	Entre 64 y 112 puntos

3.3 Subdimensión **recursos humanos**, dimensión estructura interna

Nivel de satisfacción laboral	Puntajes funcionarios	Puntaje coordinadores
<i>Satisfacción laboral elevada</i>	Entre 646 y 680 puntos	Entre 289 y 320 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada alta</i>	Entre 544 y 645 puntos	Entre 241 y 288 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada</i>	Entre 408 y 543 puntos	Entre 177 y 240 puntos
<i>Insatisfacción laboral moderada baja</i>	Entre 272 y 407 puntos	Entre 113 y 176 puntos
<i>Insatisfacción laboral elevada</i>	Entre 136 y 271 puntos	Entre 64 y 112 puntos

3.4 Subdimensión **organigrama**, dimensión estructura administrativa

Nivel de satisfacción laboral	Puntajes funcionarios	Puntaje coordinadores
<i>Satisfacción laboral elevada</i>	Entre 307 y 340 puntos	Entre 145 y 160 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada alta</i>	Entre 272 y 306 puntos	Entre 128 y 144 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada</i>	Entre 204 y 237 puntos	Entre 96 y 127 puntos
<i>Insatisfacción laboral moderada baja</i>	Entre 136 y 203 puntos	Entre 64 y 95 puntos
<i>Insatisfacción laboral elevada</i>	Entre 68 y 135 puntos	Entre 32 y 65 puntos

3.5. Subdimensión **reglamento interno**, dimensión estructura administrativa

Nivel de satisfacción laboral	Puntajes funcionarios	Puntaje coordinadores
<i>Satisfacción laboral elevada</i>	Entre 306 y 340 puntos	Entre 145 y 160 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada alta</i>	Entre 238 y 305 puntos	Entre 128 y 144 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada</i>	Entre 170 y 237 puntos	Entre 96 y 127 puntos
<i>Insatisfacción laboral moderada baja</i>	Entre 102 y 169 puntos	Entre 64 y 95 puntos
<i>Insatisfacción laboral elevada</i>	Entre 68 y 101 puntos	Entre 32 y 65 puntos

3.6 Subdimensión **autoridad integral**; dimensión liderazgo

Nivel de satisfacción laboral	Puntajes funcionarios	Puntaje coordinadores
<i>Satisfacción laboral elevada</i>	Entre 1562 y 1870 puntos	Entre 737 y 880 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada alta</i>	Entre 1259 y 1564 puntos	Entre 593 y 736 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada</i>	Entre 953 y 1258 puntos	Entre 449 y 592 puntos
<i>Insatisfacción laboral moderada baja</i>	Entre 647 y 952 puntos	Entre 305 y 448 puntos
<i>Insatisfacción laboral elevada</i>	Entre 374 y 646 puntos	Entre 176 y 304 puntos

3.7 Subdimensión **participación**; dimensión trabajo en equipo

Nivel de satisfacción laboral	Puntajes funcionarios	Puntaje coordinadores
<i>Satisfacción laboral elevada</i>	Entre 748 y 850 puntos	Entre 337 y 400 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada alta</i>	Entre 612 y 747 puntos	Entre 273 y 336 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada</i>	Entre 476 y 611 puntos	Entre 211 y 272 puntos
<i>Insatisfacción laboral moderada baja</i>	Entre 340 y 475 puntos	Entre 145 y 210 puntos
<i>Insatisfacción laboral elevada</i>	Entre 170 y 339 puntos	Entre 80 y 144 puntos

3.8 Subdimensión **relaciones humanas**; dimensión comunicación

Nivel de satisfacción laboral	Puntajes funcionarios	Puntaje coordinadores
<i>Satisfacción laboral elevada</i>	Entre 748 y 850 puntos	Entre 337 y 400 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada alta</i>	Entre 612 y 747 puntos	Entre 273 y 336 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada</i>	Entre 476 y 611 puntos	Entre 211 y 272 puntos
<i>Insatisfacción laboral moderada baja</i>	Entre 340 y 475 puntos	Entre 145 y 210 puntos
<i>Insatisfacción laboral elevada</i>	Entre 170 y 339 puntos	Entre 80 y 144 puntos

3.9 Subdimensión **capacitación**; dimensión innovación

Nivel de satisfacción laboral	Puntajes funcionarios	Puntaje coordinadores
<i>Satisfacción laboral elevada</i>	Entre 748 y 850 puntos	Entre 337 y 400 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada alta</i>	Entre 612 y 747 puntos	Entre 273 y 336 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada</i>	Entre 476 y 611 puntos	Entre 211 y 272 puntos
<i>Insatisfacción laboral moderada baja</i>	Entre 340 y 475 puntos	Entre 145 y 210 puntos
<i>Insatisfacción laboral elevada</i>	Entre 170 y 339 puntos	Entre 80 y 144 puntos

Universidad de Valparaíso
 ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
 BIBLIOTECA

B) ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION:

Constituido el universo de los usuarios internos (funcionarios administrativos y coordinadores), se procederá a la elaboración de dos encuestas sobre la base de la operacionalización de las variables estructura, procesos y personal- social. Ambas encuestas poseen las mismas categorías, incluyen los mismos puntajes y han sido elaboradas bajo las mismas variables mencionadas anteriormente; no obstante, algunas afirmaciones varían entre una encuesta y otra, debido a que son aplicadas a distintos estamentos y por ende, a visiones diferentes.

El universo encuestado corresponde a 34 funcionarios administrativos y 16 coordinadores de cada programa u oficina.

Teniendo los instrumentos de recolección de la información se estará en condiciones para su aplicación, previo a la realización de un *pre-test* a los funcionarios administrativos y a

los coordinadores, constituyendo cada uno de ellos el 18.2 % del universo, lo que permitirá visualizar las posibles dificultades generadas por los instrumentos. Paralelamente a esto se procederá a la codificación de las variables estructura (estructura interna y administrativa), procesos (liderazgo, trabajo en equipo, comunicación e innovación) y personal- social para su vaciamiento en una matriz, lo que será traducido en un análisis e interpretación de la información obtenida en forma general. Por tanto, la tabulación y codificación de los resultados obtenidos en la investigación se realizará mediante la utilización de los programas computacionales Microsoft Word, Microsoft Excel, ambos para Microsoft Windows 2000.

El análisis e interpretación de la información se realizará sobre la base de tendencias y contempla la utilización de cuadros de una entrada descriptivos y comparativos entre cada estamento, que permitan mostrar la distribución de las variables organizacionales: estructura (interna y administrativa) y procesos (liderazgo, trabajo en equipo, comunicación e innovación), además de la variable personal – social (perfil de los usuarios internos) y la satisfacción laboral. Para ello se utilizarán medidas de distribución de frecuencias porcentuales entre cada estamento. Cabe señalar que para efectos de un estudio descriptivo-comparativo de dos grupos que son menores de 100 personas cada uno, debieran emplearse las frecuencias proporcionales. No obstante, en este estudio- aun cuando el grupo de personas con las que se trabajará es menor de 100- se utilizarán frecuencias porcentuales, debido a que es más fácil para el lector comprender el análisis sobre la base de este tipo de frecuencias que las proporcionales.

Por último, este análisis será desarrollado en función de las características del perfil personal-social de los usuarios internos como respuesta a la variable personal-social desde donde se concluirá el perfil de los usuarios internos que se encuentran más próximos a la satisfacción laboral, por lo tanto, se determinará la calidad de vida laboral en función de la percepción del usuario interno que se desprenda de los resultados de la satisfacción laboral.

Capítulo II

DIAGNÓSTICO

1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL N° 1

“Conocer el Sistema Personal-Social de los usuarios internos (funcionarios administrativos y coordinadores) de DIDECO, a través de las características individuales, familiares y sociales”.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

A. Establecer las características individuales de los usuarios internos:

1. Sexo

Cuadro N° 1: Distribución de los usuarios internos, según sexo.

Sexo	Funcionarios		Coordinadores	
	N°	%	N°	%
Masculino	21	61.8	10	62.5
Femenino	13	38.2	6	37.5
Total	34	100	16	100

Se observa que más de la mitad de los usuarios internos de DIDECO, es de sexo masculino.

2. Edad

Cuadro N° 2: Distribución de los usuarios internos, según tramo de edad.

Rango de edad	Funcionarios		Coordinadores	
	N°	%	N°	%
15-19	0	0	0	0
20-24	4	11.8	0	0
25-29	3	8.8	3	18.8
30-34	8	23.5	2	12.5
35-39	9	26.5	1	6.3
40-44	5	14.7	7	43.8
45-49	2	5.9	2	12.5
50-54	2	5.9	1	6.3
55-64	0	0	0	0
65-69	1	2.9	0	0
70- o más	0	0	0	0
Total	34	100	16	100

Se observa que en DIDECO el 50% de los funcionarios se encuentran en el tramo entre los 35-39 y 30-34 años de edad correspondiendo al grupo etáreo de los adultos jóvenes. En

cambio, el 43.8% de los coordinadores se encuentran en el tramo entre los 40-44 años de edad, correspondiendo al grupo etáreo de los adultos.

3. Estado Civil

Cuadro N° 3: Distribución de los usuarios internos, según estado civil.

Estado Civil	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
Soltero	11	32.4	5	31.3
Casado	19	55.9	9	56.3
Viudo	1	2.9	0	0
Otro	3	8.8	2	12.5
Total	34	100	16	100

Se observa que más de la mitad de los usuarios internos de DIDECO se encuentra en la categoría *casado*.

4. Nivel Educativo

Cuadro N° 4: Distribución de los usuarios internos, según nivel educativo.

Nivel educativo	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
Básica incompleta	0	0	0	0
Básica completa	4	11.8	0	0
Media incompleta	1	2.9	0	0
Media completa	9	26.5	2	12.5
Téc. prof. Incomp.	3	8.8	0	0
Téc. prof. completa	10	29.4	1	6.3
Univ. Incompleta	5	14.7	2	12.5
Univ. completa	2	5.9	11	68.8
Total	34	100	16	100

Se observa que el 55.9% de los funcionarios posee *enseñanza técnica profesional completa y media completa*, lo que indica que la gran mayoría posee especialización. En cambio, un 68.8% de los coordinadores posee educación *universitaria completa*.

5. Tiempo de Traslado

Cuadro N° 5: Distribución de los usuarios internos, según el tiempo en que demora en trasladarse desde su domicilio a su lugar de trabajo.

Tiempo de traslado	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
15 a 30 minutos	30	88.2	10	62.5
31 a 40 minutos	2	5.9	2	12.5
41 a 50 minutos	2	5.9	0	0
51 a 60 minutos	0	0	3	18.8
Más de 60 minutos	0	0	1	6.3
Total	34	100	16	100

Se observa que la tendencia es demorar entre 15 a 30 minutos, es decir, que la mayoría de los usuarios internos vive cerca de su lugar de trabajo.

6. Antigüedad en DIDECO

Cuadro N° 6: Distribución de los usuarios internos, según antigüedad en DIDECO.

Antigüedad en DIDECO	Funcionarios		Coordinadores	
	N°	%	N°	%
Menos de 1 año	2	5.9	1	12.5
1 a 2 años	10	29.4	1	0
3 a 4 años	9	26.5	4	25
5 a 6 años	3	8.8	4	25
6 a 7 años	5	14.7	1	6.3
más de 7 años	5	14.7	5	31.3
Total	34	100	16	100

Se observa que el 55.9% de los funcionarios está entre el tramo de *1 a 2 años y 3 a 4 años* de antigüedad en la organización. En cambio, el 37.6% de los coordinadores poseen una antigüedad de *más de 7 años*, lo que indica que tienen comparativamente un mayor grado de antigüedad que los funcionarios.

7. Tipo de Contrato

Cuadro N° 7: Distribución de los usuarios internos, según tipo de contrato.

Tipo de Contrato	Funcionarios		Coordinadores	
	N°	%	N°	%
Planta	10	29.4	5	31.3
Contrata	7	20.6	4	25
Honorarios	17	50	7	43.8
Total	34	100	16	100

Se observa que la tendencia se acumula en el contrato a *honorarios*, es decir, la mitad de los funcionarios administrativos trabaja con este tipo de contrato, al igual que los coordinadores, pero en menor medida.

B. Establecer las características familiares de los usuarios internos:

1. Número de personas con quienes viven

Cuadro N° 8: Distribución de los usuarios internos, según el número de personas con quienes viven.

N° de personas con quienes viven	Funcionarios		Coordinadores	
	N°	%	N°	%
Vive solo	0	0	2	12.5
Con 1 a 3 personas	11	32.4	6	37.5
Con 4 a 5 personas	19	55.9	5	31.3
Con 6 a 7 personas	3	8.8	2	12.5
Con más de 7 personas	1	2.9	1	6.3
Total	34	100	16	100

Se observa que la mayoría de los usuarios internos de DIDECO viven con 4 a 5 personas en su hogar. No obstante, los coordinadores presentan una mayor frecuencia porcentual en el tramo 1 a 3 personas con las cuales viven.

2. Tipo de Familia.

Gráfico N° 9: Distribución de los usuarios internos, según el tipo de familia.

Tipo de Familia	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
F. Nuclear Simple	3	8.8	2	12.5
F. Nuclear Biparental	14	41.1	6	37.5
F. Nuclear Monoparental	2	5.9	3	18.8
F. Extensa Simple	9	26.5	2	12.5
F. Extensa Biparental	4	11.8	2	12.5
F. Extensa Monoparental	2	5.9	1	6.3
F. Extensa Amplia	0	0	0	0
Total	34	100	16	100

Se observa que en la mayoría de los usuarios internos la tendencia se da en el tipo de familia nuclear biparental, es decir compuesta por ambos padres y sus hijos.

3. Número de personas que trabaja en el grupo familiar

Cuadro N° 10: Distribución de los usuarios internos, según el número de personas que trabaja en el grupo familiar.

Nº de personas que trabaja	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
1	14	41.2	5	31.3
2	14	41.2	10	62.5
3	6	17.6	0	0
Más de 3	0	0	1	6.3
Total	34	100	16	100

Se observa que el 82.4% de los funcionarios se encuentran en las categorías 1 y 2 personas que trabajan fuera del hogar. En cambio los coordinadores solamente en la categoría 2 personas presentan una mayor frecuencia porcentual.

C. Establecer las características sociales de los usuarios internos:

1. Lugar donde viven

Cuadro N° 11: Distribución de los usuarios internos, según el lugar donde viven.

Lugar donde viven	Funcionarios		Coordinadores	
	N°	%	N°	%
Quillota	33	97.1	14	87.5
La Calera	0	0	0	0
La Cruz	1	2.9	0	0
Limache	0	0	1	6.25
V. Alemana	0	0	0	0
Quilpué	0	0	1	6.25
Viña del Mar	0	0	0	0
Valparaíso	0	0	0	0
Fuera de la Región	0	0	0	0
Total	34	100	16	100

Se observa que la mayoría de los usuarios internos de DIDECO viven en la misma ciudad donde trabajan.

2. Medio de transporte

Cuadro N° 12: Distribución de los usuarios interno, según el medio de transporte.

Medio de transporte	Funcionarios		Coordinadores	
	N°	%	N°	%
Locomoción colectiva *	31	91.2	11	68.8
Locomoción privada	0	0	5	31.3
Otro**	3	8.8	0	0
Total	34	100	16	100

*Micro, bus, colectivo, taxi.

**Bicicleta, motocicleta.

Se observa que la mayoría de los usuarios internos utiliza como medio de transporte la locomoción colectiva. No obstante, cabe señalar que mientras un porcentaje mínimo de coordinadores utiliza locomoción privada, los funcionarios contemplan solamente otro medio de transporte(bicicleta).

3. Participación en Organizaciones Comunitarias

Cuadro N° 13: Distribución de los usuarios internos, según participación en organizaciones comunitarias.

Participación en organizaciones comunitarias	Funcionarios		Coordinadores	
	N°	%	N°	%
Sí	12	35.3	5	31.3
No	22	64.7	11	68.8
Total	34	100	16	100

Se observa un bajo porcentaje de participación de los usuarios internos en organizaciones comunitarias, lo que supera la mitad de los encuestados, indicando una clara

individualización entre éstos y su comunidad. Cabe señalar que esta tendencia podría influir en el grado de participación dentro de la organización.

4. Número de organizaciones en las que participan

Cuadro N° 14: Distribución de los usuarios internos, según número de organizaciones en las que participan.

Número de organizaciones en las que participan	Funcionarios		Coordinadores	
	N°	%	N°	%
1	7	20.6	2	12.5
2	4	11.8	3	18.8
3	0	0	0	0
Más de 3	1	2.9	0	0
Total	12	35.3	5	31.3

Se observa que aun cuando la participación es precaria, la tendencia es participar en 1 y 2 organizaciones. No obstante, los funcionarios administrativos participan mayoritariamente en 1, a diferencia de los coordinadores que participan en 2 organizaciones comunitarias.

La información que a continuación se analiza e interpreta tiene como fuente de origen la percepción de los usuarios internos - coordinadores y funcionarios – con relación a los aspectos de la estructura y de los procesos del subsistema DIDECO.

OBJETIVO GENERAL N°2

“Conocer las variables organizacionales referidas a la estructura y los procesos del subsistema DIDECO”.

1. OBJETIVO ESPECÍFICO

Respecto a la estructura:

- 2.1. Caracterizar el subsistema DIDECO en cuanto a su estructura interna (entendida recursos materiales, financieros y humanos), y estructura administrativa (organigrama y reglamento interno).

Por estructura se entenderán aquellos elementos relativamente estables que configuran el esqueleto de DIDECO.

A continuación será caracterizada la estructura de DIDECO a partir de la PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS INTERNOS a través de cuadros⁶³ y su correspondiente análisis e interpretación, los que serán abordados a partir de tendencias.

El siguiente cuadro esquematiza la forma de como será interpretada la información por cada pregunta.

<i>categorias</i>	<i>Tendencias</i>
(5) Totalmente de acuerdo	Positiva (categorias superiores)
(4) De acuerdo	
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Neutra (categoria media)
(2) En desacuerdo	Negativa (categorias inferiores)
(1) Totalmente en desacuerdo	

A) DIMENSIÓN ESTRUCTURA INTERNA

Recursos materiales

Las dependencias del subsistema DIDECO cuentan con oficinas de trabajo independiente.

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	1	2.9	0	0
(4) De acuerdo	2	5.9	0	0
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	61.8	7	43.8
(2) En desacuerdo	9	26.5	8	50
(1) Totalmente en desacuerdo	1	2.9	1	6.3
Total	34	100	16	100

Se observa, que tanto funcionarios como coordinadores presentan una tendencia negativa, el primer grupo con el 29.4% de preferencias por las categorías inferiores, aún cuando la mayoría se concentra en la tendencia neutral. El segundo grupo, por su parte presenta una tendencia negativa mayoritaria respecto a este punto, con un 56.3%, lo que evidencia una crítica aún más acentuada que la efectuada por los coordinadores en cuanto a la independencia entre oficinas.

⁶³ No se incluye categoría No Responde dado que la totalidad de los encuestados no manifiesta dicha opción

Las oficinas son adecuadas en cuanto a espacio, ventilación e iluminación.

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	0	0	0	0
(4) De acuerdo	4	11.8	1	6.3
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	29.4	8	50
(2) En desacuerdo	17	50	7	43.8
(1) Totalmente en desacuerdo	3	8.8	0	0
Total	34	100	16	100

Tanto los funcionarios como los coordinadores, manifiestan una tendencia negativa, el primer grupo con una mayoría de un 58.8% por las categorías inferiores, con un resultado significativamente alto en términos de considerar el espacio, ventilación e iluminación como deficiente para el adecuado desempeño laboral. El segundo grupo, por su parte con un porcentaje evidentemente menor, pero con una mayoría en la tendencia neutral con un acentuado grado de desviación hacia un nivel negativo reafirmando la percepción de disconformidad sobre la pregunta en cuestión.

El mobiliario y material fungible es suficiente en cantidad y calidad

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	1	2.9	0	0
(4) De acuerdo	2	5.9	0	0
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	35.3	3	18.8
(2) En desacuerdo	17	50	11	68.8
(1) Totalmente en desacuerdo	2	5.9	2	12.5
Total	34	100	16	100

Tanto funcionarios como coordinadores manifiestan una tendencia preferentemente negativa con relación a su percepción de la suficiencia y calidad del mobiliario y material fungible, alcanzando para el primer grupo un 55.9% de preferencias por las categorías inferiores y para el segundo grupo un 81.3%. Los resultados que presentan ambos estamentos reflejan un problema a todas luces preocupante, dado que la calidad y cantidad aceptable del mobiliario y material fungible, es considerado como un requerimiento mínimo que contribuye al logro de un buen desempeño laboral.

El teléfono, fax, computadores y fotocopiadora son suficiente en cantidad y calidad

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	1	2.9	0	0
(4) De acuerdo	3	8.8	0	0
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	44.1	9	56.3
(2) En desacuerdo	15	44.1	7	43.8
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
Total	34	100	16	100

La tendencia de los funcionarios se distribuye entre un nivel neutral y otro negativo respecto a este punto, de este modo, la principal preferencia de este grupo se ubica en las categorías medias e inferiores. Por su parte, los coordinadores evidencian una tendencia neutral mayoritaria con un pronunciado grado de desviación hacia un nivel negativo, desviación que acentúa el desacuerdo de un porcentaje importante de trabajadores con relación a este punto.

La cocina, comedor, patio y áreas verdes; dependencias educativas-recreativa y servicios higiénicos son adecuados para el desenvolvimiento laboral y extralaboral.

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	1	2.9	0	0
(4) De acuerdo	4	11.8	0	0
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	55.9	3	18.8
(2) En desacuerdo	9	26.5	11	68.8
(1) Totalmente en desacuerdo	1	2.9	2	12.5
Total	34	100	16	100

Se observa que tanto funcionarios como coordinadores presentan una tendencia negativa, el primer grupo con el 29.4% de preferencias por las categorías inferiores, aún cuando la mayoría se acentúa en la tendencia neutral. El segundo grupo, por su parte presenta una tendencia negativa mayoritaria respecto a este punto, con un 81.3%, lo que evidencia una crítica aún más significativa que la presentada por los funcionarios. Es importante destacar en los coordinadores la ausencia de preferencias por las categorías superiores.

CONCLUSIÓN RECURSOS MATERIALES

A través de los cuadros correspondientes a la subdimensión recursos materiales, es posible observar una tendencia negativa en las respuestas tanto para los funcionarios como para los coordinadores. Por tanto, existe una visión desfavorable donde la crítica más fuerte apunta a la insuficiencia, en cuanto a calidad y cantidad, del material fungible y mobiliario, seguido por la disconformidad de no contar con oficinas aptas en espacio, ventilación e iluminación. Cabe destacar que las tendencias mayoritarias, en ninguna de las preguntas, se desvía hacia visiones positivas, e incluso en cuatro de las cinco pregunta realizada a los coordinadores, se constata una ausencia de puntaje en las categorías que comprometen estar de acuerdo en algún grado, los coordinadores precisamente constituyen el grupo más disconforme. La desfavorable percepción hacia la presente subdimensión puede haberse profundizado debido a que las críticas nacen de una necesidad inmediata, como son los recursos materiales, constituyen una carencia que es vivida en la cotidianidad del desempeño de las funciones y son proyectado como problemas posibles de solucionar en el corto plazo. Las presentes deficiencias son advertidas por este estudio y se dejan de manifiesto pero no es considerado pertinente intervenirlas.

Recursos financieros

El presupuesto es suficiente para realizar adecuadamente las actividades laborales

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	0	0	0	0
(4) De acuerdo	5	14.7	2	12.5
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	38.2	8	50
(2) En desacuerdo	14	41.2	4	25
(1) Totalmente en desacuerdo	2	5.9	2	12.5
Total	34	100	16	100

Se observa que tanto funcionarios como coordinadores presentan una tendencia negativa, el primer grupo con una mayoría de 47.1%. El segundo grupo, por su parte presenta un 37.5% de preferencias por las categorías inferiores, aún cuando la mayoría se concentra en la tendencia neutral con un acentuado grado de desviación hacia un nivel negativo reafirmando la percepción de que el presupuesto no es suficiente para realizar normalmente las actividades laborales.

El presupuesto es suficiente para realizar adecuadamente actividades extralaborales

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	0	0	1	6.3
(4) De acuerdo	0	0	0	0
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	20.6	8	50
(2) En desacuerdo	18	52.9	3	18.8
(1) Totalmente en desacuerdo	9	26.5	4	25
Total	34	100	16	100

Se observa que tanto funcionarios como coordinadores presentan una tendencia negativa, el primer grupo con una mayoría de 79.4% de los encuestados que se inclina por las categorías inferiores. El segundo grupo, por su parte presenta un 43.8% de preferencias por las categorías inferiores, aún cuando la mayoría se concentra en la tendencia neutral con un acentuado grado de desviación hacia un nivel negativo reafirmando la percepción de que el presupuesto no es suficiente para realizar normalmente las actividades extralaborales.

Existen otras formas de obtención de dinero en forma regular ya sea a través de proyectos o fondos concursables

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	1	2.9	0	0
(4) De acuerdo	2	5.9	0	0
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	35.3	3	18.8
(2) En desacuerdo	17	50	10	62.5
(1) Totalmente en desacuerdo	2	5.9	3	18.8
Total	34	100	16	100

Existe una distribución de la tendencia mayoritariamente negativa de acuerdo a las respuestas de los funcionarios y coordinadores, quienes consideran que la obtención de dinero a través de vías alternativas es insuficiente, así lo manifiestan los primeros, con un 59.9% de ellos que eligen las categorías inferiores y un aún más elevado 81.3% de coordinadores que optan por las opciones que denotan disconformidad y perfilan la negativa percepción que éstos poseen respecto a este punto.

Existen beneficios comunes, en dinero y/o especies, entregados a todo el personal

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	1	2.9	0	0
(4) De acuerdo	0	0	0	0
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	23.5	3	18.8
(2) En desacuerdo	25	73.5	10	62.5
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0	3	18.8
Total	34	100	16	100

Tanto funcionarios como coordinadores evidencian una tendencia negativa mayoritaria, en el primer grupo casi las tres cuartas partes de éste opta por la categoría que manifiesta el desacuerdo en cuanto a este punto. El segundo grupo es aún más crítico, dado que un 81.3% de los coordinadores se inclina por las categorías inferiores presentando de esta manera una tendencia negativa, al igual que los funcionarios, mayoritaria y bastante acentuada con respecto a este punto.

CONCLUSIÓN RECURSOS FINANCIEROS

En los cuadros correspondientes a la subdimensión recursos financieros, es posible observar una tendencia negativa en las respuestas tanto para los funcionarios como para los coordinadores. Particularmente para los primeros, el presupuesto para actividades laborales cuenta con mayor puntaje que el presupuesto para actividades extralaborales y otras formas de obtención de dinero. Los coordinadores por su parte, presentan un puntaje bajo especialmente en lo que se refiere a la existencia regular de proyecto o fondos concursables, lo que podría entenderse como una autocrítica a su propio estamento por no propiciar ni participar de esta vía de obtención de recursos, de una forma sistemática y regular. Los recursos financieros comprometen la peor evaluación de todas las subdimensiones perteneciente tanto a las variables estructura como a los procesos, y a pesar de las evidentes deficiencias en esta área, del mismo modo que en los recursos materiales se dejan de manifiesto pero se considera no factibles de ser intervenidas en este estudio.

Recursos humanos

Los funcionarios son suficientes para la atención de público

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	4	11.8	3	18.8
(4) De acuerdo	6	17.6	3	18.8
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	50	9	56.3
(2) En desacuerdo	6	17.6	1	6.3
(1) Totalmente en desacuerdo	1	2.9	0	0
Total	34	100	16	100

Tanto funcionarios como coordinadores evidencian por primera vez desde la formulación de las preguntas una tendencia positiva, pero con una tendencia mayoritariamente neutral con un importante grado de desviación hacia un nivel positivo. Este fenómeno es posible debido al 29.4% de los encuestados del primer grupo que inclina sus preferencias por las categorías superiores, al igual que el segundo grupo con un 37.6% y con ello se manifiesta su conformidad respecto a la suficiencia de funcionarios para la atención de público.

Los profesionales son suficientes para la atención de público

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	0	0	0	0
(4) De acuerdo	6	14.7	4	25
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	38.2	5	31.3
(2) En desacuerdo	15	41.2	5	37.5
(1) Totalmente en desacuerdo	2	5.9	1	6.3
Total	34	100	16	100

Se observa que tanto funcionarios como coordinadores evidencia una mayoritaria tendencia negativa. En el primer grupo un 44.1% inclina sus preferencias por las categorías inferiores y en el segundo grupo un 43.8%, presentando con ello una disconformidad con la suficiencia de profesionales para atender al público.

Los coordinadores internos (secretaría) son suficientes para el funcionamiento interno

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	0	0	2	12.5
(4) De acuerdo	6	17.6	4	25
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	44.1	9	56.3
(2) En desacuerdo	12	35.3	0	0
(1) Totalmente en desacuerdo	1	2.9	1	6.3
Total	34	100	16	100

Los funcionarios evidencian una tendencia negativa con un 38.2% de preferencias por las categorías inferiores, considerando que los *coordinadores internos (secretaría)* no son suficientes, aún cuando la mayoría de este grupo se concentra en la tendencia neutral. Los coordinadores en cambio, presentan una tendencia positiva con un 37.5% de ellos que considera que el grupo evaluado si es suficiente, aún cuando la mayoría se concentra en la tendencia neutral. De esta forma, por primera vez desde la formulación de las preguntas, se registra una diferencia de tendencias y con ello, una significativa disparidad entre el punto de vista de funcionarios y coordinadores.

Los funcionarios que entregan apoyo contable son suficientes para el funcionamiento interno

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	2	5.9	0	0
(4) De acuerdo	1	2.9	5	31.3
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	52.9	9	56.3
(2) En desacuerdo	13	38.2	2	12.5
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
Total	34	100	16	100

Se observa que desde el punto de vista del primer grupo la tendencia es negativa, considerando que los *funcionarios* que entregan apoyo contable no son suficientes, aún cuando la mayoría de este grupo se concentra en la tendencia neutral. Una visión distinta la manifiestan los coordinadores, quienes manifiestan una tendencia positiva, frente a este mismo punto, aunque también registran una mayoritaria tendencia neutral.

CONCLUSIÓN RECURSOS HUMANOS

En los cuadros correspondientes a la subdimensión recursos humanos, se pueden observar en general una tendencia negativa en las respuestas de los funcionarios, no así en los coordinadores que son más bien positivas. En esta subdimensión aparecen por primera vez discrepancias significativas entre el punto de vista de funcionarios y coordinadores, de este modo para los primeros los *funcionarios a cargo de la secretaría* y los que entregan *apoyo contable* no son suficientes, lo que constituye una autoevaluación, información importante para ser contrastada con la de las jefaturas, quienes si consideran que estos funcionarios son suficientes en las oficinas antes mencionadas. Por otra parte, los funcionarios que atienden público son considerados como suficientes por ambos grupos, no sucede así con los profesionales, donde se evidencia una carencia de estos en la dinámica laboral de DIDECO. En esta subdimensión, a diferencia de lo sucedido en los recursos materiales, son los funcionarios el grupo más descontento. Del mismo modo que en los recursos materiales y financieros, se deja de manifiesto las debilidades en esta área, pero se considera no factibles de ser intervenidas en este estudio.

B) DIMENSIÓN ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Organigrama

Existen de mecanismos que permitan una flexibilidad necesaria en el organigrama

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	0	0	0	0
(4) De acuerdo	4	11.8	5	31.3
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	29.4	7	43.8
(2) En desacuerdo	17	50	4	25
(1) Totalmente en desacuerdo	3	8.8	0	0
Total	34	100	16	100

Los funcionarios consideran que no existen mecanismos que permitan una flexibilidad laboral, de este modo, el 58.8% de este grupo presenta una percepción desfavorable manifestando así una tendencia negativa mayoritaria. Los coordinadores en cambio evidencian una tendencia positiva frente al mismo punto, aún cuando la mayoría de los encuestados se

concentra en la tendencia neutral. De esta manera se registra una importante disparidad de criterios entre funcionarios y coordinadores acerca de los mecanismos dispuestos para el logro de la flexibilidad laboral.

Existe un conocimiento cabal de parte del personal, de la ubicación estructural de los programas (oficinas)

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	0	0	0	0
(4) De acuerdo	9	26.5	3	18.8
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	50	6	37.5
(2) En desacuerdo	7	20.6	6	37.5
(1) Totalmente en desacuerdo	1	2.9	1	6.3
Total	34	100	16	100

Exactamente la mitad de los funcionarios opta por la categoría media presentando una tendencia predominantemente neutral, los grados de desviación no poseen mayor significación y por lo tanto, se considera improcedente realizar un análisis respecto a este punto, de este modo se estima pertinente contrastar este resultado con estudios posteriores. Los coordinadores por su parte poseen una tendencia mayoritaria ubicada entre los ámbitos neutro y negativo, pero con un grado de desviación hacia este último nivel, dado que un 43.8% de este grupo opta por las categorías inferiores y por consiguiente, niegan que exista un conocimiento cabal de la ubicación estructural de los programas por parte del personal.

CONCLUSIÓN ORGANIGRAMA

A través de los cuadros correspondientes a la subdimensión organigrama, es posible observar en general una tendencia negativa en las respuestas tanto para los funcionarios como para los coordinadores. Los funcionarios otorgan un puntaje menor al plantear el tema de la flexibilidad laboral que al conocimiento de su ubicación dentro del organigrama. De esta manera, se podría estar evidenciando una forma de estancamiento en la posición donde los funcionarios se desempeñan, manifestando con ello las escasas posibilidades de gozar de ascensos. En cambio para los coordinadores el tema de la flexibilidad presenta un mayor puntaje, manifestando como posible y alcanzable ascender, pero también la posibilidad cierta de descender en el organigrama. Sin embargo el anterior análisis debe asumirse precavidamente, dado que también estarían influyendo factores como el contrato de trabajo, donde un trabajador a planta posee una expectativa diferente sobre el tema de la movilidad laboral dentro de la organización, que otro a honorarios.

Reglamento interno

El personal conoce cabalmente las responsabilidades y funciones de acuerdo al reglamento interno

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	4	11.8	0	0
(4) De acuerdo	5	14.7	5	31.3
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	67.6	7	43.8
(2) En desacuerdo	1	2.9	2	12.5
(1) Totalmente en desacuerdo	1	2.9	2	12.5
Total	34	100	16	100

Se observa que tanto funcionarios como coordinadores evidencian una tendencia positiva. En el primer grupo un 26.5% inclina sus preferencias por las categorías superiores, aún cuando la mayoría de los encuestados se concentra en la tendencia neutral. En el segundo grupo se produce lo mismo que en el anterior pero con un porcentaje un poco mayor.

Las funciones se realizan de acuerdo al reglamento interno

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	2	5.9	0	0
(4) De acuerdo	6	17.6	0	0
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	55.9	10	62.5
(2) En desacuerdo	6	17.6	4	25
(1) Totalmente en desacuerdo	1	2.9	2	12.5
Total	34	100	16	100

Más de la mitad de los funcionarios opta por la categoría media estableciendo una significativa tendencia neutral. Sin embargo no existe una definición de la tendencia hacia un nivel positivo o negativo dado que la diferencia entre estos es mínima, por lo tanto se considera necesario no realizar análisis respecto a este punto. Por su parte, los coordinadores manifiestan una tendencia negativa con un 37.5% de preferencias por las categorías inferiores, aún cuando la mayoría de los encuestados se concentra en la tendencia neutral. De esta forma, los coordinadores consideran que no se realizan efectivamente las funciones de acuerdo a un reglamento interno.

CONCLUSIÓN REGLAMENTO INTERNO

Los cuadros correspondientes a la subdimensión reglamento interno permiten observar, una tendencia más bien positiva en las respuestas de los funcionarios. De esta manera los funcionarios presentan un puntaje similar con relación a las dos preguntas que componen la estructura administrativa, en cambio se presenta una mayor diferencia referida a los puntajes de los coordinadores, dado que la tendencia en las respuestas es más bien negativa, constituyéndose, a diferencia de lo sucedido en la subdimensión organigrama, como el grupo que presenta una percepción más desfavorable. Por consiguiente los coordinadores evidencian respuestas críticas a la coherencia entre las funciones y el reglamento interno de DIDECO. Por lo tanto este fenómeno estaría indicando la existencia de una consolidación de la improvisación por parte del personal al momento de realizar sus funciones.

2. OBJETIVO ESPECÍFICO

Respecto a los procesos:

2.1. Caracterizar el subsistema DIDECO en cuanto a liderazgo, trabajo en equipo, comunicación e innovación a través del proceso administrativo en sus etapas de planificación, organización, dirección, control y coordinación.

Por procesos se entenderá un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que dinamizan el sistema de interacción entre los miembros, dirigidas a conseguir un fin en particular, abordadas desde el proceso administrativo en sus diferentes etapas.

A continuación será caracterizada la estructura de DIDECO a partir de la PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS INTERNOS a través de cuadros⁶⁴ y su correspondiente análisis e interpretación, los que serán abordados a partir de tendencias. El siguiente cuadro esquematiza la forma de como será interpretada la información por cada pregunta.

<i>Categorías</i>	<i>Tendencias</i>
(5) Totalmente de acuerdo	Positiva (categorías superiores)
(4) De acuerdo	
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Neutra (categoría media)
(2) En desacuerdo	Negativa (categorías inferiores)
(1) Totalmente en desacuerdo	

⁶⁴ No se incluye categoría No Responde dado que la totalidad de los encuestados no manifiesta dicha opción.

Las preguntas de cada subdimensión han sido formulados tomando en cuenta las fases del proceso administrativo, como medio para plantear los puntos evaluativos de la variable Procesos

A) DIMENSIÓN LIDERAZGO

Autoridad jerárquica

Desde el punto de vista de la *Planificación*: existe un rol jerárquico acorde con los objetivos de los programas

Categoría	Funcionarios		coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5)Totalmente de acuerdo	9	26.5	1	6.3
(4)De acuerdo	7	20.6	7	43.8
(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	38.2	5	31.3
(2)En desacuerdo	5	14.7	3	18.8
(1)Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
Total	34	100	16	100

Se observa que tanto los funcionarios como los coordinadores manifiestan una tendencia positiva. El primer grupo con un 47.1% de preferencias por las categorías superiores, aún cuando la mayoría de los encuestados se ubica en una tendencia neutral. Los coordinadores evidencian una significativa tendencia positiva con un 50.1%, lo que se traduce en que efectivamente existe un rol jerárquico acorde con los objetivos del programa.

Desde el punto de vista de la *Organización*: existe una adecuada distribución de las tareas y funciones

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5)Totalmente de acuerdo	2	5.9	1	6.3
(4)De acuerdo	18	52.9	9	56.3
(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	17.6	3	18.8
(2)En desacuerdo	5	14.7	3	18.8
(1)Totalmente en desacuerdo	3	8.8	0	0
Total	34	100	16	100

Para los funcionarios y coordinadores existe una adecuada distribución de tareas y funciones, de esta manera ambos grupos demuestran una tendencia mayoritariamente positiva. Un 58.8% de funcionarios y un 62.5% de los coordinadores se inclinan hacia las opciones superiores, categorías comprometidas con respuestas que denotan algún grado de

conformidad. Destaca el alto porcentaje de ambos estamentos por opciones que perfilan una percepción positiva desde la organización como fase del proceso administrativo

Desde el punto de vista de la **Dirección**: existe una supervisión sistemática para la implementación de las tareas y funciones

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5)Totalmente de acuerdo	5	14.7	2	12.5
(4)De acuerdo	17	50	6	37.5
(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	14.7	4	25
(2)En desacuerdo	5	14.7	1	6.3
(1)Totalmente en desacuerdo	2	5.9	3	18.8
Total	34	100	16	100

Tanto funcionarios como coordinadores evidencian una significativa tendencia positiva con respecto a la existencia de una supervisión sistemática para la implementación de tareas y funciones. El primer grupo con un 64.7%, porcentaje bastante alto en comparación a la propensión de respuestas dadas a lo largo de la encuesta. Por su parte, exactamente la mitad de los coordinadores inclina sus respuestas hacia categorías superiores evidenciando su tendencia positiva.

Desde el punto de vista del **Control**: existe un proceso sistemático que evalúe las tareas y funciones

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5)Totalmente de acuerdo	4	11.8	0	0
(4)De acuerdo	15	44.1	5	31.3
(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	29.4	9	56.3
(2)En desacuerdo	5	14.7	2	12.5
(1)Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
Total	34	100	16	100

Tanto funcionarios como coordinadores evidencian una tendencia positiva frente a la evaluación de tareas y funciones. Un 55.9% de los funcionarios demuestra una marcada preferencia por las categorías superiores. Los coordinadores por su parte presentan un porcentaje menor en relación con el grupo anterior, no obstante la mayoría de estos se concentra en la tendencia neutral.

Desde el punto de vista de la *Coordinación*: existen reuniones técnicas y administrativas entre las jefaturas de los distintos programas

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	3	8.8	0	0
(4) De acuerdo	16	47.1	11	68.8
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	32.4	1	6.3
(2) En desacuerdo	4	11.8	3	18.8
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0	1	6.3
Total	34	100	16	100

Tanto los funcionarios como coordinadores manifiestan una mayoritaria tendencia positiva frente a este punto. El primer grupo posee una percepción favorable con un 55.9% y el segundo grupo con un porcentaje mayor en relación con los funcionarios

Autoridad profesional

Desde el punto de vista de la *Planificación*: existe una preparación técnica acorde con los objetivos

Categoría	Funcionarios		coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	11	32.4	4	25
(4) De acuerdo	14	41.2	6	37.5
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	17.6	6	37.5
(2) En desacuerdo	2	5.9	0	0
(1) Totalmente en desacuerdo	1	2.9	0	0
Total	34	100	16	100

Se observa que tanto funcionarios como coordinadores evidencian una tendencia positiva. No obstante, el primer grupo, presenta una tendencia más significativa que el segundo, con un 73.6% considerando que existe una preparación técnica acorde a los objetivos de los programas, registrando el porcentaje más alto de toda la encuesta. Por otra parte, los coordinadores presentan un 62.5%, aunque las mayores preferencias se ubican entre la tendencia neutral y positiva.

Desde el punto de vista de la **Organización**: la autoridad profesional delega funciones de acuerdo a las diferentes habilidades de los trabajadores

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	10	29.4	1	6.3
(4) De acuerdo	12	35.3	10	62.5
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	32.4	4	25
(2) En desacuerdo	1	2.9	1	6.3
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
Total	34	100	16	100

Se observa que tanto funcionarios como coordinadores evidencian una tendencia positiva frente a la forma en que la autoridad profesional delega funciones. El primer grupo con un 64.7% de preferencias por la categorías superiores y el segundo con un 68.8%.

Desde el punto de vista de la **Dirección**: existe apoyo y asesoría técnica-profesional de la jefatura para la implementación de tareas y funciones

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	3	8.8	3	18.8
(4) De acuerdo	13	38.2	7	43.8
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	20.6	4	25
(2) En desacuerdo	7	20.6	2	12.5
(1) Totalmente en desacuerdo	4	11.8	0	0
Total	34	100	16	100

Para los funcionarios y coordinadores, existe apoyo y asesoría técnica-profesional de la jefatura para la implementación de tareas y funciones, de esta manera el 47% del primer grupo y el 62.6% del segundo, demuestran preferencia por las categorías superiores al momento de contestar esta pregunta y manifestando con ello una tendencia positiva predominante.

Desde el punto de vista del **Control**: existe una dirección capacitada para evaluar y valorar tareas en forma adecuada

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	7	20.6	3	18.8
(4) De acuerdo	14	41.2	8	50
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	26.5	2	12.5
(2) En desacuerdo	3	8.8	3	18.8
(1) Totalmente en desacuerdo	1	2.9	0	0
Total	34	100	16	100

Las opciones que manifiestan funcionarios y coordinadores presentan un acentuada tendencia positiva, tendencia dominante que se establece con un 61.8% del primer grupo que opta por las categorías superiores y un 68.8% de coordinadores.

Desde el punto de vista de la **Coordinación**: existen de reuniones técnicas y administrativas entre los diferentes programas

Categoría	Funcionarios		coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	0	0	2	12.5
(4) De acuerdo	9	26.5	4	25
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	50	9	56.3
(2) En desacuerdo	7	20.6	0	0
(1) Totalmente en desacuerdo	1	2.9	1	6.3
Total	34	100	16	100

En el cuadro se observa que exactamente la mitad de los funcionarios inclina sus respuestas hacia una opción media. Los grados de desviación de la tendencia se distribuyen en forma homogénea y por lo tanto, se considera impropio realizar un análisis respecto a este punto, de este modo es considerado como pertinente contrastar este resultado con estudios posteriores. Otro aspecto que se advierte, es que la presente pregunta se constituye como la única de la subdimensión, por parte de los coordinadores, que no registra una tendencia principalmente positiva. Los coordinadores manifiestan una tendencia positiva con un 37.5%, aún cuando la mayoría se ubica en la tendencia neutral. Lo cual evidencia la disparidad de visiones con los funcionarios en cuanto a este punto.

Autoridad moral

Existe una coherencia entre lo que se planifica, organiza, ejecuta, controla y coordina

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	5	14.7	1	6.3
(4) De acuerdo	15	44.1	8	50
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	14.7	5	31.3
(2) En desacuerdo	5	14.7	1	6.3
(1) Totalmente en desacuerdo	4	11.8	1	6.3
Total	34	100	16	100

Tanto los funcionarios como los coordinadores establecen una tendencia positiva mayoritaria frente a la coherencia entre lo que se planifica, organiza, ejecuta, controla y coordina, el primer grupo con un 58.8% y el segundo con un 56.3% de preferencias por las categorías superiores.

CONCLUSIÓN LIDERAZGO (autoridad integral)

En los cuadros correspondientes al liderazgo, se observa una tendencia positiva en las respuestas tanto para los funcionarios como para los coordinadores en todas las etapas del proceso administrativo. Los funcionarios evalúan de mejor forma la autoridad profesional sobre todo en sus etapas de planificación y control. De este modo reconocerían el liderazgo de sus jefes principalmente en sus capacidades y facultades técnicas (autoridad profesional) más que su posición formal (autoridad jerárquica). Por su parte, los coordinadores al igual que los funcionarios valoran más el liderazgo a través de la autoridad profesional, lo que constituye una autoevaluación a su desempeño. Existe una similitud de visiones entre ambos estamentos al evaluar la autoridad moral. La subdimensión autoridad integral posee la particularidad de contener la mayor cantidad de preguntas, dado que fue de especial interés abordar el tema del liderazgo desde tres prismas distintos y al hacer esto, es posible concluir acerca de la diferencia, desde un punto de vista cognitivo, de lo que significa ser un jefe, un responsable capacitado o un líder moral.

Dado lo anterior, se considera que la autoridad integral referida a un sistema de liderazgo, no constituye un problema acentuado y por lo tanto, no se considera pertinente intervenir esta subdimensión.

B) DIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO

Participación

Desde el punto de vista de la **Planificación**: Los usuarios internos participan en los planteamientos de los objetivos de los programas de DIDECO

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	3	8.8	2	12.5
(4) De acuerdo	12	35.3	5	31.3
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	38.2	5	31.3
(2) En desacuerdo	6	17.6	2	12.5
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0	2	12.5
Total	34	100	16	100

Se observa que tanto funcionarios como coordinadores evidencian una tendencia positiva, aun cuando la mayoría se ubica en la tendencia neutral. El primer grupo con un 44.3% y el segundo con un 43.8%, los que poseen una percepción favorable acerca de la participación en la fase de planificación.

Desde el punto de vista de la **Organización**: existe un grado de independencia en la elección de tareas a asumir en el trabajo en equipo

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	5	14.7	3	18.8
(4) De acuerdo	10	29.4	6	37.5
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	44.1	4	25
(2) En desacuerdo	3	8.8	3	18.8
(1) Totalmente en desacuerdo	1	2.9	0	0
Total	34	100	16	100

Se observa que tanto funcionarios como coordinadores manifiestan una tendencia positiva frente a la distribución de tareas y funciones en el trabajo en equipo. Los funcionarios con un 44.1% de preferencia por las categorías superiores; aún cuando la mayoría de los encuestados se ubica en la tendencia neutral. Los coordinadores por su parte, presentan una significativa percepción favorable frente a este punto en comparación con los funcionarios con un 56.3%.

Desde el punto de vista de la **Dirección**: existe un grado de participación de los usuarios internos en las actividades planificadas

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	0	0	0	0
(4) De acuerdo	11	32.4	5	31.3
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	32.4	9	56.3
(2) En desacuerdo	11	32.4	2	12.5
(1) Totalmente en desacuerdo	1	2.9	0	0
Total	34	100	16	100

Los funcionarios manifiestan una tendencia que se distribuye en forma homogénea entre las categorías superior, media e inferior. Dado los resultados de la pregunta, se considera improcedente concluir sobre el punto en cuestión, por lo que se estima pertinente contrastar este resultado con estudios posteriores. Los coordinadores en cambio presentan una tendencia positiva con un 31.3%, aún cuando la mayoría de los encuestados se ubica en la tendencia neutral. Lo que demuestra una notoria diferencia con las respuestas de los funcionarios, evidenciando concretamente, el distinto nivel de participación en la fase de dirección, entre ambos grupos.

Desde el punto de vista del **Control**: existe un grado de participación de los usuarios internos en la evaluación de las acciones efectuadas

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	1	2.9	2	12.5
(4) De acuerdo	4	11.8	4	25
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	55.9	4	25
(2) En desacuerdo	9	26.5	4	25
(1) Totalmente en desacuerdo	1	2.9	2	12.5
Total	34	100	16	100

Se observa que los funcionarios evidencian una tendencia negativa con un 29.9%, aún cuando la mayoría de los encuestados se concentra en la tendencia neutral. Los coordinadores en cambio presentan una tendencia que se distribuye en forma homogénea imposibilitando concluir sobre este punto.

Desde el punto de vista de la *Coordinación*: existe un grado de coordinación de los usuarios internos respecto a las diferentes actividades realizadas en el trabajo en equipo

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	1	2.9	3	18.8
(4) De acuerdo	2	5.9	6	37.5
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	47.1	3	18.8
(2) En desacuerdo	14	41.2	3	18.8
(1) Totalmente en desacuerdo	1	2.9	1	6.3
Total	34	100	16	100

Desde el punto de vista de los funcionarios, existe un grado deficitario de coordinación respecto a las actividades efectuadas por el trabajo en equipo, ya que éstos presentan una tendencia negativa con un 44.1%. En cambio, el 56.3% de los coordinadores se inclinan por opciones superiores, presentando una tendencia mayoritariamente positiva y acentuando una marcada disparidad con la visión de los funcionarios.

CONCLUSIÓN TRABAJO EN EQUIPO (participación)

En los cuadros correspondientes al trabajo en equipo, se observa se observa una tendencia general más positiva en las respuestas de los coordinadores que de los funcionarios. Por tanto, se observa que los coordinadores evalúan positivamente el trabajo en equipo en las etapas de planificación, organización, dirección y coordinación. No obstante, en los funcionarios existe un claro reflejo de disconformidad particularmente acentuado en la etapa de control y coordinación, lo que se traduce en una deficiencia de acciones armónicas de las diferentes actividades realizadas en el trabajo en equipo.

Dado lo anterior, se considera que la participación dentro del trabajo en equipo, presenta deficiencias que se acentúan principalmente en el grupo correspondiente a los funcionarios, por lo tanto, se considera pertinente intervenir esta subdimensión.

B) DIMENSIÓN COMUNICACIÓN

Relaciones Humanas

Desde el punto de vista de la **Planificación**: en la planificación de las actividades se le otorga importancia al proceso de comunicación y apoyo mutuo entre el personal.

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	2	5.9	1	6.3
(4) De acuerdo	6	17.6	6	37.5
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	20.6	6	37.5
(2) En desacuerdo	16	47.1	2	12.5
(1) Totalmente en desacuerdo	3	8.8	1	6.3
Total	34	100	16	100

Para el 55.9% de los funcionarios, las respuestas se inclinan hacia opciones inferiores, estableciendo una tendencia negativa mayoritaria. En cambio los coordinadores evalúan mejor este punto, presentando una tendencia positiva con un 43.8%, aunque las mayores preferencias se ubican entre la tendencia neutral y positiva. Lo que evidencia una marcada disparidad entre los puntos de vista de ambos grupos.

Desde el punto de vista de la **Organización**: se comunican claramente las funciones y actividades a realizar a quienes deben ejercerlas

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	1	2.9	0	0
(4) De acuerdo	4	11.8	5	31.3
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	55.9	7	43.8
(2) En desacuerdo	9	26.5	3	18.8
(1) Totalmente en desacuerdo	1	2.9	1	6.3
Total	34	100	16	100

Se observa en los funcionarios una tendencia negativa con un 29.4%, aún cuando más de la mitad de los encuestados se ubica en la tendencia neutral. No obstante en los coordinadores se observa una tendencia positiva, aún cuando la mayoría de los encuestados también se ubica en la tendencia neutral. Lo que evidencia una marcada disparidad entre los puntos de vista de ambos grupos.

Desde el punto de vista de la **Dirección**: existe una comunicación verbal y escrita adecuada y requerida para el desarrollo de las actividades

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5)Totalmente de acuerdo	0	0	0	0
(4)De acuerdo	9	26.5	5	31.3
(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	38.2	7	43.8
(2)En desacuerdo	6	17.6	2	12.5
(1)Totalmente en desacuerdo	6	17.6	2	12.5
Total	34	100	16	100

Se observa en los funcionarios una tendencia negativa con un 35.2% considerando que no existiría una adecuada comunicación para el desarrollo de las actividades, aún cuando la mayoría de los encuestados se ubica en la tendencia neutral. No obstante en los coordinadores se observa una tendencia positiva, aún cuando la mayoría de los encuestados también se ubica en la tendencia neutral. Lo que evidencia una marcada disparidad entre los puntos de vista de ambos grupos.

Desde el punto de vista del **Control**: existe información acerca de la evaluación de las actividades

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5)Totalmente de acuerdo	0	0	0	0
(4)De acuerdo	5	14.7	5	31.3
(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	38.2	6	37.5
(2)En desacuerdo	14	41.2	4	25
(1)Totalmente en desacuerdo	2	5.9	1	6.3
Total	34	100	16	100

Las respuestas de los funcionarios se inclinan hacia opciones inferiores en un 47.1%, por tanto la tendencia se distribuye hacia un nivel mayoritariamente negativo. En cambio, los coordinadores presentan una tendencia neutra que no conlleva grados de desviación importante hacia ninguno de los dos niveles, por tanto se considera improcedente establecer una conclusión sobre este punto debido a dichos resultados.

Desde el punto de vista de la *Coordinación*: existe información coordinada y sistematizada

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	0	0	0	0
(4) De acuerdo	7	20.6	3	18.8
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	32.3	6	37.5
(2) En desacuerdo	13	38.2	6	37.5
(1) Totalmente en desacuerdo	3	8.8	1	6.3
Total	34	100	16	100

Se observa que tanto funcionarios como coordinadores manifiestan una tendencia negativa respecto a que existe un grado deficitario de la información coordinada y sistematizada para efectuar las actividades. El primer grupo con un 47.% y el segundo con un 43.8%, aún cuando aunque las mayores preferencias se ubican entre la tendencia neutral y positiva.

CONCLUSIÓN COMUNICACIÓN (relaciones humanas)

En los cuadros referentes a la comunicación se observa una tendencia positiva general en las respuestas de los coordinadores, no así de los funcionarios que son más bien negativas. Por cuanto, la percepción de los funcionarios es más crítica que la de los coordinadores. No obstante, ambos grupos presentan una tendencia negativa en la etapa de coordinación, es decir no existe información coordinada ni sistematizada acerca de las actividades y objetivos de los diferentes programas, lo que implica que los flujos de comunicación no son adecuados para facilitar una expedita comunicación. Dado lo anterior, se consideran que las relaciones humanas asumidas como parte de la comunicación, presentan deficiencias que se acentúan principalmente en el grupo correspondiente a los funcionarios, por lo tanto, se considera pertinente intervenir esta subdimensión.

D) DIMENSIÓN INNOVACIÓN

Capacitación

Desde el punto de vista de la **Planificación:** existe una planificación tendiente a la incorporación de nuevos métodos de trabajo

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5)Totalmente de acuerdo	0	0	0	0
(4)De acuerdo	7	20.6	2	12.5
(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	20.6	7	43.8
(2)En desacuerdo	9	26.5	7	43.8
(1)Totalmente en desacuerdo	11	32.4	0	0
Total	34	100	16	100

Ambos grupos presentan tendencias predominantemente negativas en sus respuestas, los funcionarios evidencian un 58.9% y los coordinadores un 43.8%, aún cuando las mayores preferencias se ubican entre la tendencia neutral y negativa. Por consiguiente estos dos grupos manifiestan una visión crítica en cuanto a la incorporación de innovación en la fase de planificación.

Desde el punto de vista de la **Organización:** existe una distribución de tareas y funciones que respondan a los nuevos requerimientos de la organización

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5)Totalmente de acuerdo	0	0	1	6.3
(4)De acuerdo	10	29.4	4	25
(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	38.2	3	18.8
(2)En desacuerdo	9	26.5	8	50
(1)Totalmente en desacuerdo	2	5.9	0	0
Total	34	100	16	100

Los funcionarios optan en su mayoría por la categoría media presentando una tendencia neutral sin registrar una distribución definida hacia un sector positivo o negativo, imposibilitando concluir sobre este punto. Se considera necesario contrastar este resultado con estudios posteriores. Por su parte, exactamente la mitad de los coordinadores está en desacuerdo, con lo que la tendencia es significativamente negativa.

Desde el punto de vista de la **Dirección**: se incorporan nuevos métodos de trabajo en el desarrollo de las actividades y funciones

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	4	11.8	2	12.5
(4) De acuerdo	8	23.5	4	25
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	47.1	9	56.3
(2) En desacuerdo	5	14.7	0	0
(1) Totalmente en desacuerdo	1	2.9	1	6.3
Total	34	100	16	100

Tanto los funcionarios como coordinadores presentan una tendencia positiva, aunque la mayoría de los encuestados se ubica en la tendencia neutral. El primer grupo con un 35.3% señala su acuerdo con respecto a este punto y el segundo con un 37.5%. Por consiguiente, ambos grupos consideran que existe una incorporación de métodos innovadores en la fase de dirección.

Desde el punto de vista del **Control**: existe un sistema de evaluación que responda a los cambios en la metodología de trabajo

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	1	2.9	0	0
(4) De acuerdo	3	8.8	0	0
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	44.1	9	56.3
(2) En desacuerdo	15	44.1	7	43.8
(1) Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
Total	34	100	16	100

Se observa que tanto funcionarios como coordinadores evidencian una tendencia negativa, aún cuando la mayoría de ellos se ubica en la tendencia neutral. En el caso de los funcionarios las mayores preferencias se ubican entre la tendencia neutral y negativa. Por su parte, los coordinadores no registran preferencia en las opciones superiores.

Desde el punto de vista de la **Coordinación**: existen acciones armoniosas entre los diferentes programas adaptados al cambio organizacional

Categoría	Funcionarios		Coordinadores	
	Nº	%	Nº	%
(5) Totalmente de acuerdo	0	0	0	0
(4) De acuerdo	7	20.6	3	18.8
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	32.3	6	37.5
(2) En desacuerdo	13	38.2	6	37.5
(1) Totalmente en desacuerdo	3	8.8	1	6.3
Total	34	100	16	100

Se observa que tanto los funcionarios como los coordinadores evidencian una tendencia negativa. El primer grupo con un 47% y el segundo con un 43.8%, aún cuando las mayores preferencias se ubican entre la tendencia neutral y negativa. Por consiguiente ambos grupos consideran deficitarias las acciones armoniosas e innovadoras dentro de la fase de la coordinación.

CONCLUSIÓN INNOVACIÓN (capacitación)

En los cuadros referidos a la innovación, se observa una tendencia negativa general en las respuestas tanto para los funcionarios como para los coordinadores. Ambos grupos presentan una tendencia negativa en las etapas de planificación, control y coordinación; y una tendencia positiva exclusivamente en la etapa de organización, con lo que se manifiesta que existiría una distribución de funciones que responde a los nuevos requerimientos de la organización moderna, pero que las acciones ejecutadas y su armonización no se desarrollarían de acuerdo a la división de tareas que se espera. Es importante señalar que junto a la comunicación, la innovación es la dimensión peor evaluada de la variable Procesos.

Dado lo anterior, se considera que la capacitación enlazada al concepto de innovación, presenta deficiencias que se acentúan tanto en funcionarios como en coordinadores, por lo tanto, se considera pertinente intervenir esta subdimensión.

DATOS CONCLUSIVOS ACERCA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN DIDECO

OBJETIVO GENERAL N°3

“Conocer el nivel de satisfacción laboral de los usuarios internos con respecto a la variable organizacional estructura y procesos del subsistema DIDECO”.

A continuación se presentan cuadros que esquematizan el nivel de satisfacción por objetivos específicos, con relación a las diferentes preguntas contestadas en cada subdimensión (por 34 funcionarios y 16 coordinadores):

OBJETIVO ESPECÍFICO N°1

Identificar el nivel de satisfacción de los usuarios internos con respecto a la estructura interna (recursos materiales, financieros y humanos) y estructura administrativa (organigrama y reglamento interno).

ESTRUCTURA INTERNA

Subdimensión **RECURSOS MATERIALES**

Esta subdimensión contiene 5 preguntas contestadas:

Categoría	Funcionarios			Coordinadores		
	N° opciones	% opciones	Puntaje ponderado	N° opciones	% opciones	Puntaje ponderado
(5) Totalmente de acuerdo	4	2.4	20	0	0	0
(4) De acuerdo	15	8.8	60	1	1.3	4
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	77	45.3	231	30	37.5	90
(2) En desacuerdo	67	39.4	134	44	55	88
(1) Totalmente en desacuerdo	7	4.1	7	5	6.3	5
Total	170	100	452	80	100	187

Puntaje real funcionarios: 452

Puntaje real coordinadores: 187

Nivel de satisfacción laboral	Puntaje funcionarios	Puntaje coordinadores
<i>Satisfacción laboral elevada</i>	Entre 748 y 850 puntos	Entre 337 y 400 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada alta</i>	Entre 612 y 747 puntos	Entre 273 y 336 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada</i>	Entre 746 y 611 puntos	Entre 211 y 272 puntos
<i>Insatisfacción laboral moderada baja</i>	Entre 340 y 475 puntos	Entre 145 y 210 puntos
<i>Insatisfacción laboral elevada</i>	Entre 170 y 339 puntos	Entre 80 y 144 puntos

A través del puntaje obtenido por los funcionarios, es posible señalar que éstos presentan un nivel de **insatisfacción laboral moderada baja** con respecto a los recursos materiales. Por su parte, los coordinadores también presentan un nivel de **insatisfacción laboral moderada baja** referido a esta subdimensión.

Subdimensión RECURSOS FINANCIEROS

Esta subdimensión contiene 4 preguntas contestadas:

Categoría	Funcionarios			Coordinadores		
	Nº opciones	% opciones	Puntaje ponderado	Nº opciones	% opciones	Puntaje ponderado
(5) Totalmente de acuerdo	2	1.5	10	1	1.6	5
(4) De acuerdo	7	5.1	28	2	3.1	8
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	29.4	120	22	34.4	66
(2) En desacuerdo	74	54.4	148	27	42.2	54
(1) Totalmente en desacuerdo	13	9.6	13	12	18.8	12
Total	136	100	319	64	100	145

Puntaje real funcionarios: 319

Puntaje real coordinadores: 145

Nivel de satisfacción laboral	Puntaje funcionarios	Puntaje coordinadores
<i>Satisfacción laboral elevada</i>	Entre 613 y 680 puntos	Entre 289 y 320 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada alta</i>	Entre 511 y 612 puntos	Entre 241 y 288 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada</i>	Entre 375 y 510 puntos	Entre 177 y 240 puntos
<i>Insatisfacción laboral moderada baja</i>	Entre 239 y 374 puntos	Entre 113 y 176 puntos
<i>Insatisfacción laboral elevada</i>	Entre 136 y 238 puntos	Entre 64 y 112 puntos

El puntaje real de los funcionarios señala la presencia de un nivel de **insatisfacción laboral moderada baja** con relación a los recursos humanos, el puntaje de los coordinadores también alude a un nivel de **insatisfacción laboral moderada baja** acerca de la presente subdimensión.

Subdimensión RECURSOS HUMANOS

Esta subdimensión contiene 4 preguntas contestadas:

Categoría	Funcionarios			Coordinadores		
	Nº opciones	% opciones	Puntaje ponderado	Nº opciones	% opciones	Puntaje ponderado
(5) Totalmente de acuerdo	6	4.4	30	5	7.8	25
(4) De acuerdo	19	14	76	16	25	64
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	62	45.6	186	32	50	96
(2) En desacuerdo	45	33.1	90	9	14.1	18
(1) Totalmente en desacuerdo	4	2.9	4	2	3.1	2
Total	136	100	386	64	100	205

Puntaje real funcionarios: 386

Puntaje real coordinadores: 205

Nivel de satisfacción laboral	Puntaje funcionarios	Puntaje coordinadores
<i>Satisfacción laboral elevada</i>	Entre 613 y 680 puntos	Entre 289 y 320 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada alta</i>	Entre 511 y 612 puntos	Entre 241 y 288 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada</i>	Entre 375 y 510 puntos	Entre 177 y 240 puntos
<i>Insatisfacción laboral moderada baja</i>	Entre 239 y 374 puntos	Entre 113 y 176 puntos
<i>Insatisfacción laboral elevada</i>	Entre 136 y 238 puntos	Entre 64 y 112 puntos

De acuerdo al puntaje obtenido por los funcionarios, éstos manifiestan un nivel de **satisfacción laboral moderada** acerca de la subdimensión, los coordinadores también evidencian un nivel de **satisfacción laboral moderada** en cuanto a los recursos humanos presentes en DIDECO.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Subdimensión ORGANIGRAMA

Esta subdimensión contiene 2 preguntas contestadas:

Categoría	Funcionarios			Coordinadores		
	Nº opciones	% opciones	Puntaje ponderado	Nº opciones	% opciones	Puntaje ponderado
(5)Totalmente de acuerdo	0	0	0	0	0	0
(4)De acuerdo	13	19.1	52	8	25	32
(3)Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	39.7	81	13	40.6	39
(2)En desacuerdo	24	35.3	48	10	31.3	20
(1)Totalmente en desacuerdo	4	5.9	4	1	3.1	1
Total	68	100	185	32	100	92

Puntaje real funcionarios: 185

Puntaje real coordinadores: 92

Nivel de satisfacción laboral	Puntaje funcionarios	Puntaje coordinadores
<i>Satisfacción laboral elevada</i>	Entre 307 y 340 puntos	Entre 145 y 160 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada alta</i>	Entre 272 y 306 puntos	Entre 128 y 144 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada</i>	Entre 204 y 237 puntos	Entre 96 y 127 puntos
<i>Insatisfacción laboral moderada baja</i>	Entre 136 y 203 puntos	Entre 64 y 95 puntos
<i>Insatisfacción laboral elevada</i>	Entre 68 y 135 puntos	Entre 32 y 65 puntos

De acuerdo al puntaje señalado, los funcionarios presentan un nivel de **insatisfacción laboral moderada baja** en cuanto al organigrama de DIDECO. Los coordinadores también evidencian un nivel de **insatisfacción laboral moderada baja** con relación a esta subdimensión.

Subdimensión **REGLAMENTO INTERNO**

Esta subdimensión contiene 2 preguntas contestadas:

Categoría	Funcionarios			Coordinadores		
	Nº opciones	% opciones	Puntaje ponderado	Nº opciones	% opciones	Puntaje ponderado
(5) Totalmente de acuerdo	6	8.8	30	0	0	0
(4) De acuerdo	11	16.2	44	5	15.6	20
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	42	61.8	126	17	53.1	51
(2) En desacuerdo	7	10.3	14	6	18.8	12
(1) Totalmente en desacuerdo	2	2.9	2	4	12.5	4
Total	68	100	216	32	100	87

Puntaje real funcionarios: 216

Puntaje real coordinadores: 87

Nivel de satisfacción laboral	Puntaje funcionarios	Puntaje coordinadores
<i>Satisfacción laboral elevada</i>	Entre 307 y 340 puntos	Entre 145 y 160 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada alta</i>	Entre 272 y 306 puntos	Entre 128 y 144 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada</i>	Entre 204 y 237 puntos	Entre 96 y 127 puntos
<i>Insatisfacción laboral moderada baja</i>	Entre 136 y 203 puntos	Entre 64 y 95 puntos
<i>Insatisfacción laboral elevada</i>	Entre 68 y 135 puntos	Entre 32 y 65 puntos

El puntaje real de los funcionarios señala la presencia de un nivel de **satisfacción laboral moderada** con relación al reglamento interno, el puntaje de los coordinadores en cambio, presentan un nivel de **insatisfacción laboral moderada baja** acerca de la presente subdimensión.

OBJETIVO ESPECÍFICO N°2

Identificar el nivel de satisfacción de los usuarios internos con respecto al liderazgo, trabajo en equipo, comunicación e innovación.

LIDERAZGO**Subdimensión AUTORIDAD INTEGRAL**

Esta subdimensión y dimensión contienen 11 preguntas contestadas:

Categoría	Funcionarios			Coordinadores		
	Nº opciones	% opciones	Puntaje ponderado	Nº opciones	% opciones	Puntaje ponderado
(5) Totalmente de acuerdo	59	15.8	295	18	10.2	90
(4) De acuerdo	150	40.1	600	81	46.0	324
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	100	26.7	300	52	29.5	156
(2) En desacuerdo	49	13.1	98	19	10.8	38
(1) Totalmente en desacuerdo	16	4.28	16	6	3.4	6
Total	374	100	1309	176	100	614

Puntaje real funcionarios: 1309

Puntaje real coordinadores: 614

Nivel de satisfacción laboral	Puntaje funcionarios	Puntaje coordinadores
<i>Satisfacción laboral elevada</i>	Entre 1562 y 1870 puntos	Entre 737 y 880 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada alta</i>	Entre 1259 y 1564 puntos	Entre 593 y 736 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada</i>	Entre 953 y 1258 puntos	Entre 449 y 592 puntos
<i>Insatisfacción laboral moderada baja</i>	Entre 647 y 952 puntos	Entre 305 y 448 puntos
<i>Insatisfacción laboral elevada</i>	Entre 374 y 646 puntos	Entre 176 y 304 puntos

A través del puntaje obtenido por los funcionarios, es posible señalar que éstos presentan un nivel de **satisfacción laboral moderada alta** con respecto a la autoridad integral. Por su parte, los coordinadores también presentan un nivel **satisfacción laboral moderada alta** en cuanto a esta subdimensión.

TRABAJO EN EQUIPOSubdimensión **PARTICIPACIÓN**

Esta subdimensión y dimensión contiene 5 preguntas contestadas:

Categoría	Funcionarios			Coordinadores		
	Nº opciones	% opciones	Puntaje ponderado	Nº opciones	% opciones	Puntaje ponderado
(5) Totalmente de acuerdo	10	5.9	50	10	12.5	50
(4) De acuerdo	39	22.9	156	26	32.5	104
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	74	43.5	222	25	31.3	75
(2) En desacuerdo	43	25.3	86	14	17.5	28
(1) Totalmente en desacuerdo	4	2.4	5	5	6.3	5
Total	170	100	519	80	100	262

Puntaje real funcionarios: 519

Puntaje real coordinadores: 262

Nivel de satisfacción laboral	Puntajes funcionarios	Puntaje coordinadores
<i>Satisfacción laboral elevada</i>	Entre 782 y 850 puntos	Entre 368 y 400 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada alta</i>	Entre 646 y 781 puntos	Entre 304 y 367 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada</i>	Entre 510 y 645 puntos	Entre 240 y 303 puntos
<i>Insatisfacción laboral moderada baja</i>	Entre 374 y 509 puntos	Entre 176 y 239 puntos
<i>Insatisfacción laboral elevada</i>	Entre 170 y 373 puntos	Entre 80 y 175 puntos

A través del puntaje obtenido por los funcionarios, es posible señalar que éstos presentan un nivel de **satisfacción laboral moderada** con respecto a la participación. Por su parte, los coordinadores también presentan un nivel de **satisfacción laboral moderada** referido a esta subdimensión.

COMUNICACIÓN

Subdimensión RELACIONES HUMANAS

Esta subdimensión y dimensión contiene 5 preguntas contestadas:

Categoría	Funcionarios			Coordinadores		
	Nº opciones	% opciones	Puntaje ponderado	Nº opciones	% opciones	Puntaje ponderado
(5) Totalmente de acuerdo	3	1.8	15	2	2.5	5
(4) De acuerdo	31	18.2	124	24	30	96
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	63	37.1	189	32	40	96
(2) En desacuerdo	58	34.1	116	17	21.3	34
(1) Totalmente en desacuerdo	15	8.8	15	5	6.3	6
Total	170	100	459	80	100	237

Puntaje real funcionarios: 459

Puntaje real coordinadores: 237

Nivel de satisfacción laboral	Puntajes funcionarios	Puntaje coordinadores
<i>Satisfacción laboral elevada</i>	Entre 782 y 850 puntos	Entre 368 y 400 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada alta</i>	Entre 646 y 781 puntos	Entre 304 y 367 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada</i>	Entre 510 y 645 puntos	Entre 240 y 303 puntos
<i>Insatisfacción laboral moderada baja</i>	Entre 374 y 509 puntos	Entre 176 y 239 puntos
<i>Insatisfacción laboral elevada</i>	Entre 170 y 373 puntos	Entre 80 y 175 puntos

El puntaje real de los funcionarios señala la presencia de un nivel de **insatisfacción laboral moderada baja** con relación a las relaciones humanas, el puntaje de los coordinadores en cambio alude a un nivel de **insatisfacción laboral moderada baja** acerca de la presente subdimensión.

Dimensión **INNOVACIÓN**

Subdimensión **CAPACITACIÓN**

Esta Subdimensión y dimensión contiene 5 preguntas contestadas:

Categoría	Funcionarios			Coordinadores		
	Nº opciones	% opciones	Puntaje ponderado	Nº opciones	% opciones	Puntaje ponderado
(5) Totalmente de acuerdo	5	2.9	25	3	3.8	15
(4) De acuerdo	35	20.6	140	13	16.3	52
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	62	36.5	186	34	42.5	102
(2) En desacuerdo	51	30	102	28	35	
(1) Totalmente en desacuerdo	17	10	17	2	2.5	56
Total	170	100	470	80	100	227

Puntaje real funcionarios: 470

Puntaje real coordinadores: 227

Nivel de satisfacción laboral	Puntajes funcionarios	Puntaje coordinadores
<i>Satisfacción laboral elevada</i>	Entre 782 y 850 puntos	Entre 368 y 400 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada alta</i>	Entre 646 y 781 puntos	Entre 304 y 367 puntos
<i>Satisfacción laboral moderada</i>	Entre 510 y 645 puntos	Entre 240 y 303 puntos
<i>Insatisfacción laboral moderada baja</i>	Entre 374 y 509 puntos	Entre 176 y 239 puntos
<i>Insatisfacción laboral elevada</i>	Entre 170 y 373 puntos	Entre 80 y 175 puntos

De acuerdo al puntaje obtenido por los funcionarios, éstos manifiestan un nivel de **insatisfacción laboral moderada baja** acerca de la subdimensión, los coordinadores del mismo modo, evidencian un nivel de **insatisfacción laboral moderada baja** en cuanto a la capacitación presente en DIDECO.

2. RESPUESTA A PREGUNTAS SIGNIFICATIVAS

1. De acuerdo a edad, sexo, nivel educacional y tipo de contrato ¿cuál es el perfil de los usuarios internos (coordinadores y funcionarios), que presentan un mayor grado de satisfacción laboral?

A) Sexo

El presente cuadro permite comparar los niveles de satisfacción laboral entre usuarios internos hombres y mujeres, con relación a la variable estructura y procesos de DIDECO.

Sexo \ Nivel	Funcionarios				Coordinadores			
	Hombres		Mujeres		Hombres		Mujeres	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Satisfacción laboral	14	66.6	8	61.5	7	70	4	66.6
Insatisfacción laboral	7	33.4	5	38.5	3	30	2	39.4
Total	21	100	13	100	10	100	6	100

FUNCIONARIOS: es posible señalar la existencia de una visión moderadamente distinta entre hombres y mujeres al momento de evaluar las estructuras y procesos de DIDECO. Si bien no existe una diferencia estimada como alta entre hombres y mujeres al momento de evaluar las condiciones presentes en su lugar de trabajo, los resultados expresados en ambos grupos con relación al nivel de satisfacción laboral, es definido como moderado.

De esta forma, existe una diferencia que no alcanza a ser significativa entre hombres y mujeres, sin embargo son estas últimas las menos satisfechas, sobretudo en cuanto a los procesos que se desarrollan en su lugar de trabajo. En este sentido, la insatisfacción laboral de las funcionarias de DIDECO estaría referida más que a aspectos estructurales, a la escasa o inadecuada participación en cuanto a la realización de trabajo en equipo, su inconformidad acerca del planteamiento de ciertos flujos de comunicación que no estarían desarrollándose en forma expedita ni horizontal, y por último, a una capacitación baja o no orientada hacia sus expectativas laborales. Este cuadro constituye la diferencia evidente entre hombres y mujeres en cuanto a los aspectos procesuales. Con relación a lo estructural, existe entre ambos grupos una similitud de criterios que se traducen principalmente en advertir deficiencias presentes en los recursos que disponen para realizar sus funciones, especialmente en el insuficiente presupuesto dispuesto para realizar actividades laborales y extralaborales.

COORDINADORES: del mismo modo que el grupo anterior, los coordinadores presentan una visión moderadamente distinta entre hombres y mujeres al momento de evaluar la estructura y procesos de DIDECO. Ambos grupos manifiestan mayores deficiencias en los aspectos estructurales que en los procesuales, no obstante que unidas las dos variables, tanto hombres como mujeres expresan un nivel de satisfacción laboral moderado alto.

Las mujeres se encuentran menos satisfechas que los hombres, destaca de esta insatisfacción su predominancia tanto en los aspectos estructurales como procesuales. En los primeros se involucraría un descontento relacionado con la escasez de material fungible, mobiliario y oficinas físicamente aptas para el normal desempeño de funciones. Sin embargo es en los procesos de DIDECO donde la diferencia entre hombres y mujeres adquiere connotaciones de género, dado que persistirían aspectos culturales - sobretodo dentro de los grupos de trabajo - tales como la toma de decisiones, donde se advertiría una predominancia resolutive por parte de los hombres. Esta premisa se fundamenta en el Liderazgo, que es la dimensión que presenta una mayor diferencia entre hombres y mujeres al evaluarla, siendo éstas últimas las más descontentas.

B) Contrato de Trabajo

El presente cuadro permite comparar los niveles de satisfacción laboral entre usuarios internos con contrato de trabajo planta, contrata y honorario, con relación a la variable estructura y procesos de DIDECO.

Contrato Nivel	Funcionarios						Coordinadores					
	Planta		Contrata		Honorario		Planta		Contrata		Honorario	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Satisfacción laboral	6	60	5	71.4	12	70.5	3	60	3	75	6	85.7
Insatisfacción laboral	4	40	2	28.6	5	29.5	2	30	1	25	1	14.3
Total	10	100	7	100	17	100	5	100	4	100	7	100

FUNCIONARIOS: De los tres sistemas que contempla el contrato de trabajo de DIDECO, el grupo de planta es el menos satisfecho, le sigue el grupo a contrata y finalmente el grupo a honorarios. Los resultados obtenidos muestran aparentemente un fenómeno a primeras luces, contradictorio, dado que los funcionarios de planta poseen estabilidad laboral y otros beneficios, sin embargo se expresan más insatisfechos en contraste con aquel grupo a honorarios. En este sentido se podría precisar que el grupo de planta presenta una visión más crítica debido a un mayor conocimiento del funcionamiento de DIDECO, dado que los plantas

cuentan por lo general con un mayor tiempo o antigüedad laboral, y por otra parte, se atreverían a expresar sus críticas debido a su mayor seguridad en su trabajo.

Ya se había anunciado anteriormente la existencia de una aparente contradicción de los resultados obtenidos en esta área. En este punto no cabe formularse la premisa de que a mayor estabilidad laboral, mayor insatisfacción, debido a que son los funcionarios protegidos en cuanto a estabilidad laboral son los que presentan menos satisfacción laboral.

De esto se podría concluir que en la actualidad son los trabajadores los que se adecuan a las nuevas condiciones de inestabilidad y movilidad, y estas no se centran sólo en un contrato, se determinan además por la preparación, idoneidad y educación del funcionario, en este caso del usuario interno de DIDECO. Tal situación radica en que las organizaciones ya no están en condiciones de ofrecer estabilidad laboral y por ende el compromiso de los trabajadores no es a largo plazo, sino que dura mientras se cumplan los requerimientos monetarios. De este modo, la baja satisfacción de los funcionarios con un sistema de planta podría estar referido más bien a la falta de capacitación y preparación técnica.

COORDINADORES: El grupo más insatisfecho es el de los coordinadores a planta, en segundo lugar - a diferencia de los funcionarios - se encuentra el grupo a contrata y registrando menos insatisfacción se encuentra el grupo a honorario.

Si bien los coordinadores a contrata y a honorario reconocen que el tema de la inestabilidad laboral puede llegar a preocuparles, cuentan en DIDECO probablemente con una mayor autonomía y confianza en su rol, que se traduce en que los procesos se desarrollan en su lugar de trabajo, asumiendo las nuevas características de la empresa moderna, una empresa que no asegura el puesto de trabajo, que desvincula emocionalmente al trabajador con la empresa y que solicita una preparación técnicamente aceptable, estos son factores que determina la acción y la percepción entre el coordinador y su medio laboral.

El coordinador, a diferencia del funcionario, posee una libertad más amplia para aludir directamente sobre temas que predisponen a la insatisfacción laboral, por lo que disminuye la posibilidad de que los coordinadores a contrata y honorario no se atrevan a formular críticas respecto a las estructuras y procesos de DIDECO.

C) Nivel Educativo

El presente cuadro permite comparar los niveles de satisfacción laboral entre usuarios internos con y sin estudios superiores, con relación a la variable estructura y procesos de DIDECO.

Educación \ Nivel	Funcionarios				Coordinadores			
	S/estudio superiores		C/estudios superiores		S/estudios superiores		C/estudios superiores	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Satisfacción laboral	13	59	8	66.6	1	50	9	64.2
Insatisfacción laboral	9	41	4	33.4	1	50	5	35.8
Total	22	100	12	100	2	100	14	100

FUNCIONARIOS: En esta área se manifiesta una visión moderadamente distinta entre aquel grupo con estudios superiores y el otro que no los posee. Son estos últimos los que presentan un nivel de satisfacción más bajo que los funcionarios con estudios técnicos profesionales completos, universitarios incompletos y universitarios completos.

La educación es un factor reconocido como determinante no sólo para la búsqueda de trabajo, sino para desenvolverse acertadamente en él. De este modo se puede observar la nueva cultura laboral caracterizada por el notable aumento en el nivel de educación y la determinación de introducir una nueva forma de trabajo.

Se podría pensar que la completación sólo de la enseñanza media no basta a los requerimientos de estas organizaciones que modifican sus metodologías de trabajo y por ende, los trabajadores ante este cuadro pueden desarrollar frustraciones o sentimientos de incumplimiento de obligaciones. Todo esto podría justificar el panorama laboral en DIDECO, al encontrar usuarios internos menos satisfechos en el grupo sólo con enseñanza básica y/o media completa o incompleta, acentuada esta baja de satisfacción en la dimensión innovación de la variable proceso, debido a que se centra en el tema de la capacitación.

COORDINADORES: De un total de 16 coordinadores encuestados, 11 poseen educación universitaria completa y 3 técnico profesional completa. Por tanto 14 coordinadores poseen educación superior y dos enseñanza media completa. Distribuido de esta manera el perfil laboral en cuanto a nivel educativo, no resulta procedente comparar que grupo (“con estudios superiores y sin estudios superiores”) presenta un mayor grado de satisfacción laboral. Sin embargo es posible afirmar que el grupo de coordinadores con estudios superiores manifiesta un nivel de satisfacción laboral moderado con respecto a la estructura y procesos de DIDECO.

D) Edad

El presente cuadro permite comparar los niveles de satisfacción laboral entre usuarios internos menores de 35 años y con 35 o más años, con relación a la variable estructura y procesos de DIDECO

Nivel \ Edad	Funcionarios				Coordinadores			
	- de 35 años		35 años y +		- de 35 años		35 años y +	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Satisfacción laboral	9	60	10	52.6	3	60	7	63.6
Insatisfacción laboral	6	30	9	47.4	2	40	4	36.4
Total	15	100	19	100	5	100	11	100

FUNCIONARIOS: Se ha identificado, según los resultados obtenidos en la encuesta, que existe una diferencia considerable entre el grupo de edad de menos de 35 años y del grupo de 35 y más años. Estos últimos son los menos satisfechos laboralmente.

La respuesta a este hallazgo debería encontrarse en las vertientes teóricas que ha asumido este estudio, es decir al cambio de las organizaciones laborales y sus actuales condiciones y requerimientos. Si hoy las empresas buscan un alto nivel de educación y preparación, es el grupo más joven aquel que está en condiciones más cercanas a dichos requerimientos, ya que ha sido socializado y educado casi a la par con los cambios culturales de la sociedad.

Si la organización no brinda espacios para la capacitación acerca de las nuevas tecnologías y metodologías de trabajo, es muy probable que los usuarios internos enajenados con respecto a esto medios se encuentren más insatisfechos, debido a que su falta de preparación se convierte en un factor obstaculizador en el sistema laboral al no compatibilizar los objetivos personales con los objetivos propios de la organización, y en este contexto, la edad es un factor que estaría incidiendo en el tema de la insatisfacción laboral.

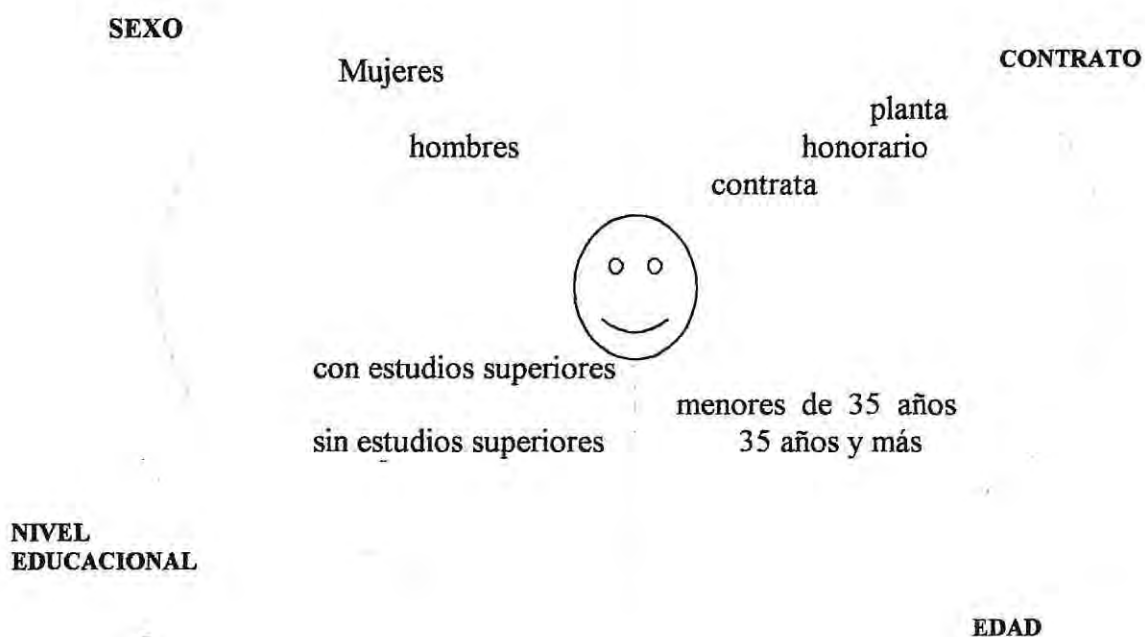
COORDINADORES: De un total de 16 coordinadores, 7 se encuentran en el tramo de edad entre 40 y 44 años y 11 coordinadores poseen 35 y más años. Es esta última categoría la que presenta un mayor nivel de satisfacción, diferenciándose de este modo con los funcionarios, donde los mayores de 35 años se encuentran más insatisfechos.

Se cuentan dos coordinadores en el tramo de 25 a 29 años y dos en el de 30 a 34 años, es decir, cinco coordinadores son menores de 35 años y se constituyen como el grupo más insatisfecho laboralmente. La respuesta a esta tendencia radicaría en la visión más crítica del segmento más joven de los coordinadores de DIDECO, quienes propondrían nuevas

metodologías de trabajo y se encontrarían ante factores estructurales que frenarían dichos propósitos.

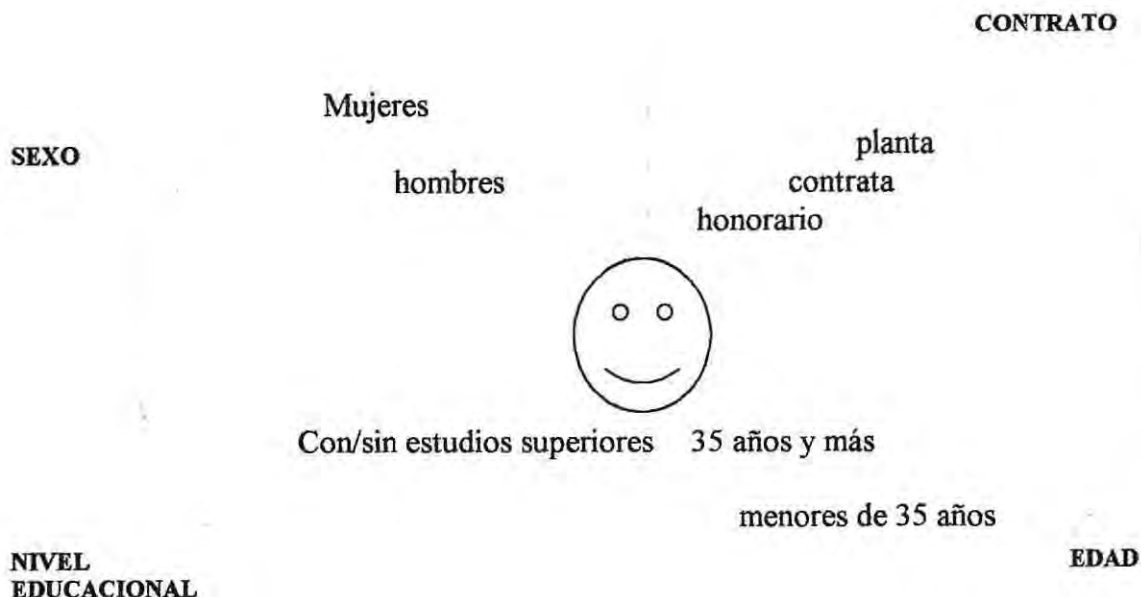
El siguiente esquema responde gráficamente la pregunta acerca de cual es el perfil del usuario interno que presenta un mayor grado de satisfacción.

FUNCIONARIOS



A medida que las categorías se acercan más al centro del esquema, se encuentran más satisfechas laboralmente, por tanto, el perfil del usuario interno en cuanto a funcionarios administrativos que presentan un mayor grado de satisfacción laboral en DIDECO son los hombres con estudios superiores, menores de 35 años y que están adscritos al sistema de contrata.

COORDINADORES



A medida que las categorías se acercan más al centro del esquema, se encuentran más satisfechas laboralmente, por tanto, el perfil del usuario interno en cuanto a coordinadores que presenta un mayor grado de satisfacción laboral en DIDECO, son los hombres con y sin estudios superiores, mayores de 35 años y que están adscritos al sistema de honorario.

2. - Desde la percepción de los usuarios internos (funcionarios administrativos y coordinadores) ¿Qué tipo de necesidades laborales debieran satisfacerse para lograr una mayor calidad de vida laboral?

De acuerdo al análisis realizado en cuanto a la estructura y los procesos de DIDECO, se desprendieron una serie de falencias percibidas por los usuarios internos, las cuales para efectos del estudio son consideradas necesidades laborales que se deben satisfacer. En consecuencia, el marco de referencia propone para clasificar las necesidades una taxonomía elaborada por Max-Neef, la cual es utilizada a continuación como modelo para clasificar las necesidades laborales planteadas por los usuarios internos de DIDECO, quienes presentan las siguientes necesidades:

Existenciales Axiológicas	Ser	Tener	Hacer	Estar
Protección		La necesidad de contar con material fungible y mobiliario suficiente		La necesidad de contar con espacio, ventilación e iluminación adecuada.
Entendimiento				La necesidad de planificar estratégicamente las actividades.
Participación	La necesidad de informar respecto a la evaluación de las actividades.	La necesidad de contar con más personal administrativo y profesional.	La necesidad de crear vínculos inter- oficinas. La necesidad de coordinar actividades en equipo.	La necesidad de obtener recursos a través de proyectos o fondos concursables.
Identidad		La necesidad de una comunicación adecuada para el desarrollo de las actividades.		
Ocio				La necesidad de contar con un mayor presupuesto para actividades extralaborales.
Creación		La necesidad de contar con un reglamento interno coherente.		La necesidad de idear un organigrama más flexible.

Las necesidades que requieren satisfacer los usuarios internos son entendidas tanto como carencia como potencia y los satisfactores considerados para realizarlas se contemplan como endógenos, pues son propuestos por los propios funcionarios y los coordinadores a la dirección de la organización. Lo que indica, que la dirección debe tratar que estas necesidades sean realizables en conjunto con los coordinadores y funcionarios, no obstante deben prever que sus satisfactores no sean destructores, al contrario, se requiere que sean sinérgicos, es decir que por la forma en que satisfacen una necesidad determinada, estimulen y contribuyan a la satisfacción simultánea de otras necesidades.

3. Desde la percepción de los usuarios internos (funcionarios y coordinadores), las variables liderazgo, trabajo en equipo, comunicación e innovación, contempladas dentro del proceso administrativo, se desarrollan en forma sistemática y adecuada en DIDECO?

De acuerdo al marco referencial los procesos que fueron contemplados, corresponden a los elementos dinámicos que forman parte de la Calidad Total, es decir, *liderazgo, trabajo en equipo, comunicación e innovación*, analizados a través del proceso administrativo.

Es posible observar claramente de acuerdo a los datos recogidos que las percepciones de los usuarios internos son similares. Tanto los funcionarios como los coordinadores perciben en DIDECO un *liderazgo* que se desarrolla en forma sistemática y adecuada, pues el jefe o coordinador ejerce según el marco referencial los tres tipos de autoridad que conforman la autoridad integral, es decir un liderazgo efectivo. Este planifica de acuerdo a su rol, delega funciones de acuerdo a las diferentes habilidades de cada trabajador, supervisa, presta asesoría técnica, evalúa tareas y funciones, existiendo coherencia entre lo que dice y hace, además de realizar reuniones técnicas y administrativas tanto con sus colegas como trabajadores.

En cuanto al *trabajo en equipo*, desde la percepción de los funcionarios, éste se desarrolla adecuadamente en las etapas de planificación y organización, es decir participan del planteamiento de los objetivos de los programas de DIDECO y poseen independencia para elegir las tareas que deben asumir en el trabajo en equipo. No obstante, las etapas de control y coordinación se desarrollan deficientemente, lo que podría incidir en la participación de éstos en la toma de decisiones. Por tanto el trabajo en equipo no se da en la mejor forma. Por su parte, los coordinadores perciben positivamente el trabajo en equipo desarrollándose adecuadamente en las etapas de planificación, organización dirección y coordinación.

Por otra parte, en cuanto a *la comunicación*, desde la percepción de los funcionarios, no se desarrolla en forma sistemática y adecuada en DIDECO, pues en todas las etapas existen deficiencias, es decir que al momento de planificar no se le da la importancia necesaria al proceso de comunicación y al apoyo mutuo entre el personal, es decir no existe un flujo de comunicación expedita, lo que influye en las restantes etapas, pues no se comunican claramente las funciones, no existe una comunicación verbal y escrita adecuada, no existe información acerca de la evaluación de las actividades y tampoco es coordinada ni sistematizada para que llegue a todos de la misma forma. No obstante, los coordinadores la perciben positivamente en las etapas de planificación, organización, y dirección, pero en la etapa de coordinación coinciden con los funcionarios.

Por último, en cuanto a *la innovación*, desde la percepción de los funcionarios y coordinadores, no se desarrolla en forma sistemática y adecuada en DIDECO, pues en las etapas de planificación, organización, control y coordinación existen deficiencias, debido a que al parecer no se contempla una adecuada planificación estratégica que permita introducir cambios en la metodología de trabajo- lo que estaría sugiriendo que los coordinadores optan habitualmente por improvisar las acciones a realizar- que considere la capacitación y preparación de los funcionarios administrativos en cuanto a adquirir nuevos conocimientos específicos para estar en condiciones de ocupar una posición de mayores responsabilidades y funciones en la organización, además que permita realizar evaluaciones que respondan a estos cambios y acciones coordinadas entre los diferentes programas.

Por lo tanto, la percepción que tienen los usuarios internos de los procesos, incide considerablemente en el nivel de satisfacción laboral presente en la organización y en consecuencia en su calidad de vida laboral.

3. SÍNTESIS DIAGNÓSTICA

Para efectuar el análisis e interpretación de la información a través de cuadros de doble entrada, se adoptó un sistema de tendencias cuyos resultados fueron definidos dentro de los siguientes grupos:

- * Un primer grupo de cuadros que posee una tendencia neutral mayoritaria.
- * Un segundo grupo de cuadros donde las frecuencias están distribuidas en forma homogénea, de tal forma que no permite efectuar una conclusión; y
- * Un tercer grupo de cuadros que posee una tendencia positiva o negativa.

Por lo tanto los cuadros que poseen una tendencia positiva o negativa, permiten concluir los elementos favorables y los aspectos deficitarios tanto de la estructura como de los procesos de DIDECO. En consecuencia, a continuación se presentará la síntesis de las variables organizacionales y posteriormente el análisis de algunos aspectos del perfil del usuario interno con relación al nivel de satisfacción de estas variables:

A) EN RELACIÓN CON LA VARIABLE ESTRUCTURA

FUNCIONARIOS	COORDINADORES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La dimensión <i>estructura interna</i> es la peor evaluada. ▪ De la dimensión <i>estructura interna</i>, la subdimensión <i>recursos financieros</i> es evaluada en forma muy negativa, pues los funcionarios consideran que existe más presupuesto para actividades laborales que extralaborales. ▪ Los <i>recursos materiales</i> también son evaluados en forma negativa, pero en menor grado que los financieros, pues existe insuficiencia en cuanto a la calidad y cantidad de material fungible y mobiliario; y oficinas no adecuadas en cuanto a espacio, ventilación e iluminación. ▪ Los <i>recursos humanos</i> presentan la mejor evaluación de la dimensión estructura interna. Los funcionarios opinan que falta personal en secciones de “secretaría” y “apoyo contable” y también evidencian una insuficiente dotación de “profesionales”. En cambio, manifiestan que los “funcionarios” para la atención de público son suficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La <i>estructura interna</i> se constituye en la dimensión peor evaluada. ▪ De la dimensión estructura interna, tanto las subdimensiones <i>recursos materiales</i> como <i>financieros</i> son evaluadas en forma negativa. En cuanto a los <i>recursos financieros</i> los coordinadores sitúan las falencias especialmente en las formas de obtención de recursos, ya sea a través de proyectos o fondos concursables. Por su parte en los <i>recursos materiales</i> se registra una unidad de criterios similar a ala de los funcionarios, donde evalúan negativamente los mismos aspectos presentados en esta subdimensión. ▪ Los <i>recursos humanos</i>, del mismo modo que los funcionarios, presentan la mejor evaluación de la dimensión estructura interna. No obstante, para este grupo el personal tanto de “secretaría” como “apoyo contable” son suficientes al igual que los “funcionarios” para la atención de público. Coinciden, sin embargo en la insuficiencia de “profesionales”.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ De la dimensión <i>estructura administrativa</i> la subdimensión <i>organigrama</i> es la peor evaluada, pues consideran que no existen mecanismos que permitan una flexibilidad necesaria en el organigrama. ▪ El <i>reglamento interno</i> por el contrario es evaluado en general en forma positiva, pues el personal conoce las responsabilidades y funciones. ▪ En resumen, la mayoría de los funcionarios manifiestan una insatisfacción laboral moderada baja con relación a los recursos materiales y financieros, y una satisfacción laboral moderada con relación a los recursos humanos. Por otra parte, en cuanto al organigrama manifiestan una insatisfacción laboral moderada baja, en cambio, en cuanto al reglamento interno presentan una satisfacción laboral moderada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De la dimensión <i>estructura administrativa</i> la subdimensión <i>organigrama</i> es la peor evaluada, pues manifiestan que no existe un conocimiento cabal de parte del personal de la ubicación estructural de los programas(oficinas).No obstante señalan lo contrario de los funcionarios en cuanto a que el organigrama es flexible, es decir permite movilidad tanto ascendente como descendente. ▪ El <i>reglamento interno</i> por su parte, es evaluado en forma negativa pues manifiestan que no existe una coherencia entre las funciones y el reglamento interno, existiendo una improvisación al momento de realizar las funciones. ▪ En resumen, los coordinadores se inclinan por una insatisfacción laboral moderada baja con relación a los recursos materiales. No obstante, en cuanto a los recursos financieros y humanos expresan una satisfacción laboral moderada. Por otra parte, en cuanto al organigrama y la reglamento interno(estructura administrativa) presentan una insatisfacción laboral moderada baja.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

B) EN RELACIÓN CON LA VARIABLE PROCESOS

FUNCIONARIOS	COORDINADORES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El <i>liderazgo</i> es evaluado positivamente. ▪ El <i>trabajo en equipo</i> es evaluado regularmente, pues opinan que los funcionarios como parte del personal de DIDECO no participan en la evaluación de las acciones efectuadas como tampoco coordinan las diferentes actividades realizadas en el trabajo en equipo. ▪ La <i>comunicación</i> es evaluada en forma negativa por los funcionarios, pues opinan que no se le otorga importancia al proceso de comunicación y al apoyo mutuo entre el personal en la planificación, lo que influye en las demás etapas, pues no existe una comunicación adecuada verbal y escrita para el desarrollo de las actividades, tampoco existe información acerca de la evaluación de las actividades y finalmente no existen canales de comunicación expeditos que permitan que se comuniquen claramente las funciones y actividades a realizar. ▪ La <i>innovación</i> es la dimensión peor evaluada, pues 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El <i>liderazgo</i> es evaluado positivamente, al igual que los funcionarios. ▪ Este grupo por su parte evalúa el <i>trabajo en equipo</i> de manera más positiva que los funcionarios. ▪ En la <i>comunicación</i>, si bien los coordinadores comparten algunas de las apreciaciones vertidas por los funcionarios, la evaluación no es tan crítica, pues la etapa de planificación posee una visión más favorable manifestando por tanto, que los problemas no parten de la forma en como se planifica, sino que pueden estar relacionados con aspectos de la cultura organizacional. ▪ La <i>innovación</i> es también la dimensión peor

<p>las acciones ejecutadas y su armonización no se desarrollan de acuerdo a las expectativas, no se planifica estratégicamente la innovación, es decir no existe una proyección ni tampoco mecanismos que evalúen acciones no tradicionales y por lo demás las acciones coordinadas de los diferentes programas no están adaptados al cambio organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En resumen, la mayoría de los funcionarios manifiesta una satisfacción laboral moderada alta con relación al liderazgo y una satisfacción laboral moderada con respecto al trabajo en equipo. Por otra parte, manifiestan insatisfacción laboral moderada baja en cuanto a la comunicación e innovación. 	<p>evaluada. No obstante, para los coordinadores desde el punto de vista de la fase de organización, existe una apreciación mucho más crítica que los funcionarios, dado que se considera que la distribución de tareas no estaría respondiendo a los requerimientos de la organización moderna.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En resumen, los coordinadores se inclinan por una satisfacción laboral moderada alta con relación al liderazgo y una satisfacción laboral moderada con respecto al trabajo en equipo. Por otra parte, expresan una insatisfacción laboral moderada baja en relación con la comunicación e innovación.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cabe señalar que, los aspectos deficitarios de la estructura de DIDECO, encontrados en el diagnóstico, no serán abordados en las etapas de programación y ejecución, debido a factores de tiempo, recursos y porque no está dentro de las posibilidades del equipo seminarista. Además debieran ser abordadas en el corto y mediano plazo por el nivel directivo de DIDECO para lograr cambios concretos. Por lo demás, se pretende focalizar adecuadamente el trabajo y por consiguiente, darle mayor eficiencia. Es por ello que de las variables organizacionales se intervendrán los procesos: trabajo en equipo, comunicación e innovación.

C) EN RELACIÓN CON EL PERFIL DEL USUARIO INTERNO

<p>SEXO</p>	<p><u>ESTRUCTURA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe una diferencia marcada entre usuarios internos masculinos y femeninos en cuanto a satisfacción laboral, pero si al momento de comparar la dimensión estructura interna dado que el 38.4% de las mujeres funcionarias manifiestan su insatisfacción en esta área, mientras que de los hombres, un 30.9% lo está. Por otra parte, el 40.8% de las mujeres coordinadoras se encuentra insatisfecha en contraste con un 32.6% de los hombres. ▪ Las mujeres, tanto funcionarias como coordinadoras, son mucho más críticas al expresar opiniones negativas extremas referidas a la estructura interna y administrativa de DIDECO. ▪ La tendencia de los hombres funcionarios y coordinadores, es manifestar respuestas negativas medias en cuanto a la estructura interna y administrativa de DIDECO.
--------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p><u>PROCESOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe una notable diferencia entre hombres y mujeres al momento de evaluar las cuatro dimensiones que componen esta variable. Son estas últimas, funcionarias, las más insatisfechas con un 21.2% a diferencia de la insatisfacción laboral masculina de los funcionarios, que alcanza a un 20.1%. En cuanto a coordinadores, un 31% de las mujeres está insatisfecha en contraste con el 28.7% de los hombres. ▪ En el grupo de funcionarios se registra un cambio del grupo más satisfecho con relación a la variable anterior, dado que son los hombres los más satisfechos en cuanto a proceso y las mujeres en cuanto a estructura. ▪ Acerca de las dimensiones “trabajo en equipo” y “comunicación”, en el grupo de funcionarios, son las mujeres las que se encuentran mayormente satisfechas. Las mujeres coordinadoras están más satisfechas sólo en la dimensión “trabajo en equipo” ▪ En ambos estamentos, los hombres superan ampliamente a las mujeres al momento de evaluar positivamente la dimensión “liderazgo”.
<p>CONTRATO DE TRABAJO</p>	<p><u>ESTRUCTURA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los funcionarios pertenecientes al sistema de “planta” poseen la visión más crítica con relación a la variable estructura, de ellos un 30.4% está insatisfecho con la estructura de DIDECO. De los coordinadores, el 31.8% de quienes pertenecen al sistema de “planta” está insatisfecho con la variable estructura. ▪ Los funcionarios de “contrata” presentan un 31.9% de insatisfacción respecto a la variable, constituyendo el grupo mayormente insatisfecho en esta área. Un 16.8% de los coordinadores a “contrata” está insatisfecho. ▪ Los funcionarios a “honorarios” se ubican en un nivel medio con relación a los dos sistemas antes descritos, con un 27,6% de satisfacción. En cambio, los coordinadores a “honorarios” constituyen el grupo más insatisfecho con un 43.6%. <p><u>PROCESOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El 15.8% de los funcionarios y el 20.3% de los coordinadores pertenecientes al sistema de “honorarios” está insatisfecho con esta variable. ▪ Los funcionarios a “honorarios” registran la evaluación más baja de todas las áreas, en la dimensión “liderazgo” con un 08.5% de insatisfacción. ▪ Los funcionarios a “contrata” ya no constituyen el grupo más insatisfecho

	<p>como en la variable estructura, ubicándose en un segundo puesto con un 10.2% de satisfacción con relación a los procesos de DIDECO. De los coordinadores a “contrata” un 14.9% está insatisfecha.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevamente es el sistema de “planta” que presenta un mayor nivel de insatisfacción. Un 20.6% de los funcionarios y el 31% de los coordinadores de este grupo está insatisfecho con la variable, evaluando en forma más favorable la dimensión “liderazgo” y más negativamente la dimensión “comunicación”.
<p>NIVEL EDUCACIONAL</p>	<p><u>ESTRUCTURA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es elocuente en los funcionarios la diferencia de visiones entre quienes si poseen estudios superiores y aquellos que no los tienen, dado que son estos últimos quienes presentan un mayor porcentaje de insatisfacción, con una cifra que alcanza al 42.4%. En cambio el 31.3% de aquellos funcionarios que si poseen estudios superiores se encuentra insatisfecho. ▪ No obstante, de la diferencia antes mencionada, ambos grupos expresan altos niveles de insatisfacción ▪ La evaluación más negativa de la dimensión estructura interna en comparación a la estructura administrativa por ambos grupos, reafirma la tendencia que se viene dando en las categorías anteriores <p><u>PROCESOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se invierte el grupo que en la variable anterior presentaba una mayor insatisfacción, dado que un 35.8% de los funcionarios sin estudios superiores se encuentra insatisfecho y un 36% de funcionarios que poseen estudios superiores se encuentra insatisfecho con esta variable. ▪ Ambos grupos señalan a la dimensión “liderazgo” como el área mejor evaluada y “comunicación” e “innovación” como las peores
<p>EDAD</p>	<p><u>ESTRUCTURA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los funcionarios de 35 y más años constituyen el grupo que manifiesta mayor insatisfacción acerca de la estructura de DIDECO, de ellos un 43 % está insatisfecho. Por otra parte, un 33.4% de los coordinadores de 35 y más años se encuentra insatisfecho. ▪ El grupo de funcionarios de menos de 35 años también manifiesta un alto grado de insatisfacción, alcanzando el 39.5%. Por su parte, el 41.1% de los coordinadores se encuentra insatisfecho.

	<p><u>PROCESOS</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ El 22.3% de funcionarios que tiene de 35 años y más años manifiesta un grado de insatisfacción. En cambio el 27.4% de los coordinadores de 35 y más años está insatisfechos. ▪ El grupo de funcionarios de menos de 35 años presenta un grado de insatisfacción de un 21.3% en relación a la variable proceso. Un 37.3% de los coordinadores menores de 35 años, constituyendo el grupo más altamente insatisfecho de la variable proceso. ▪ Tanto en coordinadores como en funcionarios, con menos de 35 años y con 35 y más años, la dimensión “liderazgo” se encuentra mejor evaluada y las dimensiones “comunicación” e innovación” como las áreas peormente evaluadas.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4. PROGNOSIS

Considerando los elementos diagnósticos expuestos con relación a los niveles de satisfacción laboral de los usuarios internos (funcionarios administrativos y coordinadores) de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la comuna de Quillota, respecto a los procesos, se deriva que, de no mediar una intervención profesional centrada en el mejoramiento de la comunicación, en una vinculación de los funcionarios con un programa innovador que atienda los nuevos requerimientos de la organización moderna y en el fortalecimiento del trabajo en equipo, las actuales condiciones laborales reforzarán la tendencia de un nivel de satisfacción laboral medio de los usuarios internos y por tanto una regular calidad de vida laboral, lo que en consecuencia incidirá en el desempeño laboral y por tanto en la entrega de un servicio más eficiente a la comunidad.

5. HIPOTESIS TECNOLOGICA

Una intervención de Servicio Social en la Dirección de Desarrollo Comunitario de la I. Municipalidad de Quillota, que considere las necesidades detectadas mediante un programa de desarrollo organizacional, el cual contemple acciones orientadas al mejoramiento de la comunicación en el trabajo, el fortalecimiento del trabajo en equipo y la creación de una propuesta que canalice las potencialidades de los funcionarios, dentro de un contexto de innovación y participación, incidirá favorablemente en la comunidad beneficiaria.

Capítulo III
PROGRAMACIÓN

1. NOMBRE DEL PROGRAMA

“Programa de Asistencia Técnica para el desarrollo organizacional y el mejoramiento de la calidad de vida laboral, dirigido a los usuarios internos (funcionarios administrativos y coordinadores) de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Quillota”.

2. FUNDAMENTACIÓN DEL PROGRAMA

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación exploratoria-descriptiva efectuada en la etapa diagnóstica, se detectó la necesidad de potenciar las relaciones laborales y humanas de los usuarios internos de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Quillota. En función de los elementos diagnósticos analizados, se plantea fomentar el desarrollo y consolidación de un escenario laboral favorable en el marco de un nuevo enfoque organizacional.

Los usuarios internos de DIDECO realizaron una evaluación global de la estructura y procesos de su organización. Aquellos aspectos deficitarios presentes en la estructura serán sistematizados y presentados a los funcionarios administrativos, coordinadores y autoridades, en cambio, las falencias y problemáticas presente en los procesos serán intervenidas directamente por los alumnos seminaristas a cargo de este estudio. Las problemáticas aludidas se relacionan con una *comunicación* que no alcanza niveles deseados de fluidez y horizontalidad, un *trabajo en equipo* que se debe fortalecer aún cuando no presenta grandes deficiencias y finalmente, la incorporación insuficiente de aspectos para la *innovación* con relación a las demandas y expectativas de la nueva organización.

Para llevar a cabo esta labor, es indispensable generar acciones modernizadoras que deriven en un estado deseado tanto por usuarios internos como externos. De este modo se ha considerado desarrollar una apuesta innovadora que asuma la calidad total como una filosofía de vida y un modelo de gestión global que utilice el método científico junto con las contribuciones de todas las personas de la organización, en este sentido la participación activa de los usuarios se torna indispensable.

Por consiguiente, se fundamenta la intervención profesional del equipo seminarista en una necesidad de orientar y ejecutar un trabajo de capacitación a los usuarios internos de DIDECO que contribuya a entregar elementos que permitan mejorar su capacidad de organización, generando canales de comunicación que dinamicen la interacción al interior de cada oficina municipal, apuntando a un trabajo interrelacionado y sincrónico entre los funcionarios y los coordinadores, así como una adecuada incorporación de instrumentos que

otorga el estilo de gestión de la Calidad Total, en función de activar un proceso innovador al interior de la organización, tendiente a lograr un mejoramiento de la atención a la comunidad.

La implementación del programa se desarrollará sobre la base de tres proyectos que involucren los aspectos más deficitarios evaluados en el diagnóstico, vale decir, comunicación, trabajo en equipo e innovación. Para enfrentar el desafío de trabajar en dichos aspectos, es que se plantea la realización de dos proyectos que se materialicen en talleres que potencien la comunicación y el trabajo en equipo respectivamente y que además, ambos talleres cuenten con un norte secundario consistente en la entrega de contenidos desde un punto de vista innovador. Se debe destacar que la innovación no es el aspecto central de los dos proyectos mencionados, dado que ésta se centrará en el tercer proyecto, que es la conformación de una página WEB de los usuarios internos, en donde se informe y se de cuenta al entorno de la gestión de DIDECO de Quillota.

3. DEPENDENCIA LEGAL Y ADMINISTRATIVA

- Dirección de Desarrollo Comunitario de la comuna de Quillota.
- Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Valparaíso.

4. BENEFICIARIOS

Los beneficiarios directos del programa serán 66 usuarios internos (47 funcionarios administrativos y 19 coordinadores a cargo de los diferentes programas u oficinas) que componen la Dirección de Desarrollo Comunitario.

Por otra parte, también se verán beneficiadas las familias consideradas como usuarios externos, que acceden a los distintos recursos disponibles de DIDECO.

5. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

A) OBJETIVO GENERAL

Propender al desarrollo organizacional de la Dirección de Desarrollo Comunitario de Quillota a través del fortalecimiento de las relaciones humanas y laborales de sus usuarios internos, en un período de un mes y medio.

B) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Contribuir a mejorar la comunicación entre los usuarios internos (funcionarios administrativos y coordinadores), a través de una capacitación en estilos de comunicación y habilidades comunicacionales, dentro del marco laboral de DIDECO.

Contribuir al desarrollo de un proceso de aprendizaje que fortalezca la noción de trabajo en equipo en los usuarios internos (funcionarios administrativos y coordinadores), a través de una capacitación fundada sobre esta temática, tendiente a elevar la calidad de vida laboral.

Contribuir al desarrollo de un canal permanente de información de los usuarios internos (funcionarios administrativos y coordinadores), dirigido tanto al conjunto de la Dirección de Desarrollo Comunitario como a la comunidad.

6. DESCRIPCIÓN DE LOS PROYECTOS

La intervención en el grupo beneficiario será llevada a cabo por el equipo seminarista, a través de tres proyectos a desarrollarse en el período comprendido entre los meses de Octubre y Noviembre del presente año.

Proyecto N° 1: “COMUNICANDO LA COMUNICACIÓN”

Objetivo General

Contribuir a mejorar la comunicación entre los usuarios internos (funcionarios administrativos y coordinadores), a través de una capacitación en estilos de comunicación y habilidades comunicacionales, dentro del marco laboral de DIDECO, en el período comprendido entre el 16 de Octubre y el 13 de Noviembre correspondiente a cinco sesiones de 90 minutos cada una.

Objetivos Específicos:

Lograr que los participantes:

1. Identifiquen los cinco principales aspectos del diagnóstico realizado por el equipo seminarista, especialmente, con relación a la variable comunicación.
2. Identifiquen diez aspectos que forman parte del marco conceptual que explica el proceso de comunicación.

3. Propongan cuatro estrategias para mejorar la comunicación en DIDECO.
4. Identifiquen nueve habilidades comunicacionales y las ejerciten.

El proyecto “**Comunicando la Comunicación**” consiste en implementar un taller tendiente a dar a conocer los estilos de comunicación y las habilidades comunicacionales básicas que permitan mejorar tanto las relaciones personales como laborales de los usuarios internos, en donde puedan aprender y aplicar lo aprendido en las jornadas de capacitación.

Este proyecto se materializará a través de cinco sesiones socio-educativas y participativas orientadas a los usuarios internos, donde se entreguen y manejen contenidos referentes al proceso de comunicación en la organización, los tipos y estilos de comunicación, sus axiomas, las barreras u obstáculos existentes y habilidades básicas de las relaciones interpersonales.

Las sesiones serán abordadas por medio de dinámicas de animación, técnica expositiva, discusión grupal, role-playing y dinámica de evaluación. Los temas a desarrollar en dichas sesiones se estructuran de la siguiente manera:

- Entrega y discusión de los resultados del diagnóstico de DIDECO con relación a la variable comunicación.
- El proceso de comunicación en la organización.
- Tipos y estilos de comunicación.
- Axiomas de la comunicación.
- Las barreras u obstáculos existentes.
- Las habilidades básicas de las relaciones interpersonales.
- Evaluación y autoevaluación del taller.

La necesidad de que los usuarios internos participen en estas actividades se proyectará en una comunicación más asertiva que mejore las relaciones laborales y personales en DIDECO, contribuyendo a mejorar la calidad de vida laboral y por tanto la calidad de la atención a los usuarios externos.

Proyecto N° 2: “CONOCIENDO Y APRENDIENDO A TRABAJAR EN EQUIPO”**Objetivo General**

Contribuir al desarrollo de un proceso de aprendizaje que fortalezca la noción de trabajo en equipo en los usuarios internos (funcionarios administrativos y coordinadores), a través de una capacitación fundada sobre esta temática, tendiente a elevar la calidad de vida laboral, en el período comprendido entre el 19 de Octubre y el 9 de Noviembre correspondiente a cuatro sesiones de 90 minutos cada una.

Objetivos Específicos:

Lograr que los participantes:

1. Identifiquen los cinco principales aspectos del diagnóstico, con relación a la variable trabajo en equipo.
2. Internalicen cinco aspectos que debe cumplir el trabajo en equipo.
3. Propongan tres estrategias para fortalecer el trabajo en equipo en DIDECO
4. Ejerciten cinco aspectos desarrollados en el taller.

El proyecto “*Conociendo y Aprendiendo a Trabajar en Equipo*” consiste en implementar un taller de aprendizaje tendiente a fortalecer la noción de trabajo en equipo y al mismo tiempo busca su aplicación práctica en el contexto de las jornadas de capacitación.

Este proyecto se materializará a través de cuatro sesiones socio-educativas y participativas orientadas a los usuarios internos, donde se entreguen y manejen contenidos referentes a las condiciones o requisitos para formar un equipo de trabajo y habilidades y dificultades que se derivan del trabajo en equipo.

Las sesiones serán abordadas por medio de dinámicas de animación, técnica expositiva, discusión grupal, role-playing y dinámica de evaluación. Los temas a desarrollar en dichas sesiones se estructuran de la siguiente manera:

- Entrega y discusión de los resultados del diagnóstico de DIDECO con relación a la variable trabajo en equipo.
- Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo.
- Características de los equipos de trabajo.

- Formación y desarrollo de un equipo de trabajo
- Herramientas para una mejor realización de un trabajo en equipo.
- Evaluación y autoevaluación de la sesión.

La necesidad de que los usuarios internos participen en estas actividades se proyectará en un trabajo más dinámico al interior de DIDECO optimizando el tiempo y estimando la coordinación y el apoyo mutuo con los compañeros de oficio como una vía indispensable para mejorar la calidad de atención a los usuarios externos.

Proyecto N° 3: “DIDECO ABRE SUS PUERTAS AL MUNDO”

Objetivo General

Contribuir al desarrollo de un canal permanente de información de los usuarios internos, dirigido tanto al conjunto de la Dirección de Desarrollo Comunitario como a la comunidad, en el período comprendido entre el 29 de octubre y el 14 de Noviembre correspondiente a tres sesiones de 90 minutos cada una más un evento.

Objetivos Específicos:

1. Elaborar en conjunto con especialista en informática y usuarios internos una página WEB de alcance universal, que de cuenta de las acciones laborales por los usuarios internos de DIDECO.
2. Difundir la página WEB, a través de un evento socio-cultural a la comunidad, autoridades municipales y a los propios usuarios internos de DIDECO.

El proyecto “*DIDECO abre sus puertas al mundo*” plantea la necesidad de elaborar una página web como medio informativo moderno y de alcance universal, que de cuenta de las acciones laborales que desarrollan los usuarios internos de DIDECO, además de exponerla en un evento socio-cultural a la comunidad, autoridades municipales y a los propios usuarios internos. Siendo el evento una instancia para que los funcionarios y coordinadores de cada oficina puedan tomar parte demostrando alguna habilidad artística y finalizar con la presentación de la página como un logro de los usuarios internos de DIDECO.

Este proyecto se debe a que una de las falencias señaladas en la investigación diagnóstica dice relación con una baja consideración de aspectos innovadores y actualizados en el medio laboral en el que se desenvuelven los usuarios internos.

Se materializará a través de tres sesiones socio-educativas y participativas orientadas a los usuarios internos, abordadas por medio de técnicas de análisis de contenido y gráficas, donde los usuarios internos elaborarán en conjunto con un monitor en informática una página WEB de DIDECO y se les enseñará a articular y estructurar los contenidos relevantes para ser presentados en la página, en la cual se expondrán los programas y actividades laborales de los usuarios internos; y una cuarta sesión en la que éstos expondrán su trabajo realizado.

La posibilidad de que DIDECO cuente con una página WEB particular, implica tres aspectos básicos que fundamentan la intervención profesional del equipo seminarista:

- La capacitación de un conjunto de usuarios internos en la elaboración de la página, proceso donde se involucrarían y reforzarían los elementos trabajados en los dos proyectos anteriores: *comunicación y trabajo en equipo*. La jornada de capacitación estará a cargo de un monitor de informática y además contemplará reuniones técnicas de coordinación entre los usuarios internos participantes de este proyecto y el equipo seminarista.
- La conformación de un equipo de trabajo rotativo que cada cierto tiempo recolecte o estimule la entrega de información de actividades laborales de cada oficina de DIDECO y de esta forma, actualice la página.
- Una proyección de la intervención en el tiempo, dado que la página WEB es una iniciativa permanente de información y coordinación con otros estamentos o con la comunidad misma.

Si bien es cierto que la mayor parte de los **usuarios externos** de DIDECO todavía no cuentan con acceso a Internet, existe un considerable número de funcionarios y profesionales de otras áreas municipales o de otros municipios u organismos del país y del mundo como potenciales usuarios de la página en cuestión, donde podrán observar la gestión de DIDECO de Quillota.

Por otra parte, existen ciertas oficinas de DIDECO, como la CAS II, donde ciertos contenidos los pudieran obtener desde la página estudiantes, investigadores, dirigentes, etc. Y de esta forma descongestionar la labor de estas oficinas.

7. DIAGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS

A continuación se presentan las diagramaciones de los tres proyectos a ejecutar clasificadas por objetivos, actividades, técnicas, recursos, costos, tiempo, medios de verificación y sistema de evaluación:

Proyecto N° 1: "COMUNICANDO LA COMUNICACIÓN"

Objetivos Específicos	Actividades	Técnicas	Recursos		Costos \$	Tiempo	Medios de verificación	Sistema de evaluación
			humanos	institucionales				
Lograr que los participantes identifiquen los cinco principales aspectos del diagnóstico realizado por el equipo seminarista, especialmente, con relación a la variable comunicación.	Módulo n°1: la "Mejoremos la comunicación": 1. Sesión de entrega de los resultados del diagnóstico, a los usuarios internos, con relación a la variable comunicación y de análisis de la información.	<ul style="list-style-type: none"> Dinámica de presentación: "Conociéndonos" Expositiva Grupo de discusión 	<ul style="list-style-type: none"> Alumnos seminaristas Diseñador gráfico 	<ul style="list-style-type: none"> Retroproyector Transparencias para impresora Insumos computacionales Hojas de oficio Lápices pasta Plumones Papel Kraft Scotch 	<ul style="list-style-type: none"> Oficina municipal 	16 de octubre del presente año.	<ul style="list-style-type: none"> Tabla gantt Unidad objetivo Pauta de observación Lista de asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> Criterios de evaluación: insumo, proceso y producto
Lograr que los participantes propongan cuatro estrategias para mejorar la comunicación en DIDECO.					0 2.000 1.500 50 400 2.000 340 300			
					6.590			
					Sub Total 6590			

<p>Lograr que los participantes identifiquen diez aspectos que forman parte del marco conceptual que explica el proceso de comunicación.</p>	<p>Módulo n°2: "¿En qué consiste el proceso de comunicación en el trabajo?". 1. Sesión de capacitación acerca del proceso de comunicación en la organización, los tipos y estilos de comunicación y sus axiomas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de animación: "La canasta revuelta" • Expositiva • Role playing • Discusión grupal 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos seminaristas • Diseñador gráfico 	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de oficio • Lápices pasta • Trípticos • Insumos computacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina municipal 	<p>50 0 1.500 <hr/>1.550 Sub Total 1.550</p>	<p>23 de octubre del presente año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tabla gantt • Unidad de objetivo • Pauta de observación • Lista de asistencia 	<p>de de de de</p> <p>Criterios de evaluación: insumo, proceso y producto</p>
<p>Lograr que los participantes identifiquen diez aspectos que forman parte del marco conceptual que explica el proceso de comunicación.</p> <p>Lograr que los participantes identifiquen nueve habilidades comunicacionales y las ejerciten.</p>	<p>Módulo n°3: "Las barreras de la comunicación y las herramientas para mejorarla". 1. Sesión de capacitación acerca de los obstáculos que se presentan en la comunicación y las habilidades comunicacionales de atención y escucha, empatía y confrontación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de animación: "Identificándonos con un animal" • Expositiva • Clínica del rumor • Role-playing • Discusión grupal 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos seminaristas • Diseñador gráfico 	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de oficio • Lápices pasta • Trípticos • Insumos computacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina municipal 	<p>50 0 1.500 <hr/>1.550 Sub Total 1.550</p>	<p>30 de octubre del presente año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tabla gantt • Unidad de objetivo • Pauta de observación • Lista de asistencia 	<p>de de de de</p> <p>Criterios de evaluación: insumo, proceso y producto</p>

<p>Lograr que los participantes identifiquen nueve habilidades comunicacionales y las ejerciten.</p>	<p>2. Sesión de capacitación acerca de las habilidades comunicacionales de inmediatez, autenticidad, concreción, respeto, autorrevelación y expresión de sentimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de animación y reflexión: "Este objeto es importante para mí: porque..." • Expositiva • Grupo de discusión 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alumnos seminaristas ▪ Diseñador gráfico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hojas de oficio ▪ Lápices pasta ▪ Tripticos ▪ Insumos computacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina municipal 	<p>50 0 1.500 1.550 Sub Total 1.550</p>	<p>6 de noviembre del presente año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tabla gantt • Unidad objetivo • Pauta observación • Lista asistencia 	<p>de de de de</p>	<p>Criterios de evaluación: insumo, proceso y producto</p>
<p>Lograr que los participantes identifiquen diez aspectos que forman parte del marco conceptual que explica el proceso de comunicación.</p>	<p>3. Sesión de repaso práctico de lo aprendido y evaluación del taller.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de animación: "El Mundo" • Expositiva • Discusión grupal • Dinámica de evaluación: "¿Qué hemos aprendido?" 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alumnos seminaristas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bebidas ▪ Galletas ▪ Helados ▪ Vasos ▪ Cucharas 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina municipal 	<p>1.000 600 2.000 200 200 4.000 Sub Total 4.000</p>	<p>13 de noviembre del presente año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tabla gantt • Unidad objetivo • Pauta observación • Lista asistencia 	<p>de de de de</p>	<p>Criterios de evaluación: insumo, proceso y producto</p>
<p>Lograr que los participantes identifiquen nueve habilidades comunicacionales y las ejerciten.</p>										
										<p>Total Proyecto 15.240</p>

Proyecto N° 2: "CONOCIENDO Y APRENDIENDO A TRABAJAR EN EQUIPO"

Objetivos Específicos	Actividades	Técnicas	Recursos		Costos \$	Tiempo	Medios de verificación	Sistema de evaluación	
			humanos	materiales					
Lograr que los participantes identifiquen los cinco principales aspectos del diagnóstico realizado por el equipo seminarista, especialmente, con relación a la variable trabajo en equipo.	Módulo n°1: "DIDECO y el Trabajo en Equipo": 1. Sesión de entrega de los resultados del diagnóstico, a los usuarios internos, con relación a la variable trabajo en equipo y de análisis de la información.	<ul style="list-style-type: none"> Dinámica de presentación: "La telaraña" Expositiva Grupo de discusión 	<ul style="list-style-type: none"> Alumnos seminaristas Diseñador gráfico 	<ul style="list-style-type: none"> Retroproyector Transparencias para impresora Insumos computacionales Hojas de oficio Lápices pasta Plumones Papel Kraft Scotch 	<ul style="list-style-type: none"> Oficina municipal 	<ul style="list-style-type: none"> 0 2.000 1.500 50 0 0 340 0 3.890 	<ul style="list-style-type: none"> 19 de octubre del presente año. 	<ul style="list-style-type: none"> Tabla gantt Unidad de objetivo Pauta de observación Lista de asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> Criterios de evaluación: insumo, proceso y producto
Lograr que los participantes propongan tres estrategias para fortalecer el trabajo en equipo en DIDECO.									
Sub Total					3.890				

<p>Lograr que los participantes internalicen a lo menos 5 aspectos que debe cumplir el trabajo en equipo.</p>	<p>Módulo n°2: "Aprendamos a trabajar en equipo". 1. Sesión de capacitación acerca de la diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo, características de los equipos de trabajo y formación y desarrollo de un equipo de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de animación: "Identificándonos con un animal" • Expositiva • Role-playing • Discusión grupal 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos seminaristas • Diseñador gráfico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hojas de oficio ▪ Lápices pasta ▪ Tripticos ▪ Insumos computacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina municipal 	<p>50 0 1.500</p> <hr/> <p>1.550</p> <p>Sub Total 1.550</p>	<p>26 de octubre del presente año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tabla ganit • Unidad de objetivo • Pauta de observación • Lista de asistencia 	<p>Criterios de evaluación: insumo, proceso y producto</p>
<p>Lograr que los participantes internalicen a lo menos 5 aspectos que debe cumplir el trabajo en equipo. Lograr que los participantes ejerciten cinco aspectos desarrollados en el taller.</p>	<p>Módulo n°3: "Trabajemos en Equipo para Fortalecerlo" 1. Sesión de capacitación acerca de las herramientas para una mejor realización del trabajo en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de animación y reflexión: "El huracán" • Expositiva • Discusión grupal 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos seminaristas • Diseñador gráfico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hojas de oficio ▪ Lápices pasta ▪ Tripticos ▪ Insumos computacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina municipal 	<p>50 0 1.500</p> <hr/> <p>1.550</p> <p>Sub Total 1.550</p>	<p>2 de noviembre del presente año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tabla ganit • Unidad de objetivo • Pauta de observación • Lista de asistencia 	<p>Criterios de evaluación: insumo, proceso y producto</p>

<p>Lograr que los participantes internalicen a lo menos 5 aspectos que debe cumplir el trabajo de equipo.</p> <p>Lograr que los participantes ejerciten cinco aspectos desarrollados en el taller.</p>	<p>2. Sesión de repaso práctico de lo aprendido y evaluación del taller.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de animación: "La canasta revuelta" • Expositiva • Discusión grupal • Dinámica de evaluación: "El afiche". 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos seminaristas • Diseñador gráfico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hojas de oficio ▪ Lápicos pasta ▪ Papel Aconcaagua ▪ Plumones ▪ Scotch ▪ Bebidas ▪ Galletas ▪ Helados ▪ Vasos ▪ Cucharas 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina municipal 	<p>50</p> <p>0</p> <p>800</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>1.000</p> <p>800</p> <p>1.800</p> <p>150</p> <p>150</p> <hr/> <p>4.750</p> <p>Sub Total</p> <p>4.750</p>	<p>9 de noviembre del presente año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tabla gantt • Unidad de objetivo • Pauta de observación • Lista de asistencia 	<p>Criterios de evaluación: insumo, proceso y producto</p>	
						<p>Total Proyecto</p> <p>11.740</p>				

Proyecto N° 3: "DIDECO ABRE SUS PUERTAS AL MUNDO"

Objetivos Específicos	Actividades	Técnicas	Recursos		Costos \$	Tiempo	Medios de verificación	Sistema de evaluación
			humanos	institucionales				
Elaborar en conjunto con especialista en informática y usuarios internos una página web de alcance universal, que de cuenta de las acciones laborales desarrolladas por los usuarios internos de DIDECO	Módulo 1: "Aprendiendo a elaborar una página web": <ul style="list-style-type: none"> • Sesiones de capacitación para la elaboración de una página WEB. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de contenido 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor de informática 	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de computación 	1.500	A partir del 29 de octubre al 7 de noviembre del presente año.	<ul style="list-style-type: none"> • Tabla gantt 	Criterios de evaluación: insumo, proceso y producto
			<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo • Lápices pasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Insumos computacionales • Hojas de oficio • Lápices pasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Movilización 	800 0	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad objetivo • Pauta observación • Lista asistencia 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo • Alumnos seminaristas 		<ul style="list-style-type: none"> • Cartulinas • Hojas de oficio • Lápices 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina municipal 	720 100 0			
					33.120			
					Sub Total			
					33.120			

<p>Difundir la página web, a través de un evento socio-cultural a la comunidad, autoridades municipales y a los propios usuarios internos de DIDECO.</p>	<p>Módulo nº 2: "¡Aquí está la página!".</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación oficial de la página WEB • Realización de un acto cultural 		<ul style="list-style-type: none"> • Animador • Equipo de trabajo • Artistas populares • Equipo de trabajo • Alumnos seminaristas • Alumnos seminaristas 	<ul style="list-style-type: none"> • Fotocopias • Insumos fotográficos • Amplificación y micrófonos • Plumones • Cartulinas • Scotch • Invitaciones • Insumos computacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina municipal • Vehículo municipal 	<p>500</p> <p>5.000</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>720</p> <p>200</p> <p>1.500</p> <hr/> <p>7.920</p> <p>Sub Total</p> <p>7920</p> <p>Total Proyecto</p> <p>41.040</p>	<p>14 de noviembre del presente año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tabla gantt • Unidad objetivo • Pauta observación • Lista asistencia 	<p>Cráterios de evaluación: insumo, proceso y producto</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------

8. TABLA GANTT

PROYECTOS	TIEMPO						
	Octubre			Noviembre			
	3 ^a Semana	4 ^a Semana	1 ^a Semana	2 ^a Semana	3 ^a Semana	4 ^a Semana	5 ^a Semana
Proyecto N° 1	—————			—————			
Proyecto N° 2	—————			—————			
Proyecto N° 3	—————			—————			

SIMBOLOGÍA.

————— : Tiempo programado

————— : Tiempo de holgura

————— : Tiempo real

9. COSTO TOTAL DEL PROGRAMA

PROYECTOS	COSTOS
Proyecto N° 1	\$ 15.240
Proyecto N° 2	\$ 11.740
Proyecto N° 3	\$ 41.04 0
TOTAL PROGRAMA	\$ 68.020

10. MODULOS A UTILIZAR EN LOS DIFERENTES PROYECTOS

Proyecto N° 1: “COMUNICANDO LA COMUNICACIÓN”

MÓDULO N°1: “MEJOREMOS LA COMUNICACIÓN”

1. Objetivos de la sesión:

- 1.1 Generar en los participantes un ambiente de confianza propicio para el trabajo en grupo.
- 1.2 Dar a conocer los resultados del diagnóstico, a usuarios internos y coordinadores, con relación a la variable comunicación.
- 1.3 Lograr que los participantes propongan cuatro estrategias para mejorar la comunicación en DIDECO.

2. Tabla de la sesión:

- Dinámica de presentación: “Conociéndonos”
- Contrato psicológico
- Introducción al taller
- Desarrollo del tema
- Trabajo en grupo
- Plenario
- Asignación de tareas

3. Recursos:

Humanos	Materiales	Institucionales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alumnos seminaristas ▪ Diseñador gráfico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retroproyector ▪ Transparencias para impresora ▪ Hojas de oficio ▪ Lápices pasta ▪ Papel Kraf ▪ Plumones ▪ Insumos computacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficina municipal

4. Técnicas

- Dinámica de presentación: “Conociéndonos”
- Expositiva
- Grupo de discusión

5. Tiempo: 90 minutos.

MÓDULO N°2: “¿EN QUÉ CONSISTE EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO?”

1. Objetivo de la sesión: Capacitar a usuarios internos acerca del proceso de comunicación en la organización, tipos y estilos de comunicación y sus axiomas.

2. Tabla de la sesión:

- Dinámica de animación: “La canasta revuelta”
- Presentación y desarrollo de los temas: proceso de comunicación en la organización, tipos y estilos de comunicación y sus axiomas.
- Trabajo en grupo (role- playing)
- Plenario
- Asignación de tarea

3. Recursos:

Humanos	Materiales	Institucionales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alumnos seminaristas ▪ Diseñador gráfico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hojas de oficio ▪ Lápices pasta ▪ Trípticos ▪ Insumos computacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficina municipal

4. Técnicas:

- Dinámica de animación: “La canasta revuelta”
- Expositiva
- Role- playing
- Discusión grupal

5. Tiempo: 90 minutos.

MÓDULO N°3: LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN Y SUS HERRAMIENTAS PARA MEJORARLA.

Este módulo está conformado por tres sesiones:

Sesión n° 1

1. Objetivo de la sesión: Capacitar a usuarios internos acerca de los obstáculos que se presentan en la comunicación y las habilidades comunicacionales de atención y escucha, empatía y confrontación.

2. Tabla de la sesión:

- Dinámica de animación: “Identificándonos con un animal”
- Presentación y desarrollo de los temas: los obstáculos de la comunicación y las habilidades comunicacionales de atención y escucha, empatía y confrontación.
- Clínica del rumor
- Trabajo grupal (role- playing)
- Plenario
- Asignación de tarea

3. Recursos:

Humanos	Materiales	Institucionales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alumnos seminaristas ▪ Diseñador gráfico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hojas de oficio ▪ Lápices pasta ▪ Trípticos ▪ Insumos computacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficina municipal

4. Técnicas:

- Dinámica de animación: “Identificándonos con un animal”
- Expositiva
- Role-playing
- Clínica del rumor
- Discusión grupal

5. Tiempo: 90 minutos.**Sesión n°2**

1. Objetivo de la sesión: Capacitar a usuarios internos acerca de las habilidades comunicacionales de inmediatez ,autenticidad, concreción, respeto, autorrevelación y expresión de sentimientos.

2. Tabla de la sesión:

- Dinámica de animación y reflexión: “ Este objeto es importante para mí porque... ”
- Presentación y desarrollo del tema de las habilidades comunicacionales de inmediatez, autenticidad, concreción, respeto, autorrevelación y expresión de sentimientos.
- Trabajo en grupo
- Plenario
- Asignación de tarea

3. Recursos:

Humanos	Materiales	Institucionales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alumnos seminaristas ▪ Diseñador gráfico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hojas de oficio ▪ Lápices pasta ▪ Trípticos ▪ Insumos computacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficina municipal

4 Técnicas:

- Dinámica de animación: “ Este objeto es importante para mí porque... ”
- Expositiva
- Discusión grupal

5. Tiempo: 90 minutos.

Sesión nº3

1. Objetivo de la sesión: Realizar un repaso práctico de lo aprendido y evaluar el taller.

2. Tabla de la sesión:

- Dinámica de animación: “El Mundo”
- Breve presentación de los diferentes aspectos tratados en el taller
- Dinámica de evaluación: “¿Qué hemos aprendido?”
- Plenario
- Convivencia

3. Recursos:

Humanos	Materiales	Institucionales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alumnos seminaristas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bebidas ▪ Galletas ▪ Helados ▪ Vasos ▪ Cucharas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficina municipal

4. Técnicas:

- Dinámica de animación: “El Mundo”
- Expositiva
- Discusión grupal

- Dinámica de evaluación: “¿Qué hemos aprendido?”

5. **Tiempo:** 90 minutos.

Proyecto N° 2: “CONOCIENDO Y APRENDIENDO A TRABAJAR EN EQUIPO”

MÓDULO N°1: “DIDECO Y EL TRABAJO EN EQUIPO”

1. Objetivos de la sesión:

- 1.1 Generar en los participantes un ambiente de confianza propicio para el trabajo en grupo.
- 1.2 Dar a conocer los resultados del diagnóstico, a los usuarios internos con relación a la variable trabajo en equipo.
- 1.3 Lograr que los participantes propongan tres estrategias para fortalecer el trabajo en equipo en DIDECO.

2. Tabla de la sesión:

- Dinámica de presentación: “La telaraña”
- Contrato psicológico
- Introducción al taller
- Presentación y desarrollo del tema
- Trabajo en grupo
- Plenario
- Asignación de tarea

3. Recursos:

Humanos	Materiales	Institucionales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alumnos seminaristas ▪ Diseñador gráfico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retroproyector ▪ Transparencias ▪ Hojas de oficio ▪ Lápices pasta ▪ Papel Kraf ▪ Plumones ▪ Insumos computacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficina municipal

4. Técnicas:

- Dinámica de presentación: “La telaraña”
- Expositiva
- Grupo de discusión

5. **Tiempo:** 90 minutos.

MÓDULO N°2: “APRENDAMOS A TRABAJAR EN EQUIPO”

1. Objetivo de la sesión: Capacitar a usuarios internos acerca de las diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo, características de los equipos de trabajo y formación y desarrollo de un equipo de trabajo.

2. Tabla de la sesión:

- Dinámica de animación: “Identificándonos con un animal”
- Presentación y desarrollo de los temas: diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo, características de los equipos de trabajo y formación y desarrollo de un equipo de trabajo.
- Trabajo en grupo
- Plenario
- Asignación de tarea

3. Recursos:

Humanos	Materiales	Institucionales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alumnos seminaristas ▪ Diseñador gráfico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hojas de oficio ▪ Lápices ▪ Trípticos ▪ Insumos computacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficina municipal

4. Técnicas:

- Dinámica de animación: “Identificándonos con un animal”
- Expositiva
- Role playing
- Discusión grupal

5. Tiempo: 90 minutos.

MÓDULO N°3: “TRABAJEMOS EN EQUIPO PARA FORTALECERLO”

Este módulo está conformado por dos sesiones:

Sesión n°1

1. Objetivo de la sesión: Capacitar a los usuarios internos acerca de las herramientas para una mejor realización del trabajo en equipo.

2. Tabla de la sesión:

- Dinámica de animación y reflexión: “El huracán”

- Trabajo en grupo
- Plenario
- Asignación de tarea

3. Recursos:

Humanos	Materiales	Institucionales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alumnos seminaristas ▪ Diseñador gráfico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hojas de oficio ▪ Lápices ▪ Trípticos ▪ Insumos computacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficina municipal

4. Técnicas:

- Dinámica de animación: “El huracán”
- Expositiva
- Discusión grupal

5. Tiempo: 90 minutos.

Sesión n°2

1. **Objetivos de la sesión:** Realizar un repaso práctico de lo aprendido y evaluar el taller.

2. Tabla de la sesión:

- Dinámica de animación: “La canasta revuelta”
- Breve presentación de los diferentes aspectos tratados en el taller
- Trabajo en grupos
- Dinámica de evaluación: “El afiche”
- Plenario

3. Recursos:

Humanos	Materiales	Institucionales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alumnos seminaristas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hojas de oficio ▪ Lápices pasta ▪ Papel Aconcagua ▪ Plumones ▪ Bebidas ▪ Galletas ▪ Helados ▪ Vasos ▪ Cucharas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficina municipal

4. Técnicas:

- Dinámica de animación: “La canasta revuelta”
- Expositiva
- Discusión grupal
- Dinámica de evaluación: “El afiche”

5. Tiempo: 90 minutos.**Proyecto N° 3: “DIDECO ABRE SUS PUERTAS AL MUNDO”****MÓDULO N°1: “APRENDIENDO A ELABORAR UNA PÁGINA WEB”**

1. **Objetivo de las tres sesiones:** Capacitar a los participantes en la elaboración de una página WEB.

2. Tabla de las sesiones:

- Introducción
- Importancia de una página WEB
- Entrega de contenidos
- Trabajo de aplicación individual
- Trabajo de aplicación grupal
- Estructurar los contenidos relevantes que tendrá la página

3. Recursos

Humanos	Materiales	Institucionales
▪ Monitor de informática	▪ Computadoras	▪ Sala de computación
▪ Equipo de trabajo	▪ Hojas de oficio	conectada a Internet
▪ Alumnos seminaristas	▪ Lápices	▪ Software licenciado
	▪ Guías de estudio	
	▪ Insumos computacionales	

4. Técnicas:

- Análisis de contenido

5. **Tiempo:** 90 minutos (por cada sesión)

MÓDULO N°2: “¡AQUÍ ESTÁ LA PÁGINA!”

1. **Objetivo del evento:** Realizar una presentación de la página Web de los usuarios internos de DIDECO.

2. **Tabla de la actividad**

Inauguración del evento

Discurso de la Directora

Presentación artística

Discurso del alcalde o representante

Presentación artística

Presentación de la página WEB

3. **Recursos:**

Humanos	Materiales	Institucionales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Animador ▪ Artistas ▪ Equipo responsable de la página ▪ Equipo seminarista 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Computador ▪ Insumos fotográficos ▪ Amplificación y micrófonos ▪ Insumos computacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependencia central de DIDECO ▪ Oficina municipal ▪ Vehículo municipal

Tiempo: 90 minutos.

11. UNIDAD DE OBJETIVOS POR PROYECTO

Proyecto N° 1: "COMUNICANDO LA COMUNICACIÓN"

Objetivo específico n° 1:

- a) Se entenderá como **logrado** el objetivo cuando los participantes identifiquen los cinco principales aspectos del diagnóstico con relación a la variable comunicación.
- b) Se entenderá como **medianamente logrado** el objetivo cuando los participantes identifiquen dos o cuatro aspectos del diagnóstico con relación a la variable comunicación.
- c) Se entenderá como **no logrado** el objetivo cuando los participantes identifiquen uno o ningún aspecto del diagnóstico con relación a la variable comunicación.

Objetivo específico n°2:

- a) Se entenderá como **logrado** el objetivo cuando los participantes identifiquen diez aspectos que forman parte del marco conceptual que explica el proceso de comunicación.
- b) Se entenderá como **medianamente logrado** el objetivo cuando los participantes identifiquen cuatro o nueve aspectos que forman parte del marco conceptual que explica el proceso de comunicación.
- c) Se entenderá como **no logrado** el objetivo cuando los participantes identifiquen uno, dos o tres aspectos que forman parte del marco conceptual que explica el proceso de comunicación, o bien no identifiquen ningún aspecto.

Objetivo específico n° 3:

- a) Se entenderá como **logrado** el objetivo cuando los participantes propongan cuatro estrategias para mejorar la comunicación en DIDECO.

- b) Se entenderá como **medianamente logrado** el objetivo cuando los participantes propongan dos o tres estrategias para mejorar la comunicación en DIDECO.
- c) Se entenderá como **no logrado** el objetivo cuando los participantes propongan una o ninguna estrategia para mejorar la comunicación en DIDECO.

Objetivo específico n° 4:

- a) Se entenderá como **logrado** el objetivo cuando los participantes identifiquen nueve habilidades comunicacionales y las ejerciten.
- b) Se entenderá como **medianamente logrado** el objetivo cuando los participantes identifiquen cuatro u ocho habilidades comunicacionales y las ejerciten.
- c) Se entenderá como **no logrado** el objetivo cuando los participantes identifiquen una, dos o tres habilidades comunicacionales y las ejerciten, o bien no identifiquen ninguna habilidad comunicacional.

Proyecto N° 2: *"CONOCIENDO Y APRENDIENDO A TRABAJAR EN EQUIPO"*

Objetivo específico n° 1:

- a) Se entenderá como **logrado** el objetivo cuando los participantes identifiquen los cinco principales aspectos del diagnóstico con relación a la variable trabajo en equipo.
- b) Se entenderá como **medianamente logrado** el objetivo cuando los participantes identifiquen dos o cuatro aspectos del diagnóstico con relación a la variable trabajo en equipo.
- c) Se entenderá como **no logrado** el objetivo cuando los participantes identifiquen uno o ningún aspecto del diagnóstico con relación a la variable trabajo en equipo.

Objetivo específico nº 2:

- a) Se entenderá como **logrado** el objetivo cuando los participantes internalicen cinco aspectos que debe cumplir el trabajo en equipo.
- b) Se entenderá como **medianamente logrado** el objetivo cuando los participantes internalicen dos o cuatro aspectos que debe cumplir el trabajo en equipo.
- c) Se entenderá como **no logrado** el objetivo cuando los participantes internalicen uno o ningún aspecto que debe cumplir el trabajo en equipo.

Objetivo específico nº 3:

- a) Se entenderá como **logrado** el objetivo cuando los participantes propongan tres estrategias para fortalecer el trabajo en equipo en DIDECO.
- b) Se entenderá como **medianamente logrado** el objetivo cuando los participantes propongan dos estrategias para fortalecer el trabajo en equipo en DIDECO.
- c) Se entenderá como **no logrado** el objetivo cuando los participantes propongan una o ninguna estrategia para fortalecer el trabajo en equipo en DIDECO.

Objetivo específico nº 4:

- a) Se entenderá como **logrado** el objetivo cuando los participantes ejerciten cinco aspectos desarrollados en el taller de trabajo en equipo.
- b) Se entenderá como **medianamente logrado** el objetivo cuando los participantes ejerciten dos o cuatro aspectos desarrollados en el taller de trabajo en equipo.
- c) Se entenderá como **no logrado** el objetivo cuando los participantes ejerciten uno o ningún aspecto desarrollado en el taller de trabajo en equipo.

Proyecto N° 3: "DIDECO ABRE SUS PUERTAS AL MUNDO"

Objetivo específico n°1:

- a) Se entenderá como **logrado** el objetivo cuando los participantes en conjunto con el especialista en informática elaboren la página WEB en el tiempo previsto y ésta contenga contenidos aceptados y reconocidos como necesarios y adecuados.
- b) Se entenderá como **medianamente logrado** el objetivo cuando los participantes en conjunto con el especialista en informática solamente elaboren la página WEB y no se cumpla con los aspectos solicitados en el punto anterior.
- c) Se entenderá como **no logrado** el objetivo cuando no se elabore la página WEB.

Objetivo específico n° 2:

- a) Se entenderá como **logrado** el objetivo cuando los participantes difundan la página WEB, a través de un evento socio- cultural a la comunidad, autoridades municipales y a los propios usuarios internos de DIDECO.
- b) Se entenderá como **medianamente logrado** el objetivo cuando la página WEB sea difundida por otro medio (reunión) sin contemplar la realización de un evento socio-cultural.
- c) Se entenderá como **no logrado** el objetivo cuando no se difunda la página WEB.

12. SISTEMA DE EVALUACIÓN

Criterios de Evaluación:

Para realizar un sistema de evaluación que contemple la medición de los efectos - deseados o no- de las acciones emprendidas, se han tomado los elementos de la Teoría de Sistemas: input, throughput y output como criterios de evaluación pertinentes para la realidad particular que será llevada a cabo.

- a) **Insumos** (input): se refiere a la comparación y relación de los esfuerzos o recursos empleados (humanos, financieros, materiales, institucionales, de tiempo y técnicas) con los resultados obtenidos, es decir la eficiencia de éstos.
- b) **Proceso** (throughput): será medido el trabajo que se realiza al interior de los proyectos, es decir el desarrollo pedagógico de los talleres y el grado de participación de los asistentes, en términos de fortalezas y debilidades.
- c) **Producto** (output): se refiere a la medición de los logros e impacto producidos por los proyectos, es decir coherencia entre lo diagnosticado, lo programado y los cambios observados, en torno a una unidad de medida.

Capítulo IV
EJECUCIÓN

1. INTRODUCCIÓN AL REGISTRO DE EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DESARROLLADO.

El presente capítulo tiene por objetivo graficar en forma concisa la ejecución del programa de *Asistencia Técnica para el Desarrollo Organizacional y el Mejoramiento de la Calidad de Vida Laboral*, dirigido a los usuarios internos de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Quillota. Y posteriormente evaluar cada proyecto de acuerdo a lo programado, es decir, establecer la relación que se dio entre el programa de intervención y los resultados esperados.

El registro de la ejecución se hizo sobre la base de una pauta de observación que fue aplicada en todos los proyectos, abordando variables tales como participación, responsabilidad, liderazgo, planteamiento de ideas y atmósfera grupal. Además se mantuvo al día un cuaderno de campo, con el cual fue posible mantener un registro de todas las actividades realizadas. Por lo demás, la evaluación de cada proyecto se hizo a partir de los criterios de evaluación que se plantearon, tales como insumos, proceso y producto, los cuales midieron los efectos de las acciones emprendidas.

2. REGISTRO DE EJECUCIÓN PROYECTO N° 1: “COMUNICANDO LA COMUNICACIÓN”

Objetivos Específicos	Actividades	Descripción	Técnicas	Fecha	Asistencia	Resultados
<p>Lograr que los participantes identifiquen los cinco principales aspectos del diagnóstico realizado por el equipo seminarista, especialmente, con relación a la variable comunicación.</p>	<p>Módulo n° 1: la comunicación”; I. Sesión de entrega de los resultados del diagnóstico, a los usuarios internos, con relación a la variable comunicación y de análisis de la información.</p>	<p>Se realiza una dinámica de presentación en la que participan todos los asistentes y los alumnos seminaristas. Luego se establece el contrato psicológico entre las partes. Posteriormente se presenta el diagnóstico en relación con la variable comunicación, para luego realizar un trabajo grupal de análisis y discusión, dividiéndose el grupo en dos. Finalmente ambos grupos exponen su trabajo en un plenario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de presentación: “Conociéndonos” • Expositiva • Grupo de discusión 	<p>16 de octubre</p>	<p>14 personas</p>	<p>Los asistentes identifican los cinco principales aspectos del diagnóstico con relación a la variable comunicación. Además, proponen cuatro estrategias para mejorar la comunicación. Finalmente se comprometen a cumplir con la tarea asignada.</p>
<p>Lograr que los participantes propongan cuatro estrategias para mejorar la comunicación en DIDECO.</p>		<p>Se asigna como tarea informar de lo realizado en la sesión al resto de los compañeros de trabajo y enviar a un representante para la siguiente sesión.</p>				

Objetivo Específico	Actividades	Descripción	Técnicas	Fecha	Asistencia	Resultados
<p>Lograr que los participantes identifiquen diez aspectos que forman parte del marco conceptual que explica el proceso de comunicación.</p>	<p>Módulo n°2: “¿En qué consiste el proceso de comunicación en el trabajo?”. 1. Sesión de capacitación acerca del proceso de comunicación en la organización, los tipos de estilos de comunicación y sus axiomas.</p>	<p>Se realiza una dinámica de animación en la que participan los asistentes y los alumnos seminaristas. Luego se exponen los contenidos de la sesión, los que son reforzados con representaciones (role-playing). También se exponen algunas patologías de la comunicación, relacionándolas con situaciones concretas. Posteriormente se trabaja en grupo el cual representa el tema: “La retroalimentación de la comunicación”, basado en situaciones concretas de su lugar de trabajo y luego discute y analiza lo expuesto. Finalmente se hace entrega de un tríptico a cada asistente. Se asigna como tarea informar de lo realizado en la sesión al resto de los compañeros de trabajo y enviar a un representante para la siguiente sesión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de animación: “La canasta revuelta” • Expositiva • Role playing • Discusión grupal 	<p>23 de octubre</p>	<p>9 personas</p>	<p>Los asistentes identifican los diferentes conceptos abordados en la sesión, los cuales son relacionados con situaciones concretas de la dinámica de DIDECO. No asistieron todos los representantes de cada oficina.</p>

Objetivos Específicos	Actividades	Descripción	Técnicas	Fecha	Asistencia	Resultados
<p>Lograr que los participantes identifiquen diez aspectos que forman parte del marco conceptual que explica el proceso de comunicación.</p> <p>Lograr que los participantes identifiquen nueve habilidades comunicacionales y las ejerciten.</p>	<p>Módulo n°3: "Las barreras de comunicación y las herramientas para mejorarla". Sesión de capacitación acerca de los obstáculos que se presentan en la comunicación y las habilidades comunicacionales de atención y escucha, y empatía y confrontación.</p>	<p>Se realiza una dinámica de animación en la que participan los asistentes y los alumnos seminaristas. Algunos asistentes explican brevemente los temas tratados en la sesión anterior para luego ser entregados los contenidos de la sesión. Se realiza un ejercicio para clarificar los conceptos tratados. Posteriormente se trabaja en dos grupos, los cuales deben representar los temas: "atención y escucha" y "empatía" con relación a la dinámica de DIDECO, y luego se discute y analiza lo expuesto. Finalmente se hace entrega de un díptico a cada asistente.</p> <p>Se asigna como tarea informar de lo realizado en la sesión al resto de los compañeros de trabajo y enviar a un representante para la siguiente sesión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de animación: "Identificándonos con un animal" • Expositiva • Clínica del rumor • Role-playing • Discusión grupal 	<p>30 de octubre</p>	<p>9 personas</p>	<p>Los asistentes identifican y ejercitan los diferentes conceptos abordados en la sesión, los cuales son relacionados con situaciones concretas de la dinámica de DIDECO.</p> <p>Asisten las mismas personas de la sesión anterior.</p>

Objetivo Específico	Actividades	Descripción	Técnicas	Fecha	Asistencia	Resultados
Lograr que los participantes identifiquen habilidades comunicacionales y las ejerciten.	2. Sesión de capacitación acerca de las habilidades comunicacionales de inmediatez, autenticidad, concreción, respeto, autorrevelación y expresión de sentimientos.	Se realiza una dinámica de animación y reflexión en la que participan los asistentes y los alumnos seminaristas. Se retoman las habilidades abordadas en la sesión anterior y luego se exponen brevemente las restantes habilidades. Posteriormente se trabaja en grupo, el cual debe discutir el tema: "la pena de muerte". Luego del debate los asistentes identifican las diferentes habilidades que han ejercitado, reflexionando acerca del tema de la sesión.. Finalmente se hace entrega de un díptico a cada asistente. Se asigna como tarea informar de lo realizado en la sesión al resto de los compañeros de trabajo y enviar a un representante para la siguiente sesión.	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de animación y reflexión: "Este objeto es importante para mí porque..." • Expositiva • Grupo de discusión 	6 de noviembre	9 personas	Los asistentes identifican y ejercitan los diferentes conceptos abordados en la sesión, los cuales son relacionados con situaciones concretas de la dinámica de DIDECO. Asisten las mismas personas de la sesión anterior.

Objetivos Específicos	Actividades	Descripción	Técnicas	Fecha	Asistencia	Resultados
<p>Lograr que los participantes identifiquen diez aspectos que forman parte del marco conceptual que explica el proceso de comunicación.</p> <p>Lograr que los participantes identifiquen nueve habilidades comunicacionales y las ejerciten.</p>	<p>3. Sesión de repaso práctico de lo aprendido y evaluación del taller.</p>	<p>Se realiza una dinámica de animación en la que participan los asistentes y los alumnos seminaristas. Luego se enuncian los temas tratados en el taller para posteriormente evaluarlos, a través de una dinámica basada en preguntas de los diferentes contenidos abordados en las sesiones. Finalmente se realiza una convivencia, para compartir y evaluar el taller y la intervención del equipo seminarista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de animación: "El Mundo" • Expositiva • Discusión grupal • Dinámica de evaluación: "¿Qué hemos aprendido?" 	<p>13 de noviembre</p>	<p>9 personas</p>	<p>Los asistentes identifican y ejercitan los diferentes conceptos abordados en la sesión, los cuales son relacionados con situaciones concretas de la dinámica de DIDECO.</p> <p>El equipo seminarista cada vez que fue necesario reforzó las respuestas aclarando los conceptos.</p> <p>Los asistentes consideran que el taller es una instancia para aprender y compartir.</p> <p>Asisten las mismas personas de las sesiones anteriores.</p>

3. EVALUACIÓN DEL PROYECTO: “COMUNICANDO LA COMUNICACIÓN”

La medición de los efectos de las acciones se realizará sobre la base de los siguientes criterios de evaluación: insumos, proceso y producto.

* **Insumos:** dentro de este criterio serán considerados los recursos humanos, financieros, materiales, institucionales, de tiempo y las técnicas utilizadas.

Se contó con los recursos humanos suficientes para la implementación del taller. Se destaca el permanente apoyo que brindó el diseñador gráfico durante el desarrollo del taller.

Por otra parte, cabe señalar que la institución brindó un mediano apoyo al equipo seminarista, ya que los insumos fueron insuficientes debido a un momento difícil en relación con los recursos en todo el municipio. Sin embargo, a pesar de las dificultades el equipo trató de realizar sus funciones y tareas programadas de la manera más adecuada. Por cuanto optimizó la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros existentes para el desarrollo del taller. Siendo de vital importancia la utilización de material gráfico para cursar invitaciones y entregar material socio-educativo (trípticos y dípticos) a los asistentes durante cada una de las sesiones.

La utilización de técnicas tales como de animación, role- playing, discusión grupal, expositiva, entre otras se realizó sobre la base de las características socio-culturales de los asistentes al taller, en este sentido las dinámicas de animación y los juegos socio- educativos tuvieron un importante impacto al punto que facilitaron el logro de los objetivos planteados por el equipo seminarista. Además éstas permitieron que los participantes asimilaran mejor los contenidos e intercambiaran frente a frente ideas, opiniones y experiencias con contenido vivencial tanto al interior del trabajo como al exterior de éste.

Finalmente, el tiempo de cuatro semanas de intervención del proyecto coincide con el tiempo real de ejecución. Se realizaron 5 sesiones de 90 minutos aproximadamente, entre el 16 de Octubre y el 13 de Noviembre.

El tiempo en que se llevó a cabo el proyecto se grafica en la tabla Ganit, la que se presentará al término de la evaluación de los talleres correspondientes a los proyectos del programa desarrollado.

* **Proceso:** dentro de este criterio estarán considerados el desarrollo pedagógico del taller y el grado de participación de los asistentes, en términos de fortalezas y debilidades.

Cabe señalar que durante el desarrollo del taller, el equipo seminarista constantemente mantuvo una postura corporal adecuada que proyectara confianza y disposición al diálogo entre las partes. Al momento de exponer los contenidos se presentó un lenguaje claro y adecuado de acuerdo a la realidad de los asistentes, utilizándose ejemplos cada vez que era necesario, además de utilizar técnicas adecuadas para facilitar la participación y reflexión, siendo necesario solicitar retroalimentación a los participantes para que analizaran los contenidos y los relacionaran con situaciones concretas vividas en su lugar de trabajo.

Por otra parte, la participación de los asistentes fue especialmente exitosa durante las sesiones del taller, pues la asistencia fue de un promedio de 9 personas por sesión que se capacitaron en forma regular de un total de 25 representantes por oficina, considerando que fue difícil convocarlos debido a las diferentes actividades laborales que debieron realizar, a la falta de motivación, además de la distancia de algunas dependencias que se ubican fuera del edificio principal de DIDECO. No obstante, los participantes fueron obligados a asistir al taller por la dirección, debido a esto las personas no llegaron con muchos deseos de participar, pero a medida que transcurrieron las sesiones se fueron interesando y asistiendo voluntariamente, estas experiencias fueron compartidas con el equipo seminarista, los cuales sintieron que su trabajo de implementación y motivación a través de la creación de afiches, material socio-educativo e invitaciones, paulatinamente arrojaron los resultados esperados, siendo considerado el taller una instancia para aprender y compartir.

Por lo demás, a pesar de los inconvenientes que se presentaron tales como desmotivación e impuntualidad, la atención que demostraron los asistentes ante la explicación de los contenidos y durante todas las sesiones fue positiva, pues estuvieron siempre atentos y dispuestos a la discusión y al diálogo, existiendo una atmósfera grupal cordial. Además, el interés demostrado se tradujo en la manifestación de opiniones e inquietudes, hablar en forma espontánea, escuchar a los demás, aportar ideas y ubicar cada tema en su contexto.

* **Producto:** corresponde a la medición de los logros obtenidos en función de los objetivos por unidad de medida.

1. Lograr que los participantes identifiquen los cinco principales aspectos del diagnóstico con relación a la variable comunicación.

Se puede afirmar que se logró el objetivo, a través del análisis y discusión grupal. Lo que permitió generar una instancia de reflexión y diálogo en torno a la comunicación existente en DIDECO de acuerdo al proceso administrativo.

2. Lograr que los participantes identifiquen diez aspectos que forman parte del marco conceptual que explica el proceso de comunicación.

Este objetivo se vio reflejado en cada una de las sesiones, ya que los asistentes fueron capaces de dominar y exponer los contenidos de manera clara y precisa a sus compañeros y equipo seminarista, a través de ejemplos y role-playing. Lo que permitió percibir el proceso de comunicación desde una perspectiva más amplia y clara.

3. Lograr que los participantes propongan cuatro estrategias para mejorar la comunicación en DIDECO.

Se puede afirmar que se logró el objetivo, a través del análisis y discusión grupal. Lo que permitió reflexionar acerca de las falencias en la comunicación en DIDECO y la solución para revertir esta situación.

4. Lograr identificar nueve habilidades comunicacionales y ejercitarlas.

Se puede afirmar que este objetivo se logró, viéndose reflejado en las sesiones mediante ejercicios de role-playing y discusión grupal, en donde los asistentes fueron capaces de aplicar los contenidos, compartir y contrastar la teoría con la realidad.

4. REGISTRO DE EJECUCIÓN PROYECTO N° 2: “CONOCIENDO Y APRENDIENDO A TRABAJAR EN EQUIPO”

Objetivos Específicos	Actividades	Descripción	Técnicas	Fecha	Asistencia	Resultados
<p>Lograr que los participantes identifiquen los cinco principales aspectos del diagnóstico realizado por el equipo seminarista, especialmente, con relación a la variable trabajo en equipo.</p> <p>Lograr que los participantes propongan tres estrategias para fortalecer el trabajo en equipo en DIDECO.</p>	<p>Módulo n°1: “DIDECO y el Trabajo en Equipo”: 1. Sesión de entrega de los resultados del diagnóstico, a los usuarios internos, con relación a la variable trabajo en equipo y de análisis de la información.</p>	<p>Se realiza una dinámica de presentación en la que participan todos los asistentes y los alumnos seminaristas. Luego se establece el contrato psicológico entre las partes (los asistentes no son los mismos del taller de comunicación. Posteriormente se presenta el diagnóstico en relación con la variable trabajo en equipo, para luego realizar un trabajo grupal de análisis y discusión. Finalmente el grupo expone su trabajo en un plenario. Se asigna como tarea informar de lo realizado en la sesión al resto de los compañeros de trabajo y enviar a un representante para la siguiente sesión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de presentación: “La telaraña” • Expositiva • Grupo de discusión 	<p>19 de octubre</p>	<p>7 personas</p>	<p>Los asistentes identifican los cinco principales aspectos del diagnóstico con relación a la variable trabajo en equipo. Además, proponen tres estrategias para fortalecer el trabajo en equipo en DIDECO. Finalmente se comprometen a cumplir con la tarea asignada.</p>

Objetivo Especifico	Actividades	Descripción	Técnicas	Fecha	Asistencia	Resultados
<p>Lograr que los participantes internalicen a lo menos 5 aspectos que debe cumplir el trabajo en equipo.</p>	<p>Módulo n°2: "Aprendamos a trabajar en equipo". 1. Sesión de capacitación acerca de la diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo, características de los equipos de trabajo y formación y desarrollo de un equipo de trabajo</p>	<p>Se realiza una dinámica de animación en la que participan los asistentes y los alumnos seminaristas. Luego se exponen los contenidos de la sesión, los que son reforzados con representaciones (role-playing). Posteriormente se trabaja en grupo el cual realiza una representación que refleja la diferencia entre grupo y equipo de trabajo, relacionada con situaciones concretas y luego se discute y analiza lo expuesto en plenario. Además se discute si existe efectivamente trabajo en equipo en DIDECO. Finalmente se hace entrega de un tríptico a cada asistente. Se asigna como tarea informar de lo realizado en la sesión al resto de los compañeros de trabajo y enviar a un representante para la siguiente sesión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de animación: "Identificándonos con un animal" • Expositiva • Role-playing • Discusión grupal 	<p>26 de octubre</p>	<p>7 personas</p>	<p>Los asistentes identifican los diferentes conceptos abordados en la sesión, los cuales son relacionados con situaciones concretas de la dinámica de DIDECO. No asisten todas los representantes de cada oficina. Por otra parte señalan que existe trabajo en equipo por oficina, no así en DIDECO en su conjunto.</p>

Objetivos Específicos	Actividades	Descripción	Técnicas	Fecha	Asistencia	Resultados
<p>Lograr que los participantes internalicen a lo menos 5 aspectos que debe cumplir el trabajo en equipo.</p> <p>Lograr que los participantes ejerciten cinco aspectos desarrollados en el taller.</p>	<p>Módulo n°3: “Trabajemos en Equipo Fortalecerlo” 1. Sesión de capacitación acerca de las herramientas para una mejor realización del trabajo en equipo (cooperación, confianza y cohesión).</p>	<p>Se realiza una dinámica de animación y reflexión en la que participan los asistentes y los alumnos seminaristas. Esta dinámica consiste en construir una historia entre todos, lo que refleja trabajo en equipo. Luego se entregan los contenidos de la sesión. Posteriormente se trabaja en grupo, el cual debe armar un rompecabezas en un tiempo muy breve y luego se discute y analiza en un plenario el trabajo realizado. Además, se analizan los contenidos con situaciones concretas de DIDECO. Finalmente se hace entrega de un díptico a cada asistente.</p> <p>Se asigna como tarea informar de lo realizado en la sesión al resto de los compañeros de trabajo y enviar a un representante para la siguiente sesión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de animación y reflexión: “El huracán” • Expositiva • Discusión grupal 	<p>2 de noviembre</p>	<p>7 personas</p>	<p>Los asistentes internalizan y ejercitan los diferentes conceptos abordados en la sesión, los cuales son relacionados con situaciones concretas de la dinámica de DIDECO.</p> <p>Asisten las mismas personas de las sesiones anteriores.</p>

Objetivos Específicos	Actividades	Descripción	Técnicas	Fecha	Asistencia	Resultados
<p>Lograr que los participantes internalicen a lo menos 5 aspectos que debe cumplir el trabajo de equipo.</p> <p>Lograr que los participantes ejerciten cinco aspectos desarrollados en el taller.</p>	<p>2. Sesión de repaso práctico de lo aprendido y evaluación del taller.</p>	<p>Se realiza una dinámica de animación en la que participan los asistentes y los alumnos seminaristas. Luego se hace un breve repaso de los diferentes aspectos abordados en el taller, participando los asistentes con ejemplos de situaciones concretas en DIDECO. Posteriormente se evalúa el taller con un afiche que deben confeccionar los asistentes, plasmando sus aprendizajes y un mensaje con relación al trabajo en equipo y luego se discute y analiza en un plenario el trabajo realizado. Finalmente se realiza una convivencia, para compartir y evaluar el taller y la intervención del equipo seminarista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de animación: "La canasta revuelta" • Expositiva • Discusión grupal • Dinámica de evaluación: "El afiche". 	<p>9 de noviembre</p>	<p>7 personas</p>	<p>Los asistentes internalizan y ejercitan los diferentes conceptos abordados en la sesión, los cuales son relacionados con situaciones concretas de la dinámica de DIDECO.</p> <p>Los asistentes consideran que el taller es un espacio para aprender y compartir. Asisten las mismas personas de las sesiones anteriores.</p>

5. EVALUACIÓN DEL PROYECTO: “CONOCIENDO Y APRENDIENDO A TRABAJAR EN EQUIPO”

La medición de los efectos de las acciones se realizará sobre la base de los siguientes criterios de evaluación: insumos, proceso y producto.

* **Insumos:** dentro de este criterio serán considerados los recursos humanos, financieros, materiales, institucionales, de tiempo y las técnicas utilizadas.

Al igual que el proyecto anterior, se contó con los recursos humanos suficientes para la implementación del taller, destacándose el permanente apoyo que brindó el diseñador gráfico durante el desarrollo de éste.

Por otra parte, cabe señalar que también para el desarrollo de este proyecto la institución brindó un mediano apoyo al equipo seminarista, ya que los insumos fueron insuficientes debido a un momento difícil en relación con los recursos en todo el municipio. No obstante, a pesar de las dificultades el equipo trató de realizar sus funciones y tareas programadas de la manera más adecuada. Por cuanto optimizó la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros existentes para el desarrollo del taller. Siendo de vital importancia la utilización de material gráfico para cursar invitaciones y entregar material socio-educativo (trípticos y dípticos) a los asistentes durante cada sesión.

La utilización de técnicas tales como de animación, role- playing, discusión grupal y expositiva, se realizó sobre la base de las características socio-culturales de los asistentes al taller, en este sentido las dinámicas de animación y los juegos socio-educativos tuvieron un importante impacto al punto que facilitaron el logro de los objetivos planteados. Además la claridad de éstas, permitió que los participantes asimilaran mejor los contenidos e intercambiaran frente a frente ideas y opiniones con una actitud de respeto y colaboración.

Finalmente, el tiempo de tres semanas de intervención del proyecto coincide con el tiempo real de ejecución. Se realizaron 4 sesiones de 90 minutos aproximadamente, entre el 19 de Octubre y el 9 de Noviembre.

El tiempo en que se llevó a cabo el proyecto se grafica en la tabla Gantt, la que se presentará al término de la evaluación de los talleres correspondientes a los proyectos del programa desarrollado.

* **Proceso:** dentro de este criterio estarán considerados el desarrollo pedagógico del taller y el grado de participación de los asistentes, en términos de fortalezas y debilidades.

Cabe señalar que al igual que el desarrollo del taller anterior, el equipo seminarista constantemente mantuvo una postura corporal adecuada que proyectara confianza y disposición al diálogo entre las partes. Al momento de exponer los contenidos se presentó un lenguaje claro y adecuado de acuerdo a la realidad de los asistentes, utilizándose ejemplos cada vez que fuese necesario, además de utilizar técnicas adecuadas para facilitar la participación y reflexión, siendo necesario solicitar retroalimentación a los participantes para que analizaran los contenidos y los relacionaran con situaciones concretas vividas en su lugar de trabajo.

Por otra parte, la participación de los asistentes a este taller no fue tan exitosa como el anterior, pues la asistencia fue de un promedio de 7 personas por sesión que se capacitaron en forma regular de un total de 25 representantes por oficina, debido a que el día que se escogió para su ejecución no fue el mas adecuado (Viernes), según lo señalado por los asistentes, puesto que ese día preparaban trabajo para el día lunes. Además, se suma a esto la falta de motivación y la distancia de algunas dependencias que se ubican fuera del edificio principal de DIDECO. Sin embargo, al igual que el taller anterior, los participantes fueron obligados a asistir al taller por la dirección, debido a esto las personas no llegaron con muchos deseos de participar, pero a medida que transcurrieron las sesiones se fueron interesando y asistiendo voluntariamente, estas experiencias fueron compartidas con el equipo seminarista, los cuales sintieron que su trabajo de implementación y motivación a través de la creación de afiches, material educativo e invitaciones, paulatinamente arrojaron los resultados esperados, siendo considerado también este taller una instancia para aprender y compartir.

Por lo demás, a pesar de los inconvenientes que se presentaron tales como desmotivación e impuntualidad, la atención que demostraron los asistentes ante la explicación de los contenidos y durante todas las sesiones fue positiva, pues estuvieron siempre atentos y dispuestos a la discusión y al diálogo, existiendo una atmósfera grupal cordial. Además, el interés demostrado se tradujo en la manifestación de opiniones e inquietudes, desarrollo de acciones concretas en equipo, hablar en forma espontánea, escuchar a los demás, aportar ideas y ubicar cada tema en su contexto.

* **Producto:** corresponde a la medición de los logros obtenidos en función de los objetivos por unidad de medida.

1. Lograr que los participantes identifiquen los cinco principales aspectos del diagnóstico con relación a la variable trabajo en equipo.

Se puede afirmar que se logró el objetivo, a través del análisis y discusión grupal. Lo que permitió generar una instancia de reflexión y diálogo en torno al trabajo en equipo en DIDECO de acuerdo al proceso administrativo.

2. Lograr que los participantes internalicen cinco aspectos que debe cumplir el trabajo en equipo.

Este objetivo se vio reflejado en cada una de las sesiones, ya que los asistentes fueron capaces de dominar y exponer los contenidos de manera clara y precisa y contrastarlos con la realidad, a través de diversas situaciones concretas en DIDECO. Lo que permitió percibir el trabajo en equipo desde una perspectiva más clara.

3. Lograr que los participantes propongan tres estrategias para fortalecer el trabajo en equipo en DIDECO.

Se puede afirmar que se logró el objetivo, a través del análisis y discusión grupal. Lo que permitió reflexionar acerca de las fortalezas y debilidades del trabajo en equipo en DIDECO.

4. Lograr que los participantes ejerciten cinco aspectos desarrollados en el taller.

Se puede afirmar que este objetivo se logró, viéndose reflejado en las últimas sesiones mediante ejercicios grupales de discusión y análisis en donde los asistentes fueron capaces de aplicar los contenidos, compartir y contrastar la teoría con la realidad.

6. REGISTRO DE EJECUCIÓN PROYECTO N° 3: “DIDECO ABRE SUS PUERTAS AL MUNDO”

Objetivo Específico	Actividades	Descripción	Técnicas	Fecha	Asistencia	Resultados
Elaborar en conjunto con especialista en informática y usuarios internos una página web de alcance universal, que de cuenta de las acciones laborales desarrolladas por los usuarios internos de DIDECO.	Módulo n°1: “Aprendiendo a elaborar una página web”. Sesión de capacitación para la elaboración de una página WEB.	Se realiza una breve presentación de los asistentes, los alumnos seminaristas y el monitor en informática. Luego se hace entrega de las herramientas básicas para la confección de una página web y su estructuración. Finalmente se asigna como tarea que los asistentes recaben toda la información que existe respecto a los diferentes programas de DIDECO. Para ello acuerdan con los alumnos seminaristas dos reuniones técnicas de coordinación para estructurar los contenidos de la página.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de contenido 	29 de octubre	5 personas	Los asistentes participan activamente, pues poseen manejo computacional, por tanto el aprendizaje se les facilita para elaborar la página. Se fijan las reuniones técnicas para el 31 de octubre y el 6 de noviembre. Finalmente los asistentes se comprometen a cumplir con la tarea asignada.

Objetivo Específico	Actividades	Descripción	Técnicas	Fecha	Asistencia	Resultados
Elaborar en conjunto con especialista en informática y usuarios internos una página web de alcance universal, que de cuenta de las acciones laborales desarrolladas por los usuarios internos de DIDECO.	<ul style="list-style-type: none"> Reunión técnica de coordinación con el equipo responsable de la página WEB para que estructuren los contenidos relevantes de la página. 	Se reúne el equipo seminarista con el equipo responsable de la confección de la página web, para sistematizar la información recopilada.	-----	31 de octubre	5 personas	El equipo responsable de la confección de la página no recaba toda la información debido a contingencias laborales. No obstante, se compromete a presentar toda la información en la próxima reunión. Por lo tanto, en la siguiente sesión de capacitación se trabajará con lo recabado hasta ahora.
	2 Sesión de capacitación para la elaboración de una página WEB.	Se realiza un breve repaso de la sesión anterior, participando activamente los asistentes. Luego éstos presentan la información recabada y sistematizada, la cual es analizada en conjunto con el monitor, realizándose algunos cambios en la estructuración. Finalmente es traspasada al computador.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de contenido 	5 de noviembre	5 personas	El equipo responsable de la página en conjunto con el monitor analizan y estructuran nuevamente la información. La información que falta por recabar se complementará con la que se posee.

Objetivo Específico	Actividades	Descripción	Técnica	Fecha	Asistencia	Resultados
Elaborar en conjunto con especialista en informática y usuarios internos una página web de alcance universal, que de cuenta de las acciones laborales desarrolladas por los usuarios internos de DIDECO.	<ul style="list-style-type: none"> Reunión técnica de coordinación con el equipo responsable de la página WEB para que estructuren los contenidos relevantes de la página. 	Se reúne el equipo seminarista con el equipo responsable de la confección de la página web, para sistematizar la restante información recopilada.	-----	6 de noviembre	5 personas	El equipo responsable de la confección de la página recaba toda la información restante y la sistematiza. Por lo tanto, en la siguiente sesión de capacitación se trabajará con toda la información recabada para terminar de confeccionar la página Web.
	3 Sesión de capacitación para la elaboración de una página WEB.	Se realiza un breve repaso de la sesión anterior, participando los asistentes con preguntas y acotaciones. Luego éstos presentan la restante información recopilada y sistematizada, la cual se complementa con la existente para ser analizada en conjunto con el monitor y realizar las modificaciones correspondientes. Finalmente se traspasa al computador toda la información relevante para conformar la página WEB de DIDECO.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de contenido 	7 de noviembre	5 personas	El equipo responsable de la página en conjunto con el monitor analizan y estructuran definitivamente los contenidos de la página con toda la información recabada. Por tanto, se termina de elaborar la página Web de DIDECO.

Objetivo Específico	Actividades	Descripción	Técnicas	Fecha	Asistencia	Resultados
<p>Difundir la página Web, a través de un evento socio-cultural a la comunidad, autoridades municipales y a los propios usuarios internos de DIDECO.</p>	<p>Módulo nº 2: "¡Aquí está la página!":</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invitación formal al alcalde, usuarios internos de DIDECO y comunidad (dirigentes organizaciones comunitarias). 	<p>Se hace entrega de invitaciones a todas las entidades señaladas.</p>	<p>-----</p>	<p>30 de octubre</p>	<p>----- --</p>	<p>Se entregan las invitaciones a las diferentes entidades.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación oficial de la página WEB. 		<p>El equipo seminarista expone brevemente a los asistentes a la reunión (algunos funcionarios y coordinadores) la importancia de la página WEB para DIDECO. Luego el equipo responsable de la página realiza la presentación de ésta.</p>	<p>-----</p>	<p>14 de noviembre</p>	<p>----- ---</p>	<p>La presentación de la página no se realiza de acuerdo a lo programado, debido a factores externos de tiempo y recursos. No obstante el evento socio-cultural se realizará en diciembre, el cual contará con la participación de los usuarios de DIDECO, el alcalde y la comunidad.</p>

7. EVALUACIÓN DEL PROYECTO: “ DIDECO ABRE SUS PUERTAS AL MUNDO”

La medición de los efectos de las acciones se realizará sobre la base de los siguientes criterios de evaluación: insumos, proceso y producto.

* **Insumos:** dentro de este criterio serán considerados los recursos humanos, financieros, materiales, institucionales, de tiempo y las técnicas utilizadas.

Se contó con los recursos humanos suficientes para la implementación del taller, destacándose el permanente apoyo que brindó el especialista en informática como monitor de éste. Cabe señalar que aun cuando el taller no fue desarrollado por el equipo seminarista, éste realizó funciones técnicas de coordinación con los participantes del taller para recopilar y sistematizar la información que se utilizó para la construcción de la página WEB.

Por otra parte los equipos computacionales con los que cuenta DIDECO fueron insuficientes para el desarrollo del taller, pues solo se disponía de 5 equipos. Sin embargo, a pesar de las dificultades el monitor en informática trató de realizar sus funciones y tareas programadas de la manera más adecuada para poder difundir la página. Por cuanto, optimizó la utilización de los recursos materiales, institucionales y financieros existentes para el desarrollo del taller.

La utilización de la técnica análisis de contenido fue de vital importancia para la realización del taller, permitiendo que los participantes asimilaran mejor los contenidos intercambiando opiniones y apreciaciones. Además el monitor en conjunto con el equipo responsable de la página, es decir los participantes, analizaron la información recopilada para la estructuración de los contenidos de ésta.

Finalmente, el tiempo de tres semanas de intervención del proyecto coincide con el tiempo real de ejecución. Se realizaron 3 sesiones de 90 minutos aproximadamente más una reunión con coordinadores y funcionarios para presentar la página, entre el 16 de Octubre y el 14 de Noviembre.

El tiempo en que se llevó a cabo el proyecto se grafica en la tabla Gantt, la que se presentará al término de la evaluación de los talleres correspondientes a los proyectos del programa desarrollado.

* **Proceso:** dentro de este criterio estarán considerados el desarrollo pedagógico del taller y el grado de participación de los asistentes, en términos de fortalezas y debilidades.

Por su parte, durante el desarrollo del taller de innovación, el monitor en informática a cargo del taller, constantemente mantuvo una postura corporal adecuada que proyectara confianza y disposición al diálogo entre las partes. Al momento de exponer los contenidos se hizo uso de un lenguaje claro y adecuado, utilizándose ejemplos cuando era necesario, además de utilizar análisis de contenido para facilitar la participación y reflexión.

Cabe señalar que la asistencia a este taller fue de un promedio de 5 personas por sesión que se capacitaron en forma regular, de un total de 25 representantes por oficina, debido principalmente a la escasez de insumos y equipos adecuados para realizar una tarea de carácter más tecnológico. Por lo demás los asistentes no fueron obligados a participar como en los talleres anteriores, debido a que por la escasa cantidad de equipos, solamente participaron los que realmente tenían conocimientos en computación y les interesaba el tema, por tanto una de las fortalezas fue el alto grado de compromiso que expresaron éstos para que se llevara a cabo el proyecto.

Por lo demás, el alto grado de compromiso se tradujo en la atención que demostraron los asistentes ante la explicación de los contenidos y durante todas las sesiones fue positiva, pues estuvieron siempre atentos y dispuestos a la discusión y al diálogo, existiendo una atmósfera grupal cordial. Además, el interés demostrado se tradujo en una constante retroalimentación con la manifestación de opiniones e inquietudes.

* **Producto:** corresponde a la medición de los logros obtenidos en función de los objetivos por unidad de medida.

1. Elaborar en conjunto con especialista en informática y usuarios internos una página WEB de alcance universal, que de cuenta de las acciones laborales desarrolladas por los usuarios internos de DIDECO.

Se puede afirmar que se logró el objetivo, puesto que los participantes en conjunto con el especialista en informática elaboraron la página WEB de DIDECO en el tiempo previsto y ésta presenta contenidos aceptados y reconocidos como necesarios y adecuados. Permitiendo crear un link con la página del municipio, el cual se pretende actualizar por los propios usuarios internos de DIDECO, de acuerdo a los requerimientos de la organización.

2. Difundir la página WEB, a través de un evento socio-cultural a la comunidad, autoridades municipales y a los propios usuarios internos de DIDECO.

Se puede afirmar que el objetivo se logró medianamente, puesto que la página WEB fue difundida por otro medio, es decir una reunión, a la que asistieron algunos funcionarios y coordinadores, no contemplando el evento socio- cultural, debido a factores ajenos a las capacidades del equipo seminarista, pues no asistieron ni los representantes de las organizaciones comunitarias ni el alcalde del municipio por encontrarse con una agenda recargada con otras actividades y por lo demás por ser un año de elecciones. Por otra parte este evento habría generado un mayor impacto en DIDECO, en el municipio y en la comunidad. Sin embargo, el evento socio- cultural se realizará a fines de diciembre(quedando ajeno a la presente evaluación) el cual contará con un público más diverso y masivo conformado por los actores antes señalados.

En síntesis, es posible señalar que a través de la implementación de los diferentes proyectos antes señalados, el equipo seminarista ha hecho frente a una situación compleja y a dado cumplimiento a los objetivos específicos del programa tales como: *contribuir a mejorar la comunicación entre los usuarios internos, contribuir al desarrollo de un proceso de aprendizaje que fortalezca la noción de trabajo en equipo y contribuir al desarrollo de un canal permanente de información de los usuarios internos*. Por cuanto, se ha dado cumplimiento al objetivo general trazado para el programa, comprendiendo que ha formado parte de un proceso en constante cambio que recién comienza, el cual debe ser retomado por otros profesionales o equipos de seminaristas que permitan generar nuevos procesos de desarrollo a pequeña escala en la organización estudiada.

TABLA GANTT

PROYECTOS	TIEMPO						
	Octubre			Noviembre			
	3ª Semana	4ª Semana	1ª Semana	2ª Semana	3ª Semana		
Proyecto N° 1	[Barra programada]			[Barra real]			
Proyecto N° 2	[Barra programada]			[Barra real]			
Proyecto N° 3	[Barra programada]			[Barra real]			

SIMBOLOGÍA.

- : Tiempo programado
- : Tiempo de holgura
- : Tiempo real

Capítulo V
EVALUACIÓN

1. INTRODUCCIÓN AL PROCESO DE EVALUACIÓN

En el siguiente capítulo, se presenta el análisis que forma parte de la cuarta fase metodológica de trabajo social, que consiste en evaluar la intervención profesional que llevó a cabo el equipo seminarista en la institución, desde el punto de vista metodológico.

2. EVALUACIÓN DEL PROCESO METODOLÓGICO

La metodología empleada en el presente seminario considera las fases del ciclo tecnológico: diagnóstico, programación y ejecución.

Durante la fase de diagnóstico, el equipo seminarista contó con material bibliográfico, adecuado e innovador para estructurar el marco referencial que explicara la temática abordada, debido a que se organizaron y coordinaron para recolectar material en diversas bibliotecas de la universidad y de otras universidades como la U. de Chile, y la U. Católica de Valparaíso, además de material facultado por profesores. Por otra parte, respecto a los objetivos de investigación, se puede señalar que se alcanzaron, obteniéndose un conocimiento acabado del nivel de satisfacción laboral existente en DIDECO. No obstante, la complejidad y exceso de información que el equipo seminarista manejaba dificultó su análisis, por lo tanto el diagnóstico se extendió en el tiempo, lo que restringió las posibilidades de ejecutar en un periodo más extenso.

En la fase de programación, el equipo seminarista elaboró un programa dirigido a potenciar el desarrollo organizacional y mejorar la calidad de vida laboral en DIDECO. Para ello se confeccionaron tres proyectos que respondieron a los aspectos deficitarios evaluados en la fase anterior tales como comunicación, trabajo en equipo e innovación. Éstos se diseñaron contemplando las características de los sujetos a los cuales estaba dirigida, obteniéndose buenos resultados a pesar de la dificultad para conseguir material adecuado para su diseño.

La fase de ejecución se llevó a cabo según lo establecido en la programación, tratando de respetar los tiempos y los plazos pre-establecidos, contando en cada sesión con los planes de contingencia debido a la movilidad de la realidad particular, aun cuando existieron dificultades como la sobrecarga de funciones de los usuarios internos en el momento de desarrollo de los talleres; y la desconfianza y desmotivación de algunos para participar. Fue de vital importancia la utilización de material socio- educativo para facilitar el análisis e internalización de los contenidos; y el registro diario llevado a través del cuaderno de campo, la contemplación de la pauta de observación y en general todos los instrumentos de registro.

Todo lo cual permitió evaluar de la mejor forma posible los diferentes proyectos ejecutados tratando de considerar los objetivos logrados como los no logrados de acuerdo a la programación.

Por otra parte, cabe señalar que durante el proceso metodológico, uno de los factores más relevantes que incidió en que el seminario de título se llevara a cabo fue la capacidad de trabajar organizadamente del equipo seminarista en función a óptimas relaciones interpersonales, aun cuando no hubo un apoyo técnico y administrativo sistemático de la Dirección de Desarrollo Comunitario.

Capítulo VI
CONCLUSIONES

1. PROYECCIONES

Considerando las falencias detectadas en la Dirección de Desarrollo Comunitario de Quillota, en cuanto a los procesos de comunicación, trabajo en equipo e innovación, los cuales fueron abordados a través de talleres de capacitación que lograron surtir algún efecto en la comunidad organizacional, el equipo seminarista presenta a continuación proyecciones desprendidas de los proyectos ejecutados. Estas se visualizan como concretas en el corto y mediano plazo, requiriendo del aporte y participación de todo DIDECO, tanto en el ámbito directivo, como coordinadores y funcionarios, lo que permitirá elevar la calidad de vida de los usuarios internos y por tanto, mejorar la calidad de la atención hacia la comunidad de Quillota.

En relación con la implementación de talleres de capacitación en comunicación y trabajo en equipo:

- La intervención realizada a través de los talleres, ha posibilitado una mayor interacción y conocimiento entre las personas; un mayor diálogo; y una instancia de aprendizaje y entretenimiento. Ello adquiere especial relevancia si se considera la dificultad para intervenir en una organización, donde el eje central es el trabajo, quedando al margen cualquier otro tipo de actividades que no estén relacionadas directamente con las laborales. Por tanto, es necesario continuar con los talleres de comunicación y trabajo en equipo, los cuales debieran formar parte de un aprendizaje permanente de las personas, premitiéndoles mejorar la comunicación existente. Por otro lado, fortalecer el trabajo en equipo que existe en cada oficina y comenzar a plantearse el tema desde una perspectiva más integral que abarque a toda la organización con objetivos claros de trabajo en equipo en su conjunto, es decir, generar vínculos de trabajo en equipo en DIDECO.

- Por lo demás, es necesario incentivar a una mayor participación de los usuarios internos, en actividades que estén relacionadas con los temas de los talleres ejecutados. Lo que implica que los directivos deben impulsar este proceso de motivación para que los usuarios internos sientan la necesidad de participar y colaborar con el proceso de cambio organizacional.

En relación con la implementación del taller de innovación:

- La implementación del taller basado en la construcción de una página WEB para DIDECO, ha posibilitado una instancia para trabajar en equipo y aprender. Ello adquiere especial relevancia si es un tema que involucra a todo DIDECO y le permite estar comunicado con otros organismos tanto públicos como privados. Por tanto es necesario que se continúe con esta iniciativa, en que un equipo de trabajo se vaya rotando cada cierto tiempo recabando

nueva información de cada oficina y de esta forma actualice la página, la cual es una herramienta permanente de información y coordinación entre los diferentes programas, con otros estamentos y con la comunidad local, generando un impacto tanto a nivel organizacional como comunal.

2. HALLAZGOS Y APORTES A LA PROFESIÓN

Se ha planteado en el presente trabajo diversos puntos acerca de la organización laboral moderna, desde una visión general de su relación con la sociedad hasta la especificidad de los fenómenos surgidos desde la contingencia de las actividades de los trabajadores. Soñar una organización abierta, horizontal y eficiente al entorno y aterrizar las ideas a acciones concretas, fue la constante del proceso iniciado por los alumnos seminaristas. Sin embargo la realidad – una vez más – demuestra la presencia de un sinnúmero de elementos que no necesariamente fueron contemplados inicialmente y que adquirieron connotaciones positivas o negativas, en medida que se fue desarrollando el proceso.

Así, frente al criterio ciencia /técnica /mercado se vislumbró la necesidad de abrir el debate sobre el factor humano, que en este caso, se presencia dentro del sistema laboral. Esta premisa se plantea dado la preferencia de los usuarios internos por conocer, desde una perspectiva de desarrollo y proyectos de vida, las características individuales de sus compañeros de trabajo. De este modo, bajo el ala pragmática y masificada de nuestra sociedad posmoderna, aún persistirían la necesidad de expresar ciertas formas de autorrevelación y compromiso con “el otro”, rescatando su dignidad como ser humano y su principio de individualización.

Acentuar el perfil humano de los trabajadores, es involucrar entre otras cosas, el potencial creativo de quienes desempeñan una labor, es re-descubrir la vocación de funcionarios y coordinadores como motor de su actividad creadora. En este sentido, aquel potencial suple las deficiencias de recursos materiales y financieros, sobretudo en la actual situación socioeconómica que atraviesa el país.

Otro punto importante a rescatar es haber puesto frente a frente a los funcionarios con sus jefes, se creó una instancia donde pudieron confrontar las visiones que emanan de los distintos estamentos. Los unos y los otros escuchaban lo que antes ignoraban, tanto desde el punto de vista laboral como personal. Dentro de este marco, se desarrollaron coherentemente los talleres de *comunicación y trabajo en equipo*, facilitando el apoyo mutuo y las habilidades individuales y colectivas. En el taller de *innovación* por su parte, se buscó enfrentar los

nuevos requerimientos de la organización que se desenvuelve en un mundo que presenta cada vez cambios más veloces y tecnificados.

Sin embargo, al plantearse trabajar con grupos humanos, es indispensable situarse en el contexto cultural del sistema laboral, dado que es posible que estos grupos no valoricen el aporte realizado por quienes intervienen en su ámbito. La realización de otros estudios y talleres que no tuvieron una aceptación favorable por parte de los trabajadores y la sobrecarga de trabajo constituyen, por ejemplo, dos factores que se presentaron como obstáculos para el proceso iniciado por los alumnos seminaristas, pero que no obstante, se transformaron en desafíos que fueron enfrentados realizando una labor dinámica e innovadora para la entrega de los contenidos. Con relación a este punto, se rescata una de las opiniones vertidas por un participante de taller: *“la primera vez vine porque me mandó mi jefa, ahora estoy acá en forma voluntaria porque valoro las herramientas que ustedes nos ofrecen...y las principales herramientas somos nosotros mismos”*.

3. ANÁLISIS CONCLUSIVO DE LA NUEVA SITUACIÓN

El proceso iniciado por el equipo seminarista provocó un cambio a nivel cognitivo en como abordar el trabajo en equipo desde una concepción de unión grupal por la autoridad formal a otra de un grupo altamente organizado con importancia en el proceso socio-afectivo y la plena participación de sus miembros. Lo que generó algunas consecuencias tales como: tomar conciencia de la necesidad de desarrollar vínculos de trabajo en equipo inter-oficinas, percibido éste desde una perspectiva integral.

Por otra parte este proceso generó un cambio en la atención al usuario externo, traducido en el desarrollo de diversas habilidades comunicacionales que fueron ejercitadas implicando un mejoramiento cualitativo de las funciones del personal.

En el ámbito tecnológico este proceso generó un cambio en DIDECO, pues actualmente cuenta con una herramienta nueva de carácter global como es la existencia de una página WEB que descongestionará el trabajo en algunas oficinas y que servirá como nexo para mantener el vínculo inter-oficina descrito anteriormente, debido a la necesidad de actualizar y entregar contenido a dicha página, siendo considerada también un aporte a la comunidad.

Por último, cabe señalar que los talleres se consideran herramientas de aprendizaje permanente, rompiendo el mito que son monótonos e innecesarios. Por tanto, se abrió un camino que facilitará futuras intervenciones profesionales en la institución estudiada.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

ACLE, Alfredo: "Retos y Riesgos de la Calidad Total", Editorial Grijalbo, México, 1994.

BRAVO, M.; PEIRÓ, J. y RODRÍGUEZ, I.: "Satisfacción Laboral, Tratado de Psicología en el Trabajo", 1993.

CHIAVENATO, Idalberto: "Administración de Recursos Humanos", Editorial Mc Graw-Hill, Colombia, Segunda Edición, 1998.

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John: "Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional", Editorial Mc Graw- Hill, Octava Edición, México, 1993.

FURNHAM, Adrián: "Personalidad y Diferencias Individuales en el Trabajo", Ediciones Pirámide, S.A, Madrid, 1995.

GARCÍA, Patricio: "Servicio Social y Desarrollo Local", Edeval, Valparaiso, 1995

KAST, Freemont y ROSENZWEIG, James: "Administración en las Organizaciones", Editorial Mc Graw- Hill, México, 1996.

LOBOS, Julio: "Cautivando al Cliente Interno y Externo". Ediciones Dolmen. 1995.

MAX - NEEF, Manfred y otros: "Desarrollo a Escala Humana", Cepaur, Fundación Dag Hammarskjöld, Suecia, 1986.

ROBBINS, Stephen: "Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica", Ediciones Prentice- Hall, Hispanoamericana, S.A, Séptima Edición, Cap.4, México, 1996.

RODRÍGUEZ F., Andrés: "Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones", Ediciones Pirámide, S.A, Cap. 17 (Juan de la Poza), Madrid, 1998.

RODRÍGUEZ M., Darío: "Diagnóstico Organizacional", Ediciones Universidad Católica de Chile, 1992.

RODRÍGUEZ. M., Darío: "Gestión Organizacional: elementos para su estudio", Editorial Procorp, Centro de Extensión de la Universidad Católica de Chile, sep. 1991.

TESIS:

GARRIDO, Angela y PEÑA Miriam: "Realidad del Bienestar de Personal y Procesos Organizacionales: Estudio Realizado en una Institución de Educación Superior", Tesis para Optar al Título de Asistente Social, Valparaíso, Universidad de Valparaíso, 1999.

INOSTROZA, E. y SEPÚLVEDA P.: "Bienestar Psicológico y Satisfacción Laboral; Estudio Descriptivo- Comparativo en una Muestra de Docentes de Enseñanza Básica Municipalizada de Sectores Urbanos y Rurales de la Comuna de Quillota", Tesis para Optar al Título de Psicólogo, Valparaíso, Universidad de Valparaíso, 2000.

MACLEAY, Fiona: "Calidad de Vida Laboral, Hacia un Enfoque de Compromiso", Memoria para Optar al Título de Ingeniero Comercial, Viña del Mar, Universidad de Valparaíso, 19996.

POBLETE, Pamela: " Importancia del Cliente Interno en la Organización", Memoria para Optar al Título de Contador Auditor, Valparaíso, Universidad de Valparaíso, 1997.

ARTÍCULOS:

ABARCA, N.; MAJLUF, N. y RODRÍGUEZ, D.: "Hacia una Nueva Cultura Laboral", apunte de circulación interna de la asignatura de Administración de Servicios de Bienestar Social, 2000.

CELLINO, Miguel: "Gestión de Recursos Humanos: Construyendo Bases para un Nuevo Enfoque Empresarial", apunte de circulación interna de la asignatura de Administración de Servicios de Bienestar Social, 2000.

CENTRO ITATA: " El Desarrollo Regional Desde el Mundo Social", Editora Aníbal Pinto, S.A, Concepción, Chile, 1992.

INFORME COMISIÓN NACIONAL DE LA FAMILIA, capítulo 1, Santiago, 1995.

LEIVA, Cecilia: " La Administración de la Empresa a Través de la Teoría de Sistemas", Apunte de circulación interna de la asignatura de Administración de Servicios de Bienestar Social, 2000.

MIDEPLAN: "Participación de la Comunidad en el Desarrollo Social, Logros y Proyecciones", Parete1, Chile, 1992.

ANEXOS

Quillota, Diciembre de 2001.-

Sres.
Escuela de Trabajo Social
Universidad de Valparaíso
Valparaíso
Presente /

De mi consideración :

En atención a Seminario de Título "Estudio de Satisfacción Laboral en la Dirección de Desarrollo Comunitario de la I. Municipalidad de Quillota", realizado por los alumnos señoritas Beatriz Guerrero Carmona, Zadeska Retamal Tapia y el señor Ricardo Balboa Figueroa, en la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Quillota, me permito efectuar los siguientes comentarios :

La temática abordada tuvo pertinencia con los planes de desarrollo organizacional que esta Dirección está ejecutando, en el contexto de un primer esfuerzo institucional sistemático para intervenir en dicha variable.


Conforme a lo anterior, el trabajo realizado nos ha permitido contar con un primer diagnóstico de nuestra realidad interna, relevando aquellas áreas que es necesario fortalecer para mejorar la comunicación intradepartamento y el trabajo en equipo.

La ejecución de los proyectos propuestos ha establecido los cimientos de un proceso de mejoramiento de nuestros procesos internos, en miras a otorgar un servicio de calidad a nuestros usuarios, tanto internos como externos.

Destacamos la capacidad creativa del equipo seminarista, para abordar una temática tan compleja como es el desarrollo organizacional en un servicio público con una incipiente política de recurso humano que requiere de un trabajo permanente en el área señalada.

Finalmente, valoramos el compromiso de los alumnos con las directrices e iniciativas de las que fueron partícipes durante su permanencia en nuestra Institución.

Sin otro particular, se despide cordialmente,



WALEŠKA CASTILLO LOPEZ
Asistente Social
Directora DIDECO

Anexo N°1

Marco Institucional

MARCO INSTITUCIONAL

1. NATURALEZA JURÍDICA

El municipio quillotano tiene como origen y guía la Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional De Municipalidades; de acuerdo a ella, la Ilustre Municipalidad de Quillota, “es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio”. La misión institucional de la municipalidad se desprende de éste mismo artículo al señalar que su “finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social, y cultural de las respectivas comunas”⁶⁵.

2. FUNCIONES.

Para que la Municipalidad logre su misión institucional, la ley le otorga una serie de funciones, entre las cuales se distinguen funciones privativas, es decir aquellas que el municipio puede realizar sin la intervención de otros organismos y acorde al marco legal y técnico de carácter general que dicte el ministerio respectivo⁶⁶ y las funciones compartidas, aquellas que realiza con la colaboración de otros organismos del Estado, como los ministerios y servicios públicos⁶⁷.

Entre las funciones privativas se cuentan aplicar, dentro de la comuna, las disposiciones sobre transporte y tránsito público, sobre construcción y urbanización; la planificación y regulación urbana de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes; el aseo y ornato; la promoción del desarrollo comunitario, y elaborar, aprobar y modificar el plan de desarrollo comunal cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales.

Mientras que entre las funciones compartidas se encuentran la asistencia social; la salud pública; la protección del medio ambiente; la educación y la cultura; la capacitación y la promoción del empleo; el deporte y la recreación; el turismo; el transporte y tránsito público; la vialidad urbana y rural; la urbanización; la construcción de viviendas sociales e infraestructura sanitarias; la prevención de riesgos y la prestación de auxilios en situación de emergencia, y el desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.

Para el cumplimiento de sus funciones las municipalidades cuentan atribuciones esenciales que la ley le ha otorgado. Entre las principales atribuciones se pueden señalar: el

⁶⁵ Artículo 1º. Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades de 1999.

⁶⁶ Artículo 3º. Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades de 1999.

⁶⁷ Artículo 4º. Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades de 1999.

ejecutar el plan comunal de desarrollo; manejo del presupuesto municipal; administración de los bienes municipales y nacionales de uso público, se excluyen los administrados por otros organismos del Estado; dictar resoluciones de carácter general o particular; establecer derechos por los servicios prestados y por los permisos y concesiones que otorguen; adquirir y enajenar, bienes muebles e inmuebles; otorgar subvenciones y aportes específicos, de acuerdo a la ley, a agentes que colaboren directamente en el cumplimiento de sus funciones, determinar y aplicar tributo a determinadas actividades, dentro de las normas que la ley establezca; promover el arte y la cultura por medio de la creación de corporaciones o fundaciones de derecho privado; y establecer las unidades vecinales ⁶⁸.

Para su gestión el municipio cuenta con las herramientas del plan de desarrollo comunal y sus programas; el plan regulador comunal y el presupuesto municipal

3. ORGANIZACIÓN.

Con el objeto de llevar a cabo la administración comunal, el municipio se encuentra formado por ciertos órganos, las cuales ejercen autoridad, estos son:

3.1. El Alcalde: Representado en la figura del Dr. Luis Mella Gajardo, quien es la máxima autoridad en el ámbito municipal y en su calidad le corresponde la administración, supervigilancia y dirección de todas las funciones y actividades que se realicen al interior del municipio. El Alcalde, por su parte, debe dar cuenta de su gestión al Concejo y al Consejo Económico y Social Comunal (CESCO).

3.2. Concejo Municipal: Es un órgano compuesto por Concejales elegidos por votación popular, que tienen como función hacer efectiva la participación de la comunidad y velar por los intereses comunes de los ciudadanos, para lo cual ejercen funciones normativas y de fiscalización dentro del municipio.

3.3. Consejo Económico y Social: Es el órgano asesor de la municipalidad, a través del cual tiene participación directa en el municipio la comunidad local organizada. El cual tiene como función asegurar la participación de las organizaciones comunitarias, y de actividades relevantes en el progreso económico, social y cultural de la comuna.

La Ilustre Municipalidad de Quillota, cuenta también con Unidades, encargadas de ejecutar técnica y profesionalmente las decisiones adoptadas por las autoridades superiores, sean estas en el ámbito de las prestaciones de servicio sociales como en la administración municipal interna, siendo definidas según su naturaleza y cantidad por el respectivo municipio en función

⁶⁸ Artículo 5º. Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades de 1999.

de la realidad comunal local. Sin embargo, la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades señala una serie de unidades internas, a las cuales denomina también como departamentos, oficinas o secciones, siendo las siguientes:

- **Secretaría Municipal:** Es el único departamento obligatorio en todas las municipalidades del país. Tiene como objetivo central apoyar administrativamente al Alcalde, Concejo y las unidades internas municipales.
- **Asesoría Jurídica:** Su labor consiste en hacerse cargo y brindar asesoría en todos los asuntos legales municipales.
- **Secretaría de Planificación y Coordinación Municipal:** Denominado con la sigla SECPLAC, quienes asesoran al Alcalde y Concejo Municipal en lo relacionado con la coordinación, planificación y evaluaciones de planes y proyectos de desarrollo comunal, desarrollando una labor significativa en la elaboración y evaluación del Plan de Desarrollo Comunal y del Presupuesto Municipal.
- **Administración y Finanzas:** Su labor consiste en la asesoría y colaboración de la administración y manejo de recursos municipales. Diferencian su trabajo en dos áreas: Administración de Finanzas y Bienes y Administración del Personal municipal.
- **Tránsito y transporte:** Entre sus funciones se encuentra el otorgamiento y renovación de licencias de conducir, etc.
- **Obras Municipales:** Sus funciones principales dicen relación con la elaboración del Plan Regulador comunal, supervisar las obras sobre vialidad, construcción y organización comunal, además de realizar los proyectos y obras de mejoramiento de barrios.
- **Aseo y Ornato:** Su rol es de mantener la limpieza de las vías públicas, la construcción y la mantención de áreas verdes, etc.
- **Dirección de Desarrollo Comunitario:** Comprende el conjunto de aspectos e iniciativas relativas al mejoramiento de la calidad de vida de una localidad. Sus funciones son: Asesorar al Alcalde y al Concejo en la promoción del desarrollo comunitario, prestar asesorías a organizaciones comunitarias, y propender a ejecutar, cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con la asistencia social, salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación, deporte y recreación, promoción del empleo y turismo.

- Departamento de Desarrollo Económico: Esta instancia fue creada mediante Decreto Alcaldicio N° 2337 de fecha 30 de Agosto de 1999, la que depende legalmente de Alcaldía de la Ilustre Municipalidad de Quillota. Esta oficina fue creada con el fin de cubrir la necesidad de disponer de una dependencia de alta presencia pública para la atención del público interesado en el Parque Técnico Industrial. Según lo anterior, el objetivo del Departamento de Desarrollo Económico es ser el ente gestor de información y captador de datos, de forma tal de tener un accionar acorde a los requerimientos de las empresas de la comuna y apoyar en la toma de decisiones a las direcciones municipales en los planteamientos de las acciones a planificar en pos de objetivos integrales.
- Este departamento se encuentra constituido por los siguientes profesionales y administrativos: Ingeniero Civil Industrial, Ingeniero Civil Bioquímico, Ingeniero Agrónomo, Técnico administrador de empresas y una secretaria ejecutiva.
- Otros Departamentos: Estos departamentos pueden funcionar en municipios de mayor complejidad y con altos recursos, para atender realidades específicas, tales como programas orientados hacia la mujer, adulto mayor, jóvenes, etc. Estas oficinas y/o programas dependen de la Dirección de Desarrollo Comunitario y en convenio con otras instituciones coadyuvantes.

En cuanto a los recursos financieros que el municipio necesita para dar cumplimiento a las funciones que les han sido asignadas, corresponden a las siguientes fuentes:

Recursos Propios o fondos destinados por ley para uso exclusivo del municipio: Estos corresponden a la recaudación obtenida con el pago de los contribuyentes que se realizan por los siguientes conceptos: impuesto territorial, derechos de aseo, permisos de circulación o pago de patentes vehiculares, patentes municipales concesiones y servicios.

- Fondo Común Municipal: Este fondo común consiste en un mecanismo solidario, a objeto de distribuir el ingreso municipal, en el traspaso de recursos de municipios que tienen mayores ingresos a otros de menores recursos.
- Fondos o Recursos Externos: Estos se obtienen a través de la postulación a fondos concursables sectoriales y regionales

3.4. Dirección De Desarrollo Comunitario

3.4.1 Generalidades

La Municipalidad de Quillota cuenta entre sus unidades con la Dirección de Desarrollo Comunitario, la cual tiene como objetivo central mejorar la calidad de vida de todos los

miembros de la comuna y sus respectivas localidades, elevando las condiciones económicas, físicas y ambientales, contemplando también el desarrollo personal y social, asegurando una participación activa de toda la comunidad, aquí se hace presente la intención de la dirección de propiciar en la comunidad la autogestión y la responsabilidad comunitaria como ejes fundamentales en el desarrollo de la comuna y de las personas que en ella habitan.

Entre las funciones específicas de la dirección se encuentran:

- Asesorar al Alcalde y al Concejo en la promoción del desarrollo comunitario.
- Prestar asesoría a las organizaciones comunitarias.
- Proponer y ejecutar, cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con la asistencia social, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación, deporte y recreación, promoción del empleo y el turismo.

3.4.2. Estructura Departamental

Para poder materializar estas funciones, la Dirección se encuentra dividida en diversas oficinas, constituyéndose como una de las unidades más complejas de la estructura municipal, según lo ordena la ley N° 19.602; además cuenta con la dependencia de los servicios de salud y educación de la comuna.

Para la administración y coordinación de las áreas de trabajo la DIDECO cuenta con dos oficinas:

- **Secretaría DIDECO:** unidad coordinadora de cada una de las oficinas de la dirección.
- **Oficina de Finanzas:** encargada de administrar los dineros internos del presupuesto anual y los recursos externos de fondos concursables.

La Dirección de Desarrollo Comunitario se ha dividido en diferentes áreas de trabajo, cada una de ellas cuenta con oficinas que administran y contemplan temas particulares relacionados con la comunidad:

1. Area Servicios: En ella se ejecutan acciones tendientes a mejorar las condiciones laborales de los habitantes de la comuna, especialmente de aquellos que se encuentran en situación de pobreza y desempleo, para lo cual cuenta con las siguientes oficinas:

- **Oficina del Consumidor:** actúa como mediador entre los consumidores y los comerciantes, pretendiendo dar una solución efectiva a los problemas que entre ellos surjan a

través de tres líneas de trabajo: capacitación y difusión de los derechos del consumidor, atención al público y fiscalización.

- **Oficina Municipal de Intermediación Laboral:** su objetivo central es la orientación acupacional y la colocación de la población cesante de la comuna, con el fin de celebrar un contrato laboral con aquellas personas que ofrecen trabajo, así como potenciar áreas de acción que permitan generar capacitación, a través de proyectos FOSIS y SENCE, contribuyendo de este modo a un mejor aprovechamiento de la fuerza laboral. Entre sus tareas están la inscripción de cesantes, la orientación vocacional y la capacitación.

- **Oficina Técnica de Capacitación (OTEC):** se encarga de desarrollar cursos de capacitación para jóvenes de la comuna que deseen dedicar tiempo y conocimiento aprendiendo un oficio que más adelante les ayudará a fortalecer su futuro, cada uno de los cursos son financiados por el SENCE. El modo de trabajo es presentando proyectos, de los cuales profesionales de la institución mencionada se encargan de evaluar y enviar la posterior adjudicación o rechazo de la presentación.

Entre las tareas de esta oficina están el realizar diagnósticos de jóvenes para evaluar el interés desde el punto de vista opción de curso, incentivar a los jóvenes y grupos a una capacitación en cursos financiados por SENCE y a la presentación de proyectos.

2. **Area Promoción:** en ella se implementan acciones tendientes a la prevención de conductas sociales disfuncionales a través de acciones de promoción (sensibilización, información, educación). Con relación a la estrategia de trabajo, la de mayor utilización es la articulación con redes sociales formales para el tratamiento de temáticas específicas. Entre las oficinas y programas que la componen están:

- **Oficina de la Mujer:** Presta atención integral a las mujeres de la comuna que consulten por temas relacionados con sus derechos y deberes personales y legales; para ello ha implementado los programas de Prevención de la Violencia Intrafamiliar, Información de los Derechos de la Mujeres, Mujeres Temporeras y Mujeres Jefas de Hogar (entrega capacitación en un oficio de su preferencia a las mujeres que son jefas de familia).

- **Oficina de la Juventud e Infancia:** su objetivo central es asesorar al alcalde, al concejo y a la DIDECO en la elaboración de políticas comunales de juventud e infancia. Las áreas de actuación principales son: promoción de derechos, utilización de tiempo libre, participación en la comunidad.

- Oficina del Adulto Mayor: su objetivo es el fomento en los adultos mayores de actividades que refuercen la asociatividad y la ocupación del tiempo libre, así como también el fomento de estilos de vida saludable a través de los diferentes talleres que aquí se imparten.
- Oficina de Deporte y Recreación: Se encarga de promover, coordinar y administrar los proyectos de deporte y recreación a través de la utilización del tiempo libre de los habitantes de la comuna, realizando así acciones de prevención y de promoción de estilos de vida saludable en la comunidad. Realizando programas de deporte escolar y la ejecución de diversas modalidades de campeonatos, ya sea a nivel escolar y de escuelas deportivas abiertas a la comunidad.
- Programa Contrato Social: implica un acuerdo explícito entre el municipio y las familias de jóvenes desertores del sistema escolar o con ausentismo reiterado, interviniéndole programa en las variables que inciden en la problemática. En concreto la familia recibe apoyo material y psicosocial para que los menores puedan continuar sus estudios, comprometiéndose esta con el objetivo común, que es el insertar plenamente al menor al sistema escolar, participando de las actividades que el equipo profesional sugiera para mejorar la situación inicial de la familia.
- Oficina de prevención de drogas(PREVIENE): instancia que busca abordar la temática de la droga desde una perspectiva comunitaria, dándole especial énfasis al fortalecimiento de las capacidades locales como herramienta fundamental para enfrentar el tema.
- Oficina de Organizaciones Comunitarias (urbanas y rurales): realiza un trabajo directo con las Juntas de Vecinos y las organizaciones comunitarias de diversa índole (territoriales y funcionales), otorgándoles asesoría técnica e información para propiciar su funcionamiento adecuado, vinculándolas con el municipio y otros organismos públicos y privados. Por otra parte, gestiona a favor de las comunidades rurales proyectos financieros en organizaciones como INDAP Y FOSIS..
- Oficina de Obras Comunitarias: su objetivo es promover proyectos de obras menores gestionados por las organizaciones comunitarias.
- Oficina de Medio Ambiente: su objetivo es promover proyectos medioambientales con las organizaciones comunitarias.

3. Area Asistencial: su función principal es la administración y distribución de los recursos estatales entregados al Municipio, destinados a apoyar a las familias más deprivadas de la comuna.

- Oficina de Asistencia Social: cuenta entre sus funciones la atención de casos para la administración de subsidios maternal, prenatal, único familiar, al recién nacido, de cesantía y de agua potable y alcantarillado; PASIS, Beca Pdte. de la República y otros beneficios que entrega el municipio; orientación a los usuarios de la red de apoyo comunal y la Asesoría al Alcalde y al Concejo de materias propias de la asistencialidad.

- Oficina Cas II: su tarea principal es estratificar socioeconómicamente a las familias que postulan a los beneficios estatales, aplicando la encuesta Cas II y procesando posteriormente la información recolectada. Además esta oficina es la encargada de tramitar los subsidios de agua potable y alcantarillado rural y urbano.

- Oficina de la Vivienda: Su objetivo es dar cumplimiento a las políticas de promoción de viviendas sociales urbanas y rurales, teniendo como ejes principales las disposiciones municipales y de Serviu. A través de los programas de Vivienda Básica privada, Subsidio rural, PET., Renovación Urbana, Subsidio Unificado, Comités de Vivienda, Comités de Pavimentación y Saneamiento de Títulos de Dominio.

4. Area Cultural: Encargada de crear y difundir espacios culturales dentro de la comuna para ello cuenta con la administración de las siguientes instancias: Casa de la Cultura, Escuela de Bellas Artes, Biblioteca y Museo Municipal.

- Casa de la Cultura: instancia encargada de informar a la comunidad de las actividades culturales desarrolladas a nivel comunal e intercomunal, de establecer intercambios con otras instituciones que desarrollan actividades culturales, de patrocinar conciertos, recitales y espectáculos de arte folklórico; y de organizar, auspiciar y promover talleres literarios y musicales.

- Escuela de Bellas Artes: instancia encargada de organizar, auspiciar y promover talleres de pintura, cerámica y escultura, de organizar concursos plásticos a nivel comunal e intercomunal; y de montar exposiciones artísticas y artesanales.

- Biblioteca Municipal: Su objetivo principal es satisfacer las necesidades de información literaria, fomentando, estimulando y facilitando el uso de la bibliografía existente a la comunidad.

- Museo Municipal: Su objetivo principal es satisfacer las necesidades de información científica e histórica a la comunidad, investigando y administrando los objetos arqueológicos e históricos notables de la comuna.

Anexo N°2

Operacionalización de Variables

Operacionalización de Variables

VARIABLE n°1	DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALOR
Perfil personal-social: corresponde a las características individuales, familiares y sociales de los usuarios internos.	Características individuales		Sexo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Masculino ▪ Femenino 	1 = SÍ 0 = NO
			Edad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 18 a 22 ▪ 23 a 27 ▪ 28 a 32 ▪ 33 a 37 ▪ 38 a 42 ▪ 43 a 47 ▪ 48 a 52 ▪ 53 a 57 ▪ 58 a 62 ▪ 63 a 67 ▪ 68 o más 	1 = SÍ 0 = NO
			Estado civil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ soltero ▪ casado ▪ viudo ▪ otro 	1 = SÍ 0 = NO
			Nivel educacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ básica incompleta ▪ básica completa ▪ media incompleta ▪ media completa ▪ técnica - profesional incompleta ▪ técnica - profesional completa ▪ universitaria incompleta ▪ universitaria completa 	1 = SÍ 0 = NO

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ 15 a 29 min. ▪ 30 a 44 min. ▪ 45 a 59 min. ▪ 60 a 74 min. ▪ 75 y más min. ▪ ▪ menos de 1 año ▪ 1 a 2 años ▪ 3 a 4 años ▪ 5 a 6 años ▪ 7 a 8 años ▪ más de 8 años 	<p>1 = SI 0 = NO</p>
		<p>Antigüedad en DIDECO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ planta ▪ contrata ▪ honorarios 	<p>1 = SI 0 = NO</p>
		<p>Tipo de contrato</p>		
	Características familiares	<p>Número de integrantes del grupo familiar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 ▪ 2 a 3 ▪ 4 a 5 ▪ 6 a 7 ▪ más de 7 	<p>1 = SI 0 = NO</p>
		<p>Tipo de familia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nuclear simple ▪ nuclear biparental ▪ nuclear monoparental ▪ extensa simple ▪ extensa biparental ▪ extensa monoparental ▪ extensa amplia 	<p>1 = SI 0 = NO</p>

	Características sociales		<p>Número de personas que trabajan en el grupo familiar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> más de 3 <p>Lugar donde vive</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quillota <input type="checkbox"/> La Calera <input type="checkbox"/> La Cruz <input type="checkbox"/> Limache <input type="checkbox"/> Villa Alemana <input type="checkbox"/> Quilpue <input type="checkbox"/> Viña del Mar <input type="checkbox"/> Valparaíso <input type="checkbox"/> Fuera de la región <p>Medio de transporte</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Locomoción colectiva <input type="checkbox"/> Locomoción privada <input type="checkbox"/> Otro <p>Participa en organizaciones comunitarias</p> <p>Número de organizaciones comunitarias en las que participa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> más de 3 	<p>1 = Sí 0 = NO</p> <p>1 = Sí 0 = NO</p> <p>1 = Sí 0 = NO</p> <p>1 = Sí 0 = NO</p> <p>1 = Sí 0 = NO</p>
--	--------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VARIABLE N° 2	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALOR
Estructura de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO): entendida como los elementos relativamente estables que configuran su esqueleto.	Estructura interna: son los elementos que están representados por sus recursos materiales, financieros y humanos.	Recursos materiales: es la infraestructura de la cual dispone este subsistema par su accionar.	Existencia de un espacio físico adecuado.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El subsistema DIDECO cuenta con oficinas de trabajo independientes. 	5= Totalmente de acuerdo 4= De acuerdo 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2= En desacuerdo 1= Totalmente en desacuerdo
			Existencia de tecnología para el desempeño laboral.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estas oficinas reúnen las condiciones adecuadas en cuanto a: espacio, ventilación e iluminación ▪ El mobiliario y material fungible es suficiente en cantidad y calidad para el desempeño laboral. ▪ Teléfono, fax, computadoras y fotocopiadora 	(Estos valores son utilizados para todos los indicadores o subindicadores)
			Existencia de espacios comunes adecuados para el desenvolvimiento extralaboral.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cocina: comedor, patio y áreas verdes; dependencia educativa-recreativa; y servicios higiénicos 	

	<p>Recursos financieros: es el presupuesto económico con el cual el subsistema para su funcionamiento.</p>	<p>Existencia de un presupuesto anual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El presupuesto es suficiente para actividades laborales. ▪ El presupuesto es suficiente para actividades extralaborales. ▪ Proyectos o fondos concursables. ▪ Otorgado en dinero y/o en especies 	
	<p>Existencia de otras formas de obtención de dinero.</p>	<p>Existencia de beneficios comunes.</p>		
	<p>Recursos humanos: conformado por personas que cumplen diversos cargos y desarrollan las acciones del subsistema</p>	<p>Existencia de profesionales suficientes para la atención del usuario externo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Area servicios ▪ Area promoción ▪ Area asistencial ▪ Area cultural 	
		<p>Existencia de funcionarios suficientes para la atención del usuario externo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Area servicios ▪ Area promoción ▪ Area asistencial ▪ Area cultural 	

	<p>Estructura administrativa: entendida como una red de relaciones formales con el propósito de ayudar en la regulación y dirección del subsistema, definiéndose funciones responsabilidades y relaciones de autoridad entre las personas y los programas(oficinas). Conformada por el organigrama y el reglamento interno.</p>	<p>Organigrama: es una representación gráfica de las relaciones de autoridad formal y de división del trabajo.</p> <p>Reglamento interno: es lo que le indica al trabajador o usuario interno el qué, el cómo y el cuándo debe realizar las actividades relacionadas con su puesto.</p>	<p>Existencia personal administrativo-coordinador de los programas.</p> <p>Existencia de apoyo contable que administre el presupuesto interno.</p> <p>Existencia de flexibilidad.</p> <p>Conocimiento de su ubicación dentro del organigrama.</p> <p>Conocimiento de responsabilidades y funciones de acuerdo al reglamento interno.</p> <p>Cumplimiento adecuado de</p>	<p>La ubicación estructural de los programas(oficinas)</p>	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	--

VARIABLE N° 3	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALOR
<p>Procesos de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO): conjunto de actividades relacionadas entre sí que dinamizan el sistema de interacción entre los miembros dirigidos a conseguir un fin en particular. Abordadas desde el proceso administrativo en sus diferentes etapas: planificación, organización, dirección control y coordinación.</p>	<p>Liderazgo: capacidad de los dirigentes para encausar las acciones de todos sus miembros hacia las metas planificadas, orientando y supervisando de manera integral.</p>	<p>Autoridad entendida como el liderazgo producido por la conjunción de tres tipos de autoridad: jerárquica, profesional y moral.</p>	<p>responsabilidades y funciones de acuerdo al reglamento interno. Autoridad jerárquica: es la implícita al cargo.</p>	<p>Planificación ▪ Existencia de un rol jerárquico acorde con los objetivos de los programas de DIDECO. Organización ▪ Existencia de una adecuada distribución de las tareas y funciones. Dirección ▪ Existencia de supervisión para la implementación de las tareas y funciones. Control ▪ Existencia de un proceso sistemático que evalúe las tareas y funciones. Coordinación ▪ Existencia de reuniones técnicas y administrativas entre las jefaturas de los diferentes programas.</p>	<p>5= Totalmente de acuerdo 4= De acuerdo 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2= En desacuerdo 1= Totalmente en desacuerdo (Estos valores son utilizados para todos los indicadores o subindicadores)</p>

			<p>Autoridad profesional: referida a la persona técnicamente calificada en los asuntos de la organización.</p> <p>Autoridad moral: referida a la consistencia entre lo que dice y hace, y que da cohesión a la autoridad jerárquica y profesional.</p>	<p>Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de una preparación técnica acorde con los objetivos de DIDECO. <p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de delegar funciones de acuerdo a las diferentes habilidades de sus trabajadores. <p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de apoyo y asesoría técnica- profesional de la jefatura para la implementación de tareas y funciones. <p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de dirección capacitada para evaluar y valorar tareas. <p>Coordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de reuniones técnicas y administrativas entre los diferentes programas. ▪ Coherencia entre lo que se planifica, organiza, ejecuta, controla y coordina. 	
--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p>Trabajo en equipo: son las tareas colectivas de personas organizadas, orientadas hacia un mismo fin, donde los procesos de participación y toma de decisiones constituyen un factor esencial para el desarrollo de éste.</p>	<p>Participación: es el proceso mediante el cual los trabajadores asumen y comparten responsabilidades, es decir toman decisiones, emanadas del trabajo en equipo.</p>	<p>Toma de decisiones: implica la oportunidad para que los trabajadores contribuyan y participen en las actividades y programas de la organización.</p>	<p>Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de participación de los usuarios internos en los planteamientos de los objetivos de los programas de DIDECO. <p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de independencia en la elección de tareas a asumir en el trabajo en equipo. <p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de participación de los usuarios internos en las actividades planificadas. <p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de participación en la evaluación de las acciones efectuadas. <p>Coordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de coordinación de las diferentes actividades realizadas en el trabajo en equipo. <p>Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La planificación de las actividades contempla un flujo de comunicación expedita y horizontal. 	
<p>Comunicación: es el proceso de intercambio de códigos, ideas o señales que representan un mensaje entre un</p>	<p>Relaciones humanas: implica un vínculo de apoyo mutuo expresado en una comunicación efectiva y eficiente.</p>	<p>Comunicación efectiva (verbal) y comunicación eficiente (escrita o analógica).</p>			

	<p>emisor y un receptor, y que constituyen la base de las relaciones humanas de la organización.</p>			<p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se comunican claramente las funciones y actividades a realizar a quienes deben ejercerlas. <p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de una comunicación adecuada y requerida par el desarrollo de las actividades. <p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de flujos informativos acerca de la evaluación de las actividades. <p>Coordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de información coordinada y sistematizada acerca de las actividades y objetivos de los diferentes programas de DIDECO. 	
<p>Innovación: son las acciones guiadas y sistematizadas efectuadas en el contexto de un proceso de capacitación dentro de determinadas estructuras de</p>	<p>Capacitación: implica la preparación del individuo para estar en condiciones de ocupar una posición de mayor responsabilidad.</p>	<p>Preparación intelectual: es el proceso de adquisición de conocimientos específicos para hacer frente a determinadas</p>	<p>Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de una planificación de tendiente a la incorporación de nuevos métodos de trabajo. <p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de distribución de tareas y funciones que 		

<p>VARIABLE N°4</p> <p>Satisfacción laboral: entendida como las percepciones que tienen los usuarios internos frente a las variables organizacionales estructura y procesos del subsistema DIDECO.</p>	<p>organización.</p>		<p>responsabilidades laborales.</p>	<p>respondan a los nuevos requerimientos de la organización.</p> <p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporación de nuevos métodos de trabajo en el desarrollo de las actividades y funciones. <p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un sistema de evaluación que responda a los cambios en la metodología de trabajo. <p>Coordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de acciones armoniosas entre los distintos programas, adaptados al cambio organizacional. 	
	<p>DIMENSIÓN</p> <p>Percepción de la estructura interna: entendida como los elementos que están representados por sus recursos materiales, financieros y humanos.</p>	<p>SUBDIMENSIÓN</p> <p>Recursos materiales: es la infraestructura de la cual dispone este subsistema par su accionar.</p>	<p>INDICADOR</p> <p>Existencia de un espacio físico adecuado.</p>	<p>SUBINDICADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El subsistema DIDECO cuenta con oficinas de trabajo independientes. 	<p>VALOR</p> <p>5= Totalmente de acuerdo 4= De acuerdo 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2= En desacuerdo 1= Totalmente en desacuerdo (Estos valores son utilizados para todos</p>

		<p>Recursos financieros: es el presupuesto económico con el cual el subsistema para su funcionamiento.</p>	<p>Existencia de otras formas de obtención de dinero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de tecnología para el desempeño laboral. ▪ Existencia de espacios comunes adecuados para el desenvolvimiento extralaboral. 		<p>los indicadores o subindicadores)</p>
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estas oficinas reúnen las condiciones adecuadas en cuanto a: espacio, ventilación e iluminación ▪ El mobiliario y material fungible es suficiente en cantidad y calidad para el desempeño laboral. ▪ Teléfono, fax, computadoras y fotocopiadora ▪ Cocina: comedor; patio y áreas verdes; dependencia educativa-recreativa; y servicios higiénicos 		
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un presupuesto anual. 		
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyectos o fondos concursables. 		

				<p>Existencia de beneficios comunes.</p> <p>Existencia de profesionales suficientes para la atención del usuario externo.</p> <p>Existencia de funcionarios suficientes para la atención del usuario externo.</p> <p>Existencia personal administrativo-coordinador de los programas.</p> <p>Existencia de apoyo contable que administre el presupuesto interno.</p> <p>Existencia de flexibilidad.</p> <p>Conocimiento de</p>	<p>▪ Otorgado en dinero y/o en especies</p> <p>▪ Area servicios</p> <p>▪ Area promoción</p> <p>▪ Area asistencial</p> <p>▪ Area cultural</p> <p>▪ Area servicios</p> <p>▪ Area promoción</p> <p>▪ Area asistencial</p> <p>▪ Area cultural</p>	
	<p>Recursos humanos: conformado por personas que cumplen diversos cargos y desarrollan las acciones del subsistema</p>					
	<p>Percepción de la estructura administrativa: entendida como una red</p>	<p>Organigrama: es una representación gráfica de las relaciones de autoridad formal y de división del</p>				

	<p>de relaciones formales con el propósito de ayudar en la regulación y dirección del subsistema, definiéndose funciones responsabilidades y relaciones de autoridad entre las personas y los programas(oficinas). Conformada por el organigrama y el reglamento interno.</p>	<p>trabajo.</p> <p>Reglamento interno: es lo que le indica al trabajador o usuario interno el qué, el cómo y el cuándo debe realizar las actividades relacionadas con su puesto.</p>	<p>su ubicación dentro del organigrama.</p> <p>Conocimiento de responsabilidades y funciones de acuerdo al reglamento interno.</p> <p>Cumplimiento de adecuado responsabilidades y funciones de acuerdo al reglamento interno.</p>	<p>La ubicación estructural de los programas(oficinas)</p> <p>Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un rol jerárquico acorde con los objetivos de los programas de DIDECO. <p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de una adecuada distribución de las tareas y funciones. 	
<p>Percepción del proceso de liderazgo: entendido como la capacidad de los dirigentes para encausar las acciones de todos sus miembros hacia las metas planificadas, orientando y supervisando de manera integral.</p>	<p>Autoridad entendida como el liderazgo producido por la conjunción de tres tipos de autoridad: jerárquica, profesional y moral.</p>	<p>Autoridad integral: Autoridad jerárquica: es la implícita al cargo.</p>	<p>Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un rol jerárquico acorde con los objetivos de los programas de DIDECO. <p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de una adecuada distribución de las tareas y funciones. 		

	<p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de supervisión para la implementación de las tareas y funciones. <p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un proceso sistemático que evalúe las tareas y funciones. <p>Coordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de reuniones técnicas y administrativas entre las jefaturas de los diferentes programas. <p>Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de una preparación técnica acorde con los objetivos de DIDECO. <p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de delegar funciones de acuerdo a las diferentes habilidades de sus trabajadores. <p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de apoyo y asesoría técnica- profesional de la jefatura para la implementación de tareas y funciones. 	<p>Autoridad profesional: referida a la persona técnicamente calificada en los asuntos de organización.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Percepción del proceso de trabajo en equipo: entendido como las tareas colectivas de personas organizadas, orientadas hacia un mismo fin donde los procesos de participación y toma de decisiones constituyen un factor esencial para el desarrollo de éste.</p>	<p>Participación: es el proceso mediante el cual los trabajadores asumen y comparten responsabilidades, toman decisiones, es decir emanadas del trabajo en equipo.</p>	<p>Autoridad moral: referida a la consistencia entre lo que dice y hace, y que da cohesión a la autoridad jerárquica y profesional.</p>	<p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de dirección capacitada para evaluar y valorar tareas. <p>Coordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de reuniones técnicas y administrativas entre los diferentes programas. ▪ Coherencia entre lo que se planifica, organiza, ejecuta, controla y coordina. 	
	<p>Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de participación de los usuarios internos en los planteamientos de los objetivos de los programas de DIDECO. <p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de independencia en la elección de tareas a asumir en el trabajo en equipo. 	<p>Toma de decisiones: implica la oportunidad para que los trabajadores contribuyan y participen en las actividades y programas de la organización.</p>			

	<p>Percepción del proceso de comunicación: entendida como el proceso de intercambio de códigos, ideas o señales que representan un mensaje entre un emisor y un receptor, y que constituyen la base de las relaciones humanas de la organización.</p>	<p>Relaciones humanas: implica un vínculo de apoyo mutuo expresado en una comunicación efectiva y eficiente.</p>	<p>Comunicación efectiva (verbal) y comunicación eficiente (escrita o analógica).</p>	<p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de participación de los usuarios internos en las actividades planificadas. <p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de participación en la evaluación de las acciones efectuadas. <p>Coordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de coordinación de las diferentes actividades realizadas en el trabajo en equipo. <p>Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La planificación de las actividades contempla un flujo de comunicación expedita y horizontal. <p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se comunican claramente las funciones y actividades a realizar a quienes deben ejercerlas. <p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de una comunicación adecuada y requerida par el desarrollo de las actividades. 	
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p>Percepción del proceso de innovación: entendido como las acciones guiadas y sistematizadas efectuadas en el contexto de un proceso de capacitación dentro de determinadas estructuras de organización.</p>	<p>Capacitación: implica la preparación del individuo para estar en condiciones de ocupar una posición de mayor responsabilidad.</p>	<p>Preparación intelectual: es el proceso de adquisición de conocimientos específicos para hacer frente a determinadas responsabilidades laborales.</p>	<p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de flujos informativos acerca de la evaluación de las actividades. <p>Coordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de información coordinada y sistematizada acerca de las actividades y objetivos de los diferentes programas de DIDECO. <p>Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de una planificación tendiente a la incorporación de nuevos métodos de trabajo. <p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de distribución de tareas y funciones que respondan a los nuevos requerimientos de la organización. <p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporación de nuevos métodos de trabajo en el desarrollo de las actividades y funciones. 	
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

				<p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un sistema de evaluación que responda a los cambios en la metodología de trabajo. <p>Coordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de acciones armoniosas entre los distintos programas, adaptados al cambio organizacional. 	
--	--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Anexo N°3
Cuestionarios

ENCUESTA DEL FUNCIONAMIENTO DE DIDECO

- La siguiente encuesta es de carácter individual y está dirigida a los coordinadores de cada programa (jefaturas). Tiene como objetivo conocer la percepción de éstos, según las actuales condiciones laborales presentes en DIDECO, tanto en su estructura como en sus procesos
- La información obtenida a través de este instrumento es de carácter confidencial y anónima, por lo que solicitamos el máximo de veracidad en sus respuestas.
- La encuesta cuenta de 12 preguntas que apuntan al perfil del trabajador y 43 afirmaciones referidas al funcionamiento de DIDECO.
- Su aporte y disposición para esta investigación será relevante para mejorar las condiciones en su lugar de trabajo, elevando de este modo la calidad de vida laboral en la Dirección de Desarrollo Comunitario.
- El resultado y análisis de la información obtenida será sistematizado y publicado en un Seminario de Título de Trabajo Social de la Universidad de Valparaíso.

AGRADECEMOS SU DISPOSICIÓN Y COLABORACIÓN CON ESTE ESTUDIO.

Equipo Seminarista de la Escuela de Trabajo Social U. de Valparaíso	Directora de Desarrollo Comunitario
------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------

A continuación se le presentará una serie de preguntas de selección múltiple, donde usted deberá seleccionar la opción adecuada marcando con una cruz.

Perfil del trabajador

1) Sexo.

- Masculino
- Femenino

2) Edad.

- | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| <input type="radio"/> 15 – 19 | <input type="radio"/> 35 – 39 | <input type="radio"/> 55 – 64 |
| <input type="radio"/> 20 – 24 | <input type="radio"/> 40 – 44 | <input type="radio"/> 65 – 69 |
| <input type="radio"/> 25 – 29 | <input type="radio"/> 45 – 49 | <input type="radio"/> 70 o más |
| <input type="radio"/> 30 – 34 | <input type="radio"/> 50 – 54 | |

3) Estado civil.

- Soltero
- Casado
- Viudo
- Otro (especificar)

4) Lugar donde vive.

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Quillota | <input type="radio"/> Quilpue |
| <input type="radio"/> La Calera | <input type="radio"/> Viña del Mar |
| <input type="radio"/> La Cruz | <input type="radio"/> Valparaíso |
| <input type="radio"/> Limache | <input type="radio"/> Fuera de la región |
| <input type="radio"/> V. Alemana | |

5) Nivel educacional

- | | |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Básica incompleta | <input type="radio"/> Técnica/profesional incompleta |
| <input type="radio"/> Básica completa | <input type="radio"/> Técnica/profesional completa |
| <input type="radio"/> Media incompleta | <input type="radio"/> Universitaria incompleta |
| <input type="radio"/> Media completa | <input type="radio"/> Universitaria completa |

- 6) Tiempo que demora usted en trasladarse desde su domicilio a su lugar de trabajo.
- 15 a 30 minutos
 - 31 a 40 minutos
 - 41 a 50 minutos
 - 51 a 60 minutos
 - más de 60 minutos
- 7) Medio de transporte que utiliza.
- Locomoción colectiva
 - Locomoción privada
 - Otro.
- 8) Antigüedad en DIDECO
- Menos de un año
 - 1 a 2 años
 - 5 a 6 años
 - 6 a 7 años
 - más de 7 años
- 9) Tipo de contrato que usted tiene
- Planta
 - Contrata
 - Honorarios
- 10) Indique el nº de personas que habitan en su casa, considerando también allegados si los hay.
- Vive solo
 - Con 1 a 3 personas
 - Con 4 a 5 personas
 - Con 6 a 7 personas
 - Con más de 7 personas
- 11) Con quién vive? Ponga una X en cada una de las opciones que correspondan.
- | | |
|-------------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Hijo o hijos | <input type="checkbox"/> Parientes |
| <input type="checkbox"/> Cónyuge o pareja | <input type="checkbox"/> No parientes |
- 12) Señale el nº de personas que trabajan en su grupo familiar, incorporándose usted también.
- 1
 - 2
 - 3
 - Más de 3
- 13) ¿Participa en organizaciones vecinales o comunitarias?
- Si
 - no
- 14) Si la respuesta fue "Sí" ¿En cuántas participa?
- 1
 - 2
 - 3
 - Más de 3

A continuación se le presentará una serie de afirmaciones. Usted deberá expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con ellas según el siguiente esquema:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Marque con una cruz bajo el número que más represente su opinión:

1. Considero que las dependencias del programa cuentan con espacios apropiados e independientes para el desempeño laboral de los funcionarios

1	2	3	4	5

2. Creo que las dependencias del programa cuentan con ventilación e iluminación adecuada

1	2	3	4	5

3. Creo que el mobiliario y material fungible que utilizan los funcionarios es suficiente en cantidad y calidad

1	2	3	4	5

4. Considero que las dependencias del programa poseen la tecnología adecuada para el desarrollo laboral (fax, teléfonos, computadores)

1	2	3	4	5

5. Considero que existen espacios comunes (cocina, comedor, patios, áreas verdes, dependencia educativa-recreativa, y servicios higienicos) adecuados para el desenvolvimiento extra laboral de los funcionarios

1	2	3	4	5

6. Considero que el presupuesto anual con el que cuenta DIDECO es suficiente para las actividades laborales

1	2	3	4	5

7. Considero que el presupuesto con que cuenta DIDECO es suficiente para las actividades extra-laborales

1	2	3	4	5

8. Considero que existen otras formas de obtener recursos financieros para el desarrollo de actividades de DIDECO, aparte del presupuesto anual (proyectos, fondos concursables, etc.)

1	2	3	4	5

9. Considero que existen beneficios comunes a todo el personal, entregados en dinero o especies

1	2	3	4	5

10. De acuerdo al programa u oficina al que pertenezco: Considero que existen

funcionarios suficientes para la atención de público

1	2	3	4	5

11. De acuerdo al programa u oficina a la que pertenezco Creo que existen profesionales suficientes para la atención de público

1	2	3	4	5

12. Considero que los coordinadores internos (secretaría) son suficientes para el funcionamiento interno de DIDECO

1	2	3	4	5

13. Considero que los funcionarios que entregan apoyo contable son suficientes para el funcionamiento interno de DIDECO

1	2	3	4	5

14. Considero que el organigrama es flexible, es decir, existe movilidad en los cargos

1	2	3	4	5

15. Creo que el personal conoce la ubicación estructural de su programa en relación al organigrama

1	2	3	4	5

16. En relación al reglamento interno: creo que existe un conocimiento cabal de los funcionarios con respecto a sus responsabilidades y funciones

1	2	3	4	5

17. En relación al reglamento interno: creo que los funcionarios cumplen con sus responsabilidades y funciones

1	2	3	4	5

18. Creo que cuento con las atribuciones suficientes para cumplir con los objetivos del programa (oficina)

1	2	3	4	5

19. Creo que distribuyo las funciones y tareas en forma adecuada para el cumplimiento de los objetivos del programa (oficina)

1	2	3	4	5

20. Creo que ejerzo una supervisión suficiente en mis funcionarios, para implementar las funciones y tareas

1	2	3	4	5

21. Creo que me preocupo de evaluar sistemáticamente las tareas y funciones de mis funcionarios

1	2	3	4	5

22. Considero que existen reuniones periódicas entre las jefaturas de los diferentes programas (oficinas)

1	2	3	4	5

23. Considero que poseo una preparación técnica acorde con los objetivos del programa (oficina)

1	2	3	4	5

24. Creo que delego funciones, de acuerdo a las diferentes habilidades de mis trabajadores

1	2	3	4	5

25. Creo que entrego apoyo y asesoría técnico-profesional a mis funcionarios para la implementación de sus tareas y funciones

1	2	3	4	5

26. Considero que me encuentro capacitado para evaluar y valorar las tareas y funciones de mis funcionarios

1	2	3	4	5

27. Considero que existe una coordinación técnica y administrativa eficiente entre los diferentes programas (oficinas)

1	2	3	4	5

28. Considero que soy consecuente entre lo que digo y hago

1	2	3	4	5

29. Considero que el personal participa en el planteamiento de los objetivos del programa (oficina)

1	2	3	4	5

30. Considero que los funcionarios poseen la independencia necesaria al momento de elegir las tareas dentro del trabajo en equipo

1	2	3	4	5

31. Creo que los funcionarios participan activamente en las actividades planificadas

1	2	3	4	5

32. Creo que los funcionarios participan activamente en las evaluaciones de las acciones ejecutadas

1	2	3	4	5

33. Creo que se coordinan las diferentes actividades realizadas en el trabajo en equipo.

1	2	3	4	5

34. Creo que en la planeación de las actividades se le da importancia al proceso de comunicación y apoyo mutuo entre los funcionarios

1	2	3	4	5

35. Considero que se comunican claramente las funciones y actividades a realizar

1	2	3	4	5

36. Considero que durante el desarrollo de las actividades existe una comunicación verbal y escrita adecuada

1	2	3	4	5

37. Según mi consideración, existe una entrega de información acerca de la evaluación de las actividades

1	2	3	4	5

38. Creo que existe información coordinada y sistematizada acerca de las actividades y objetivos de los diferentes programas (oficinas)

1	2	3	4	5

39. Creo que existe en DIDECO una planificación que contemple la capacitación y preparación de los funcionarios

1	2	3	4	5

40. Considero que la distribución de tareas y funciones responden a los nuevos requerimientos de DIDECO

1	2	3	4	5

41. Creo que al desarrollarse las funciones y actividades se incorporan nuevos métodos de trabajo

1	2	3	4	5

42. Según mi percepción, existe un sistema que evalúe las nuevas metodologías de trabajo

1	2	3	4	5

43. Creo que existe una coordinación entre los distintos programas (oficinas) de acuerdo a las nuevas metodologías de trabajo

1	2	3	4	5

ENCUESTA DEL FUNCIONAMIENTO DE DIDECO

- ❑ La siguiente encuesta es de carácter individual y está dirigida a los funcionarios administrativos. Tiene como objetivo medir la percepción que poseen acerca de las condiciones laborales presentes en su lugar de trabajo
- ❑ La información obtenida a través de este instrumento es de carácter confidencial y anónima, por lo que solicitamos el máximo de veracidad en sus respuestas.
- ❑ La encuesta cuenta de 12 preguntas que apuntan al perfil del trabajador y 43 afirmaciones referidas al funcionamiento de DIDECO.
- ❑ Su aporte y disposición para esta investigación será relevante para mejorar las condiciones en su lugar de trabajo, elevando de este modo la calidad de vida laboral en la Dirección de Desarrollo Comunitario.
- ❑ El resultado y análisis de la información obtenida será sistematizado y publicado en un Seminario de Título de Trabajo Social de la Universidad de Valparaíso.

AGRADECEMOS SU DISPOSICIÓN Y COLABORACIÓN CON ESTE ESTUDIO.

Equipo Seminarista de la Escuela de Trabajo Social U. de Valparaíso	Directora de Desarrollo Comunitario
------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------

A continuación se le presentará una serie de preguntas de selección múltiple, donde usted deberá seleccionar la opción adecuada marcando con una cruz.

Perfil del trabajador

1) Sexo.

- Masculino
- Femenino

2) Edad.

- | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| <input type="radio"/> 15 – 19 | <input type="radio"/> 35 – 39 | <input type="radio"/> 55 – 64 |
| <input type="radio"/> 20 – 24 | <input type="radio"/> 40 – 44 | <input type="radio"/> 65 – 69 |
| <input type="radio"/> 25 – 29 | <input type="radio"/> 45 – 49 | <input type="radio"/> 70 o más |
| <input type="radio"/> 30 – 34 | <input type="radio"/> 50 – 54 | |

3) Estado civil.

- Soltero
- Casado
- Viudo
- Otro (especificar)

4) Lugar donde vive.

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Quillota | <input type="radio"/> Quilpue |
| <input type="radio"/> La Calera | <input type="radio"/> Viña del Mar |
| <input type="radio"/> La Cruz | <input type="radio"/> Valparaíso |
| <input type="radio"/> Limache | <input type="radio"/> Fuera de la región |
| <input type="radio"/> V. Alemana | |

5) Nivel educacional

- | | |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Básica incompleta | <input type="radio"/> Técnica/profesional incompleta |
| <input type="radio"/> Básica completa | <input type="radio"/> Técnica/profesional completa |
| <input type="radio"/> Media incompleta | <input type="radio"/> Universitaria incompleta |
| <input type="radio"/> Media completa | <input type="radio"/> Universitaria completa |

- 6) Tiempo que demora usted en trasladarse desde su domicilio a su lugar de trabajo.
- 15 a 30 minutos
 - 31 a 40 minutos
 - 41 a 50 minutos
 - 51 a 60 minutos
 - más de 60 minutos
- 7) Medio de transporte que utiliza.
- Locomoción colectiva
 - Locomoción privada
 - Otro.
- 8) Antigüedad en DIDECO
- Menos de un año
 - 1 a 2 años
 - 5 a 6 años
 - 6 a 7 años
 - más de 7 años
- 9) Tipo de contrato que usted tiene
- Planta
 - Contrata
 - Honorarios
- 10) Indique el nº de personas que habitan en su casa, considerando también allegados si los hay.
- Vive solo
 - Con 1 a 3 personas
 - Con 4 a 5 personas
 - Con 6 a 7 personas
 - Con más de 7 personas
- 11) Con quién vive? Ponga una X en cada una de las opciones que correspondan.
- Hijo o hijos
 - Cónyuge o pareja
 - Parientes
 - No parientes
- 12) Señale el nº de personas que trabajan en su grupo familiar, incorporándose usted también.
- 1
 - 2
 - 3
 - Más de 3
- 13) ¿Participa en organizaciones vecinales o comunitarias?
- Si
 - no
- 14) Si la respuesta fue "Sí" ¿En cuántas participa?
- 1
 - 2
 - 3
 - Más de 3

continuación se le presentará una serie de afirmaciones. Usted deberá expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con ellas según el siguiente esquema:

- = Totalmente en desacuerdo
- = En desacuerdo
- = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- = De acuerdo
- = Totalmente de acuerdo

Marque con una cruz bajo el número que más represente su opinión:

1. Considero que las dependencias del programa cuentan con espacios apropiados e independientes para el desempeño laboral

1	2	3	4	5

2. Creo que las dependencias del programa cuentan con ventilación e iluminación adecuada

1	2	3	4	5

3. Creo que el mobiliario y material fungible que utilizo es suficiente en cantidad y calidad

1	2	3	4	5

4. Considero que las dependencias del programa poseen la tecnología adecuada para el desarrollo laboral (fax, teléfonos, computadores)

1	2	3	4	5

5. Considero que existen espacios comunes (cocina, comedor, patios, áreas verdes, dependencia educativa-recreativa, y servicios higienicos) adecuados para el desenvolvimiento extra laboral

1	2	3	4	5

6. Considero que el presupuesto anual con el que cuenta DIDECO es suficiente para las actividades laborales

1	2	3	4	5

7. Considero que el presupuesto con que cuenta DIDECO es suficiente para las actividades extra-laborales

1	2	3	4	5

8. Considero que existen otras formas de obtener recursos financieros para el desarrollo de actividades de DIDECO, aparte del presupuesto anual (proyectos, fondos concursables, etc.)

1	2	3	4	5

9. Considero que existen beneficios comunes a todo el personal, entregados en dinero o especies

1	2	3	4	5

0. De acuerdo al programa u oficina al que pertenezco: Considero que existen funcionarios suficientes para la atención de público

1	2	3	4	5

1. De acuerdo al programa u oficina a la que pertenezco Creo que existen profesionales suficientes para la atención de público

1	2	3	4	5

12. Considero que los coordinadores internos (secretaría) son suficientes para el funcionamiento interno de DIDECO

1	2	3	4	5

13. Considero que los funcionarios que entregan apoyo contable son suficientes para el funcionamiento interno de DIDECO

1	2	3	4	5

14. Considero que el organigrama es flexible, es decir, existe movilidad en los cargos

1	2	3	4	5

15. Creo que el personal conoce la ubicación estructural de su programa en relación al organigrama

1	2	3	4	5

16. En relación al reglamento interno: creo que existe conocimiento cabal de mis responsabilidades y funciones

1	2	3	4	5

17. En relación al reglamento interno: creo que se cumple con las responsabilidades y funciones

1	2	3	4	5

18. Creo que mi jefe cuenta con las atribuciones para cumplir los objetivos del programa (oficina)

1	2	3	4	5

19. Creo que mi jefe distribuye las funciones y tareas en forma adecuada para cumplir los objetivos del programa (oficina)

1	2	3	4	5

20. Creo que cuento con supervisión suficiente de mi jefe o coordinador, al implementar mis funciones y tareas

1	2	3	4	5

21. Creo que mi jefe se preocupa de evaluar sistemáticamente las tareas y funciones

1	2	3	4	5

22. Considero que existen reuniones periódicas entre las jefaturas de los diferentes programas (oficinas)

1	2	3	4	5

23. Según mi percepción, mi jefe posee una preparación técnica acorde con los objetivos del programa (oficina)

1	2	3	4	5

24. Según mi percepción, creo que mi jefe tiene la capacidad de delegar funciones, de acuerdo a las diferentes habilidades de sus trabajadores

1	2	3	4	5

25. Creo que cuento con apoyo y asesoría técnico-profesional para la implementación de tareas y funciones

1	2	3	4	5

26. Considero que mi jefe se encuentra capacitado para evaluar y valorar tareas y funciones

1	2	3	4	5

27. Considero que existe una coordinación técnica y administrativa eficiente entre los diferentes programas (oficinas)

1	2	3	4	5

28. Mi jefe es consecuente entre lo que dice y hace

1	2	3	4	5

29. Considero que el personal participa en el planteamiento de objetivos del programa (oficinas)

1	2	3	4	5

30. Considero que poseo la independencia necesaria al momento de elegir las tareas dentro del trabajo en equipo

1	2	3	4	5

31. Creo que el personal participa activamente en las actividades planificadas

1	2	3	4	5

32. Creo que el personal participa activamente en las evaluaciones de las acciones ejecutadas

1	2	3	4	5

33. Creo que se coordinan las diferentes actividades realizadas en el trabajo en equipo.

1	2	3	4	5

34. Creo que en la planeación de las actividades se le da importancia al proceso de comunicación y apoyo mutuo entre el personal

1	2	3	4	5

35. Considero que se comunican claramente las funciones y actividades a realizar

1	2	3	4	5

36. Considero que durante el desarrollo de las actividades existe una comunicación verbal y escrita adecuada

1	2	3	4	5

37. Según mi consideración, existe una entrega de información acerca de la evaluación de las actividades

1	2	3	4	5

38. Creo que existe información coordinada y sistematizada acerca de las actividades y objetivos de los diferentes programas (oficinas)

1	2	3	4	5

39. Creo que existe una planificación de DIDECO que contemple la capacitación y preparación del personal

1	2	3	4	5

40. Considero que la distribución de tareas y funciones responden a los nuevos requerimientos de DIDECO

1	2	3	4	5

41. Creo que al desarrollarse las funciones y actividades se incorporan nuevos métodos de trabajo

1	2	3	4	5

42. Según mi percepción, existe un sistema que evalúe las nuevas metodologías de trabajo

1	2	3	4	5

43. Creo que existe una coordinación entre los distintos programas (oficinas) de acuerdo a las nuevas metodologías de trabajo

1	2	3	4	5

Descripción de los cuestionarios en relación con el funcionamiento de DIDECO, desde la perspectiva de los funcionarios administrativos y de los coordinadores de cada programa:

a) Las preguntas 1 a 12, apuntan a conocer el perfil del trabajador.

b) Las afirmaciones 1 a 43, apuntan al funcionamiento de DIDECO con relación a la satisfacción laboral de los usuarios internos (funcionarios administrativos y coordinadores):

1. Las afirmaciones 1 a 5, apuntan a conocer el grado de satisfacción de los usuarios internos en relación con los recursos materiales de la estructura interna.

2. Las afirmaciones 6 a 9, apuntan a conocer el grado de satisfacción de los usuarios internos en relación con los recursos financieros de la estructura interna.

3. Las afirmaciones 10 a 13, apuntan a conocer el grado de satisfacción de los usuarios internos en relación con los recursos humanos de la estructura interna en sus diferentes áreas.

4. Las afirmaciones 14 y 15, apuntan a conocer el grado de satisfacción de los usuarios internos en relación con el organigrama de la estructura administrativa.

5. Las afirmaciones 16 y 17, apuntan a conocer el grado de satisfacción de los usuarios internos en relación con el reglamento interno de la estructura administrativa.

6. Las afirmaciones 18 a 22, apuntan a conocer el grado de satisfacción de los usuarios internos en relación con la autoridad jerárquica como parte de la autoridad integral del liderazgo, como proceso en las diferentes etapas del proceso administrativo.

7. Las afirmaciones 23 a 27, apuntan a conocer el grado de satisfacción de los usuarios internos en relación con la autoridad profesional como parte de la autoridad integral del liderazgo, como proceso en las diferentes etapas del proceso administrativo.

8. La afirmación 28, apunta a conocer el grado de satisfacción de los usuarios internos en relación con la autoridad moral como parte de la autoridad integral del liderazgo, como proceso en las diferentes etapas del proceso administrativo.

9. Las afirmaciones 29 a 33, apuntan a conocer el grado de satisfacción de los usuarios internos en relación con la participación en la toma de decisiones del trabajo en equipo, como proceso en las diferentes etapas del proceso administrativo.

10. Las afirmaciones 34 a 38, apuntan a conocer el grado de satisfacción de los usuarios internos en relación con la comunicación tanto efectiva como eficiente de las relaciones humanas, como proceso en las diferentes etapas del proceso administrativo.

11. Las afirmaciones 39 a 43, apuntan a conocer el grado de satisfacción de los usuarios internos en relación con la capacitación- innovación, como proceso en las diferentes etapas del proceso administrativo.

Anexo N°4

Pauta de Observación

PAUTA DE OBSERVACIÓN

Fecha:

Nombre del proyecto:

Nombre del módulo:

Nº Sesión:

1. Participación activa en las reuniones:

Las personas manifiestan opiniones SI--- NO--

Las personas manifiestan inquietudes SI--- NO--

Las personas toman la iniciativa para realizar las actividades solicitadas SI-- NO--

Observaciones:-----

2. Responsabilidad:

Número de asistentes-----

Las personas asisten con puntualidad a las sesiones SI--- NO--

Las personas cumplen con las tareas asignadas SI--- NO--

Observaciones:-----

3. Liderazgo:

Existencia de liderazgo:

Autoritario----- Democrático----- Laizer faire-----

Observaciones:-----

4. Planteamiento de ideas:

Las personas aportan ideas innovadoras a la dinámica grupal SI--- NO--

Observaciones:-----

5. Atmósfera grupal:

Existencia de relaciones agresivas entre los asistentes	SI---	NO—
Existencia de relaciones cordiales entre los asistentes	SI---	NO—
Existencia de conductas festivas	Positivas-----	Negativas-----
Existencia de autocontrol grupal	SI---	NO—
Necesidad de control externo	SI---	NO—
Ambiente físico adecuado	SI---	NO—

Observaciones:-----

Anexo N°5

Material de Apoyo para los Talleres

A. La comunicación en el trabajo:

1. En la planificación de las actividades ¿de qué manera se le da importancia al proceso de comunicación y al apoyo mutuo entre el personal?
2. En la organización de las funciones y actividades ¿cómo se desarrolla la comunicación verbal y escrita?
3. En la realización de las actividades ¿cómo se desarrolla la comunicación?
4. En la evaluación de las actividades ¿cómo se entrega la información?
5. En los diferentes programas u oficinas ¿cómo se coordina la información de sus actividades y objetivos con las demás oficinas?

B. En relación con lo anterior:

1. Proponer **dos estrategias** para mejorar la comunicación en DIDECO.

A. Trabajo en Equipo:

1. ¿De qué manera el personal participa en la planificación de los objetivos de su programa u oficina?
2. ¿De qué manera el personal organiza y distribuye las tareas del trabajo en equipo?
3. ¿De qué manera el personal participa en la **actividades** del trabajo en equipo?
4. ¿De qué manera el personal participa en las **evaluaciones** de las acciones llevadas a cabo?
5. ¿De qué manera el personal coordina las diferentes actividades realizadas en el trabajo en equipo?

B. En relación con lo anterior:

1. Proponer **dos estrategias** para fortalecer el trabajo en equipo en DIDECO.

Si Tenemos Las Herramientas, !Usémoslas!

- ... Para que DIDECO siga mejorando,
se necesita de un gran equipo...
- ...Para que un gran equipo se constituya,
se necesitan personas comprometidas...
- ...Para que una persona comprometida se desempeñe
bien, se necesita de una comunicación...
- ... Para que una buena comunicación se desarrolle se
necesitan métodos innovadores.

¡ Bienvenidos Entonces a los Talleres !

Taller De Comunicación
16 Y 23 Y 30 De Octubre
6 Y 13 De Noviembre

Taller De Innovación
29 De Octubre
5 Y 7 De Noviembre

Taller De Trabajo En Equipo
19 Y 26 De Octubre
2 Y 9 De Noviembre

15 : 30 hrs

Salón 14 DIDECO

¡ Taller De Comunicación e Innovación !

Estilos De Comunicacion

[Kreitruer] 1997

Aseverativo : es expresivo y autoestimulativo. se basa en el concepto ético de que no es justo o bueno violar nuestros propios derechos humanos, ni los de los demás.

Agresivo : es expresivo y autoestimulante , pero trata de aprovecharse injustamente de los otros.

Débil : se caracteriza por un comportamiento tímido y abnegado. La timidez es ineficaz, ya que concede a la otra persona una ventaja que no es justa.



La Comunicación Y Su Importancia



La comunicación es la transferencia de información y la comprensión de dos personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos y valores de los demás (Keith Davis, 1991)

Comunicacion En El Trabajo

La comunicación en el trabajo cumple objetivos básicos. Solo a través de ella es posible coordinar las actividades de las distintas partes de la organización y transmitir información acerca de las metas organizativas, y de las tareas que se le han desarrollado.

Importancia

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. La coordinación del trabajo es imposible y la organización no puede existir sin ella. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo.



Tipos de

Comunicación

Comunicación Formal :
fluye por la estructura de la organización

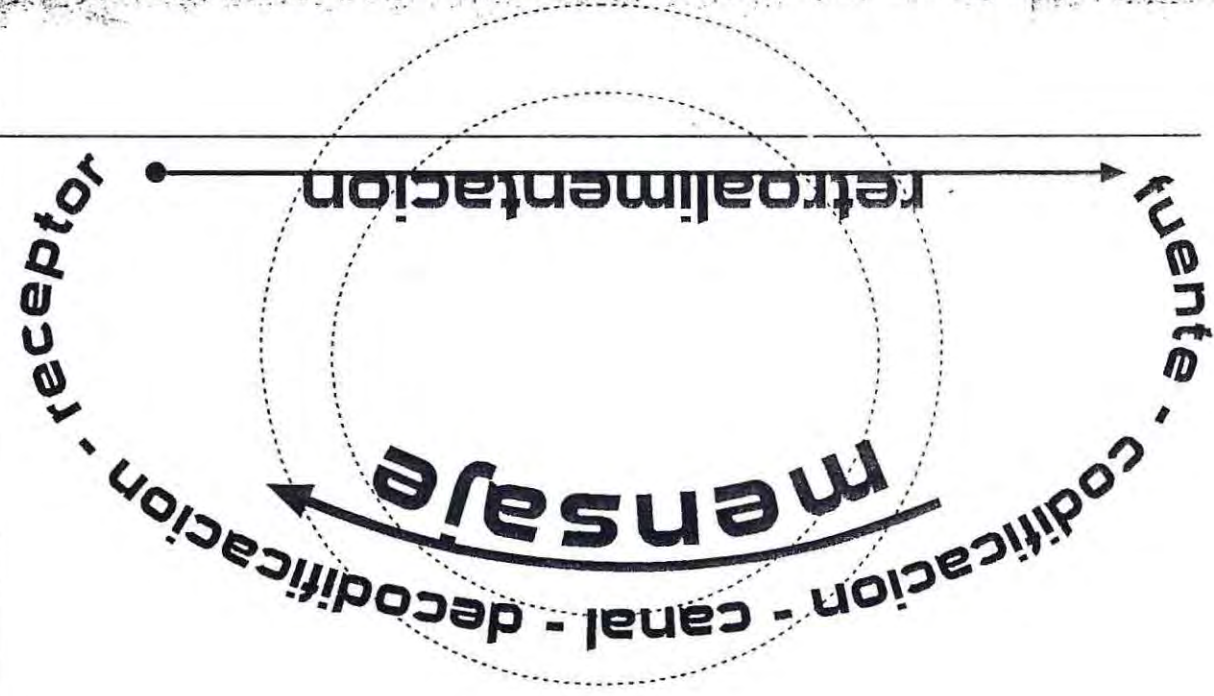
Comunicación Vertical Descendente : a través del cual se hace llegar una información desde la alta dirección hasta los trabajadores

Vertical Ascendente : desde la que se transmite a los órganos de dirección diversos mensajes relacionados con la ejecución del trabajo.

Horizontal : a través de ella se facilita el intercambio de información entre iguales (jerárquicamente)

Comunicación Informal: nace de las interacciones sociales que surgen entre los miembros de la organización por motivos de trabajo, amistad o por intereses comunes.

Proceso de Comunicación



mensaje - lo que se

transmite

del medio a través del cual viaja el mensaje de comunicación

de comunicación: volver a transmitir de manera inteligible el mensaje de comunicación al emisor

retroalimentación

retroalimentación: es la acción del éxito que se ha obtenido al transmitir un mensaje

HABILIDADES DE LA COMUNICACIÓN



atención y escucha

es referida a la capacidad para escuchar y demostrar interés

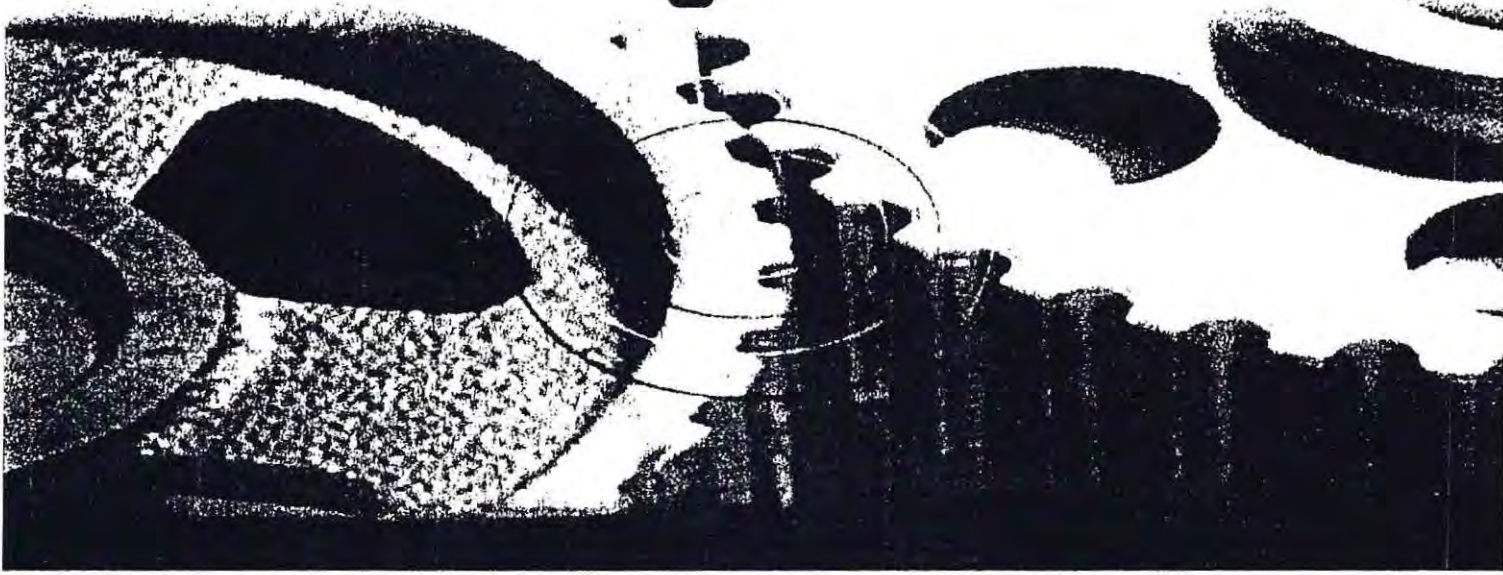
empatía

referida a la capacidad de ponerse en el lugar del otro

confrontación

referida a la capacidad de discutir y defender puntos de vista en actitud de respeto

Comunicación



OBSTÁCULOS

EN

LA COMUNICACIÓN

TIPOS DE COMUNICACIÓN Y BARRERAS



El ruido en la comunicación constituye una barrera para una comunicación eficaz porque interfiere en la transmisión y recepción fiel de un mensaje. Existen cuatro barreras principales para la comunicación eficaz:

1. **Barreras De Proceso**
referida a la distorsión durante la transferencia del significado, por ejemplo, un cliente recibe información incorrecta de un agente de servicio al cliente que ha sido contratado recientemente y carece de la experiencia.
 - a) tendencia natural a evaluar o juzgar el mensaje del emisor
 - b) la incapacidad de escuchar con entendimiento
2. **Barreras Físicas**
referida a la distancia que separa a los empleados, el ruido, entre otros
3. **Barreras Semánticas**
aparecen en forma de errores de codificación y de descodificación, puesto que estas fases de la comunicación implican la transmisión y la recepción de palabras y símbolos. Estas barreras se producen con suma facilidad.

Comunicación Formal Horizontal
principio estructural de división del trabajo
canales reglamentarios de emisión y recepción de mensajes

Comunicación Formal Descendente
excesivo número de niveles jerárquicos
la información como base de poder
estilo de mando autoritario
escasa habilidad comunicativa y persuasiva de los directivos

Comunicación Formal Ascendente
sistema de recompensas basado en la incentivo de las informaciones positivas
alta de un clima de confianza y participación.

Comunicación informal
rumores



habilidades
comunicacionales

Ricardo Balboa, Beatriz Guerrero, Zadeska Retamal
Equipo seminarista Universidad de Valparaíso

Diseño : Dennis Escudero

HABILIDADES COMUNICACIONALES

atención y escucha: es la capacidad para escuchar con interés a la persona que nos comunica algo y además demostrárselo de modo que a ella no le quede duda que la estamos atendiendo.

empatía: es la capacidad para comprender las opiniones, actividades, roles y sentimientos de los demás, poniéndonos en el marco de referencia del otro.

confrontación: es la capacidad para poner en evidencia (confrontar) y de manera que facilite la interacción, las discrepancias, inconsistencias, manipulaciones y juegos de poder al otro y sólo debe hacerse cuando hay una mínima confianza.

autenticidad: es la capacidad para presentarse y comportarse ante los demás tal como uno es, expresando ideas, sentimientos y conductas de manera congruente

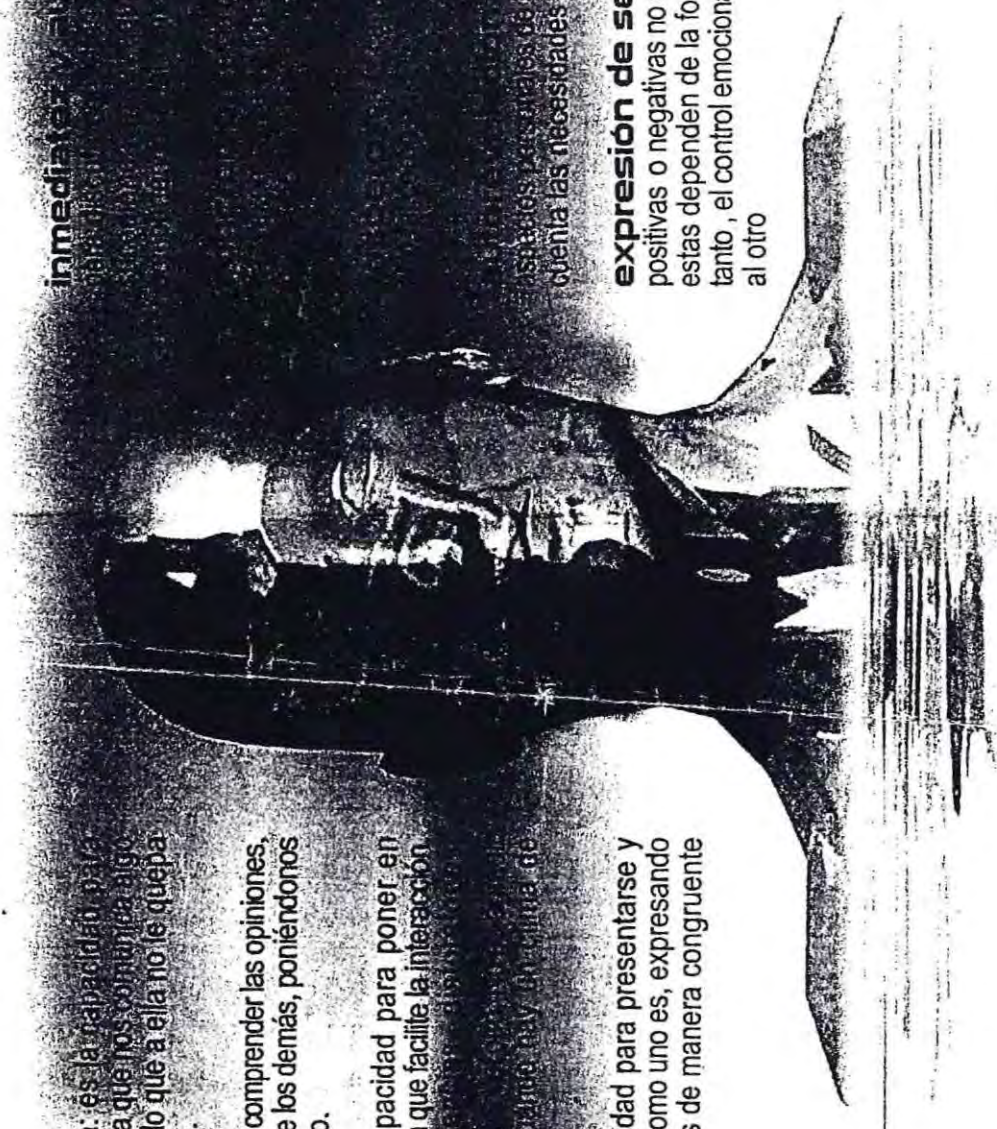
inmediatez o espontaneidad: es la capacidad para acercarse a lo que está ocurriendo, presentándose y

hablando de la capacidad que tienen las personas para aceptar y apreciar al

para aceptar y apreciar al

para aceptar y apreciar al

expresión de sentimientos: las emociones positivas o negativas no son buenas o malas, sin embargo estas dependen de la forma como las expresamos, por lo tanto, el control emocional implica no destruir ni menoscavar al otro



Formación Y Desarrollo De Equipos De Trabajo

El desarrollo de equipos es una intervención realizada en una unidad de trabajo como acción que busca manejar una condición que se considera necesaria mejorar.

1. recopilación de información clara respecto de las "causas" subyacentes en los síntomas o problemas identificados originalmente
2. con toda la información ahora disponible se debe trabajar con el grupo para resumir la información, es decir colocar la información dentro de una lista de prioridades.
3. Se deben desarrollar planes de acción
4. Si se desea que la acciones planeadas en la sesión de formación de equipos logren alguna diferencia, estas deberán ser puestas en práctica.
5. Se debe evaluar si las acciones planeadas o las metas fueron desarrolladas durante el tiempo de formación del equipo.



Trabajo En Equipo



Diferencia entre grupo de trabajo y trabajo en equipo:

Un equipo de trabajo a diferencia de un grupo de trabajo, implica la formación dinámica de sus miembros encauzados en una tarea y logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas, lo cual favorece una auténtica relación interpersonal.

Grupo De Trabajo: un conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales en bienes y servicios

Equipo De Trabajo: es un grupo de trabajo altamente organizado y orientado hacia la consecución de una tarea común, compuesta por un número reducido de miembros que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento que compromete habilidades para manejar un proceso socio-afectivo en un clima de respeto y confianza.



DIDECO

Ricardo Balboa

Beatriz Guerrero

Zadeska Retamal

Equipo seminarista Universidad de Valparaíso

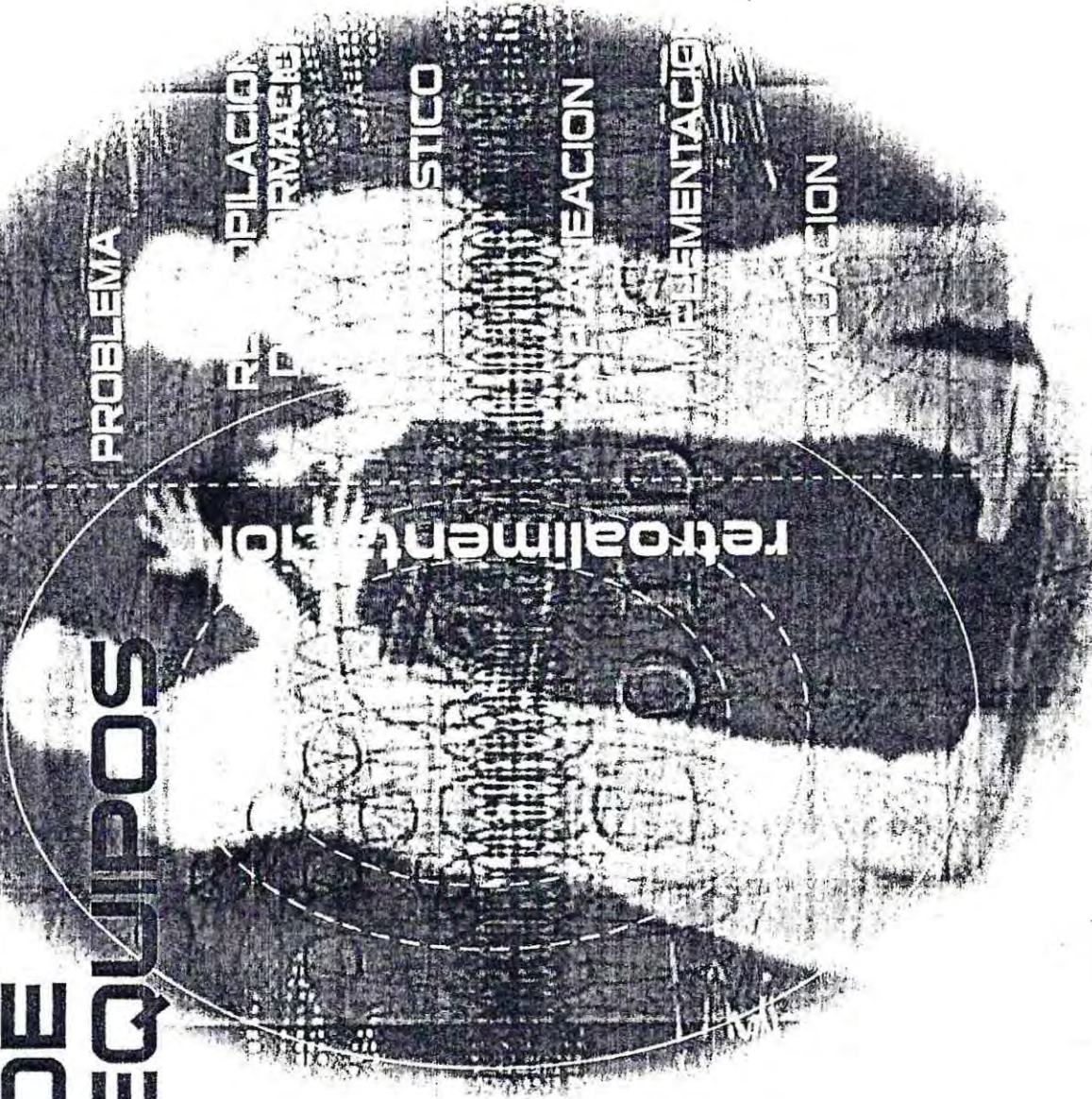
Diseño : Dennis Escudero

Características De Los Equipos De Trabajo :



- 1- objetivo común
- 2- número reducido de miembros
- 3- organización: la estructura del equipo de trabajo está basada en un sistema de "roles"; en unas relaciones sociales; en una posición de estatus de sus miembros parecida; en un sistema de comunicación abierta y en un liderazgo de carácter contingente.
- 4- Unicidad: cada equipo de trabajo es único, como las personas que lo conforman.
- 5- Plena participación de sus miembros: la clave de un buen trabajo en equipo es la participación efectiva.
- 6- Confianza, solidaridad y ayuda mutua.
- 7- Ambiente propicio: un equipo eficiente necesita un ambiente confortable y tolerante con las discrepancias y que al mismo tiempo favorezca la crítica constructiva.

CICLO DE FORMACION DE EQUIPOS

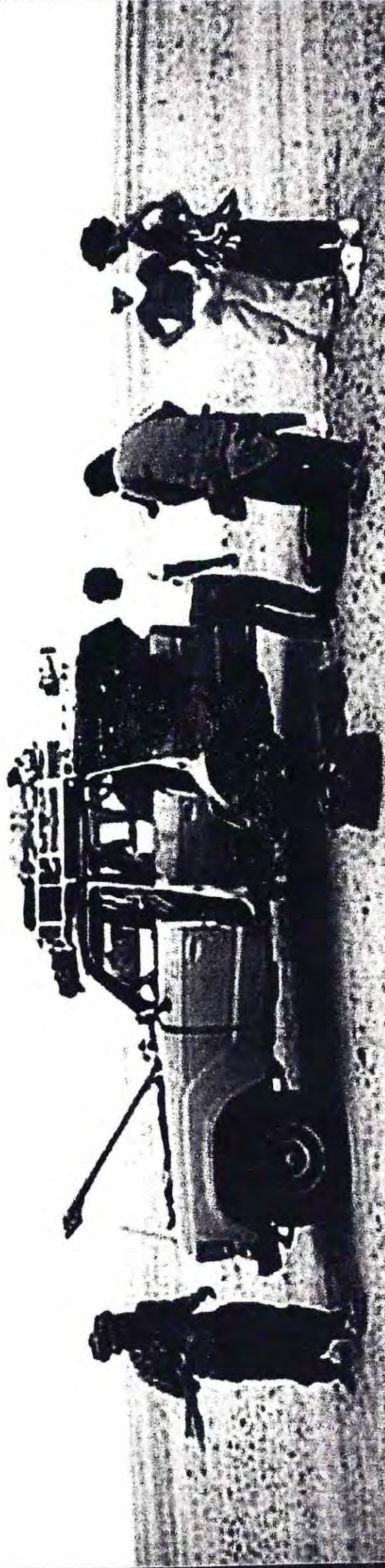




Ricardo Balboa, Beatriz Guerrero, Zadeska Retamal
Equipo seminarista Universidad de Valparaiso
diseño : dennis escudero

Herramientas para una mejor realización de un trabajo en equipo, según el modelo ecológico:

A medida que se van intensificando las presiones competitivas, el éxito de la organización dependerá cada vez más del trabajo en equipo en vez de depender de "estrellas" individuales. Dentro de los elementos fundamentales para un eficaz y eficiente trabajo en equipo, nos encontramos con:



cooperación: Se dice que las personas cooperan cuando sus esfuerzos se integran sistemáticamente para lograr un objetivo colectivo. Cuanto mejor es la integración, tanto mayor el grado de cooperación.

cohesión: Es un proceso mediante el cual surge un cierto sentido de "nosotros" que trasciende las diferencias y motivaciones individuales. Los miembros del grupo cohesivo permanecen unidos. Esta unidad responde a alguna de estas razones:

- a) Porque se sienten bien en compañía de los demás.
- b) Porque experimentan la necesidad de los demás para poder lograr su objetivo.

confianza: La confianza goza de un tremendo poder en una compañía. El personal no rendirá al máximo a no ser que crea que se lo trata con justicia, que no existe "amiguismo" y que todo el mundo tiene su oportunidad. Uno debe hacer lo que dice que hará, haciéndolo de forma persistente a lo largo del tiempo.

- comunicación
- apoyo
- respeto
- justicia
- previsibilidad