



UNIVERSIDAD
DE
VALPARAISO
CHILE

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL
CASILLA 3020 • TELEFONO 252131 • VALPARAISO • CHILE
FONO/FAX 252400



REF.: INFORMA SEMINARIO DE TITULO

VALPARAISO, 25 de Marzo de 1996

SEÑOR DECANO:

En cumplimiento de las disposiciones reglamentarias vigentes de la universidad en relación con los Seminarios de Títulos y/o Memorias de Frueba, cumpla con informar y evaluar el Seminario de Título denominado "UN ENFOQUE INTEGRAL EN LA ATENCION DE BIENESTAR DEL PERSONAL DEL SERVICIO DE SALUD VIÑA DEL MAR QUILLOTA" que para optar al título de Asistente Social, y al grado de Licenciado en Servicio Social, han presentado las Srtas. Ema Galleguillos O., Virna Taun O., y Leonor Torrente N.

Los Servicios de bienestar al interior de las organizaciones públicas atienden necesidades sociales a través de prestaciones propias garantizadas y gestionadas desde una red de equipamientos.

En el presente trabajo, las estudiantes ingresan al Servicio de Salud Viña del Mar-Quillota, e insertan su tema "Bienestar Integral" dentro de un proyecto nacional del Servicio de Salud denominado "Fortalecimiento de la Gestión del Recurso Humano de los Servicios de Salud del País" a partir del cual se genera la necesidad de evaluar, respecto del Bienestar del Personal la forma como se da el proceso de administración y el grado de satisfacción de los afiliados respecto de estos servicios, lo que es considerado no sólo como una condición básica de racionalidad, sino también como una exigencia de eficacia social en el logro de sus objetivos.

El tema resulta particularmente interesante, se fundamenta en el proceso de actualización de las organizaciones por cuanto las nuevas estructuras y/o equipamientos organizacionales se presentan como estructuras integradas de recursos materiales, humanos, técnicos y financieros, cuya ordenación en torno a los objetivos sociales que los justifica, requiere el desarrollo de funciones de ordenación, dirección y coordinación, particularmente necesaria para aprovechar al máximo las potencialidades de sus multiprofesionales, y para ordenar los complejos procesos de intervención social y procedimientos que estas nuevas estructuras generan.

El marco teórico ofrece una visión moderna de la gestión del recurso humano en la organización. En una perspectiva sistémica ubica al bienestar del personal en interacción con otros sistemas organizacionales, presentando en forma coherente y adecuadamente integrada los elementos necesarios para la explicación diagnóstica.



UNIVERSIDAD
DE
VALPARAISO
CHILE

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL
CASILLA 3020 • TELEFONO 252131 • VALPARAISO • CHILE
FONO/FAX 252400



- 2 -

El diagnóstico abundante en datos, entrega al lector un completo análisis de la información recogida mediante el método de la encuesta, los que a la luz del marco teórico toman consistencia explicativa de la realidad. Cabe destacar que esta etapa metodológica es enriquecida por un muy interesante análisis cualitativo basado en la aguda observación perceptiva de las estudiantes a partir de su experiencia como encuestadoras en el servicio, el cual complementa y enriquece esta etapa del estudio en el sentido de mostrar parte de la complejidad de las relaciones interpersonales imperantes en el Sistema Organizacional.

El Programa de Intervención Organizacional tendiente a la Modernización del Departamento de Bienestar del Personal, está basado en una estrategia orientada a facilitar el cambio, que en definitiva permita el Rediseño del Proceso en dicho servicio, de forma que este funcionamiento sea coherente con la política general de gestión del Recurso Humano que está impulsando la institución.

Los fundamentos del programa son consistentes y asertivamente seleccionados por las seminaristas, logrando darle continuidad al proceso metodológico, éste incluye tres proyectos que dan respuesta a necesidades detectadas en el punto anterior.

Los proyectos propuestos, Seminario de Difusión del Diagnóstico Social, Propuesta programática para el diagnóstico social, y Base de datos computarizada, están adecuadamente formulados y en su ejecución las seminaristas evidencian el manejo teórico de la investigación realizada, exhibiendo en la práctica un conjunto de destrezas comunicacionales, que sin duda fueron de gran importancia para el logro con éxito de los objetivos propuestos.

La evaluación, llevada a cabo mediante la revisión del cumplimiento de los objetivos y en algunos programas, la aplicación de los Criterios de Briones, permite acreditar los resultados descritos.

El trabajo presentado se constituye en un interesante aporte para el Servicio Social al abrir espacios acerca de como proceder para emprender la siempre difícil tarea de actualización de los Bienestares del Personal e integrarlos de modo funcional a los sistemas de administración estratégica más amplios emprendidos por las organizaciones.

Las conclusiones si bien alcanzan un buen nivel de análisis no expresan toda la riqueza del trabajo.



UNIVERSIDAD
DE
VALPARAISO
CHILE

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL
CASILLA 3020 • TELEFONO 252131 • VALPARAISO • CHILE
FONO/FAX 252400




- 3 -

Finalmente el equipo seminarista demuestra con su trabajo que el Asistente Social tiene a nivel Organizacional nuevos espacios para hacer su aporte profesional en la medida que sea un investigador permanente de las situaciones laborales y familiares que afectan la calidad de vida del trabajador. El manejo de información relevante respecto a lo señalado anteriormente, les permitiría en mejor forma desempeñar su rol Asesor al interior de los equipos que tienen la responsabilidad de la formulación de las políticas en el área.

Todos los aspectos formales está llevados a la práctica sin observaciones, salvo el que dice relación con el título de uno de los proyectos (2.4) que debe ser cambiado "Salud" por "Recreación y Cultura", la bibliografía es perfectible en su ordenamiento.

Por los antecedentes expuestos se ha estimado evaluar el presente seminario con nota 6.5 (seis punto cinco).

Es cuanto puedo informar al respecto,


MARIA TERESA SANCHEZ ALEN
Profesor Guía

AL SEÑOR
ITALO PAOLINELLI MONTI
DECANO
FACULTAD DE DERECHO Y CS. SOCIALES
UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
P R E S E N T E

MTSA/rrr



UNIVERSIDAD
DE
VALPARAISO
CHILE

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL
CASILLA 3020 • TELEFONO 252131 • VALPARAISO • CHILE
FONO/FAX 252400



REF.: INFORMA SEMINARIO DE TITULO

VALPARAISO, 12 de Abril de 1996.

SEÑOR DECANO:

En cumplimiento de las disposiciones reglamentarias vigentes en la Universidad en cuanto a Memorias y/o Seminarios de Título, me permito informar y evaluar el Seminario de Título "UN ENFOQUE INTEGRAL EN LA ATENCION DE BIENESTAR DEL PERSONAL DEL SERVICIO DE SALUD VIÑA DEL MAR - QUILLOTA" realizado por las alumnas Srtas. Ema Galleguillos Olivares, Virna Taun Orellana y Leonor Torrente Navarrete que optan al Título de Asistente Social y al Grado de Licenciado en Servicio Social.

En el campo de la Salud el Estado Chileno actúa principalmente a través del Servicio Nacional de Salud (S.N.S.) creado por la ley 10.383 de 1952. Por decreto-ley 2763 de 1979, adquiere su estructura actual con 27 servicios independientes entre sí, organización más o menos compleja, que requiere de un conjunto de reformas estructurales a fin de procurar una adecuada función del Estado como orientador, promotor y planificador de un proceso a través del cual se busca lograr la participación creciente de amplios sectores, tanto en el esfuerzo de desarrollo como en el beneficio de los mismos.

La existencia de servicios de salud privados con organizaciones modernas requieren de nuestros servicios estatales un análisis profundo e integral que permitan adaptarse a los requerimientos actuales de la sociedad, por consiguiente las investigaciones que con este fin se realicen siempre se justifican.

Que las alumnas seminaristas, comprendiendo el interés de las autoridades por modernizar el Estado y fortalecer la gestión de los recursos humanos en los servicios de salud del país, hayan elegido como temática "El Bienestar integral del Personal", y enfocado su investigación a un servicio que, en el plan gubernamental aparece como piloto; el Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota (SSVQ), resulta una tarea interesante, que sin duda permitirá enriquecer el conocimiento de la realidad en que se desempeña el personal de un servicio que tiene como función proporcionar bienestar a la comunidad.



UNIVERSIDAD
DE
VALPARAISO
C. H I L E

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL
CASILLA 3020 • TELEFONO 252131 • VALPARAISO • CHILE
FONO/FAX 252400



- 2 -

La programación del Seminario evidencia en general el cumplimiento de los requisitos metodológicos y logra una respuesta a los objetivos formulados.

El marco de referencia permite una visión de la administración empresarial moderna. Se puede observar cierto grado de repetitividad en la información.

El Proceso de Investigación - Acción más relevante del Seminario se encuentra desde la Pag. 47 adelante, aquí se centra, primero, la investigación exploratoria que permite el diagnóstico de la realidad existente en el Servicio de Bienestar del Servicio Salud Viña del Mar - Quillota (SSVQ), el procesamiento, el análisis y la interpretación de la información obtenida. En el Segundo Capítulo las alumnas elaboraron un programa: "Plan de Modernización para el Departamento de Bienestar del Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota" en base a tres proyectos:

- 1.- "Difusión del Diagnóstico Social".
- 2.- "Propuesta Programática para el Departamento de Bienestar"
- 3.- "Base de Datos"

Estos proyectos están orientados, tanto a las autoridades del Ministerio de Salud (MINSAL) como a los Jefes de los diferentes Departamentos que conforman el Servicio Salud Viña del Mar - Quillota (SSVQ) y especialmente al Departamento de Bienestar.

Con el proyecto uno se pretende sensibilizar y comprometer a quienes corresponda, sobre la necesidad de reestructurar el Servicio de Bienestar Viña del Mar - Quillota. En el proyecto dos las alumnas seminaristas entregan un conjunto de proyectos que permiten satisfacer las inquietudes de los afiliados al Bienestar de SSVQ. Destaca la inclusión del denominado "Marco Legal", que se orienta a todos los Servicios de Bienestar. La Base de Datos propuesta en el proyecto tres pretende generar un sistema de información que contribuya a mejorar la atención del personal del SSVQ.

El Diagnóstico Social fue elaborado científicamente y apoyado con tecnología moderna. Los Proyectos están bien diseñados y presentan concordancia con el resultado diagnóstico.



UNIVERSIDAD
DE
VALPARAISO
CHILE

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL
CASILLA 3020 • TELEFONO 252131 • VALPARAISO • CHILE
FONO/FAX 252400



- 3 -

Desde el punto de vista metodológico se observa un manejo adecuado. El Trabajo constituye un aporte de interés a la Política Social y al Departamento de Servicio Social.

La bibliografía es buena y el régimen de citas adecuado, aún cuando es más clarificadora la cita a pié de página.

La redacción es buena y se advierte el uso de vocabulario técnico. Merece la atención la enumeración de los objetivos específicos en relación a objetivos generales (págs. 9-60), el uso de 1.1 - 1.2 - etc, hace más clara la relación entre ambos y facilita el análisis y las conclusiones de los mismos.

Por lo expuesto se evalúa el presente Seminario de Título con nota 6.0 (Seis punto Cero)

JUANITA BIANCHETTI V.
Profesora Informante

AL SEÑOR
ITALO FAOLINELLI MONTI
DECANO
FACULTAD DE DERECHO Y CS. SOCIALES
UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
P R E S E N T E

JBV/rra

**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL**

**“UN ENFOQUE INTEGRAL EN LA ATENCION DE
BIENESTAR DEL PERSONAL DEL SERVICIO DE
SALUD VIÑA DEL MAR - QUILLOTA”.**



**PROFESOR GUIA:
SRA. MARIA TERESA SANCHEZ.**

**ALUMNAS SEMINARISTAS:
EMA GALLEGUILLOS O.
VIRNA TAUN O.
LEONOR TORRENTE N.**

1 9 9 5

QUIERO AGRADECER A MI MADRE Y
PADRE POR SU APOYO,
COMPRESION Y COLABORACION
EN TODO MOMENTO ,
ESPECIALMENTE EN MI PROCESO
DE FORMACION.

ESTE TRABAJO VA DEDICADO PARA
USTEDES CON TODO MI AMOR Y
ADMIRACION.

VIRNA

AGRADECIMIENTOS

- A LA INSTITUCIÓN PATROCINANTE POR DARNOS LAS FACILIDADES PARA REALIZAR ESTE SEMINARIO DE TÍTULO, ESPECIALMENTE A LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA, DEPARTAMENTOS DE R.R.H.H., BIENESTAR E INFORMÁTICA.

- A TODOS LOS AFILIADOS QUE NOS BRINDARON SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

- A LA ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO, ESPECIALMENTE A NUESTRA PROFESORA GUÍA SRA. MARÍA TERESA SÁNCHEZ.

- A LA OFICINA COORDINADORA NACIONAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE BIENESTAR SRA. PAULINA GÓMEZ Y SRA. ELIZABETH CEDPA.

- A LAS SECRETARIAS DE LA INSTITUCIÓN SRA. BEATRIZ MIRANDA M. Y EN ESPECIAL A LA SRTA. NOEMÍ ORTIZ R. POR SU CONSTANTE E INCONDICIONAL APOYO.

- Y A TODAS LAS PERSONAS QUE DE ALGUNA U OTRA MANERA NOS AYUDARON PARA QUE ESTE TRABAJO LLEGARA A BUEN TERMINO.

INDICE

página

CAPTULO PRIMERO DIAGNOSTICO SOCIAL

I. INTRODUCCION	1
- Preguntas Significativas	4
II. FORMULACION DEL PROBLEMA O SITUACION	5
III. OBJETIVOS DE INVESTIGACION	8
- Modelo Organizacional Rediseñado	
- Objetivos Generales	
- Objetivos Específicos	
IV. MARCO DE REFERENCIA	10
I Administración y Organizaciones Modernas	
II Organizaciones Laborales y las Personas	
III Comportamiento Organizacional: Motivación, Percepción y Necesidades Humanas	
IV Calidad de Vida Laboral o Satisfacción Laboral	
V Recursos Humanos en las Organizaciones Actuales	
VI Departamentos de Bienestar Social en las Organizaciones	
VII Algunas Consideraciones en Relación a los Planes de Beneficios Sociales	
VIII Bienestar Integral	
V. DEFINICION DE VARIABLES	47
VI. TIPO DE ESTUDIO	49
VII. DISEÑO MUESTRAL	50

VIII. METODO DE RECOLECCION DE DATOS Y TECNICAS	52
IX. PROCESAMIENTO, ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION	53
X. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	54
I Introducción al Diagnóstico	
II Análisis de los objetivos	60
- Variable 1: Funcionamiento administrativo	
- Objetivo específico N° 1	
- Objetivo específico N° 2	
- Variable 2: Nivel de satisfacción de los afiliados	
- Objetivo específico N° 1	
- Objetivo específico N° 2	
- Variable 3: Perfil del trabajador	
- Objetivo específico N°	
XI. SINTESIS DIAGNOSTICA	131
XII. PROGNOSIS	137

CAPITULO SEGUNDO PROGRAMACION

I. DEFINICION DE PROGRAMACION	
II. PROGRAMA: “ Plan de modernización para el departamento de bienestar del SSVQ”	138
1. Fundamentación	
2. Objetivos del programa	
III. PROYECTO N° 1	146
IV. PROYECTO N° 2	150

V. PROYECTO N° 3 169

VI. RESUMEN DE PROGRAMACION 172

CAPITULO TERCERO EJECUCION

I. DEFINICION DE EJECUCION

II. PROYECTO N° 1 173

III. PROYECTO N° 2 175

IV. PROYECTO N° 3 179

CAPITULO CUARTO EVALUACION

I. DEFINICION DE EVALUACION

II. EVALUACION DE PROYECTOS 180

1. Proyecto N° 1

2. Proyecto N° 2

3. Proyecto N° 3

III. EVALUACION DEL PROCESO METODOLOGICO 185

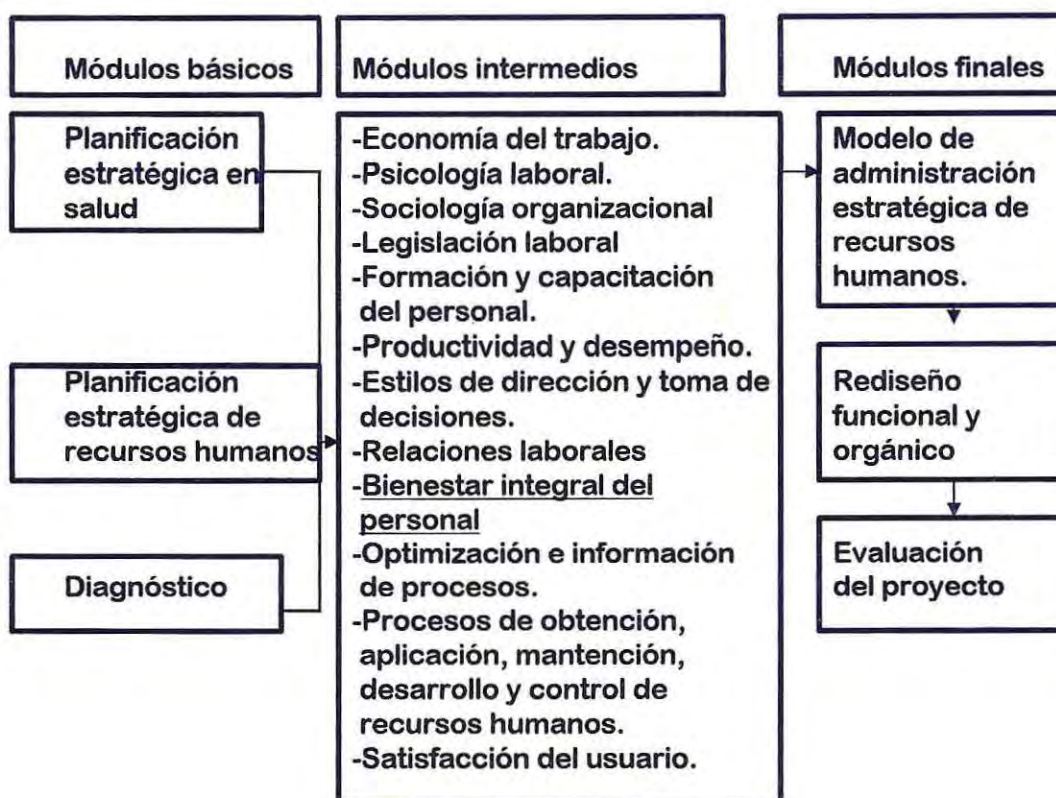
CONSIDERACIONES FINALES 193

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

DIAGNOSTICO SOCIAL

MODULOS DEL PROYECTO



Los módulos primarios operarán como insumos permanentes en el desarrollo del proyecto y pretenden darle al nuevo modelo un enfoque sistémico y estratégico.

Los módulos intermedios, en uno de los cuales se insertará este seminario, pretenden incorporar u optimizar el interior de las áreas de gerenciación de recursos humanos en los servicios, una serie de temáticas y disciplinas científicas, actualmente ausentes o con un variable nivel de desarrollo en las prácticas de trabajo en el área.

Los módulos finales pretenden modelar los desarrollos anteriores y definir las estrategias de implementación.

Como puede advertirse, el módulo N° 12 corresponde al tema del "Bienestar integral del personal", cuyo objetivo será analizar la realidad existente para definir políticas de bienestar que corrijan y coherencien los distintos elementos de ella.

Es aquí en donde el trabajo a realizar en este estudio se contextualiza y adquiere sentido, ya que pretenden ser un aporte concreto en la realización de este módulo, en trabajo conjunto con los directivos del servicio y/o ministeriales que se estimen necesarios. En este caso específico el tema del

Bienestar Integral estará a cargo de la Asistente Social Jefa del Departamento de Bienestar en apoyo directo de la oficina coordinadora de los Departamentos de Bienestar del Ministerio de Salud. Además el "Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota" será el Servicio piloto en el país y por lo tanto representará el posible modelo a ser replicado en los demás servicios de salud del país.

De esta manera el seminario de título se justifica, pues cuenta con todo el respaldo institucional y de política ministerial, y por otro lado, las propuestas que de este trabajo emanen tendrán mayor oportunidad de ser recogidas en la medida que se están destinando más recursos para el área abordada.

Es preciso mencionar que, desde un punto de vista estructural, al interior del Departamento de Bienestar, las asistentes sociales no alcanzan a cubrir toda el área que comprenden los establecimientos dependientes del Servicio de Salud (alrededor de 13, entre hospitales y consultorios). En efecto, el equipo encargado del Servicio de Bienestar está constituido por 5 asistentes sociales el cual aplica sus programas en los departamentos de la dirección del Servicio, en los establecimientos dependientes y a los jubilados afiliados quienes suman un total de 3.100 personas (2.966 afiliados activos y 134 afiliados pasivos).

Por lo anteriormente señalado, el trabajo que realizarán las alumnas seminaristas será un gran apoyo para el Departamento de Bienestar.

Existe acuerdo dentro del Departamento de R.R.H.H. y de Bienestar en cuanto a que éste no alcanza a dar respuesta a la totalidad de la demanda de sus afiliados: además en entrevistas informales, el personal directivo del Servicio ha manifestado a las alumnas seminaristas que existe la percepción que la labor de Bienestar se remite casi exclusivamente a una labor asistencialista, dejando de lado algunas expectativas que cierto grupo de afiliados tienen respecto a lo que debiera otorgarles este Servicio.

Por otro lado, el Departamento de Bienestar no cuenta con información actualizada acerca de los distintos perfiles humanos que están presentes dentro del universo de los afiliados; tampoco maneja información en relación a los cambiantes estados de necesidad de los afiliados y sus familias.

Sin duda que un estudio acabado al respecto arrojará valiosa información, y dará direccionalidad a la futura programación que realizará esta unidad todo lo anterior en favor de los propios afiliados, quienes serán los receptores de los beneficios, y de la propia organización, ya que tendrá funcionarios más satisfechos.

El programa de trabajo del Departamento para 1995 se orienta en líneas generales, a la recepción de beneficios, atención de casos sociales individuales y actividades de grupo con fines de recreación, capacitación y educación.

Dado lo anterior el estudio de las seminaristas sería un importante aporte en la medida que se actualizaría la información en relación con la situación y satisfacción de los afiliados, se orientarían líneas de acción propendiendo a que la gama de beneficios y actividades desarrollada por el Departamento de Bienestar sean más integrales y sean capaces de dar respuesta a las necesidades de un grupo humano heterogéneo, como es el de los afiliados al Departamento de Bienestar del Servicio.

Por último, consideramos de interés para Servicio Social investigar esta situación en forma objetiva y científica, ya que cuenta con la formación profesional para diagnosticar y proponer un plan de trabajo que permita implementar líneas concretas de acción en pro del mejoramiento de la atención que actualmente brinda el Departamento de Bienestar del S.S.V.Q.

PREGUNTAS SIGNIFICATIVAS

- 1.- ¿Cuál es la evaluación del funcionamiento administrativo del Departamento de Bienestar desde la perspectiva de la jefatura?
- 2.- ¿Cuál es el grado de satisfacción de los afiliados respecto del funcionamiento administrativo del Departamento de Bienestar?
- 3.- ¿Tendrá incidencia el pertenecer a un determinado estamento en la satisfacción del funcionario con respecto a los beneficios que otorga el Departamento de Bienestar del S.S.V.Q.?

II.- FORMULACION DEL PROBLEMA O SITUACION

El presente seminario de título se genera como una instancia de apoyo, tanto para la labor realizada por el Departamento de Bienestar como para el Departamento de Recursos Humanos del Servicio de Salud de Viña del Mar -Quillota (S.S.V.Q.).

Será de importancia para el Departamento de Bienestar, ya que permitirá manejar información actualizada y útil para programaciones futuras más acordes a los cambiantes estados de necesidad de sus afiliados.

Será de ayuda para el Departamento de Recursos Humanos en la medida que representará un aporte dentro del contexto del proyecto de "Fortalecimiento de la gestión de Recursos Humanos en los Servicios de Salud del país", en el sentido que se abordará el tema del proceso administrativo que actualmente lleva a cabo el Departamento de Bienestar.

Por lo tanto, la situación global que abordará el seminario de título será: "El actual grado de satisfacción del afiliado con respecto al servicio que brinda el Departamento de Bienestar".

Dentro de esta situación global, será pertinente identificar los tópicos específicos que interesa conocer:

- 1.- Funcionamiento administrativo del Departamento de Bienestar, en cuanto a estructura y procesos.
- 2.- Grado de satisfacción de los afiliados respecto al funcionamiento administrativo del Departamento de Bienestar.
- 3.- Perfil Socio-económico y cultural del trabajador afiliado al Departamento de Bienestar.

Descripción de estos tópicos:

- 1.- Funcionamiento administrativo del Departamento de Bienestar:
Interesa conocer su funcionamiento estructural y procesual, y a través de ello el estilo de administración utilizado.

En cuanto a estructura, los aspectos a conocer serán:

- a) **Recursos materiales y de infraestructura:** Corresponderá a la descripción de espacio físico de trabajo, mobiliario, medios de comunicación y material fungible.
- b) **Recursos Humanos:** Corresponderá el análisis de la dotación del personal asignado para el universo de los afiliados, al tipo de función que desempeñan.
- c) **Recursos financieros:** Se analizará el presupuesto global con que cuenta el Departamento de Bienestar, sus funciones y aplicación en cada uno de los programas.
- d) **Marco Jurídico:** Se analizará la incidencia que tiene el marco legal por el cual se rigen los Bienestares del sector público en el funcionamiento más autónomo del departamento, y en la determinación de los servicios y beneficios que el Departamento de Bienestar brinde.

En cuanto al proceso, los aspectos a conocer serán:

- a) **Planificación:** Interesa conocer si existe algún tipo de planificación de beneficios en el bienestar del Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota, independiente o complementario de los que estipula en general, el organismo controlador para todos los Servicios de Bienestar Público (Decreto supremo N° 28 de 1980 Superintendencia).
También interesa conocer quien o quienes planifican, con qué grado de autonomía, en que datos se basan para planificar las actividades, para cuanto tiempo se planifica, cada cuanto tiempo se recopilan datos actualizados y si se privilegia a algún estamento en particular al planificar.
- b) **Organización:** Interesa conocer actividades y funciones del Departamento, como están organizados los beneficios y cómo se entregan éstos; si el Departamento es oportuno en su llegada al afiliado, si los programas se implementan de acuerdo a lo planificado.
- c) **Dirección :** Interesa conocer en que ámbito de su quehacer el Departamento tiene autonomía en sus decisiones.

Si existe un buen sistema de información hacia los afiliados e instancias de participación.

d) Coordinación:

Interna: Interesa conocer si existe jefatura que coordine el trabajo, reuniones periódicas, si existe coordinación con el Departamento de Recursos Humanos.

Externa: Interesa conocer si existe coordinación con los bienestaros de los otros dos servicios de salud de la región. Si el Departamento es apoyado técnicamente por otros departamentos cuando así lo requiere. Si el Departamento posee convenios con organizaciones que le permitan tener más nexos con organizaciones externas.

e) Control: Interesa identificar tipos de control, instrumentos de control, formas de evaluación del cumplimiento de objetivos y programas. Si existe una política de control (si están definidos los items sobre los cuales se efectúa el control), si se hace con instrumentos definidos, si es planificado o inesperado, si están determinados las responsabilidades del control. Si se verifica que las actividades realizadas son funcionales al logro de los objetivos que las originan.

2.- Grado de satisfacción de los afiliados respecto al funcionamiento administrativo del Departamento de Bienestar:

Interesa conocer la percepción que tiene el afiliado respecto al funcionamiento del Departamento de Bienestar como tal. Es decir, respecto al proceso y la estructura, poniendo mayor énfasis en conocer cuan satisfechos están los afiliados con los beneficios que bienestar otorga actualmente, si existen beneficios que no son valorados por los afiliados, y cuáles son los vacíos que sienten con respecto al bienestar.

3.- Perfil del trabajador afiliado al Departamento de Bienestar:

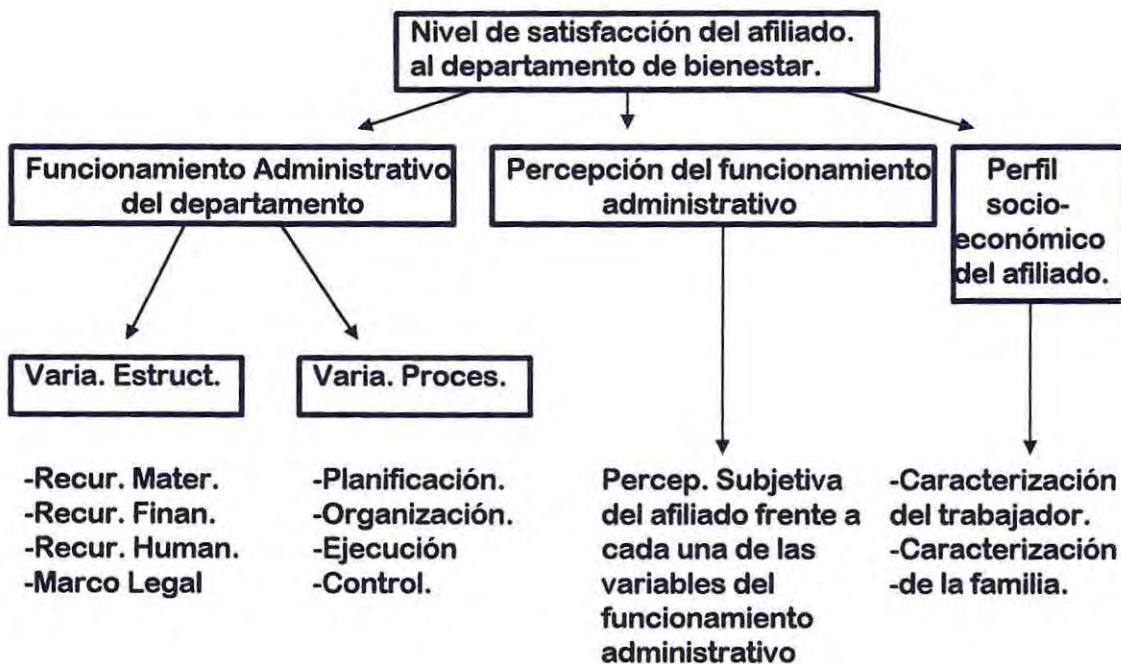
Interesa describir las características socio culturales y económicas del afiliado y su familia con el objetivo de llegar a establecer el o los perfiles del trabajador.

Se infiere que esta variable es muy influyente en la determinación de las necesidades y expectativas que los afiliados tienen con respecto al Servicio de Bienestar.

III. OBJETIVOS DE INVESTIGACION

Tomando como referencia otro modelo organizacional de diagnóstico (*) el equipo seminarista ha debido hacer una adaptación de este, para hacerlo útil a una realidad específica como es el Servicio de Salud Viña del Mar-Quillota.

Modelo Rediseñado



(*) "Aplicación del modelo diagnóstico y acción social a una Empresa de alta tecnología(...)" Antonio Rios y otros. Memoria de Servicio Social, Universidad de Valparaíso, 1994.

OBJETIVOS GENERALES:

- 1.- Describir el funcionamiento administrativo del Departamento de Bienestar.
- 2.- Establecer el nivel de satisfacción de los afiliados con respecto a las variables de funcionamiento administrativo del Departamento de Bienestar.
- 3.- Establecer el perfil socio-económico y cultural del trabajador afiliado al Departamento de Bienestar.

Por lo tanto, los objetivos de investigación serán:

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1a. "Identificar el funcionamiento procesual del Departamento en cuanto a su planificación, organización, dirección, coordinación y control".
- 1b. "Identificar las características estructurales con que cuenta el Departamento de Bienestar en cuanto a recursos materiales, financieros, humanos y marco legal".
- 2a. "Determinar las percepciones que tiene los afiliados en relación a las características estructurales del Departamento de Bienestar".
- 2b. "Determinar las percepciones que tienen los afiliados en relación a las características procesuales del Departamento de Bienestar".
3. "Identificar características personales y familiares del afiliado al Departamento de Bienestar".

IV.-MARCO DE REFERENCIA

I.- ADMINISTRACION Y ORGANIZACIONES MODERNAS:

Perspectivas de análisis

La razón fundamental de la existencia de las organizaciones es que ciertas metas sólo pueden alcanzarse mediante la acción concertada de grupos de personas. Así pues, ya sea la meta el lucro, impartir educación o cuidar la salud, las organizaciones se caracterizan por su conducta orientada hacia la meta. Se constituyen así en instrumentos vitales en nuestra sociedad, y además crean los ambientes en los que la mayoría pasamos la vida, hecho que a su vez produce una fuerte influencia en nuestra conducta.

Carlos de Carlos (1992) establece una definición de organización, válida para empresas o instituciones que sean públicas o privadas, con o sin fines de lucro, como "una entidad con realidad mayor y diferente de la de sus partes. Formada por un conjunto coherente de elementos humanos (iniciativa, trabajo directivo o gerencias, trabajo operativo) e instrumentales (capital) ordenados al cumplimiento de ciertas finalidades : entregar bienes y servicios a la sociedad, satisfacer a todos los elementos humanos e instrumentales comprometidos en ella, para asegurar supervivencia y autocontinuidad, para colaborar subsidiariamente con el desarrollo de la comunidad en que se inserta y generar excedentes que premien su labor, como tal organización que es (1).

En la actualidad, las organizaciones constituyen parte fundamental de la vida humana, nuestra sociedad ha sido catalogada como una "sociedad organizacional". Es por eso que desde su vertiginosa proliferación a partir de la revolución industrial, sean tema de profundo interés en el mundo de la ciencia, y exista preocupación por conocer sus procesos y sus características.

"Luhmann (1984) las considera como uno de los 3 tipos de sistemas sociales; según Etzioni (1965) son el fenómeno característico de la sociedad moderna; finalmente constituyen el instrumento por el cual se implementan las modificaciones, cambios e intentos de planificación de las sociedades (2)".

Si nos retrotraemos en la evolución histórica de las organizaciones, podemos darnos cuenta que, a la par con el surgimiento de éstas, surge la necesidad de establecer un "orden", una "racionalidad" a la labor mancomunada. Nace así la administración; al principio como una labor eminentemente intuitiva y más adelante estableciéndose como una disciplina científica.

De esta manera, a partir de los postulados clásicos de Tylor y Fayol en la llamada "Administración científica", la historia de las organizaciones y la administración, ha adquirido ritmos crecientes de cambio y desarrollo. Así en un período considerablemente corto de tiempo, la concepción del hombre en la organización, de su motivación por el trabajo, y de sus múltiples necesidades, ha ido variando y enriqueciéndose con diversos aportes de los últimos descubrimientos.

La tendencia en el desarrollo de los enfoques teóricos de la administración, ha ido desde una visión estructurada, formal, y eminentemente racional de los procesos; con principios tales como la división del trabajo, la autoridad y la disciplina, hacia una visión que reconoce la existencia e importancia de nuevas variables en juego tales como: La comunicación, la participación, el liderazgo, la información, las relaciones informales, y las más importante el elemento humano concebido en su dimensión integral, valorado como "persona" y no solamente como instrumento de producción.

Este proceso, que comenzara a mediados del siglo XIX, con la serie de fenómenos sociales por todos conocidos y que abrieron paso al llamado mundo moderno, no se ha detenido.

El avance en el estudio del comportamiento humano en los niveles individual, grupal y organizacional, han permitido el surgimiento de nuevos enfoques en la administración moderna.

Desde sus inicios hasta nuestros días han estado vigentes tres escuelas que se han perfilado en forma clara y que sugieren concepciones diferentes del ser humano y la sociedad. Ellas han sido las provenientes de las siguientes perspectivas (3).

1.- Perspectivas del sistema estructural

Se configura a partir de tres puntos de vista históricos: La Escuela de los principios Universales; la Escuela Estructuralista y la Escuela de la Dirección Científica.

Se Caracteriza por la adopción de un enfoque autoritario, considera a los "obreros" como ampliaciones de las máquinas (Escuela de los Principios Universales). La dirección debía basarse en el poder legítimo el cual puede provenir de la tradición, la burocracia o el carisma de quien lo ejerce (Max Weber, Escuela Estructuralista). Los sentimientos, personalidad y grupo de trabajo eran poco importantes (Escuela de la Dirección Científica).

Sus principios eran: División del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección y subordinación del interés particular al general.

2.- Perspectiva del flujo de información o del flujo de trabajo

Su nacimiento proviene de la Escuela de la Investigación Operativa; integra conocimientos de las ciencias sociales, físicas y matemáticas. Desde esta perspectiva una organización es esencialmente horizontal y se centra en como fluye el trabajo y la información a través de ella.

3.- Perspectiva humana

Sus fuentes provienen de la Escuela de las Relaciones Humanas, la Escuela del Desarrollo Organizacional y la Escuela de los Teóricos Multidimensionales.

Bajo esta perspectiva cobran importancia conceptos tales como la motivación en el trabajo, las actitudes, la moral y efectos de grupo (Escuela de las Relaciones Humanas). Se aplican conocimientos del campo de la Psicología Social y se estudia el estilo de liderazgo que afecta la producción de los grupos (Escuela del Desarrollo Organizacional). Dentro de la Escuela de los Teóricos Multidimensionales caben los estudios de Maslow, Herzberg y Blacke entre otros, quienes establecen la multiplicidad de factores en juego para una vida laboral más satisfactoria. Además se inician estudios y proposiciones para integrar las relaciones interpersonales con la teoría de sistema.

"Aunque el estudio organizacional comienza alrededor de 1911 y la conceptualización sistémica de las organizaciones sólo data de la década del 60, hoy prácticamente todos los enfoques de estudio del fenómeno organizacional reconocen una raíz en la teoría de sistema (4)".

Dado que nuestro análisis posterior se fundamentará en tal

teoría, expondremos a continuación sus lineamientos generales y más adelante se aplicará al estudio de los Departamentos de Recursos Humanos y Bienestar.

A) Visión sistémica y proceso de adaptación en las organizaciones:

Son muchas las ventajas que proporciona la utilización de los elementos de la perspectiva sistémica en el estudio de las organizaciones. Entre algunas podemos mencionar: (5)

- a) El concepto de sistemas consiste esencialmente en una manera de pensar respecto al trabajo de un grupo en funciones organizadas.
- b) Proporciona una estructura para visualizar factores ambientales internos y externos.
- c) Permite el reconocimiento tanto de la ubicación como de la función propia de los subsistemas.

Un sistema es un conjunto o un todo formado por partes de tal modo asociadas que forman una coherente totalidad o unidad. Esto nos dice que los elementos que lo constituyen no son un conglomerado de elementos azarosos, sino que configuran una unidad caracterizada por la organización e interdependencia entre sus funciones para poder ser considerado "sistema"; y que a la vez guardan una relación de dependencia con el ambiente en el cual están insertos. Aquellos es lo que se entiende por "sistemas abiertos".

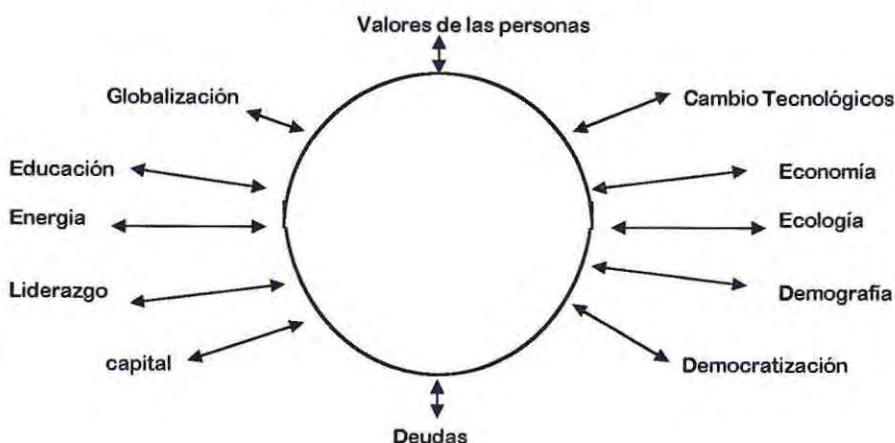
Dadas estas características, los sistemas pueden tener diferentes magnitudes de acuerdo a la óptica del analista. Por esta razón es necesario definirlos en la forma más precisa posible. Por ejemplo, en el campo organizacional, se puede visualizar a la organización como un sistema global dentro del cual existen los subsistemas de finanzas, producción, comercialización y personal. O bien, se pueden enfocar cada uno de estos subsistemas como sistemas globales y dentro de cada uno de ellos, otros subsistemas. Así mismo se pueden considerar a la organización total como un subsistema de la sociedad. A ésto nos referimos cuando hablamos de la "óptica del observador" y la necesidad de definir muy bien los límites o fronteras del sistema cuando se tienen pretensiones de análisis del mismo.

"Al definir los inputs o insumos que integran el sistema, tácitamente se están limitando ciertos procesos, estableciendo así las fronteras del sistema", que están dadas básicamente por su función.

"Debemos considerar a la organización como un sistema abierto que recibe material bruto, personas, energía e información (input del sistema). Estos elementos los procesa y transforma en productos y servicios que los exporta en dirección al medio ambiente (output del sistema)" (5).

Desde una moderna perspectiva sistémica, "una organización siempre se encontrará relacionada con su entorno en términos de diferencias de complejidad" (5), es decir, las organizaciones se especializan en su función y de esta manera son más selectivas con respecto a su entorno y menos complejas que éste. Luhmann explica que "la organización siempre es menos compleja que su entorno, pero debe mantener con éste una cierta relación, una cierta gradiente de complejidad para actuar selectivamente con la complejidad del entorno. Si la complejidad del entorno aumenta (como por ejemplo: con un cambio político, tal como la democratización de la sociedad; económico, tal como el aumento de la competencia o el comercio internacional; social, tal como la demanda laboral; u otros), la organización se verá obligada a aumentar correspondientemente su complejidad interna, incrementando así, su capacidad selectiva" (6). Es ésto lo que llamamos capacidad de adaptación de los sistemas, que como se aprecia en el siguiente esquema, están sometidos a diversas fuerzas:

GRANDES FUERZAS QUE AFECTAN LAS ORGANIZACIONES (*)



(*) Primer Congreso de Bienestar. Pontificia UC de Chile Santiago 1994.

La visión sistémica implica que las interacciones entre los elementos del sistema son frecuentemente más importantes que los elementos como una simple suma. De esta forma, este enfoque destaca también la importancia del medio interno del sistema... "Las organizaciones están sometidas al cambio constante derivado de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno, incluido el entorno interno" (7).

II.- LAS ORGANIZACIONES LABORALES Y LAS PERSONAS

Además del reconocimiento mundial de la importancia de la productividad, la calidad, la eficiencia y la innovación en las organizaciones modernas, quizás uno de los avances más determinantes en estos sistemas, y que modifican la visión, el enfoque y la responsabilidad social que le caben, sea el hecho de reconocer la existencia y valorización del elemento más importante dentro de ellas, y que debe ser parte fundamental de la atención organizacional: El elemento humano.

Esto tiene importancia en sí, por el sólo hecho de valorizar y dignificar el factor humano en el trabajo: a la "persona" en sí; y por otro lado, por la trascendencia de este elemento en el destino de los propios objetivos organizacionales.

Robert Blake, de la Escuela de los teóricos multidimensionales llega a concluir que "ninguna organización logrará eficacia plena a menos que se preocupe en forma simultánea de las personas y de la producción". (8)

Rodríguez también apunta a esta idea y plantea: "la productividad, la eficiencia y la calidad han pasado a ser un propósito sentido en cualquier organización". Si junto a esta preocupación insertamos en el análisis de la estructuración de las instituciones la variable humanización entre sus miembros nos encontramos con un enfoque actualizado y que responde a necesidades sentidas de los grupos". Y añade que, "si bien es cierto que las organizaciones pueden ser racionalmente planificadas y creadas y que, desde el momento de su fundación en adelante, son objeto de reformas conscientes y deliberadamente programadas; no es menos cierto que en ellas participan seres humanos completos, de tal modo que su comportamiento no es del todo predecible ni planificable (....). La relación entre los seres humanos genera procesos psicosociales (...) que contribuyen a modificar el devenir organizacional, incluso más, constituyen parte de él". (9)

Oscar Cairo advierte en su trabajo que las organizaciones atraviesan por distintas etapas evolutivas las que permiten poner énfasis en tal o cual aspecto de la organización, o dejar de lado otros aspectos técnicos, productividad, el factor humano, etc.

Un punto determinante en una organización que se precie de "moderna" o en términos de Cairo, "evolucionadas", es justamente el de la importancia del factor humano... "las empresas de oriente y occidente que han salido airoas tienen en común haber movilizado su único recurso determinante para el logro de la eficacia/eficiencia: los hombres" (10)

Es así que una organización que tenga pretensiones de modernización en su gestión debe contar con personal idonéo para rediseñar un modelo de gestión que satisfaga no sólo los requerimientos de un "hombre - trabajador" sino por sobre todo de un "hombre de relaciones", dejando atrás el concepto de "hombre de personal". El primero tiene en mente al ser humano como "potencial"; y el segundo, como "recurso". "Las actuales necesidades, con empresas, competitivas, flexibles y con alto grado de compromiso de su gente, requieren un hombre de relaciones (HR), y que la estructura piense en el personal con el concepto de potencial" (10) y agrega "El HR debe hacer que la estructura comprenda, se convenza y se comprometa con el nuevo diseño de organizaciones que subsistirán y crecerán pero antes debe estar comprometido él con su función, asumir tal responsabilidad con profesionalidad" (10)

UN HOMBRE DE PERSONAL	UN HOMBRE DE RELACIONES
<ul style="list-style-type: none"> - Está para ingresar, premiar y castigar al personal. - Tiene conocimientos no tan amplios pero si específicos. - Piensa en el hoy más que el mañana. - Es un staff ante las circunstancias. - Su visión está centrada en la empresa. - Su responsabilidad no limita a un departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Está para diagnosticar, atender y observar todo aquello que afecte el comportamiento del personal. - Tiene conocimientos técnicos y de áreas relacionadas: antropología, sociología, psicología, historia, computación. - Es artifice del mañana. - Es un Staff permanente de la organización como un todo. - Su visión no deja de lado el contexto. - Su responsabilidad se extiende a toda la organización.

La labor efectiva del HR (hombre de relaciones) en el contexto organizacional contribuye a que: (10)

El trabajo no crezca hasta ocupar el tiempo de que se dispone para su realización.

El trabajo aplicado a cualquier tema sea proporcional al valor económico implicado.

La opresión no convierta a los hombres en esclavos.

El personal no tienda a ascender hasta su nivel de incompetencia.

El empleado sea valorado por la realización de su Trabajo útil y no por valores institucionales de una cultura en extinción, pulcritud, burocracia, "cortesias" con los superiores, etc.

El hombre de Relaciones (HR) como ser pensante y operativo debe permitir vivir al ser humano su vida de trabajo en forma natural. "Una vida laboral que le permita vivir consigo mismo y en armonía con el contexto, es decir con quienes y que lo rodea" (10)

Todo lo anterior requiere del HR, según Cairo:

1.- Comprender y divulgar el modelo sociotécnico de las organizaciones. Es decir, ver a la organización como un sistema.

2.- Transformarse en analista y protagonista del desarrollo organizacional (D.O.).

Esto quiere decir que el HR debe tener conocimientos acerca del comportamiento de las personas dentro de los sistemas organizacionales cuyos elementos son: Las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el cual funciona, en esa interacción de objetivos humanos, organizacionales y sociales.

"De esta forma aportará propuestas operativas para que los gerentes y demás niveles puedan crear el clima en el que las personas se sientan motivadas, colaboren y se conviertan en actores. Estas propuestas planificadas, dirigidas a decisiones de primer nivel, para mejorar la eficacia y salud organizacional, a partir de interacciones programadas en los

procesos de transferencia es el desarrollo organizacional" (10)

3.- Difundir y hacer comprender a los dirigentes su responsabilidad social.

Importa aquí la continuidad, crecimiento y buen servicio de la organización.

4.- Ser adaptable y propulsor de cambios.

"El mundo es dinámico y debemos aprender a adaptarnos permanentemente. De funcionarios de bienestar social (necesidades primarias y de diversión), se pasó a especialista en relaciones humanas (crear la imagen de la gran familia) y de ésta a la de analista organizacional (10).

La organización laboral es un tipo de estructura social que tiene 2 dimensiones: (11)

a) Dimensión Económica: Consistente en producir bienes y servicios con la más alta productividad posible.

b) Dimensión Social : Como promotora y satisfactora de las necesidades al más alto nivel posible para los miembros que la constituyen.

El recurso humano es reconocido como herramienta para una producción eficiente, pero al mismo tiempo debe beneficiársele de esa producción a través de su propio desarrollo. Podemos decir entonces que el factor humano es "objeto de producción y sujeto de desarrollo" (11)

Desde este punto de vista es importante que esta valorización teórica del componente humano pueda llevarse efectivamente a la praxis organizacional. Tal proceso demanda una gran capacidad de innovación por parte de los entes administrativos en las actuales estructuras organizacionales. La innovación es, según Darío Rodríguez, la capacidad de que puede disponer un sistema organizacional, para reaccionar a los cambios inevitables, para dirigirlos, para ser capaz de orientar sus propios procesos administrativos en sentido predeterminado o deseado. "La falta de capacidad de innovación indica Luhmann (1975) no quiere decir inmovilidad, no significa permanecer en una situación que se desea que se mantenga sin modificaciones. Por el contrario, lo que significa

es que está cambiando, pero sin control, sin conocer el destino hacia donde se está orientado". (...) (12)

Considerando entonces la preponderancia que los más actualizados enfoques teóricos otorgan al recurso humano en las organizaciones; y la necesidad de actuar proactivamente en procura de su satisfacción en el medio laboral, Darío Rodríguez (1992) destaca como uno de los puntos importantes a estudiar en su modelo de análisis organizacional, el que dice relación con el clima laboral, la motivación de los miembros de la organización y los factores que hacen del trabajo una actividad agradable. Señala que para ésto es necesario conocer las aspiraciones y los problemas que los trabajadores tienen para buscar una forma de superación de dificultades. Sin duda que si comenzamos a hablar de "satisfacción, clima y calidad de vida laboral", es necesario tener claros algunos conceptos claves como motivación, percepción y necesidades humanas, que son la base del comportamiento humano en las organizaciones.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: MOTIVACION, PERCEPCION Y NECESIDADES HUMANAS.

En términos generales existen 2 tipos de comportamiento en toda organización: formal e informal, y éstos dan el carácter a la organización.

La organización formal se caracteriza por "puestos" y una cadena de mando claramente definidos, canales de comunicación, reglamentos escritos y su comportamiento orientado al trabajo. La organización informal se contrasta con la anterior pues no posee metas explícitas y una estructura definida, pero sin embargo satisface una serie de necesidades de sus miembros. Por ejemplo: los subgrupos de amigos que se forman al interior de un Departamento o sección, y en cuya relación tienen gran importancia los procesos motivacionales de sus miembros.

La motivación laboral constituye un tema central pues "las organizaciones sólo pueden pretender lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales" (13).

No son pocas las variables en juego que tienen incidencia en el complejo proceso motivacional; la capacidad, el instinto,

recompensas intrínsecas y extrínsecas, niveles de aspiración y antecedentes personales entre otros, pueden afectar la motivación en el trabajo.

A pesar de la importancia obvia de la motivación, resulta difícil integrar en una definición única todos los aspectos que distintos teóricos mencionan a su respecto; sin embargo, es posible establecer ciertas conclusiones acerca de la motivación: (14)

- 1.- Se relaciona con la conducta y el desempeño
- 2.- Implica la dirección hacia la meta
- 3.- Diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre los empleados individuales son factores importantes que deben tomarse en consideración.

Tomando en cuenta los puntos anteriores "la motivación puede ser definida como las condiciones responsables de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento. Las condiciones pueden ser "externas" e "internas". Sin embargo, cualquier comportamiento específico es consecuencia de una interrelación compleja de percepciones que el individuo tiene del objeto y de su propia actuación; de la situación exterior y de la tarea; de la importancia de ésta, del agrado en que crea satisfacer sus necesidades y de su dificultad" (15)

En el plano organizacional no hay que olvidar que el punto de partida del proceso motivación, es el individuo, y los administradores deben considerar que han de motivar a un grupo de personas diversas y en muchos casos impredecibles. A la diversidad se debe que haya distintos patrones conductuales que, en cierto modo se relacionan con las necesidades y las metas.

Las necesidades de una persona cambian con el tiempo en parte debido a la maduración y la satisfacción. El concepto de "necesidad" indica las deficiencias que experimenta un individuo en un punto particular del tiempo. La deficiencia puede ser fisiológica (...); psicológica (...); o sociológica (...). Las necesidades son consideradas como excitadores o activadores de respuestas conductuales. La implicación es que, cuando se encuentran presentes deficiencias que producen necesidades, el individuo es más sensible a los esfuerzos motivacionales de los administradores". (16)

a) **El proceso motivacional**

Las necesidades y las metas son conceptos claves para entender el complejo proceso motivacional. Las personas tratan de reducir diversas deficiencias causantes de necesidades, lo cual dispara un proceso de búsqueda de medios para reducir la incomodidad. Se produce entonces una conducta orientada hacia la meta. Su desempeño es evaluado.

La evaluación de su desempeño determinará cierto tipo de recompensa (o castigos). Estos son ponderados por las personas y se vuelven a evaluar las deficiencias causantes de necesidad. Esto a su vez dispara nuevamente el proceso. Si combinamos este proceso básico con otras variables importantes como el esfuerzo, la capacidad, las variables organizacionales, la satisfacción en el trabajo y diversas características psicológicas, resulta un modelo integrado del proceso motivacional.

"Este modelo destaca las complejidades que implica tratar de vérselas con el proceso motivacional. Estos es exactamente lo que debe hacer el administrador: vérselas con el proceso" (17).

b) **Teorías motivacionales**

Se pueden emplear dos categorías para clasificar las teorías de motivación:

b1) Teorías del contenido: "Enfocan los factores que dentro de la persona, actúan, dirigen, sostienen y detienen la conducta. Intentan determinar necesidades específicas que motivan a la gente" (18)

b2) Teorías de proceso : "Proporcionan la descripción y el análisis del proceso de cómo es activada, dirigida, sostenida y detenida la conducta" (19). Conceptos tales como "expectativas"; "valencia" y "equidad" son componentes importantes de las modernas teorías de la motivación.

b.1 **Teorías del contenido**

- b.1.1 . Jerarquía de las necesidades de Maslow
- b.1.2. Teoría de 2 factores de Herzberg
- b.1.3. Teoría de logro de Mc. Clelland



b.1.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow

Lo esencial de la teoría de Maslow es que las necesidades humanas están orientadas jerárquicamente:

- 1.- Fisiológicas (alimentos, bebida, abrigo y alivio del dolor).
- 2.- Seguridad y salvedad de peligro (es la necesidad de estar libre de amenaza).
- 3.- Pertenencia social y amor (amistad, afiliación, interacción y amor).
- 4.- Estima (la necesidad de autoestima y que los demás nos estimen).
- 5.- Realización personal (necesidad de realizarse mediante la maximización de capacidades, destrezas y potencial). Maslow plantea su teoría en términos de una pirámide, en el sentido de que las necesidades de orden superior se vuelven operantes sólo cuando otras más básicas han sido relativamente satisfechas. "Un punto decisivo es que una necesidad satisfecha cesa de motivar: Cuando una persona decide que ya está ganando lo suficiente por su contribución a la organización, el dinero pierde su poder motivador." (20) Esto hace pensar que en un universo de trabajadores en que la mayoría tiene satisfechas sus necesidades de categoría inferior, la estrategia más lógica por parte de los administradores deberá ser enfocar su atención en la satisfacción de necesidades de estima y realización personal (categorías superiores).

b.1.2 La Teoría de dos factores de Herzberg

Herzberg ideó la teoría de dos factores sobre la motivación:

- 1.- Factores de higiene o insatisfactores (son factores extrínsecos atinentes al ambiente laboral). Comprenden el salario, la seguridad del puesto, condiciones de trabajo, el status, los procedimientos de la empresa, la supervisión y la calidad de relaciones interpersonales entre colegas.

Estos aspectos se refieren a que producen insatisfacción entre los empleados si no se encuentran presentes. Por otro lado, si tales condiciones están presentes eso no motivará forzosamente a los empleado. Son necesarios, por lo tanto,

para mantener por lo menos un nivel de "no insatisfacción". "La satisfacción de las necesidades de higiene producen principalmente conformismo, permiten evitar el descontento y contribuyen a la mantención del recurso humano de la organización" (21)

2.- Factores motivadores o satisfactores (intrínsecos, atingentes al trabajo mismo). Estos factores son el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el ascenso, el trabajo mismo y la posibilidad de progreso. "Funcionan constituyendo fuertes niveles de motivación que pueden originar un buen desempeño" (22)

"La satisfacción de las necesidades de motivación impulsan a un comportamiento más productivo, generan una actitud favorable hacia el trabajo y se puede pensar en personas comprometidas con su empresa y con su desarrollo; por lo tanto, son las que contribuyen esencialmente al desarrollo del personal de la empresa" (23)

Herzberg plantea que el grado de adaptación que encuentra un trabajador en la empresa depende de la respuesta que obtenga a estos dos tipos de necesidad.

b.1.3 La teoría de Mc. Clelland acerca de las necesidades aprendidas

Este autor ha propuesto una teoría de la motivación que está estrechamente vinculada a los conceptos de aprendizaje. Considera que muchas necesidades son adquiridas en la cultura a la que se pertenece. Tres de esas necesidades son la "Necesidad de logro", "Necesidad de afiliación" y "Necesidad de poder".

La necesidad de logro está relacionada con el agrado por adquirir responsabilidades, fijarse metas y retroalimentarse sobre el desempeño.

La necesidad de afiliación refleja el deseo de interactuar socialmente con la gente, de la calidad de las relaciones personales.

Por último, "la persona que siente una gran necesidad de poder se concentra en ejercer poder y autoridad. El tema principal en la teoría de Mc. Clelland es que estas necesidades se aprenden

al enfrentarse uno al ambiente en que se encuentra. Puesto que las necesidades son aprendidas, la conducta que se recompensa tiende a repetirse con mayor frecuencia.

La importancia de esta teoría para los administradores es que si las necesidades de los empleados pueden medirse con exactitud, las organizaciones pueden mejorar los procesos de selección y colocación" (24)

Es posible añadir a esto, que si las necesidades se "aprenden en el medio cultural" es conveniente conocer éste, para tener una mayor comprensión de las necesidades de las personas que laboran en una organización.

Al parecer la gente tiene necesidades innatas y aprendidas, y diversos factores dan por resultado cierto grado de satisfacción. "Mc. Clelland no señala necesidades de orden inferior; sin embargo sus necesidades de logro y poder no son idénticos a los motivadores de Herzberg ni a las necesidades de orden superior de Maslow, sino que tienen ciertas similitudes" (25)

Las tres teorías con sus puntos de encuentros y desencuentros proporcionan cierto entendimiento de la conducta y el desempeño del hombre en el trabajo.

b.2. Teorías del proceso

Como se mencionó, las teorías de proceso de la motivación se preocupan por responder a la pregunta de cómo se activa la conducta individual, cómo se dirige, se sostiene y se detiene. Examinaremos la teoría de las expectativas y la teoría de la Equidad.

b.2.1. La teoría de las expectativas

Victor Vroom basa su teoría en tres importantes conceptos: La expectativas, la valencia y la instrumentalidad.

"La palabra expectativa se refiere a la probabilidad percibida de que cierto nivel de esfuerzo tenga por resultado cierto nivel de producto (...) Por ejemplo un individuo puede creer que si se desempeña de una manera excelente habrá de conseguir un ascenso. El grado en que crea el empleado que un gran desempeño produzca un ascenso es un cálculo subjetivo de

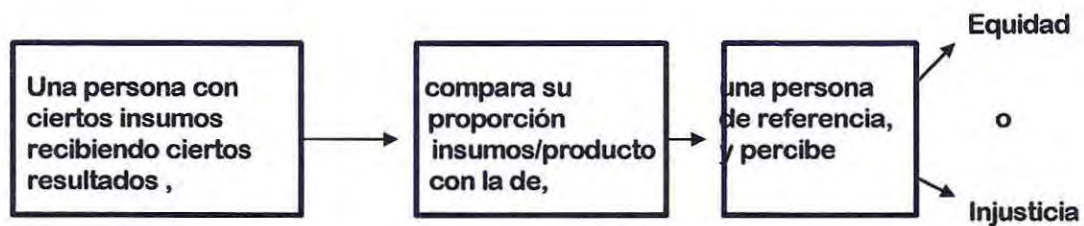
probabilidad que Vroom califica de instrumentalidad. Finalmente un ascenso conlleva cierta importancia o valencia" (26)

b.2.2. La teoría de la equidad

La esencia de la teoría de la equidad (Adams) es que los empleados establecen comparaciones entre sus esfuerzos y sus recompensas y los de otros que están en condiciones similares de trabajo.

Existe equidad cuando los empleados perciben que la relación entre sus insumos (esfuerzos) y sus resultados (recompensas) es equivalente a la relación de otros empleados. Hay injusticia cuando esas relaciones no son equivalentes.

La existencia de una injusticia percibida crea tensión para resolver la equidad, a mayor injusticia, mayor tensión.



Esta teoría proporciona este modelo para ayudar a explicar y predecir las actitudes de los empleados respecto a las recompensas. Se ha destacado también la importancia de las comparaciones en la situación de trabajo. La identificación de las personas comparadas parece tener cierta importancia potencial cuando se intenta reestructurar un programa de recompensas.

Cada teoría de la motivación exige que el administrador intente diagnosticar las necesidades, las expectativas y las metas individuales. La teoría de la equidad no es diferente puesto que el diagnóstico constituye una de las maneras de reducir el descontento, el mal desempeño, la rotación de empleados y el ausentismo.

El sentido último de adentrarnos en el tema de la motivación humana, es finalmente para acercarnos más al área de la "satisfacción en el trabajo"; es decir, nos interesa conocer las motivaciones y las necesidades del ser humano con el fin de manejar más elementos sobre el tema y de esa forma procurar dar respuesta, por medio del área laboral, a buena parte de

ellas. Y al hablar de "satisfacción", necesariamente nos involucramos con ciertos procesos psicológicos tales como la percepción, las necesidades, las expectativas, la personalidad.

c) La percepción

"Es el proceso por el cual el individuo connota de significado al ambiente. La manera en que una persona organiza, interpreta y procesa diversos estímulos, se trasmite a una experiencia psicológica. Como cada persona de significado a los estímulos, distintos individuos verán la misma cosa de distintas maneras.

La manera en que un empleado "ve" determinada su conducta. Por lo tanto, la manera en que una persona "ve" la situación tiene un significado mucho mayor para comprender la conducta que la situación misma" (27)

Una importante variable en el proceso perceptivo es el origen social del individuo. "La clase social influye en la percepción que de sí misma tiene la persona, su percepción del prójimo y percepciones del trabajo, la autoridad y el dinero. En términos de problemas organizacionales tan apremiantes como la adaptación, la calidad de vida laboral y la insatisfacción, el administrador que intente comprender a los empleados tendrá que prestar atención a los factores de clase social" (28)

Por otra parte, "la naturaleza de las expectativas que abriga una persona (...), las maneras en que intenta obtener satisfacción, la manera en que se expresan los sentimientos y resuelven conflictos; todas ellas están formadas en un contexto interpersonal. Un factor clave de este contexto lo constituyen las relaciones familiares (...) Establecen un patrón de conducta que, como molde deja una huella importante en toda la conducta ulterior dentro de la organización laboral" (29). Esto no es más que lo que llamamos "personalidad".

d) Necesidad

Diversos autores le dan a este concepto la connotación de "carencia objetiva de algo" o bien de "potencia" que impulsa a su satisfacción. "Madsen le ha otorgado el carácter de proceso (...) que subjetivamente se manifiesta como deseos y aspiraciones, y objetivamente como conducta que transforma una situación original insatisfactoria en una situación final satisfactoria" (30).

Relacionando los conceptos anteriores podemos decir que "las percepciones están de una manera muy significativa sometidas a la influencia de necesidades y deseos. En otras palabras, el empleado, el administrador, el vicepresidente, el director: todos ellos ven lo que desean ver. Como los espejos del parque de diversiones, el mundo puede deformarse; la distorsión está relacionada con las necesidades y los deseos" (31).

Ahora bien, la mayor o menor congruencia con que los miembros de una entidad perciban su realidad organizacional dependerá en gran medida de cuán homogénea sea su propia cultura organizacional, lo cual en el fondo es un asunto netamente valórico; es decir, de valores compartidos.

e) Cultura

Bheim dice : "Es el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización" (32)

Para W. Ouchi : "La cultura está constituida por la tradición y el clima y además implica valores" (33)

f) Valores

"Núcleo alrededor del cual se estructuran motivos, esfuerzos y acciones" (34)

g) Expectativas

"Constituyen rasgos intencionales y motivacionales orientados hacia el futuro, en términos de las metas que se quieren alcanzar o de los deseos que se procuran satisfacer"(35)

IV.- CALIDAD DE VIDA LABORAL O SATISFACCION LABORAL

"La calidad de vida laboral es el nivel de bienestar que han alcanzado los trabajadores, como resultante de la existencia de un conjunto de circunstancias capaces de satisfacer las necesidades y aspiraciones humanas en el medio laboral" (36)

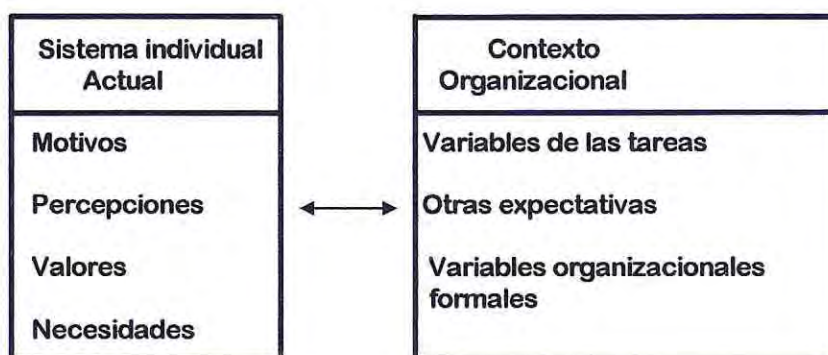
"La satisfacción significa (...) la complacencia por haber experimentado diversas actividades y recompensas" (37)

Ahora bien, tal "complacencia" será tal o estará condicionada por necesidades y expectativas particulares, es decir, de la persona que la reciba; por lo tanto, se trataría en el fondo de una cuestión cultural pues, como se ha dicho, las necesidades y las expectativas son variables según el entorno social en el cual se desenvuelva una persona.

La satisfacción es entonces un concepto relativo y dinámico, por lo tanto, tampoco podemos pensar en la posibilidad de que ciertos satisfactores puedan complacer por igual a personas de diferentes características. De esta forma habrían personas (o "trabajadores") satisfechos, siempre que la calidad, cantidad y oportunidad del satisfactor que logre otorgársele vaya en congruencia con sus expectativas.

SATISFACCION EN EL TRABAJO

RELACION ENTRE INDIVIDUO Y ORGANIZACION



En el esquema se puede apreciar que dentro del contexto laboral, la dinámica "satisfacción / insatisfacción" se encuentra ubicada entre dos aspectos determinantes en la relación "trabajador / Empresa". Esto es, por un lado los aspectos propios de la persona: expectativas, motivos, percepciones, etc. Y por otro, los propios objetivos organizacionales y todo lo que implica la responsabilidad social de la empresa en términos de procurar desarrollar y satisfacer al potencial humano que cobija.

Si estos dos aspectos están en cierta armonía o concordancia podemos hablar de calidad de vida laboral, lo cual redundará en la satisfacción laboral de los empleados.

"Para Cecilia Leiva, la calidad de vida laboral es vista como el nivel de bienestar que han alcanzado los trabajadores como resultado de la existencia de un conjunto de circunstancias capaces de saciar las necesidades y aspiraciones humanas a través del medio laboral" (38)

Desde esta perspectiva entonces es importante conocer por una parte, las necesidades y aspiraciones que las personas pretenden alcanzar a través de su medio laboral; y por otro lado, el conjunto de respuestas y beneficios que la organización les otorga. Como decíamos, la relación entre estos dos aspectos y el grado de congruencia entre ellos determinaría el nivel de satisfacción laboral o de calidad de vida laboral, en razón de la cantidad y calidad de respuestas organizacionales que sean percibidas por los trabajadores como satisfactores sociolaborales.

Por supuesto no es posible pensar en un "paquete" de servicios homogéneos cuando el universo al cual van dirigidos no lo es.

"Las Naciones Unidas (ONU) han aprobado 9 (nueve) indicadores esenciales para la definición del nivel de vida: Salud, consumo de alimentación y nutrición, educación, empleo y condiciones de trabajo, vivienda, seguridad social, vestido, esparcimiento y libertades humanas" (39)

"Uno de los más poderosos procesos que influyen en el desempeño y satisfacción personal en el trabajo, es el sistema de recompensas y beneficios sociales" (40)

Varios de los aspectos mencionados por la ONU como indicadores de nivel de vida (como salud, condiciones de trabajo, vivienda, esparcimiento y libertades humanas), son en alguna medida abordables por el sistema de recompensas que toda organización brinda a sus trabajadores.

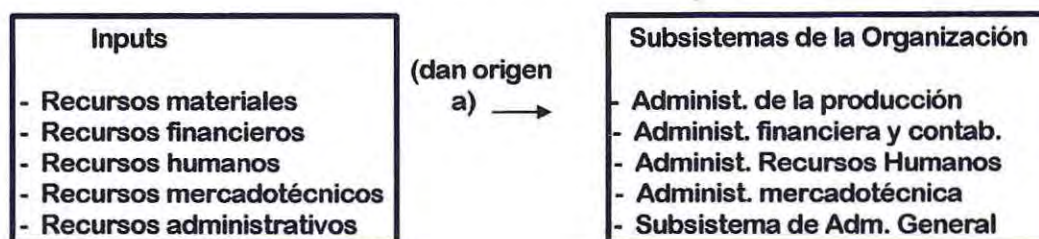
Este sistema cabe dentro de la función que cumple el área de Recursos Humanos en la organización.

V.- RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES:

Como ha quedado establecido, los más modernos enfoques administrativos tienen la profunda convicción en que una eficiente administración de personal es esencial para los fines organizacionales. La función de capacitación y formación del personal es indispensable para el desarrollo de las organizaciones, y para llevarla a cabo se cuenta con departamentos especializados que enfrenta esta importante tarea: es el área de los Recursos Humanos.

De esta manera, y desde una perspectiva sistémica, el Recurso Humano (R.R.H.H.) se ubica dentro de los más relevantes inputs de la organización. En forma esquemática:

Sistema Organizacional



La administración de Recursos Humanos (A.R.H.) es un área multidisciplinaria. Cobija necesariamente conceptos de Psicología Industrial y Organizacional, de Sociología Organizacional, de Derecho del Trabajo, de Ingeniería de Seguridad; se habla de test psicológicos y entrevistas, de Tecnología del Aprendizaje individual y Cambio Organizacional, de Servicio Social, de Satisfacción en el Trabajo, de eficiencia y eficacia, y un sinfín de temas altamente diversificados.

"La A.R.H. consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa e indirectamente con el trabajo (...). Representa además no sólo cosas grandiosas sino también aquellas muy pequeñas y numerosas que frustran e impactan, o que alegran y satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización" (41)

Los objetivos de la A.R.H. son:

- a) Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización;
- b) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales; y
- c) Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Los subsistemas operantes dentro del área de R.R.H.H. para el desempeño de sus funciones son:

1.- Subsistema de oferta de R.R.H.H.

Se aboca fundamentalmente a los aspectos de reclutamiento y selección de personal. Se ocupa de los problemas de rotación del personal, ausentismo, ambiente organizacional, etc.

2.- Subsistema de aplicación de R.R.H.H.

Abocado a la descripción y análisis de cargos como a la evaluación del desempeño humano. Se preocupa de aspectos tales como la socialización organizacional, diseño de cargos, desempeño del papel, responsabilidad, condiciones de trabajo y afines.

3.- Subsistema de mantenimiento de R.R.H.H.

Este subsistema dirige su atención hacia los temas de compensación (administración de salarios), planes de Beneficios Sociales y de Higiene y Seguridad en el Trabajo. Mantener el recurso humano conlleva 4 funciones fundamentales:

- a.- Procurar un adecuado clima de trabajo donde cada miembro de la organización puede desarrollarse normalmente, logrando a la vez su incorporación al grupo.

b.- Establecer políticas de bienestar para el personal; determinar programas completos de bienestar y controlar su adecuado comportamiento.

c.- Velar por la higiene y seguridad industrial; esto significa cumplir con las normas y disposiciones establecidas por los organismos competentes al respecto; desarrollar programas específicos que tiendan a dar seguridad y confianza a los trabajadores.

d.- Se esfuerza por lograr sueldos y salarios justos de acuerdo a la capacidad y función desempeñadas por cada trabajador y las posibilidades reales de cada empresa.

4.- Subsistema de desarrollo del R.R.H.H.

Abocado a los temas de entrenamiento y desarrollo del personal y de desarrollo organizacional.

5.- Subsistema de control de R.R.H.H.

Tiene que ver con el Banco de Datos y Sistema de Información y Auditoría del recurso humano.

Como se ha podido apreciar, todo el "proceso de recompensas organizacionales" al que hemos aludido se encuentra en manos del Departamento de R.R.H.H. Cierta tipo específico de estas recompensas (especialmente las referentes a beneficios sociales) caen dentro de las funciones de los Departamentos de Bienestar.

VI.- Departamentos de Bienestar Social en las Organizaciones

a) Definición

El Dpto. de Bienestar es uno de los subsistemas de la organización que se ubica dentro del ámbito de los servicios que apoyan la mantención de los recursos humanos de la organización, centrando su acción en el bienestar de los trabajadores y contribuyendo a satisfacer sus necesidades y aspiraciones a través de planes de beneficios sociales. La idea

actual es que tales planes sean cada vez más integrales y tomen al trabajador en su dimensión biopsicosocial.

b) Necesidades que atiende una Unidad de Bienestar

Alicia Forttes plantea que estos Dptos. se crean para satisfacer las necesidades de bienestar y motivación. "Los Dptos. de Bienestar en forma general, propenden a la satisfacción de las necesidades más urgentes de los trabajadores, beneficiarios del sistema, cubriendo en la mayoría de los casos los riesgos no contemplados en los regímenes previsionales y, en general, en las políticas sociales del país e implementando éstas últimas de manera que sean utilizadas en forma expedita por el trabajador" (42)

Esta autora clasifica las necesidades que con mayor frecuencia atiende un Dpto. de Bienestar:

a) Necesidades de Bienestar

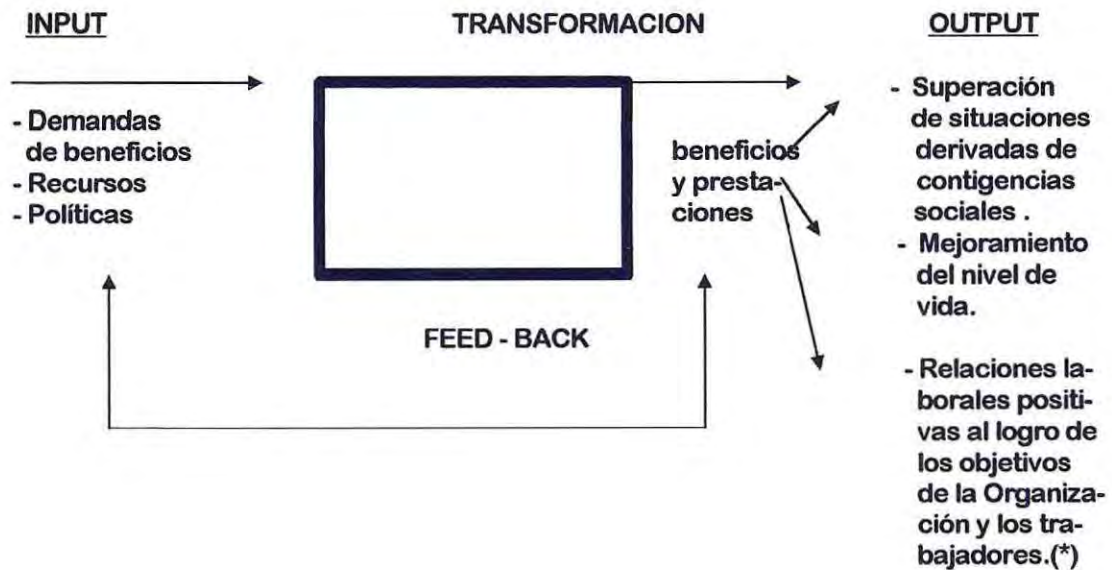
- a1 Económicas
- a2 Físicas en relación al trabajo
- a3 Información
- a4 Sociales
- a5 Status
- a6 Estabilidad

b) Necesidades de Motivación y Desarrollo

- b1 Necesidades de crecer cultural y psicológicamente
- b2 Realización
- b3 Reconocimiento
- b4 Responsabilidad o participación

En términos sistémicos tenemos:

Sub-sistema Servicio de Bienestar del Personal



c) **Objetivos de una unidad de Bienestar**

El Departamento o Unidad de Bienestar tiene como fines otorgar una serie de beneficios materiales, sociales y profesionales, destinados a satisfacer principalmente las necesidades de Bienestar y Motivación del trabajador.

En cuanto a sus objetivos específicos, podríamos nombrar los siguientes:

-Proporcionar atención integral al personal, considerando al trabajador en su aspecto global, área biosíquica, social y cultural.

-Solucionar en forma oportuna, las situaciones socioeconómicas, que en un momento dado puedan afectar al trabajador, tanto en forma individual como colectiva.

(*) María Teresa Sánchez, apuntes del curso de administración de Servicios de Bienestar. Escuela de Servicio Social, Universidad de Valparaíso.

-Realizar una acción educativa, tendiente a la formación y capacitación de los usuarios del Dpto. o Unidad de Bienestar, para que participen y colaboren en la implementación de las políticas de Bienestar.

-Detectar a través de investigaciones permanentes las necesidades e intereses de los beneficiarios a fin de que las tareas que se planifiquen respondan a los requerimientos de la realidad.

-Crear los mecanismos necesarios que posibiliten la utilización más adecuada y racional posible de los recursos humanos, materiales y financieros de que se disponga.

-Adelantarse a la aparición de los hechos o problemas proporcionando programas y proyectos preventivos.

Podría decirse que, aún cuando no en todas las organizaciones los Departamentos de Bienestar pertenecen, o caen dentro del área de Recursos Humano, es precisamente ésta su ubicación más idónea por las ya mencionadas convergencias en sus funciones. Ahora bien, en tal caso, y para el óptimo cumplimiento de las funciones de Bienestar, el Dpto. de Recurso Humano debería permitirle lo siguiente:

-Actuar para toda la organización y no tan solo para algunas unidades de ésta.

-Tener posibilidad de rápido acceso a los niveles gerenciales, para poder así, tomar decisiones oportunas.

-Tener libertad para realizar directamente acciones sociales de su exclusiva competencia.

-Integrarse a una política general de mantención y desarrollo del personal que considere al trabajador en todos sus aspectos: Remuneraciones, seguridad, capacitación, bienestar propiamente tal, etc.

d) Funciones de una unidad de Bienestar

Las funciones que deben cumplir son en general: función administrativa, función de programas, salud, servicio social,

relaciones laborales, vivienda, condiciones de trabajo, financiero contable, capacitación y desarrollo, y beneficios (43)

Para desarrollar todas estas funciones el Dpto. de Bienestar debe constituirse por un equipo básico de:

- Jefe de Bienestar
- Apoyo Administrativo
- Apoyo Contable
- Apoyo Profesional

Este equipo debe implementar una estrategia que le permita aprovechar los recursos disponibles en forma eficiente para lo cual la administración se convierte en una herramienta esencial, pues permitirá guiar, dirigir y controlar los esfuerzos hacia el objetivo planteado.

"Así considerada, la administración adquiere la forma de un proceso, de una secuencia lógica: es a eso lo que se denomina "proceso administrativo".

Dicho proceso consta de 4 fases: planificación, organización, ejecución y control; y son armonizados por otra función administrativa: la coordinación.

Para efectos del presente seminario, este proceso administrativo debe entenderse dentro de lo que denominamos "Funcionamiento Administrativo General" del Dpto. de Bienestar, que se subdividirá en el análisis de su estructura y de sus procesos.

e) Funcionamiento administrativo

Lo podemos entender desde dos dimensiones: estructura y procesos.

e.1 Estructura : Está constituida por:

e.1.1. Estructura Física : Infraestructura de que dispone el Dpto. para desarrollar su tarea.

e.1.2. Recursos Financieros: Presupuesto económico con el que cuenta para su funcionamiento.

e.1.3. Recursos Humanos : Dotación de personal.

e.1.4. Marco Jurídico : Lineamientos legales que rigen su funcionamiento.

e.2 Proceso administrativo : Que engloba las funciones del mismo.

e.2.1. Función de Planificación : Esta función cumple la tarea de establecer anticipadamente los programas, objetivos y cursos de acción a seguir. "El autor G. Terry lo ha definido como la selección y relación de hechos, así como la formulación y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados necesarios".

Podemos decir que la planificación consta de los siguientes pasos generales:

- **Determinación del objetivo** : Que será la guía permanente y lo que determina su dirección.

- **Pronóstico (o previsión)** : Abarca los esfuerzos dirigidos a informarse acerca de los probables sucesos que se presenten en el futuro.

- **Fijación de Políticas** : Indica los lineamientos generales de acción en diversas áreas.

- **Programas** : Son aquellos planes que, considerando los objetivos y la secuencia de operaciones, fijan principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Los resultados de esta etapa deben ser:

"Objetivos, Políticas, Procedimientos y Métodos"

e.2.2. Función de Organización: A través de ésta, se distribuye el trabajo en el grupo y se establece la autoridad necesaria. Esta distribución toma en consideración la naturaleza de las actividades componentes, las agrupa y asigna de manera que se realicen con un mínimo de gasto y con el máximo de satisfacción por parte del equipo.

Las herramientas usadas en la organización son:

- **Organigrama** : Es un diagrama que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones; los canales de autoridad formal y la autoridad relativa de cada uno de los miembros a cargo de las respectivas funciones.
- **Manual de Organización** : Complementa lo anterior, explicitando funciones, autoridad, obligaciones y relaciones con cada unidad importante de la organización.
- **Niveles de Autoridad** : Es un cuadro sinóptico en que se especifican las atribuciones de cada miembro.
- **Manual de Procedimientos** : Es un resumen acerca de cómo deben realizarse las tareas.

Los resultados de esta etapa deben ser: una eficiente división del trabajo y delegación de autoridad.

e.2.3. **Función de Ejecución** : Es en sí la tarea de llevar a cabo las tareas programadas. Los elementos básicos de la ejecución son: Jefatura, uso de buenos canales de comunicación y un buen sistema de incentivos. Esto se cumple a través de 2 funciones:

Dirección : Cuya misión es supervisar y motivar adecuadamente en el cumplimiento de las tareas. Existen distintos tipos de dirección dependiendo del tipo de liderazgo ya sea burocrático, anárquico o participativo. Aquel estilo que es funcional al tipo de grupo al cual se dirige y que le permite desarrollar su potencial, es el tipo de dirección óptima.

Coordinación : Es otra función de la dirección la cual "engloba e interrelaciona las distintas fases que constituyen el proceso. Es el elementosintetizador de las funcionesadministrativas"(44) Se la define como la sincronización de los esfuerzos para proporcionar una adecuada cantidad, oportunidad y dirección de manera que las acciones sean armoniosas y unificadas para el objetivo que se haya determinado. La coordinación puede ser interna o externa, cuando se realiza dentro de la organización o fuera de ésta, respectivamente.

e.2.4. Control : Esta función cumple la misión de verificar si los objetivos han sido cumplidos de la manera en que se programaron y señalar los efectos y los errores, con el objeto de que puedan ser evitados en el futuro.

Las herramientas de la función control son de 2 tipos: informativas y correctivas.

- Herramientas informativas : Sirven para dar a conocer los hechos económicos generados, los principales son: la contabilidad y la estadística.

- Herramientas correctivas : Son aquellas que sirven para controlar el grado de cumplimiento de las políticas y procedimientos. Entre éstas tenemos: control presupuestario, control de calidad del servicio otorgado y auditoría.

De esta función debe resultar periódicamente informes, comparaciones, costos y presupuestos. (5)

Estas distintas etapas son llevadas a cabo por el equipo de Bienestar pero con énfasis en unas u otras según correspondan más propiamente al cargo de jefatura o de apoyo.

e.3 Funciones de jefatura de la Unidad de Bienestar

e.3.1. De planificación y dirección:

- Proponer a la dirección las políticas generales y específicas de Bienestar de la Organización para su personal.

- Determinar estrategias de acción en relación a los diferentes beneficios que se otorguen en el Dpto. o Unidad de Bienestar, de manera que éstos cumplan con el objetivo para el cual fueron creados.

- Programar el trabajo anual del Dpto. conjuntamente con el personal a su cargo.

- Administrar el Dpto. procurando que el trabajo se desarrolle en la forma más armoniosa posible.

- Asignar claramente las funciones a realizar por cada uno de los miembros de su personal, delegando la autoridad necesaria para tales efectos.

- Proponer la realización permanente de estudios que profundicen el conocimiento de variables relacionadas con el bienestar biosicosocial de los afiliados como de su familia.

e.3.2. De coordinación y asesoría:

- Coordinar la Unidad de Bienestar con las demás unidades de la organización, como a su vez el funcionamiento de las diferentes secciones o grupos de trabajo existentes en el Dpto.
- Asesorar a los ejecutivos de la Organización en lo relativo a la determinación de políticas de Bienestar.
- Representar al Dpto. de Bienestar en todas las acciones inherentes al cargo, tanto al interior como al exterior de la organización.
- Relacionarse con otros servicios de Bienestar y con organizaciones de la comunidad para un mejor aprovechamiento de los recursos, a la vez que para conocer otras experiencias que puedan contribuir al progreso de la Unidad.

e.3.3. De control, Supervisión y Evaluación

- Controlar y supervisar el desarrollo de las funciones y tareas, tanto técnicas como administrativas de su personal, dando las orientaciones pertinentes.
- Evaluar conjuntamente con su personal, en forma periódica, los programas que se están realizando.
- Confeccionar la memoria anual del Dpto. (45)

e.4 Funciones del equipo de asistentes sociales de apoyo:

- Colaborar en la ejecución de proyectos de Bienestar abarcando todos los niveles laborales.
- Responsabilizarse de los proyectos específicos de Bienestar que se le hayan asignado.
- Otorgar atención individualizada al trabajador y su familia, lo que implica: Atención de público, realizando labores educativas y de orientación a los trabajadores que necesiten

de su atención, realización de visitas domiciliarias, informes y gestiones que las atenciones sociales requieran, mantención actualizada de fichas individuales que consignen datos personales del trabajador y la labor social efectuada, autorización y control de la entrega de los beneficios socioeconómicos que emanan de convenios colectivos, fondos de Bienestar, cajas de compensación, etc.

- Colaborar con su jefe en la elaboración del programa anual del Dpto.
- Realizar los informes de trabajo que la jefatura le requiera.
- Supervisar el trabajo profesional y administrativo que realice el personal a su cargo.
- Colaborar con su jefe en la elaboración de la memoria anual del trabajador realizado en el Dpto.
- Coordinarse con las instituciones de la comunidad, de quienes se requiera atención y beneficios regulares para los trabajadores: Cajas de Previsión, Cajas de Compensación, etc.
- Elaboración y ejecución de proyectos específicos como fiestas de navidad, fiestas patrias, etc. (46)
- Elaboración y ejecución de proyectos de investigación que retroalimente a la Unidad en relación al nivel de satisfacción del afiliado.

f) Programas General de Acción

El programa es un elemento fundamental para todo el Dpto. de Bienestar. Se entiende por programa, "el conjunto de actividades y recursos organizados para obtener en la práctica los resultados o metas de una función en su totalidad o de un aspecto de la misma, dependiendo de la complejidad o simplicidad de dicha función" (47)

Todo programa de Bienestar requiere del cumplimiento de una serie de etapas previas:

- 1) Una etapa de investigación sobre antecedentes de la Organización, los trabajadores y sus familias y los recursos que tanto la organización como la comunidad ponga a disposición de los trabajadores y sus familias.

2) Una etapa de diagnóstico social real y efectivo, proveniente del análisis y cuantificación de los datos obtenidos en la etapa de investigación y del cual surge una jerarquización de las áreas más críticas susceptibles de solución. La jerarquización de los problemas se hace en base a criterios tales como:

- Magnitud de la necesidad
- Urgencia de solución
- Conciencia del problema
- Recursos existentes
- Objetivos de la organización
- Objetivos de la Unidad de Bienestar

A partir del análisis de todo lo anterior, se formulan alternativas de solución reales y factibles.

3) La tercera etapa es la concreción del programa definido de acción. Para tal efecto, se deben establecer en forma clara y precisa los objetivos del Programa: Generales y Específicos, y los recursos económicos, materiales y humanos que se utilizarán para el cumplimiento de los mismos.

VII.- ALGUNAS CONSIDERACIONES EN RELACION A LOS PLANES DE BENEFICIOS SOCIALES

Los planes de beneficios sociales constituyen una parte importante dentro de la totalidad de compensaciones que las Empresas suelen ofrecer a sus funcionarios. Estos servicios y beneficios sociales constituyen costos de mantenimiento del personal a la vez que son medios indispensables de complemento y apoyo para estimular y mantener en un nivel satisfactorio la moral y la productividad.

Los servicios y beneficios sociales suelen abarcar tanto los beneficios establecidos por la ley, como beneficios extras o marginales.

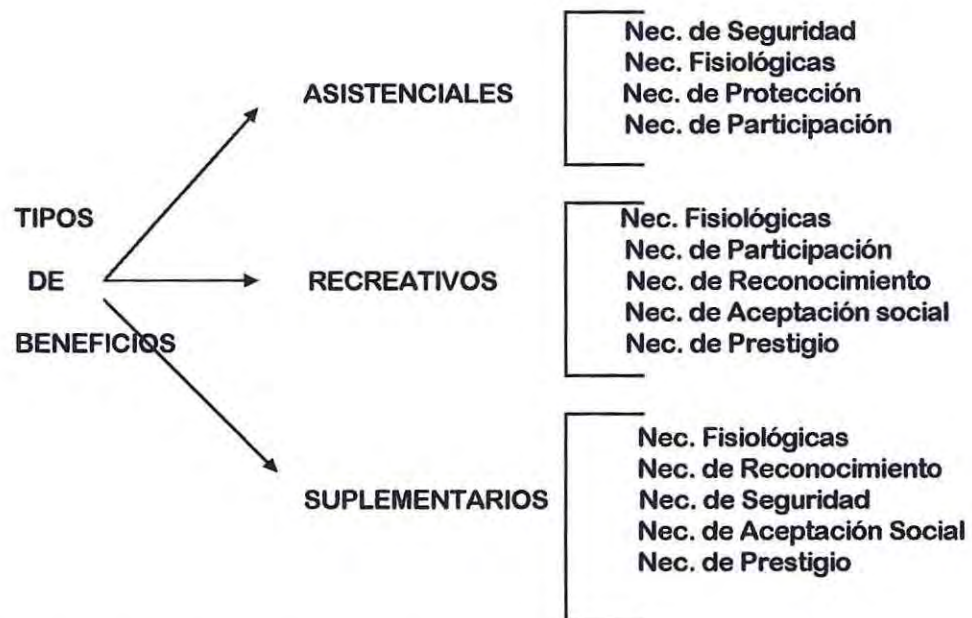
Según Chiavenato (48), los planes de servicios y beneficios sociales son completos cuando se planean para auxiliar al empleado en tres áreas de su vida.

- 1.- En el ejercicio del cargo.
- 2.- Fuera del cargo, pero dentro de la Empresa.
- 3.- Fuera de la Empresa, o sea en la comunidad

En cuanto a sus objetivos, estos planes pueden ser clasificados en:

- 1.- Actividades Asistenciales.
- 2.- Actividades Recreativo - Culturales.
- 3.- Actividades Suplementarias o de Apoyo.

Al relacionar estos tres objetivos con las necesidades humanas que están satisfaciendo, tenemos:

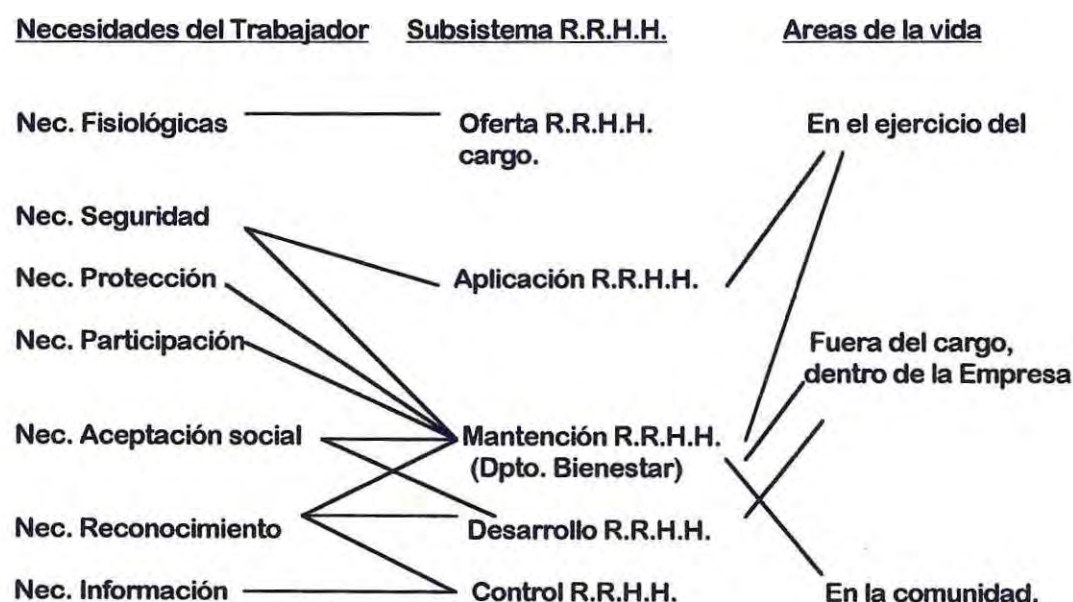


Chiavenato llega a concluir que, los servicios y beneficios sociales, al constituir una respuesta a necesidades humanas diversas y al ser capaces de minimizar aquellos factores ambientales descritos por Herzberg se hace necesaria ... "Una composición integrada de servicios y beneficios (...) esa integración debe ser tanto vertical como horizontal. La integración horizontal se refiere a la sincronización de todos los servicios y beneficios sociales ofrecidos a un determinado nivel jerárquico de empleados, mientras que la integración

vertical se refiere a la integración de los diferentes planes ofrecidos a varios niveles de empleados". (49)

Por otra parte, al relacionar las distintas áreas de vida del trabajador nombradas anteriormente y el tipo de necesidades a la que es esperable que un Servicio de Bienestar satisfaga, con la serie de subsistemas de R.R.H.H. establecidos, es posible pensar en la necesidad de integración real de los distintos departamentos de R.R.H.H. ya que las complejas y crecientes necesidades del ser humano en la organización así lo requiere. Es así que a muchas de las necesidades de los trabajadores sería posible darles una respuesta si el equipo entero de R.R.H.H. estuviese integrado en su atención. Esta gran red de relaciones puede apreciarse en el siguiente esquema:

Necesidad de Atención integral de sus Necesidades



Alicia Forttes señala en relación a esto, "el Dpto. de Bienestar no es una unidad aislada y autónoma, sino que es una parte del conjunto de servicios que permiten la mantención y desarrollo del recurso humano de la Organización; por lo tanto, su quehacer estará siempre coordinado con el de dichos servicios" (50)

Esta idea de trabajo mancomunado del Dpto. de Bienestar y de R.R.H.H. que en definitiva laboran para un mismo público y un mismo objetivo, estará dando las bases para comenzar a trabajar en lo que se denomina "Bienestar Integral del Personal", concepto que apunta a la idea de ir más allá de lo

establecido por la ley que rige los servicios de Bienestar del sector público, es decir, por el decreto supremo N° 28, y abarcar áreas no contempladas en tal reglamento; diseñando una red amplia de beneficios y servicios que sea atractiva y funcional a todos los actores involucrados, no solamente a la masa más popular y procurando de esta manera, ser una buena oferta para el 100 % de los funcionarios de una institución.

VIII.- BIENESTAR INTEGRAL

Para comenzar a entender el concepto de "Bienestar Integral" conviene precisar antes la idea de Bienestar Social, como una institución naciente cuya función esencial es la ayuda mutua. Bajo este enfoque, se ubica al "Bienestar Social" dentro de las principales actividades institucionales de la vida de la comunidad.

<u>Institución</u>	<u>Función Primaria</u>
Familia	-----Socialización
Religión	-----Integración
Economía	-----Producción, distribución, consumo
Política	-----Control Social
Bienestar Social	-----Apoyo Mutuo

"Visto de esta manera, como institución social básica el bienestar social no tendría ninguno de los estigmas de "limosna" o "caridad", se le ve más bien como el medio normal y aceptado por el cual los individuos, las familias y las comunidades satisfacen sus necesidades sociales y logran una vida más saludable". (51)

La visión opuesta es concebir la función del bienestar en términos relativos a otras funciones institucionales en que "las actividades de apoyo mutuo entran a actuar sólo cuando las necesidades humanas no están siendo satisfechas por vías de actividades familiares, políticas, religiosas o económicas" (52). Esto es lo que se ha llamado la "Función Residual del Bienestar", en oposición a la "Función Institucional" del mismo.

"Históricamente, las actividades de ayuda mutua son funciones secundarias de otras instituciones, principalmente familiares y religiosas. Los tiempos modernos han planteado demandas

crecientes a tales actividades, al cambiar nuestros conceptos de necesidades y estándares de bienestar. Las limitaciones existentes para satisfacer estas demandas que presentan las principales instituciones, como así la vulnerabilidad de los individuos ante las fuerzas de cambio en la sociedad industrial urbana, se hacen más y más evidentes (...) Se ha desarrollado un elaborado sistema de agencias públicas y privadas con el expreso propósito de proporcionar apoyo mutuo. Por eso comienza a aparecer la importancia relativa de esta actividad como un modelo diferenciado" (53)

Bajo esta perspectiva es que el tema del "Bienestar" se vuelve un desafío por procurar desarrollar una labor integral y especializada en el sentido de abarcar las áreas más importantes del individuo: Biológicas, psicológicas y sociales, a través de su medio laboral y ayudarlo por esa vía a tener un mejor nivel de vida.

1.- Lo anterior es posible si se consideran por lo menos 5 de los indicadores del nivel de vida (salud, condiciones de trabajo, vivienda, esparcimiento y libertades humanas), establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en los programas que una unidad de bienestar establezca. Cada uno de ellos puede dar origen a programas específicos.

2.- Teniendo una visión muy clara acerca de la "Cultura Organizacional" en la cual se está trabajando, pues es ésta la que fijará los límites que determinarán el nivel de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores, pues, como ha quedado establecido la satisfacción es un concepto subjetivo y relativo a múltiples variables del personal y de la Organización misma. De esto se desprende la importancia de tener claridad respecto al "Perfil Socioeconómico y Cultural del Trabajador" a quien irán dirigidos los servicios y beneficios.

Definimos el concepto como sigue:

"Perfil del Trabajador": Serie de características socioeconómicas y culturales que configuran a la persona como "única o particular" y que son susceptibles de ser clasificables en categorías, para efectos de lineamientos de planes de servicios y beneficios que sean acordes a necesidades propias de un grupo humano determinado.

3.- Con una actitud proactiva por parte de la unidad de bienestar que sea capaz de anticiparse a los eventuales problemas que pudieran aparecer, en virtud de la aceleración de los cambios en la vida sociolaboral, y de esta manera, evitarlos antes de su clara aparición.

Considerando todos los elementos anteriormente expuestos y no existiendo definición previa del concepto, es que nos aventuramos a conceptualizar la idea de "Bienestar Integral" como sigue:

Bienestar Integral

"Es la satisfacción de necesidades humanas a través de un plan completo e integrado de servicios y beneficios que rebasen las actividades meramente asistenciales, hacia el ámbito de lo recreativo - cultural y suplementario o de apoyo; de manera sistemática en el tiempo y de modo que abarque la vida personal-familiar, laboral, y cultural del individuo".

Esto es posible otorgarlo, más aún si tomamos en consideración los resultados de variados estudios que dan cuenta de las cada vez más complejas necesidades humanas que buscan ser satisfechas a través del área laboral.

Lo anterior amerita con creces y establece la necesidad insoslayable de que la labor realizada por los Dptos. de Recursos Humanos y Bienestar estén en completa armonía y coordinación. Sólo de esta manera se facilitaría la tarea de propender a un bienestar efectivamente integral del personal de una Organización.

V.- DEFINICION DE VARIABLES

a) Procesos:

Se entenderá como el desarrollo y desempeño de cada una de las fases del proceso administrativo: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

b) **Estructura:**

Corresponde a los aspectos más estables de la Organización, constituyendo el "Esqueleto" de ésta.

c) **Satisfacción del afiliado:**

Corresponde a la percepción o reacción afectiva general del trabajador con respecto a la estructura, beneficios y labor realizada (procesos), por el Dpto. de Bienestar.

d) **Perfil del trabajador:**

Corresponde a las características socioculturales y económicas del afiliado y su familia.

VI.- TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio es de tipo exploratorio - descriptivo, ya que tiene como fin obtener información en relación a ciertas variables que permitan conocer el nivel de satisfacción de los afiliados al Dpto. de Bienestar del S.S.V.Q.; estas variables se refieren al funcionamiento del Dpto. de Bienestar en cuanto a estructura y procesos, perfil del trabajador y satisfacción del afiliado con respecto al funcionamiento.

Comenzaremos este estudio con un diagnóstico social que nos permita constatar las características que en este momento presentan las variables seleccionadas para orientar nuestra futura intervención profesional y de este modo, poder interrelacionarlos y analizarlos con miras a desarrollar un bienestar integral para los afiliados y su grupo familiar.

Por una parte este estudio va a ser exploratorio, ya que se hace imprescindible investigar y detectar las variables abordadas, lo que ayudará a identificar un conjunto de características potencialmente significativas, que después podrían considerarse con mayor detalle en un diseño de investigación más elaborado.

Por otra parte, este estudio además será descriptivo ya que se desea establecer relaciones entre las variables que nos lleven a conocer, describir e interpretar la situación abordada.

Además este estudio pretende recopilar información para responder con base empírica las preguntas significativas que nos orientan en la investigación.

VII.- DISEÑO MUESTRAL

Los afiliados al Dpto. de Bienestar suman 3.100, al no poder encuestar a todo el "Universo", por su gran dimensión, es que se va a utilizar el "Método de Muestreo", con el objeto de obtener un juicio general de los funcionarios a partir de su percepción del Servicio.

Para que la muestra sea representativa, hemos escogido aquella perteneciente al grupo de las probabilísticas denominada "Muestra estratificada por proporción", utilizando un margen de error del 5%.

Es así como dividimos al total de los afiliados en 3 estratos:

Ley 18.834	= 2.689	86,7 % del total
Ley 15.076	= 277	8,9% del total
Jubilados	= 134	4,3 % del total

	3.100 afiliados	100,0 %

En la ley 18.834 se encuentran directivos, profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares en la ley 15.076 se encuentran médicos, odontólogos, químicos farmacéuticos y bioquímicos (todos ellos profesionales).

Utilizamos la siguiente fórmula:

$$M = \frac{[\sum wh * \sqrt{(ph * qh)}]^2}{V}$$

M = Tamaño de muestra

h = estrato

wh = Nh Universo del estrato h

N Total de afiliados



qh = Es una diferencia, es decir, la proporción que no ocupa una cierta característica del Depto. de Bienestar (información proporcionada por la oficina coordinadora de los Servicios de Bienestar del MINSAL).

ph = grado de utilización del Depto. de Bienestar.

$$V = (d/z)^2, \text{ donde } \begin{array}{l} d = \text{margen de error} = 0.05 \\ z = \text{grado de confianza.} = 1.98 \end{array}$$

Por lo tanto, $V = 0.0007$

“Determinación del tamaño de muestra”

Estrato	Nh	wh	ph	qh	$\sqrt{(ph * qh)}$	$wh * \sqrt{(ph * qh)}$
1	2.689	0.87	0.40	0.60	0.49	0.43
2	277	0.09	0.10	0.90	0.30	0.03
3	134	0.04	0.50	0.50	0.50	0.02
Σ	3.100	1			1.29	0.48

Reemplazando la fórmula tenemos:

$$M = \frac{(0.48)^2}{0.0007} = 329$$

Dado que el tamaño muestral es superior al 5% del Universo es necesario hacer un ajuste por finitud, por lo que tenemos:

$$\text{Finitud} = \frac{M}{1 + \frac{M}{N_h}} = \frac{329}{1 + \frac{329}{3100}} = 297$$

Por lo que tenemos que el tamaño muestral corresponderá a 297 afiliados:

- Ley 18.834 = 257 afiliados
- Ley 15.076 = 27 afiliados
- Jubilados = 13 afiliados

VIII.- Metodo de recoleccion de datos y tecnicas

Para poder cumplir con los objetivos de investigación, se utilizarán técnicas cuantitativas y cualitativas. Entre las cuantitativas se construyeron dos instrumentos de recolección de datos: la encuesta y la entrevista estructurada. (Ver anexo 2 y 3)

El primer instrumento es anónimo, sus preguntas derivan directamente de la operacionalización de variables. Consta de 95 preguntas; 80 cerradas y 15 abiertas, las que pretenden medir una dimensión objetiva abordando temas como identificación del afiliado y su grupo familiar, escolaridad, antecedentes de salud, recreación - cultura y capacitación, y una dimensión subjetiva conociendo la percepción que tienen los afiliados sobre el proceso administrativo del Departamento de Bienestar.

El segundo instrumento va dirigido a la Jefa de Bienestar y busca recolectar información sobre el funcionamiento administrativo de su Unidad, consta de 80 preguntas abiertas derivadas directamente de la operacionalización de variables.

Previa a la aplicación de los instrumentos se realizó un pre-test, a fin de someterlos a prueba y detectar sus posibles falencias, de esta manera se recogieron las sugerencias y se perfeccionaron con dichas consideraciones.

Las técnicas cualitativas que se utilizaron son la observación simple y estructurada, con el fin de recabar información sobre el clima laboral, diferentes actitudes y valores, etc. que difícilmente son susceptibles de medir por medio de instrumentos preestablecidos. También se utilizaron las técnicas de revisión bibliográfica y reuniones de análisis.

IX.- PROCESAMIENTO, ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Los datos resultantes del estudio serán procesados y analizados con el programa computacional EPI INFO 6 que permitió realizar todas las descripciones y análisis estadísticos de interés.

Para la interpretación de la información que dice relación con las formas de concluir se han establecido ciertos aspectos:

Para medir el grado de satisfacción del afiliado con respecto a las variables de funcionamiento administrativo es que se realizó la operacionalización de estas con un alto grado de precisión.

En primer lugar se sacará una sumatoria por cada dimensión, la que resultará de la suma de los puntajes de cada sub-indicador o indicador dividido por el número de los mismos ubicados al interior de cada dimensión.

Se establecerán rangos para determinar finalmente si están muy satisfechos, satisfechos, regularmente satisfechos, insatisfechos o muy insatisfechos (ver anexo 4).

El mismo método se utilizará para conocer el funcionamiento administrativo del Departamento.

X.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

I.-INTRODUCCION AL DIAGNOSTICO

Esta primera etapa del diagnóstico tiene como objetivo describir, a partir de la observación en terreno que se tuvo oportunidad de realizar durante el proceso de aplicación del instrumento de recolección de datos, ciertas características peculiares de la realidad social abordada.

En efecto, durante el proceso de encuestaje que duró aproximadamente 3 semanas, y en que se visitaron los establecimientos hospitalarios de localidades geográficamente tan distantes como Cabildo, La Calera, Limache, Quillota, etc., se tuvo la oportunidad de percibir características en cuanto al tipo de relaciones entre las personas, actitudes, motivaciones; es decir, muchos de aquellos rasgos que no siempre son susceptibles de "medir" por medio de instrumentos pre-establecidos, pero que sin embargo, afloran a cada instante cuando uno se enfrenta y vivencia la cotidianeidad de los trabajadores: sus distintos horarios, sus condiciones de trabajo, las relaciones personales con compañeros de labor, con jefes, etc. Son esas características las que pretendemos plasmar en este espacio y de esta manera enriquecer el diagnóstico social al añadir, al análisis de las variables predeterminadas en el diseño de investigación, este otro grupo de características que aunque puedan considerarse como muy sutiles e intangibles por estar en el plano de las "relaciones" y de los motivos de las personas, sí tienen gran impacto en lo que es su comportamiento organizacional.

Durante la primera semana de trabajo (03 al 07 julio) se encuestaron los siguientes establecimientos: Consultorio N° 3; Consultorio Santa Julia; Consultorio Cienfuegos; Hospital de la Ligua; Hospital de Quilpué; Hospital de Limache; Centro Geriátrico Paz de la Tarde; Hospital de La Calera; Hospital de Cabildo; Hospital de Peñablanca; Hospital de Quintero; Hospital de Petorca; La Dirección y el Departamento de

Atención Integrada (DAI); Hospital San Martín de Quillota; y a los jubilados.

La semana siguiente (10 al 14 julio) se destinó al mayor representante del Servicio de Salud Viña del Mar Quillota (SSVQ): Hospital Gustavo Fricke (HGF); extendiéndose dicho plazo hasta una semana más por las dimensiones del hospital y porque la aplicación y posterior recopilación del instrumento se volvió muy difícil y lenta respectivamente.

Durante este tiempo se encuestó también el SOME (Servicio de Orientación Médico - Estadístico) y el COMPIN (Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez).

Como ha podido desprenderse de lo anterior, el S.S.V.Q. abarca una gran zona geográfica de la V región. Esto tiene como consecuencia el aislamiento de los hospitales más alejados de la Dirección del Servicio y del Departamento de Bienestar. Por esta misma razón, los funcionarios de dichos establecimientos ven al Departamento de Bienestar como algo muy lejano, externo a ellos. A esto se suma el hecho de que existen hospitales en que (por ej.: Cabildo) la visita de la Asistente Social es una vez por mes; en los mejores casos esta visita es una vez por semana; y sólo el H.G.F. goza de la presencia de la Asistente Social cuatro días por semana. Por lo tanto, es bastante entendible la visión lejana que los funcionarios tienen con respecto al Depto. de Bienestar y la no identificación con su Asistente Social a quien no la perciben como parte de sus hospitales, sino que más bien como un agente externo. Este poco contacto entre la profesional y los funcionarios tiene entre algunas de sus consecuencias que estos últimos poco conocen acerca de la labor del Departamento y la relacionan más que nada sólo con la tramitación de beneficios, especialmente bonos médicos y escolares.

Es necesario recordar que el equipo de Asistentes Sociales que trabajan en el Depto. de Bienestar son en total 5, y una de ellas cumple las funciones de jefatura, por lo tanto, son en definitiva 4 Asistentes Sociales, quienes se enfrentan a la tarea de atender a las necesidades de más de 3000 afiliados a esta Unidad. No es por tanto raro, encontrarse con funcionarios que "extrañen" la presencia permanente de un Asistente Social en sus establecimientos de trabajo, ya que por el escaso

número de profesionales, el gran número de establecimientos que deben atender, y la gran distancia geográfica que separa a la mayoría de ellos, la permanencia real de los profesionales en cada uno de los recintos, es francamente escasa. Por otro lado, se suma a esto, el hecho que las Asistentes Sociales deban desempeñar muchas funciones más administrativas que propiamente "sociales", que le "roban" un tiempo valiosísimo y escaso, que debiera canalizarse en un trabajo más propio de la profesión. Este hecho se evidencia casi dramáticamente en el H.G.F. en el cual, aún cuando la Asistente Social permanece cuatro días por semana, su trabajo se remite a la tramitación y solicitud de beneficios, lo cual a su vez redundante en una gran frustración para la profesional que manifiesta deseos de poder desarrollar proyectos en beneficio de los funcionarios, pero que el trabajo administrativo que la "ahoga" día a día, le impide. La Asistente Social de esta Unidad atiende a 919 personas y no cuenta con ayuda de secretaria.

De esta manera, la visión que en general se tiene del Depto. de Bienestar es la de un verdadero "punto de canje", el medio por el cual se tiene la posibilidad de obtener algún beneficio o retribución monetaria, y no como la instancia que tiene el trabajador de canalizar problemáticas o inquietudes más trascendentes.

En resumen, la escasa dotación del profesional (Asistente Social); el escaso tiempo de permanencia de éstos en los distintos establecimientos y por lo tanto el poco contacto directo con la gente; y la labor restringida que alcanzan a realizar en cada una de sus "visitas" a los establecimientos, redundante en una mala imagen y en un malestar generalizado de la gente hacia el Depto. al cual consideran poco activo, burocrático, engorroso e ineficiente.

El ambiente de trabajo que se percibió en el S.S.V.Q., es un ambiente bastante stresante, todos se encuentran muy imbuidos y absorbidos en lo que son sus labores; los trabajadores no son personas fáciles de tratar, son agudos en sus observaciones, desconfiados y no muy dispuestos a nada que requiera "cooperación" de tiempo por su parte, sobre todo por el ritmo agitado de la rutina diaria. En general, se mostraban más bien reticentes a contestar la encuesta y muchas veces hubo que acudir a las jerarquías para agrupar a

algunos pocos y aplicar el instrumento, aún sabiendo que lo que se estaba haciendo sólo tenía pretenciones de mejorar el servicio de Bienestar y, por lo tanto, la atención hacia ellos mismos. Sin embargo, una vez que alguien accedía a responder la encuesta y que se desahogaba a través de ésta y de comentarios espontáneos que daban lugar a un mayor diálogo e interacción con las alumnas, surgía entre los demás funcionarios una suerte de "envidia colectiva" en que personas que se habían negado a "cooperar" respondiendo la encuesta, reclamaban apasionadamente su derecho a hacerlo, en virtud de su afiliación y contribución al Depto. de Bienestar: "todos imponemos, a todos debieran hacernos la encuesta", eran algunas de sus exclamaciones.

Esto deja entrever que tras esa aparente apatía y desconfianza de la gente frente a iniciativas de este tipo, realmente sí tienen el deseo de ser partícipes de las decisiones que se tomen en su Depto. de Bienestar y de que éste conozca las inquietudes que los aquejan, sólo que era difícil "romper" con sus atareadas rutinas de trabajo y conocer un poco más acerca de ellos.

Otro aspecto que merece ser destacado es la fuerte politización en el ambiente laboral, desde la más alta jerarquía en que los llamados "cargos de confianza" responden precisamente a motivaciones de esta índole, hasta los estamentos inferiores que se reúnen bajo agrupaciones gremiales con una orientación política definida. Todas estas fuerzas, no siempre convergentes, hacen que se perciba un clima tenso, como una "olla a presión" y que se manifiesta concretamente en actitudes de desconfianza, susceptibilidades, incredulidad, apatía para no comprometerse, etc.

Vemos así que la variable política juega un rol muy importante en las actitudes y el comportamiento de las personas. Por ejemplo: un signo de desconfianza se vio claramente en la actitud de la FENATS (a través de su presidente) que catalogó la encuesta como una "maniobra política" por parte de la Dirección y que por lo tanto no cooperó. En su defecto lo hizo el gremio de los Paramédicos (por medio del Presidente del Colegio de Paramédicos), que a su vez se encuentra en una fuerte pugna política con la Fenats para formar una agrupación independiente, lo cual haría perder mucha fuerza numérica a

esta última (pues el gremio de los paramédicos es el más numeroso).

Si bien no pretendemos cuestionar la validez y legitimidad de la actividad política en la organización en la cual estamos insertas (sobre todo considerando su condición de "institución pública") en la cual estamos insertos, consideramos que esto incide negativamente en el ambiente laboral pues cada individuo "cae" inevitablemente dentro de una clasificación política, en un medio en el cual las diferencias no se sobrellevan de la mejor manera. Y esto último quizás sea un rasgo más bien "cultural", que propiamente del "Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota".

La jerarquización en las relaciones es otro rasgo destacable. Existe una estructura muy definida de roles determinada por la "pirámide jerárquica" establecida.

Nadie cree conveniente "invadir" el terreno de otro, determinado éste, por el límite que imponen los cargos, por supuesto que si éste corresponde a una categoría superior, podrá tener cierta injerencia en las decisiones del inferior, pero esto no se da en cargos de categorías paralelas. Asimismo el límite intraestamentario está muy delimitado y el recelo de sus representantes no da lugar a "intromisiones" de quien no corresponda.

Una última apreciación es que la jerarquía funciona a todo nivel aunque quizás con la excepción del estamento médico que pareciera ser "un mundo aparte", con un sistema de reglas y valores distintos, dentro del personal de la salud, y que no colaboró ni siquiera con la convocatoria de su propio Director y colega. Quedó la impresión de que ellos no entran en el sistema jerárquico y que tampoco muestran un gran interés por lo que pasa más allá de lo que es su propia labor.

Pareciera ser que el "endiosamiento" que nuestra sociedad le ha otorgado a la labor médica, ha surtido un efecto contraproducente traduciéndose en una actitud inaccesible y hasta irreverente por parte de un número importante de tales profesionales.

Esto se hizo patente con gran claridad durante la permanencia en el H.G.F. en donde fue francamente una odisea lograr que

los médicos siquiera "escucharan" el interés de las alumnas; más difícil aún fue encontrarlos con la "disposición" a responder la Encuesta, la cual finalmente se les aplicó en forma oral y "uno a uno". Sin embargo hubo gratas, aunque escasas excepciones, en que médicos con más años de servicio y con la visión más reposada de la vida que sólo logran dar la experiencia, mostraron una buena acogida a esta iniciativa.

II.- ANALISIS DE LOS OBJETIVOS

- VARIABLE 1:

OBJETIVO GENERAL: "Describir el funcionamiento administrativo del Depto. de Bienestar".

Esta variable será analizada, en general, en base a la entrevista realizada a la Jefe del Departamento de Bienestar del SSVQ.

La categoría en la cual resulta clasificada cada función administrativa de este servicio está dada por los resultados obtenidos con el puntaje asignado en la operacionalización de las variables. (ver anexo 4)

1 - Objetivo Específico: "Identificar el funcionamiento procesual del Departamento en cuanto a su planificación, organización, dirección, coordinación y control".



Análisis de la dimensión proceso administrativo:

A.- Planificación:

INDICADORES	VALORES OBTENIDOS
Existe planificación anual.	2 puntos
Existen personas encargadas de la planificación.	2 puntos
Existe un diagnóstico previo para planificar los programas y actividades.	2 puntos
Existen objetivos generales y específicos definidos.	2 puntos
Estos objetivos son congruentes con los objetivos definidos por la organización.	2 puntos
Los programas se formulan sobre la base de los resultados obtenidos en investigaciones diagnósticas.	2 puntos
Existe universalidad al planificar.	2 puntos
Cada programa cuenta con objetivos definidos.	2 puntos
El Departamento distribuye sus recursos de acuerdo a la magnitud de las necesidades de los afiliados.	2 puntos
TOTAL	18 puntos

Con respecto a esta subdimensión el Departamento de Bienestar asume el máximo de puntaje asignado ya que cumple con todos los indicadores señalados en la operacionalización.

Si esto lo comparamos con la satisfacción del afiliado con respecto a este tópico nos damos cuenta que son concordantes.

Sin embargo, en entrevistas informales las investigadoras detectan falencias en investigaciones diagnósticas actualizadas y permanentes de las necesidades e intereses de los beneficiarios, que le permitan al Departamento retroalimentarse para futuras planificaciones y así tomar una

postura proactiva más que reactiva como se está realizando actualmente.

Por lo tanto, esta función de planificación se encontraría en buen estado, pero sólo en una postura reactiva.

B.- Organización:

INDICADORES	VALORES OBTENIDOS
Existe un organigrama.	2 puntos
Existe un manual de procedimientos.	2 puntos
Existe un manual de especificación de cargo.	2 puntos
Existen funciones definidas dentro del departamento.	2 puntos
Los equipos de trabajo del Depto. tienen distribuidas estas funciones.	2 puntos
Para cada una de las funciones se encuentran definidas las actividades.	2 puntos
Los equipos de trabajo del Depto. poseen objetivos definidos .	2 puntos
Los equipos de trabajo tienen distribuidas las actividades.	2 puntos
Los beneficios se encuentran organizados.	2 puntos
Está definida la forma de obtener los beneficios.	2 puntos
El Depto. de Bienestar es oportuno en su atención al afiliado.	2 puntos
TOTAL	22 puntos

En este punto el Depto. de Bienestar alcanza también el puntaje máximo, es decir, cumple con todos los indicadores señalados en la operacionalización de variables.

Asimismo, los afiliados perciben esta función administrativa como satisfactoria. No obstante, cuando se pedían sugerencias para la Unidad de Bienestar, un importante número de

encuestados hizo hincapié en que era necesario desburocratizar este servicio.

C.- Dirección:

INDICADORES	VALORES OBTENIDOS
Existe autonomía para tomar decisiones.	0 puntos
La toma de decisiones se realiza en forma conjunta con el equipo de trabajo.	2 puntos
La jefatura del Depto. toma en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo.	2 puntos
La jefatura delega autoridad.	5 puntos
La dirección ha establecido canales de comunicación expeditos entre el Depto. de Bienestar y el afiliado.	2 puntos
Existen canales de comunicación expeditos entre la jefatura y el equipo de trabajo.	2 puntos
Existen instrumentos que canalicen las inquietudes de los afiliados.	6 puntos
Existen instancias de participación en la toma de decisiones.	2 puntos
Estas instancias son utilizadas por los afiliados.	1 puntos
TOTAL	22 puntos

Aquí se alcanza un puntaje de 22 puntos que corresponde a la categoría de buen estado.

No se obtiene el máximo de puntaje en indicadores como en:

- La existencia de autonomía para tomar decisiones por parte de la Dirección del Departamento.
- Autonomía para que el equipo de trabajo pueda resolver problemas que están a su alcance.

Estos dos indicadores están limitados por el marco legal que rige a los Departamentos de Bienestar del sector público, en donde existe una comisión administrativa en la cual la Jefe de Bienestar sólo tiene voz pero no tiene derecho a voto para tomar importantes decisiones que le competen a su cargo.

Por otro lado, el equipo de trabajo de asistentes sociales se ve afectado por esta situación ya que ellas deben acoger las sugerencias, inquietudes, quejas y/o reclamos de los afiliados y luego comunicarlas a la Jefe de Bienestar para que ella a su vez se las dé a conocer a la comisión. Este proceso es lento lo que se traduce en una tensión para las profesionales y descontento para los afiliados.

Otros indicadores que no alcanzan su valor máximo son los que tienen que ver con:

- La existencia de instrumentos que canalicen las inquietudes de los afiliados.
- La participación de los afiliados en las instancias que existen para tomar algún tipo de decisiones.

Esto se dá por la falta de medios y además porque ambos indicadores se utilizan en bajo promedio.

Si esto lo comparamos con lo que señalan los afiliados, éstos se quejan porque no se les hace partícipes en toma de decisiones, a pesar de tener representantes en la comisión administrativa, y además señalan en su mayoría no conocer los medios por los cuales se pueden canalizar sus inquietudes al Depto. de Bienestar.

Una de las principales causas de lo anterior estaría en la falta de comunicación de los representantes de los trabajadores en la comisión administrativa de las decisiones que se toman en esta instancia y que afectan el buen funcionamiento de esta unidad de bienestar. También afectaría lo poco atractivo que resulta para los beneficiarios los sistemas de comunicación utilizados por el Departamento.

D.- Coordinación:

INDICADORES	VALORES OBTENIDOS
Existe una jefatura que coordine el trabajo.	2 puntos
Se realizan reuniones periódicas entre el equipo de trabajo.	2 puntos
Existe coordinación entre el Depto. de Bienestar y el de Recurso Humano.	2 puntos
Estos realizan reuniones extraordinarias de trabajo cuando la realidad así lo requiere.	2 puntos
Existe coordinación con los otros Bienestares del Servicio de Salud de la Región.	2 puntos
El Depto. es apoyado técnicamente por otros Deptos. cuando así lo requiere.	2 puntos
El Depto. se coordina con organizaciones que le permita aumentar el grado de satisfacción de sus afiliados.	2 puntos
TOTAL	14 puntos

El Depto. de Bienestar en esta subdimensión alcanza el máximo de puntaje por lo que se encuentra dentro de la categoría muy buen estado.

Llama la atención que al compararlo con lo que piensan los afiliados con respecto a este punto éstos evalúan dentro de la categoría muy insatisfechos.

Los afiliados quizás perciben esto, por la demora en la entrega de beneficios o en las devoluciones de dinero equivocadas. Lo primero, se debe a la falta de automatización en la entrega de beneficios y lo segundo, se debe a las limitaciones que surgen de la legalidad aplicada al ejercicio de este servicio, es así como la falta de autonomía y de descentralización se hacen patente claramente en este punto un ejemplo sería que para una simple devolución de dinero el Depto. debe tramitarla en Santiago lo que puede demorar como promedio entre 8 a 15 días.

E.- Control:

INDICADORES	VALORES OBTENIDOS
Existe una política de control.	8 puntos
Existe medición de la ejecución.	8 puntos
Se utilizan instrumentos de control.	6 puntos
Existe evaluación de resultados por parte del Depto. de Bienestar.	2 puntos
Existe un programa de acción correctiva.	2 puntos
Se implementa este programa.	0 puntos
TOTAL	26 puntos

En esta función alcanza un puntaje de 26 puntos y lo ubica dentro de la categoría buen estado.

Los indicadores en que no alcanza el puntaje máximo asignado es por:

- La falta de instrumentos de control.
- La no consideración de los beneficiarios en la evaluación de resultados.
- La no implementación de un programa de acción correctiva.

CUADRO RESUMEN DE LA DIMENSION PROCESO ADMINISTRATIVO:

SUBDIMENSIONES	VALORES OBTENIDOS
PLANIFICACION	18 puntos = Muy Buen Estado
ORGANIZACION	22 puntos = Muy Buen Estado
DIRECCION	22 puntos = Buen Estado
COORDINACION	14 puntos = Muy Buen Estado
CONTROL	26 puntos = Buen Estado
TOTAL	102 puntos = Muy Buen Estado

El Depto. de Bienestar del S.S.V.Q. en la dimensión proceso administrativo, desde la perspectiva analítica de la Jefatura de Bienestar, alcanza 102 puntos por lo que se encuentra dentro de la categoría de muy buen estado.

Sin embargo, al efectuar un análisis comparativo con lo que piensan los afiliados respecto a los mismos puntos analizados, como veremos más adelante, como la carencia de investigaciones diagnósticas permanentes sobre intereses y necesidades que permitan anticipar situaciones y así como también respecto a la política de RRHH en la que hace falta un mayor nivel de trabajo en equipo con éste y otros departamentos de la organización, hace pensar que existen grandes espacios para desarrollar en esta área hacia una acción modernizadora que permita un mayor impulso de la política social de la organización.

2 - Objetivo Específico: "Identificar las características estructurales con que cuenta el Depto. de Bienestar en cuanto a recursos materiales, financieros, humanos y marco legal".

Análisis de la dimensión estructura del Depto. de Bienestar:

A.- Recursos Materiales y de Infraestructura:

INDICADORES	VALORES OBTENIDOS
EL Depto. posee una oficina independiente de trabajo.	2 puntos
Esta oficina asegura la privacidad en la atención.	2 puntos
La ubicación del Depto. es accesible a todos los afiliados.	0 puntos
El mobiliario es suficiente en cantidad y calidad.	0 puntos
El Depto. dispone de tecnología adecuada.	6 puntos
Dispone del material de oficina necesario para realizar sus actividades.	2 puntos
TOTAL	12 puntos

En esta subdimensión alcanza 12 puntos que lo ubica dentro de la categoría regular.

No se alcanza el puntaje máximo en lo que respecta a la suficiencia de mobiliario para la atención del afiliado; en la accesibilidad de los afiliados al Depto. de Bienestar y en la disponibilidad de tecnología adecuada para la atención de los afiliados, principalmente falta de computadores. Este es un punto crucial para agilizar la entrega de beneficios y desburocratizar el sistema.

B.- Recursos Humanos:

INDICADORES	VALORES OBTENIDOS
Existen profesionales suficientes para la atención del universo de los afiliados.	0 puntos
Existe personal para la atención de las problemáticas de los afiliados y sus familias.	2 puntos
Existe un grupo administrativo de apoyo a la gestión del Departamento.	2 puntos
TOTAL	4 puntos

Alcanza 4 puntos, lo que significa que sólo se ubica en la categoría regular.

El Depto. de Bienestar atiende a un universo de 3100 personas dispersas en una vasta zona geográfica para lo cual cuenta con un reducido personal administrativo y profesional, además este último utiliza gran parte de sus horas de trabajo en labores meramente administrativas, debido a la falta de personal de secretaría. Como resultado de esta situación tenemos una escasa permanencia en terreno del profesional Asistente Social, a excepción del Hospital G. Fricke, por lo que son vistas como agentes externos no alcanzando a generar una vinculación adecuada entre el afiliado y la Unidad de Bienestar.

C.- Marco Jurídico:

INDICADORES	VALORES OBTENIDOS
Con respecto al funcionamiento.	0 puntos
Con respecto a los beneficios.	36 puntos
Con respecto al financiamiento.	20 puntos
TOTAL	56 puntos

Alcanza 56 puntos, lo que ubica al Depto. de Bienestar en la categoría de regular.

Los indicadores del funcionamiento que no alcanzan su puntaje máximo son los dirigidos a medir:

- Si afecta el marco legal en el funcionamiento del Depto. de Bienestar.
- Si el profesional Asistente Social es capaz de preveer y actuar dinámicamente frente a estas posibles limitantes.
- Si la existencia de una comisión administrativa coarta en alguna medida la toma de decisiones del Jefe de Bienestar.

La falta de puntaje en estos indicadores nos estaría señalando la fuerte limitación que ejerce el marco jurídico en el desenvolvimiento de este servicio.

Otro aspecto que no alcanza su puntaje máximo es el indicador (Beneficios) que tiene que ver con:

- La existencia de diferentes tipos de convenios; con respecto a este punto a la Unidad de Bienestar le faltan una diversidad de convenios que cubran la amplia gama de necesidades de los afiliados como de salud, cultura- recreación y educacionales. Sería importante cubrir estas áreas, sobre todo, las relacionadas con salud, ya que éste es uno de los mayores gastos que tiene el beneficiario; y culturales - recreacionales, que dé alternativas de esparcimiento y permitan al funcionario y su familia desarrollar actividades creativas y de higiene mental a un costo mínimo y con esto

brindar algún momento de relajación en su agobiante tarea laboral.

- La atención médica y dental del afiliado por parte del Servicio. Esto es paradójico si pensamos que esta organización tiene como objetivo principal resguardar la salud de las personas, por lo tanto, este tipo de servicio debería ser una de sus mayores ventajas comparativas.
- La existencia de diferentes préstamos para solucionar diversas necesidades pues el monto de estos es mínimo y no brinda una ayuda real.
- La existencia de actividades ya que hay áreas como la cultural que no ha sido abordada cabalmente por esta Unidad.
- La existencia de cooperativas ya que no existen de ningún tipo.

En cuanto al indicador sobre financiamiento no alcanzan su puntaje máximo lo relacionado con:

- Otros mecanismos de obtención de dineros ya que no se cuenta con este método.
- Autonomía para decidir el traspaso de dinero de un ítem a otro ya que éste está restringido por ley.

Si comparamos este análisis con la percepción de los afiliados, se puede advertir que muchas de las falencias que esta Unidad presenta se las atribuyen exclusivamente al Depto. porque desconocen las limitantes legales que lo rigen .

CUADRO RESUMEN DE LA DIMENSION ESTRUCTURA DEL DEPTO:

SUBDIMENSION	VALORES OBTENIDOS
REC. MATERIALES Y DE INFRAESTRUCTURA.	12 puntos = Regular Estado
RECURSOS HUMANOS.	4 puntos = Regular Estado
MARCO JURIDICO.	56 puntos = Regular Estado
TOTAL	72 puntos = Regular Estado

El Depto. de Bienestar del S.S.V.Q. en la dimensión estructura alcanza 72 puntos por lo que se encuentra dentro de la categoría regular.

Para concluir podemos decir que la variable "funcionamiento administrativo del Depto. de Bienestar" evaluada por la Jefe de Bienestar de este Servicio se encuentra en un buen estado con un total de 174 puntos.

Para tener una visión más amplia acerca de esta variable, a continuación se presenta la percepción que tienen los propios afiliados.

- VARIABLE 2:

OBJETIVO GENERAL: "Establecer el nivel de satisfacción de los afiliados con respecto a las variables de funcionamiento administrativo del Departamento de Bienestar".

1.- Objetivo Específico: "Determinar las percepciones que tienen los afiliados en relación a las características procesuales del Depto. de Bienestar".

A.- Planificación:

1. Consideración de las necesidades para planificar:

Tipo Trabajo NECESIDADES AL PLANIFICAR	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADM NIS TRA TIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
MUY SATISFECHO	1	3	1	7	2	3	17	5,7%
SATISFECHO	3	32	16	35	23	6	115	38,7%
REGULARMENTE SATISFECHO	2	25	17	42	18	2	106	35,7%
INSATISFECHO	0	3	4	14	6	1	28	9,4%
MUY INSATISFECHO	2	3	3	5	1	0	14	4,7%
NO RESPONDE	0	6	2	5	3	1	17	5,7%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

Al realizar un análisis por tendencias, respecto a si las necesidades de los afiliados se encuentran considerados en la planificación del Depto. tenemos que el 44.4% dice sentirse

muy satisfecho o satisfecho. El 49,8% dice sentirse entre regularmente satisfecho y muy insatisfecho.

Si hacemos el análisis por estamento nos podemos percatar que entre los directivos, profesionales y jubilados se considera satisfactorio este punto.

De lo anterior podemos señalar que, mientras los estamentos altos poco o nada ocupan el Bienestar y dicen pertenecer a él por un afán solidario hacia los estamentos más bajos, la evaluación que éstos realizan no les toca mayormente ya que no usan los beneficios. Sin embargo, últimamente se ha visto que un porcentaje interesante de afiliados de estos estamentos se está retirando del Bienestar sin causa aparente que lo explique, al parecer por considerarlo poco atractivo para sus necesidades.

Los jubilados, por su parte, son los que mejor evalúan, esto se podría explicar porque es su único punto de apoyo para jubilaciones menguadas por lo que sí les resulta atractivo.

En cambio, entre los administrativos y técnicos sólo se sienten regularmente satisfechos. Esto nos llama la atención, ya que a fin de cuentas quienes más utilizan los beneficios del Depto. de Bienestar son técnicos, administrativos y auxiliares y a excepción de este último estos evalúan peor que los estamentos que utilizan en menor proporción este Servicio.

Para concluir, desde nuestra visión, respecto a la planificación que lleva a efecto el Depto. podemos decir que es homogénea, es decir, no se consideran las realidades o necesidades particulares de un público tan heterogéneo como es el del SSVQ. En efecto, las diferencias en cuanto a ingresos, nivel socioeconómico y cultural, y por tanto las diferencias en cuanto a necesidades de los afiliados no se ven reflejadas en un "paquete" de planes y beneficios sociales sino que es uno general para todo el universo de beneficiarios.

2. Preocupación del Depto. de Bienestar por conocer las necesidades de los afiliados antes de planificar:

Tipo Trabajo ACTUALIZACION NECESIDADES	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
MUY SATISFECHO	0	5	2	12	6	3	28	9,4%
SATISFECHO	1	25	17	32	21	4	100	33,7%
REGULARMENTE SATISFECHO	3	23	13	31	14	2	86	29,0%
INSATISFECHO	1	10	7	16	8	0	42	14,1%
MUY INSATISFECHO	3	2	2	9	1	0	17	5,7%
NO RESPONDE	0	7	2	8	3	4	24	8,1%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

La tendencia general respecto a la actualización de las necesidades de los afiliados, va desde regularmente satisfecho a muy insatisfecho englobando al 48.8%. Un 43.1% se siente entre muy satisfecho y satisfecho.

Estos porcentajes son coherentes con la variable anterior, respecto a la consideración de las necesidades de los afiliados al momento de planificar.

Si esto lo analizamos por estrato, la secuencia satisfecho, regularmente satisfecho e insatisfecho se repite entre los profesionales, administrativos, técnicos y auxiliares.

En el caso de los directivos existe la misma proporción entre los que están regularmente satisfechos y los muy insatisfechos.

Los jubilados nuevamente son los que mejor evalúan este aspecto del Bienestar.

Un hecho concreto que nos señala que la preocupación del Depto. por conocer las necesidades de los afiliados al planificar no es la óptima es la carencia de estudios actualizados y sistemáticos al respecto.

Grado de satisfacción de los afiliados respecto a la Subdimensión Planificación, de acuerdo a los puntajes asignados en la operacionalización de variables:

Subdimensión	: Planificación	%
Muy satisfecho	23 personas	7.7%
Satisfecho	107 personas	36.0%
Regularmente Satisfecho	96 personas	32.3%
Insatisfecho	35 personas	11.8%
Muy Insatisfecho	36 personas	12.1%
TOTAL	297 personas	100%

La tendencia general nos indica que el 60% de los afiliados se encuentra entre regularmente satisfecho y muy insatisfecho y un 40% entre satisfecho y muy satisfecho.

Una de las sugerencias más recurrentes dentro del 60% insatisfecho es la que dice relación con una mayor atención a problemas del afiliado y su grupo familiar, esperan que esto se haga prontamente una realidad y se considere en las futuras programaciones de actividades, beneficios, etc...

B.- Organización:

1. Oportunidad en la entrega de beneficios:

Tipo Trabajo ENTREGA DE BENEFICIOS	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
MUY SATISFECHO	0	3	1	7	3	2	16	5,4%
SATISFECHO	3	23	11	26	24	5	92	31,0%
REGULARMENTE SATISFECHO	3	33	20	43	11	3	113	38,0%
INSATISFECHO	1	6	5	16	9	0	37	12,5%
MUY INSATISFECHO	1	2	1	10	3	0	17	5,7%
NO RESPONDE	0	5	5	6	3	3	22	7,4%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

La mayoría de los afiliados (56.2%) se sienten de regularmente satisfecho a muy insatisfecho con el grado de agilidad en la entrega de servicios y/o beneficios; la segunda mayoría se siente entre muy satisfecho y satisfecho con un 36.4%.

Los afiliados, en general, no están muy conformes con la oportunidad en la entrega de beneficios, pues éstos tienen un tiempo de demora que varía según el tipo de beneficios pero que en ningún caso es inmediato. El Depto. al carecer de un sistema computacional no le es fácil hacer esta actividad más expedita.

2. Documentación para obtener beneficios:

Tipo Trabajo DOCUMENTACION BENEFICIOS	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
MUY SATISFECHO	0	2	1	7	3	3	16	5,4%
SATISFECHO	5	36	16	35	25	6	123	41,4%
REGULARMENTE SATISFECHO	1	18	12	34	13	1	79	26,6%
INSATISFECHO	1	7	7	20	5	0	40	13,5%
MUY INSATISFECHO	1	4	4	7	3	0	19	6,4%
NO RESPONDE	0	5	3	5	4	3	20	6,7%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

La tendencia nos muestra que los afiliados, en general, se sienten entre muy satisfechos y satisfechos con la documentación que el Depto. de Bienestar exige para obtener los beneficios con un 46,8%.

Si agrupamos las categorías que van desde regularmente satisfecho a muy insatisfecho, tenemos que el 46,5% se encuentra en estas categorías.

No obstante, encontrándose dividida la opinión de los afiliados, en entrevistas informales la gente expresó mayoritariamente su incomodidad por la excesiva burocracia en la documentación requerida por el Depto. Estas manifestaciones espontáneas se contradicen con lo expresado en forma escrita a través de la encuesta.

3. Forma en como desempeña su función el Depto. de Bienestar:

Tipo Trabajo PERCEPCION DEL DEPTO.	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADM NIS TRA TIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
MUY SATISFECHO	0	1	3	7	4	5	20	6.7%
SATISFECHO	4	44	15	42	22	6	133	44.8%
REGULARMENTE SATISFECHO	1	16	17	36	19	1	91	30.6%
INSATISFECHO	1	6	2	9	2	0	20	6.7%
MUY INSATISFECHO	1	1	3	4	0	0	9	3.0%
NO RESPONDE	0	4	3	10	6	1	24	8.1%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

Como podemos apreciar las tendencias se encuentran entre satisfecho 44.8% y regularmente satisfecho 30.6%.

Cuando analizamos por estrato este no difiere mucho del análisis general: directivos, profesionales y técnicos coinciden en señalar la labor como satisfactoria y regularmente satisfactorio; los administrativos primero la consideran regular y después satisfactoria. Los jubilados son los que mejor evalúan este punto.

Grado de satisfacción de los afiliados respecto a la subdimensión organización, de acuerdo a los puntajes asignados en la operacionalización de variables:

Subdimensión	: Organización	%
Muy Satisfactorio	17 personas	5.7%
Satisfactorio	116 personas	39.1%
Regularmente Satisfactorio	94 personas	31.6%
Insatisfactorio	32 personas	10.8%
Muy Insatisfactorio	37 personas	12.5%
TOTAL	297 personas	100%

El análisis por tendencia nos muestra que respecto a la dimensión "organización", el 54.9% del universo estudiado se siente de regularmente satisfecho a muy insatisfecho y el 44.8% de satisfecho a muy satisfecho.

Se debe hacer el alcance que cuando al final de la encuesta se piden hacer sugerencias para mejorar la labor del Depto. de Bienestar: uno de los puntos reiterados es la petición de menos burocracia en la obtención de beneficios.

Esta demora se debe fundamentalmente a la falta de elementos técnicos (automatización) integrados al Proceso Administrativo de esta Unidad. Por ejemplo, en el Servicio de Salud San Felipe - Los Andes, en el año 1992 - 1993 se demoraba 30 días en cancelar un beneficio como el de préstamo de auxilio. Desde el segundo semestre del año 1994, se logra reducir el plazo de cancelación a 5 días gracias a la automatización de los pagos de los beneficios.

Este punto sería, por lo tanto, importante de considerar en todas las sedes del Depto. de Bienestar del S.S.V.Q.

C.- Dirección:

1. El Depto. se preocupa por informar a sus afiliados sobre su quehacer y sobre las decisiones que toma:

Tipo Trabajo PREOCUPACION POR INFORMAR	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
SIEMPRE	1	5	4	13	13	7	43	14.5%
HABITUALMENTE	3	25	7	27	8	4	74	24.9%
EVENTUALMENTE	3	27	16	30	16	0	92	31.0%
NUNCA	1	4	7	19	5	0	36	12.1%
NO SABE	0	8	3	8	3	0	22	7.4%
NO RESPONDE	0	3	6	11	8	2	30	10.1%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

El 43.1% de los afiliados señalan que el Depto. de Bienestar sólo eventualmente o nunca se preocupa de informar.

Importante es también el porcentaje de personas que no saben o que no responden a la pregunta (17.5%). Esto puede hacer pensar que si la persona no sabe si Bienestar le informa sobre su quehacer, la información del Depto. no ha sido la más efectiva pues de otra manera, el afiliado lo recordaría.

Si englobamos entonces la gente que dice que nunca o eventualmente lo informan, con los que no saben o no responden a la pregunta, tenemos al 60.6% de los afiliados en una situación de inconformidad o desconocimiento respecto a este punto.

El 39.4% restante tiene la percepción de que Bienestar habitualmente o siempre les informa sobre su quehacer.

Desde nuestro punto de vista, esta es una pieza clave en un buen funcionamiento del Depto; es decir, la información es hoy en día la herramienta que permite que las relaciones organizacionales fluyan y funcionen hacia el logro de sus objetivos. Si la gente no está informada, difícilmente se sentirá integrada a su Bienestar. En el caso contrario, un personal bien y oportunamente informado, tendrá más elementos de análisis frente a una situación, y por lo tanto, se debería sentir más motivado hacia la participación revirtiendo de esta manera la relación "Bienestar-Afiliado" en la que este último es sólo un mero receptor de beneficios, hacia una relación en la cual el afiliado sea un agente impulsor y participante de las decisiones que toma Bienestar.

2. Depto. se preocupa por informar sobre la cantidad de beneficios que otorga:

Tipo Trabajo CONOCE BENEFICIOS	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
TODOS	5	26	15	40	19	6	111	37.4%
SOLO ALGUNOS	3	43	25	63	30	5	169	56.9%
NINGUNO	0	1	0	1	1	0	3	1.0%
NO RESPONDE	0	2	3	4	3	2	14	4.7%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

El 56.9% señala conocer sólo algunos de los beneficios, llama la atención la desinformación existente y cabe la pregunta de cómo funcionan los canales de comunicación.

Esta respuesta es totalmente coherente con la anterior respecto a las dificultades en esta área.

3. Depto. se preocupa por informar sobre actividades:

Tipo Trabajo CONOCE ACTIVIDADES	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADM NIS TRA TIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
TODAS	3	9	8	13	8	9	50	16.8%
SOLO ALGUNAS	4	53	24	68	32	3	184	62.0%
NINGUNA	1	8	7	22	10	0	48	16.2%
NO RESPONDE	0	2	4	5	3	1	15	5.1%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

Un 78.2% de los afiliados señala conocer solo algunas o ninguna de las actividades, lo que resulta altamente contradictorio desde el punto de vista que estas son precisamente programadas para servir a los afiliados.

Los directivos, profesionales y administrativos señalan mayoritariamente (62.0%) conocer sólo algunas actividades.

En los Técnicos y Auxiliares, señalan principalmente conocer sólo algunas o ninguna actividad.

Los jubilados son los que mejor evalúan, señalan conocer todas las actividades.

4. Depto. se preocupa por informar sobre convenios:

Tipo Trabajo CONOCE CONVENIOS	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
TODOS	3	10	7	23	15	5	63	21.2%
SOLO ALGUNOS	4	48	28	72	30	7	189	63.6%
NINGUNO	1	12	3	7	4	0	27	9.1%
NO RESPONDE	0	2	5	6	4	1	18	6.1%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

La gran mayoría, 72.7% señala conocer sólo algunos o ningún convenio. Esto puede ser un indicador importante a considerar de falta de comunicación fluida entre beneficiarios y servicio.

5. El Depto. se preocupa de informar sobre deberes y derechos de sus afiliados:

Tipo Trabajo PREOCUPACION POR INFORMAR SOBRE DEBERES	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
SIEMPRE	1	13	2	22	13	11	62	20.9%
HABITUALMENTE	4	20	17	34	19	0	94	31.6%
EVENTUALMENTE	2	34	16	34	12	1	99	33.3%
NUNCA	1	1	4	9	6	0	21	7.1%
NO SABE	0	0	0	0	0	0	0	0%
NO RESPONDE	0	4	4	9	3	1	21	7.1%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

Si se agrupan las cifras nos llama la atención que un 52.5% de los afiliados encuestados dice que el Depto. de Bienestar se preocupa de informar siempre o habitualmente sobre sus deberes y derechos, mientras que el 40.4% señala que el Depto. de Bienestar se preocupa de informarle eventualmente o nunca sobre sus deberes y derechos. Lo anterior nos indicaría que un grupo importante de beneficiarios no está conforme con la forma como el servicio implementa este punto en la práctica.

6. Participación del afiliado en la toma de decisiones:

Tipo Trabajo	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
PARTICIPACION EN TOMA DE DECISIONES								
SIEMPRE	0	0	1	5	4	2	12	4%
HABITUALMENTE	1	7	3	14	9	2	36	12.1%
EVENTUALMENTE	1	26	13	22	11	9	82	27.6%
NUNCA	3	2	13	40	14	0	91	30.6%
NO SABE	2	17	6	15	8	0	48	16.2%
NO RESPONDE	1	1	7	12	7	0	28	9.4%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

En general, el 58.2% afirma que eventualmente o nunca tienen participación en la toma de decisiones del Depto. de Bienestar. El 25.6% no sabe o no responde sobre este tema. El 16.1% afirma que siempre o habitualmente tiene participación en la toma de decisiones.

Por lo tanto, deducimos que la gran mayoría de los afiliados encuestados considera que no tienen participación en la toma de decisiones, lo cual confirma la situación revelada en las respuestas anteriores, respecto a la carencia de información y participación de los afiliados en el Depto. de Bienestar.

Nos preocupa que este indicador sea mal evaluado ya que los afiliados tienen dos representantes en la comisión administrativa que participan en la toma de decisiones, se supone que estos miembros debieran recabar las inquietudes de sus compañeros y ser su voz en esta comisión. Se podría inferir que a los afiliados desean mayor representación en esta comisión o que los representantes informaran mas sobre su actuación en esta.

7 Existencia de instrumentos que canalicen las inquietudes de los afiliados:

Tipo Trabajo MEDIOS AUDIOVISUALES	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
SI	4	15	10	25	16	10	80	26.9%
NO	3	49	23	54	27	0	156	52.5%
NO RESPONDE	1	8	10	29	10	3	61	20.5%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

Un 73% dice no conocer o no responde sobre la existencia de instrumentos que canalicen sus inquietudes. Sólo el 26.9% señala conocer estos instrumentos.

Para que un servicio de salud que abarca una vasta área geográfica llegue a presentar un óptimo nivel de funcionamiento, es indispensable utilizar al máximo la información.

Grado de satisfacción de los afiliados respecto a la subdimensión Dirección, de acuerdo a los puntajes asignados en la operacionalización de variables:

Subdimensión	: Dirección	%
Muy Satisfecho	56 personas	18.9%
Satisfecho	83 personas	27.9%
Regularmente Satisfecho	94 personas	31.6%
Insatisfecho	36 personas	12.1%
Muy Insatisfecho	28 personas	9.4%
TOTAL	297 personas	100%

Este punto ha sido evaluado regularmente, por lo que la comunicación y participación considerados en este tópico, demuestran debilidades en el estilo de Gestión Administrativa. Se percibe la ausencia de canales más expeditos de interacción entre Depto. de Bienestar y afiliado, como podrían ser por ejemplo: Paneles, Buzones, Afiches, Charlas Informativas, etc.

D.- Coordinación:

1. Sincronización en el equipo de trabajo del Depto. de Bienestar:

Tipo Trabajo	DI REC TIVOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
SINCRONIZACION EQUIPO DE TRABAJO								
SIEMPRE	2	3	4	7	9	8	33	11.1%
HABITUALMENTE	0	20	7	26	12	2	67	22.6%
EVENTUALMENTE	1	16	13	31	12	2	75	25.3%
NUNCA	2	2	5	19	5	0	93	11.1%
NO SABE	3	29	7	14	6	0	59	19.9%
NO RESPONDE	0	2	7	11	9	1	30	10.1%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

El grupo humano se divide en tres tercios, de entre los cuales el primero constituido por el 33.7% considera que el Depto. de Bienestar se mantiene adecuadamente informado para brindarles una buena atención.

El segundo tercio constituido por el 36.4% sólo opina que eventualmente o nunca esto se logra.

Llama la atención el alto porcentaje que no sabe o no responde a esta consulta 30%.

Estos datos nos indican una falta de sincronización en el equipo de trabajo que en este caso reviste mayor importancia por el número de establecimientos que deben coordinarse para brindar una mejor atención a sus afiliados.

2. Coordinación con instituciones externas:

Tipo Trabajo COORDINACION	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
MUY SATISFACT.	0	0	1	5	3	0	9	3.3%
SATISFACTORIO	0	8	1	3	5	0	17	5.7%
REGULARMENTE SATISFACTORIO	0	2	0	2	1	0	5	1.7%
INSATISFACTORIO	1	1	0	1	0	0	3	1.0%
MUY INSATISFACTORIO	0	1	0	0	0	0	1	0.3%
NO RESPONDE	7	60	41	97	44	13	262	88.2%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

El 88,2% no responde a este indicador , lo que indicaría que en realidad los encuestados mayoritariamente no conocen los convenios u otras coordinaciones que realice el Depto. de Bienestar con otras instituciones.

En menor proporción (9%) tenemos los que consideran como muy satisfactoria o satisfactoria la coordinación y los que opinan de regularmente satisfactoria a muy insatisfactoria esta coordinación (3%).

3. Coordinación entre el establecimiento de trabajo y Depto. de Bienestar:

Tipo Trabajo LAZOS DE COMUNICACION	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
SIEMPRE	1	5	5	14	10	9	44	14,8%
HABITUALMENTE	0	19	10	24	14	1	68	22,9%
EVENTUALMENTE	3	28	8	34	15	0	88	29.6%
NUNCA	2	4	8	12	3	0	39	9,8%
NO SABE	2	15	5	12	4	0	38	12.8%
NO RESPONDE	0	1	7	12	7	3	30	10.1%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

Un grupo que representa al 39.4% considera que eventualmente o nunca el Depto. de Bienestar mantiene lazos de comunicación que permitan una correcta coordinación con el establecimiento en que trabaja el afiliado; Un 22.9% no sabe o no responde a la consulta.

Este hecho estaría confirmando lo establecido en la introducción al diagnóstico respecto a la dificultad que presenta el Depto. de Bienestar para mantener adecuados lazos de comunicación y coordinación con los 14 establecimientos que el Servicio Salud abarca considerando que éstos se hayan distribuidos en una vasta zona geográfica en la Quinta Región.

En definitiva sólo un 37.7% señala que esto se realiza siempre o habitualmente.

Grado de satisfacción del afiliado respecto a la subdimensión coordinación, de acuerdo a los puntajes asignados en la operacionalización de variables:

Subdimensión	: Coordinación	%
Muy Satisfecho	29 personas	9.8%
Satisfecho	50 personas	16.8%
Regularmente Satisfecho	56 personas	18.9%
Insatisfecho	22 personas	7.4%
Muy Insatisfecho	140 personas	47.1%
TOTAL	297 personas	100%

En general con esta subdimensión la tendencia de los afiliados encuestados es en un 73.4% a sentirse insatisfechos.



E.- Control:

1. Corrección de errores en algunas tomas de decisiones:

Tipo Trabajo CORRECCION DE ERRORES	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
SIEMPRE	1	2	3	9	6	3	24	8,1%
HABITUALMENTE	1	10	7	23	12	9	62	20,9%
EVENTUALMENTE	1	20	10	29	13	0	73	24.6%
NUNCA	2	5	9	13	7	9	36	12,1%
NO SABE	3	31	7	20	7	0	68	22.9%
NO RESPONDE	0	4	7	14	8	1	74	11.4%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

En una perspectiva de analizar las tendencias tenemos que:

El 36.7% opina que eventualmente o nunca, el departamento de Bienestar es capaz de corregir errores oportunamente en algunas tomas de decisiones que afectan a los afiliados. El 34.3% no sabe o no responde a la pregunta. El 29% considera que siempre y habitualmente el Depto. de Bienestar es capaz de corregir estos errores.

Tomar en cuenta las actuales falencias del funcionamiento de esta unidad es crucial para retroalimentar su labor, sobretodo para planificar nuevos programas a partir del cuestionamiento de los actuales.

2. Corrección de errores en las actividades organizadas:

Tipo Trabajo	DI RECTI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
CORRIGE EN BASE A EVALUACIONES								
SIEMPRE	1	10	2	13	7	3	36	12,1%
HABITUALMENTE	3	11	8	23	12	5	66	22,2%
EVENTUALMENTE	0	14	9	19	14	0	56	18,9%
NUNCA	1	1	3	5	2	0	12	4,0%
NO SABE	3	24	7	18	7	1	60	20,2%
NO RESPONDE	0	8	14	30	11	4	67	22,6%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

Sólo el 34.3% considera que siempre o habitualmente el Departamento de Bienestar es capaz de corregir deficiencias en las actividades que realiza.

El 22.9% opina que eventualmente o nunca es capaz de corregir estas falencias. El grueso de las personas (42.8%), no sabe o no responde a la pregunta.

Grado de satisfacción del afiliado respecto a la subdimensión control, de acuerdo a los puntajes asignados en la operacionalización de variables:

Subdimensión	: Control	%
Muy Satisfecho	30 personas	10.1%
Satisfecho	64 personas	21.5%
Regularmente satisfecho	64 personas	21.5%
Insatisfecho	24 personas	8.1%
Muy Insatisfecho	115 personas	38.7%
TOTAL	297 personas	100%

La tendencia mayoritaria de los afiliados es sentirse insatisfechos con esta subdimensión. Es importante señalar el alto porcentaje de personas que no saben si el Departamento de Bienestar aplica algún tipo de control en la toma de decisiones o en diferentes actividades.

Resulta cada vez más evidente observar a través de las distintas cifras entregadas, que el área de las comunicaciones entre el servicio y el afiliado está generando un conjunto de distorsiones en la percepción que estos tienen de su bienestar, lo que sin lugar a dudas tiene una incidencia directa a su vez, en el comportamiento que los afiliados asuman en relación a su servicio.

Resumen: "Percepción en cuanto a Proceso Administrativo del Departamento de Bienestar".

NIVEL DE SATISFACCION	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
Muy Satisfecho	31 personas	10.4%
Satisfecho	84 personas	28.3%
Regularmente satisfecho	81 personas	27.3%
Insatisfecho	30 personas	10.1%
Muy Insatisfecho	71 personas	23.9%
TOTAL	297 personas	100%

Podemos concluir que si bien, un grupo importante opina estar satisfecho (38.7%), la tendencia que va entre regularmente satisfecho a muy insatisfecho asciende a un 61.3%, cifra que resulta muy preocupante; al indicarnos la existencia de un conjunto de debilidades en el área investigada y que atentan seriamente al logro de la eficiencia que se persigue en el funcionamiento de este servicio.

2.- **Objetivo Específico:** "Determinar las percepciones que tienen los afiliados en relación a las características estructurales del Depto. de Bienestar".

A.- Marco Jurídico:

1. Cantidad de Recursos:

Tipo Trabajo	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
CONOCIMIENTO CANTIDAD DE RECURSOS								
SI	3	18	8	20	10	0	59	19.9%
NO	5	51	30	76	35	10	207	69.7%
NO RESPONDE	0	3	5	12	8	3	31	10.4%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

Un alto porcentaje, el 80.1% afirma no conocer o no responde a la pregunta sobre la cantidad de recursos de que dispone el Departamento de Bienestar para financiar sus programas y/o beneficios. Esta falta mayoritaria de información respecto al manejo de recursos estaría explicada en parte por el bajo nivel de participación de los afiliados en la gestión del servicio, ya sea por falta de interés personal y/o carencia de espacios más generalizados para la intervención de éstos.

2. Cantidad de recursos es suficiente para un desempeño adecuado:

Tipo Trabajo CREE RECURSOS SON SUFICIENTES	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
SI	3	9	2	18	7	1	40	13.5%
NO	2	22	21	53	27	8	133	44.8%
NO RESPONDE	3	41	20	37	19	4	124	41.8%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

La primera mayoría, 44.8% cree que los recursos con que cuenta el Depto. de Bienestar no son suficientes para un desempeño administrativo adecuado. La segunda mayoría, 41.8% no responde, por tanto, sigue repitiéndose la línea de la desinformación. Sólo el 13.5% cree que si son suficientes los recursos.

3. Distribución de estos recursos:

Tipo Trabajo DISTRIBUCION RECURSOS	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADM NIS TRA TIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
SIEMPRE	0	7	5	9	2	1	24	8,1%
HABITUALMENTE	2	7	4	9	11	2	35	11.8%
EVENTUALMENTE	0	3	2	16	10	0	31	10.4%
NUNCA	2	1	4	12	2	0	21	7,1%
NO SABE	3	36	12	35	13	5	104	35.0%
NO RESPONDE	1	18	16	27	15	5	82	27.6%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

Una alta mayoría (62.6%) no sabe o no responde a este tópico. Lo que va confirmando el desligamiento que existe en general por parte del afiliado respecto a aspectos tan relevantes para su bienestar como es esta variable. Se siente más bien un usuario del bienestar y no parte responsable del funcionamiento de éste.

El 19.9% afirma que siempre o habitualmente se distribuyen bien estos recursos. El 17.5% dice que eventualmente o nunca se distribuyen correctamente estos recursos.

4. Limitación del Marco Legal:

Tipo Trabajo LIMITACION MARCO LEGAL	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
SIEMPRE	1	5	1	5	0	0	12	4.0%
HABITUALMENTE	0	3	3	6	6	0	18	6.1%
EVENTUALMENTE	1	2	6	13	10	0	32	10.8%
NUNCA	2	1	4	12	2	0	21	7.1%
NO SABE	3	36	12	35	13	5	104	35.0%
NO RESPONDE	1	23	19	36	19	4	102	34.3%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

Al comparar este indicador con la pregunta referente a si conocen la normativa legal que rige al Departamento de Bienestar, resulta coherente ya que un 75.4% señala no conocerlo, y si sumamos la gente que no sabe y que no responde da un 75.7%. El 14.2% dice que eventualmente o nunca lo limita. Por último, el 10.1% señala que siempre o habitualmente lo limita.

Muchas de las falencias -especialmente las relacionadas con la burocracia- que los afiliados perciben en su Departamento de Bienestar tienen que ver con la normativa legal que lo rige. Sin embargo, como demuestra la estadística anterior, la gran mayoría de los afiliados desconoce tal normativa legal y por lo tanto atribuye toda la respuesta su descontento al Departamento de Bienestar

5. Beneficios:

Cuadro resumen:

Tipo Trabajo	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
MUY SATISFACT.	1	4	3	5	4	1	18	6.1%
SATISFACTORIO	1	11	7	15	10	1	45	15,2%
REGULARMENTE SATISFACTORIO	1	5	3	11	5	0	25	8.4%
INSATISFACTORIO	1	1	2	12	0	0	16	5,4%
MUY INSATISFACTORIO	0	2	0	2	1	0	5	1,7%
NO RESPONDE	4	49	28	63	33	11	188	63.3%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

La mayoría (63.3%), se concentra en las personas que no respondieron a esta consulta, lo cual resulta extraordinariamente preocupante. Pues en definitiva, la forma en como es percibido un beneficio determina si éste es o no un satisfactor y por tanto, si debe continuar como tal, suprimiéndose o modificándose. También tiene una directa relación con la eficiencia en el uso de los recursos, ya que si un beneficio no es bien percibido o le es indiferente al afiliado, quiere decir que los recursos que en él se están invirtiendo, no están siendo eficientemente utilizados.

El 16.3% tiene una opinión satisfactoria o muy satisfactoria respecto a los beneficios otorgados por el Depto. de Bienestar. El 15.5% tiene una opinión entre regularmente satisfecho a muy insatisfecho en este punto. También es importante considerar las diferencias que se encuentran en cada estamento. Esto nos estaría señalando que mientras los distintos grupos estudiados tienen diferentes tipos de necesidades, la planificación de los beneficios es igual para



todos, por lo que un sector importante de afiliados quedaría desmotivado para su utilización ya que no responden a sus intereses y necesidades como lo señalaran informalmente en reiteradas oportunidades.

Esto es paradójico, si recordamos el indicador "consideración de las necesidades para planificar", un 38.7% dice sentirse satisfecho y un 35.7% dice sólo sentirse regularmente satisfecho, quizás esto explicaría que la gente tiende a responder por escrito a la alternativa del centro, pero al dar su opinión en forma verbal, las críticas suelen ser más agudas.

6. Actividades:

Cuadro resumen:

Tipo Trabajo OPINION EN CUANTO A ACTIVIDADES	DI RECTIVOS	PRO FESIONALES	ADMI NISTRATIVOS	TEC NICOS	AUXI LIARES	JUBI LADOS	TO TALES	PORCEN TAJES
MUY SATISFACT.	0	2	1	8	5	1	17	5.7%
SATISFACTORIO	1	4	3	9	3	1	21	7,7%
REGULARMENTE SATISFACTORIO	2	3	1	2	1	0	9	3.3%
INSATISFACTORIO	0	1	2	1	1	0	5	1,7%
MUY INSATISFACTORIO	0	0	0	2	1	0	3	1,1%
NO RESPONDE	5	62	36	86	42	11	242	81.5%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

Como podemos ver, sigue predominando el porcentaje de personas que no responden (81.48%), lo que podría deberse a que no conocen las actividades, no participan en ellas y/o no responden a sus intereses. Por lo tanto, cabe la pregunta

respecto a la eficiencia de los recursos que se están invirtiendo en actividades que el 81.48% no conoce, están siendo realmente bien utilizados.

Resumen: "Percepción en cuanto a Estructura":

NIVEL DE SATISFACCION	Nº PERSONAS	PORCENTAJE
Muy Satisfecho	18 personas	6.1%
Satisfecho	30 personas	10.1%
Regularmente satisfecho	24 personas	8.1%
Insatisfecho	13 personas	4.4%
Muy Insatisfecho	212 personas	71.4%
TOTAL	297 personas	100%

Podemos concluir respecto a esta dimensión que la mayoría de los encuestados se encuentran muy insatisfechos sumando un 71.4%. Sólo el 16.2% tiene una opinión muy satisfactoria o satisfactoria.

Por todo lo mencionado anteriormente, podemos decir que en el Objetivo sobre Satisfacción del afiliado con respecto al funcionamiento administrativo tenemos:

NIVEL DE SATISFACCION	N° PERSONAS	PORCENTAJE
Muy Satisfecho	24 personas	8.1%
Satisfecho	57 personas	19.2%
Regularmente satisfecho	53 personas	17.8%
Insatisfecho	21 personas	7.1%
Muy Insatisfecho	142 personas	47.8%
TOTAL	297 personas	100%

Para finalizar, el 72.7% de los encuestados señala sentirse de regularmente satisfecho a muy insatisfecho, respecto a este punto, sólo el 27.3% afirma sentirse muy satisfecho o satisfecho.

- VARIABLE 3:

OBJETIVO GENERAL: “Establecer el perfil socio-económico y cultural del trabajador afiliado al Departamento de Bienestar”.

Objetivo específico: “Identificar características personales y familiares del afiliado al Depto. de Bienestar”.

1.- SEXO:

TIPO TRABAJO SEXO	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DO S	TO TAL	%
FEMENINO	5	44	36	90	28	13	216	72.7%
MASCULINO	3	28	7	18	25	0	81	27.3%
TOTAL	8	72	43	108	53	13	297	100%

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el mayor porcentaje de la muestra seleccionada lo representa el sexo femenino con un 72.7%. Esta realidad se repite a nivel nacional en todos los servicios de salud.

2.- EDAD:

Rangos de Edad	
Años	N° de personas
22 - 32	81
33 - 43	130
44 - 54	51
55 - 65	25
66 - 77	10
Total	297

La media corresponde a los 40 años de edad.

3.- ESTADO CIVIL:

TIPO TRABAJO ESTADO CIVIL	DI RECTI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
SOLTEROS	2	15	16	34	13	3	83	28%
CASADOS	6	47	23	55	31	5	167	56.2 %
SEPARADOS	0	7	1	14	5	1	28	9.4%
VIUDOS	0	1	2	3	2	4	12	4.8%
SITUACION CI-VIL NO REGU-LARIZADA	0	2	0	2	2	0	6	2%
NO RESPONDE	0	0	1	0	0	0	1	0.3%
TOTAL	8	72	43	108	53	13	297	100%

De la muestra seleccionada, la mayoría se encuentra casado (a), lo que corresponde al 56,2%; les siguen los solteros con un 28%.

En menor proporción se encuentra el resto de las categorías.

4.- DOMICILIO:

TIPO TRABAJO COMUNA	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
VALPARAISO	2	11	3	7	2	0	25	8.4%
VIÑA DEL MAR	0	29	15	30	13	5	92	31%
QUILPUE	3	8	3	13	7	1	35	11.8%
VILLA ALEMANA	0	3	9	12	4	7	35	11.8%
PETORCA	0	1	1	0	1	0	3	15.0%
QUINTERO	0	2	0	4	1	0	7	2.4%
CABILDO	0	3	2	2	1	0	8	2.7%
LIMACHE	1	2	3	5	9	0	20	6.7%
QUILLOTA	1	10	4	15	6	0	36	12.1%
PEÑABLANCA	1	1	0	3	3	0	8	2.7%
LA LIGUA	0	0	1	5	3	0	9	3%
LA CALERA	0	1	2	9	3	0	15	5.1%
SANTIAGO	0	1	0	0	0	0	1	0.3%
NO RESPONDE	0	0	0	3	0	0	3	1%
TOTAL	8	72	43	108	53	13	297	100%

En relación al domicilio, la mayoría de los encuestados vive en zonas cercanas a sus lugares de trabajo. El 75,1% se encuentra en comunas como Viña del Mar, Quilpué, Villa Alemana, Quillota y Valparaíso. El resto de los afiliados vive en zonas más alejadas de los principales centros urbanos.

Como se puede apreciar el Servicio Salud Viña del Mar-Quillota abarca un amplio territorio geográfico lo que incide en las necesidades e intereses de los afiliados pueden variar de una zona a otra, siendo ésta rural o urbana.

5.- TIEMPO DE TRASLADO:

TIPO TRABAJO	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
TRASLADO - DE 1/2 HORA	2	39	18	38	21	0	118	39.7%
ENTRE 1/2 Y 1 HORA	3	23	19	57	26	0	128	43.1%
+ DE 1 HORA	3	9	5	12	6	0	35	11.8%
NO CORRESPONDE	0	0	0	0	0	13	13	4.4%
NO RESPONDE	0	1	1	1	0	0	3	15
TOTAL	8	72	43	108	53	13	297	100%

Como podemos apreciar, la mayoría se demora de su domicilio al establecimiento de trabajo entre media y una hora, esto corresponde al 43.1%; le siguen los que se demoran menos de media hora con un 39.7%. Por lo que en general, el 82,8% de los afiliados vive relativamente cerca de sus lugares de trabajo.

6. ESCOLARIDAD:

TIPO TRABAJO ESCOLARIDAD	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
BASICA COMPLETA	0	0	0	1	14	0	15	5.1%
BAS. INCOMPLETA	0	0	1	0	1	0	2	0.7%
MEDIA COMPLETA	2	0	25	36	20	6	89	30%
MED. INCOMPLETA	0	0	0	8	9	4	21	7.1%
TEC. COMPLETA	0	1	13	54	3	1	72	24.2 %
TEC. INCOMPLETA	0	1	1	1	1	0	4	1.3%
UNIV. COMPLETA	5	69	1	1	0	0	76	25.6 %
UNI. INCOMPLETA	1	1	0	4	1	0	7	2.4%
NO RESPONDE	0	0	2	3	4	2	11	3.7%
TOTAL	8	72	43	108	53	13	297	100%

Como se puede apreciar en el cuadro la tendencia de la muestra es haber finalizado la enseñanza media completa y/o haber seguido estudios superiores, ya sea técnico o universitario con un 82,2%.

Es importante señalar que un 12,9% no cumple con el requisito de Enseñanza Media completa.

Además si relacionamos la escolaridad con el tipo de trabajo, nos podemos dar cuenta que de la mayoría de los directivos entrevistados tienen estudios universitarios. En los administrativos, la mayoría se concentra en la enseñanza media completa o bien los con enseñanza técnica completa. Los técnicos se concentran en estudios técnicos completos. En los auxiliares la mayoría se concentra en la enseñanza media completa, pero muy cerca le siguen los que tienen Básica completa.

Lo anterior demuestra la preocupación constante del SSVQ por alfabetizar a sus trabajadores, por lo que personas con escolaridad básica incompleta sólo corresponden a un 0,7%.

7.- TIPO DE CONTRATO:

TIPO TRABAJO CONTRATO	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
TITULAR	6	46	10	34	13	0	109	36.7%
CONTRATA	0	26	33	74	40	0	173	58.2%
NO CORRESPONDE	0	0	0	0	0	13	13	4.4%
NO RESPONDE	2	0	0	0	0	0	2	0.7%
TOTAL	8	72	43	108	53	13	297	100%

La mayoría de los encuestados están a contrata con un 58.2%, le siguen los titulares con un 36.7%.

En este punto no pudimos considerar a las personas que se encuentran a honorarios o reemplazando, ya que por reglamento no pueden pertenecer al Departamento de Bienestar.

Cabe destacar que la mayoría de los directivos y profesionales son titulares. En cambio los administrativos, técnicos y auxiliares están, en su mayoría, a contrata.

8.- TIPO DE TRABAJO:

	TOTALES	%
DIRECTIVOS	8	2.7%
PROFESIONALES	72	24.2%
ADMINISTRATIVOS	43	14.5%
TECNICOS	108	36.3%
AUXILIARES	53	17.8%
JUBILADOS	13	4.4%
TOTAL	297	100%

Es importante señalar que la selección de la muestra estadística fue estratificada con el fin de ser representativa del universo de los afiliados al Departamento de Bienestar del SSVQ a fin de conocer las distintas realidades y/o necesidades de cada estamento.

9.- REMUNERACIÓN:

TIPO TRABAJO REMUNERACION	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
MENOS \$50.000.-	0	0	6	5	9	7	27	9.1%
ENTRE \$60.000.- Y \$122.000.-	0	2	31	83	40	5	161	54.2%
ENTRE \$123.000.- Y \$185.000.-	0	1	6	17	3	0	27	9.1%
ENTRE \$186.000.- Y \$248.000.-	3	16	0	1	1	0	21	7%
ENTRE \$249.000.- Y \$311.000.-	0	17	0	1	0	0	18	6%
ENTRE \$312.000.- Y \$374.000.-	1	16	0	0	0	0	17	5.7%
ENTRE \$375.000.- Y \$437.000.-	1	9	0	0	0	0	10	3.4%
ENTRE \$438.000.- Y \$500.000.-	0	4	0	0	0	0	4	1.4%
ENTRE \$501.000.- Y MAS	3	7	0	0	0	0	10	3.3%
NO RESPONDE	0	0	0	1	0	1	2	0.6%
TOTAL	8	72	43	108	53	13	297	100%

En general, el grueso de las remuneraciones se encuentra en el tramo de los \$60.000.- y \$122.000.-, con un 54.2%. Si esto lo analizamos por estamentos vemos como se repite en los técnicos, administrativos y auxiliares.

La mayoría de los profesionales se encuentra en los tramos de \$186.000.- a \$374.000.-

Esto nos lleva a concluir que la tendencia de los trabajadores es recibir bajas remuneraciones, teniendo en cuenta que coexisten con ello sectores que gozan de mayores ingresos.

Por lo tanto, las necesidades e intereses varían de un estamento a otro.

10.- HORAS SEMANALES SEGUN CONTRATO:

TIPO TRABAJO HORAS SEMANALES	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
11 HORAS	1	0	0	0	1	0	2	0.6%
22 HORAS	1	7	0	1	0	0	9	3%
33 HORAS	0	2	0	0	0	0	2	0.6%
44 HORAS	6	59	40	100	49	0	254	85.5%
48 HORAS	0	0	1	2	2	0	5	1.7%
22 - 28 HORAS	0	4	0	0	0	0	4	1.3%
NO CORRESPONDE	0	0	0	0	0	13	13	4.4%
NO RESPONDE	0	0	2	5	1	0	8	2.7%
TOTAL	8	72	43	108	53	13	297	100%

Como podemos apreciar la mayoría (85.5%) de los encuestados se encuentra trabajando 44 horas semanales según contrato.

11.- HORAS EXTRAORDINARIAS MENSUALES:

TIPO TRABAJO	DI RECVOS	PRO FESIONALES	ADM INISTRATIVOS	TEC NICOS	AUX I LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
HORAS EXTRA-ORDINARIAS								
NINGUNA	1	38	13	28	3	0	83	27.9%
MENOS 20 HORAS	1	10	6	14	5	0	36	12.1%
ENTRE 20 Y 30 HORAS	2	6	13	22	8	0	51	17.2%
MAS DE 30 HORAS	4	16	10	33	35	0	98	33%
NO CORRESPONDE	0	0	0	0	0	13	13	4.4%
NO RESPONDE	0	2	1	11	2	0	16	6.1%
TOTAL	8	72	43	108	53	13	297	100%

Como vemos en el cuadro anterior, la mayoría de los encuestados señalaron trabajar más de 30 horas extraordinarias mensualmente, esto equivale al 33%. Le siguen los que afirman no trabajar ninguna hora extraordinaria con un 27.9%

Podemos mencionar que en el caso de los profesionales, la mayoría dice no trabajar ninguna hora extraordinaria, esto se puede deber a que según contrato a algunos de ellos no les corresponden éstas, por lo tanto, no se les cancelan y en el caso de los médicos les resulta más rentable trabajar en consultas particulares que realizar horas extraordinarias.

Por lo tanto, el fuerte de las horas extraordinarias estaría principalmente recayendo en el personal técnico y auxiliar. A éstos permanentemente se les observa sobrecargados de trabajo.

12.- TURNOS:

TIPO TRABAJO TURNOS	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
DIURNOS	4	14	16	19	24	0	77	25.9%
NOCTURNOS	0	4	0	6	2	0	12	4%
AMBOS	3	13	12	47	20	0	95	32%
NO CORRESPONDE	0	0	0	0	0	13	13	4.4%
NO RESPONDE	1	41	15	36	7	0	100	33.7%
TOTAL	8	72	43	108	53	13	297	100%

Este punto esta muy relacionado con el anterior , ya que muchos turnos son realizados en horas extraordinarias. Como podemos ver el 61.9% de los encuestados realiza turnos, ya sea diurnos, nocturnos o ambos.

Si relacionamos los turnos con el tipo de trabajo, podemos señalar que en el caso de los directivos, profesionales, administrativos y auxiliares, un mayor número de personas dicen tener turnos diurnos; le siguen los que dicen tener ambos turnos. En cambio, en el caso de los técnicos, la mayoría señala tener ambos turnos y turnos diurnos, esto se puede deber a que por ser servicio de salud, los técnicos paramédicos son las personas que requieren estar más tiempo con los pacientes.

Frente a este punto, se puede observar que en la práctica el personal al tener la posibilidad de aumentar sus ingresos por horas extraordinarias realizando turnos, se compromete en forma desmesurada, muchas veces en desmedro incluso del descanso mínimo necesario para mantener su salud en buen estado.

13.- VACACIONES:

TIPO TRABAJO	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
VACACIONES								
1993	2	5	0	2	2	0	11	3.7%
1994	2	22	20	41	20	0	105	35.4%
1995	4	44	22	61	30	0	161	54.2%
NO CORRESPONDE	0	0	0	0	0	13	13	4.3%
NO RESPONDE	0	1	1	4	1	0	7	2.3%
TOTAL	8	72	43	108	53	13	297	100%

La mayoría señala haber tomado sus últimas vacaciones en el año en curso (54.2%). Pero, las personas que no lo hicieron son el 39%. Podemos decir que el ambiente tenso que de por sí tiene un servicio de salud, seguramente se agrava por este personal que está estresado y además descontento por las bajas remuneraciones. Todo lo anterior, configura un clima organizacional que atenta contra el Bienestar Integral del funcionario y que ameritaría un estudio en más profundidad sobre este punto por parte del Depto. de RRHH.

14.- PREVISION:

TIPO TRABAJO	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
PREVISION								
A.F.P.	6	65	39	95	49	2	256	86.2%
I.N.P.	1	7	4	11	3	10	36	12.1%
NO RESPONDE	1	0	0	2	1	1	5	1.7%
TOTAL	8	72	43	108	53	13	297	100%

En cuanto a la Previsión podemos señalar que un 98.3% de los encuestados se encuentra adscrito a algún sistema previsional, ya sea a una Administradora de Fondos de Pensiones (AFP) o al Instituto de Normalización Previsional (INP). Esto se debe a que es obligación del empleador cotizar por trabajador, con el fin de asegurar el futuro de éstos.

15.- CARGAS FAMILIARES:

TIPO TRABAJO CARGAS	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
0	1	28	17	34	18	11	109	36.7%
1	1	7	14	41	13	1	77	25.9%
2	3	21	6	17	11	0	58	19.5%
3	1	7	6	14	5	0	33	11.1%
4	2	8	0	2	3	1	16	5.4%
5	0	0	0	0	3	0	3	1%
6	0	1	0	0	0	0	1	0.3%
TOTAL	8	72	43	108	53	13	297	100%

La tendencia de los encuestados no tiene cargas familiares 36.75%, pero si sumamos los que tienen entre una y seis cargas nos encontramos con un 63.2%. A medida que va aumentando el número de cargas el porcentaje va disminuyendo (son inversamente proporcionales).

Los jubilados señalan, en su mayoría, no tener cargas, esto se explica por su edad.

El que encontremos un alto porcentaje de personas sin cargas, se podría deber a que el grueso de los trabajadores son del sexo femenino, entonces en muchos casos son sus cónyuges o convivientes los que tienen a los hijos como cargas. Además, como vimos, la media de la edad es de 40 años, y en muchas personas mayores de esta edad ya no tienen cargas familiares.

16.- PARTICIPACION EN ORGANIZACIONES DE LOS TRABAJADORES:

TIPO TRABAJO	DI RECTI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
PARTICIPACION ORGANIZACIONES								
SI	3	33	23	51	25	0	135	45.5%
NO	5	38	15	45	21	0	124	41.8%
NO CORRESPONDE	0	0	0	0	0	13	13	4.3%
NO RESPONDE	0	1	5	12	7	0	25	8.4%
TOTAL	8	72	43	108	53	13	297	100%

Un 45.6% señala participar en organizaciones de los trabajadores, ya sea Fenats, Colegio Médico, Colegio Técnicos Paramédicos, etc.

Si unimos los que no participan con los que no respondieron a esta pregunta tenemos que el 50.25% no se encuentra participando.

En el caso de los directivos y profesionales, mayor número señala no participar en organizaciones de los trabajadores. Por el contrario, los administrativos, técnicos y auxiliares señalaron mayor participación. Lo cual puede deberse a que estos últimos constituyen el personal que requieren mayores reformas en su beneficio.

Si pensamos que una instancia importante para conseguir reformas, son precisamente las organizaciones de los trabajadores, tenemos que en este caso un gran número de encuestados no las utilizan.

Los factores que expliquen esto pueden ser de diversa índole, pero lo importante es que en estos espacios se produce la unión e identificación de los trabajadores y si no están siendo utilizados es quizás porque no satisfacen los requerimientos de los encuestados.

17.- CAPACITACION:

a)

TIPO TRABAJO	DI RECT I VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
ASISTENCIA A CURSO								
SI	7	52	32	56	22	0	169	56.9%
NO	1	17	7	41	22	0	88	29.6%
NO CORRESPONDE	0	0	0	0	0	13	13	4.3%
NO RESPONDE	0	3	4	11	9	0	27	9.1%
TOTAL	8	72	43	108	53	13	297	100%

b)

TIPO TRABAJO	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
FECHA ULTIMO CURSO								
1995	3	24	14	17	2	0	60	20.2%
1994	2	12	9	20	6	0	49	16.5%
1993	2	26	10	41	25	0	104	35.1%
ANTES DE 1993	1	3	2	2	3	0	11	3.7%
NO CORRESPONDE	0	0	0	0	0	13	13	4.3%
NO RESPONDE	0	7	8	28	17	0	60	20.2%
TOTAL	8	72	43	108	53	13	297	100%

Si analizamos ambos cuadros tenemos que el 56.9% dice haber asistido a algún curso de capacitación, de éstos, sólo un 36.7% lo ha hecho en los últimos 2 años, lo que se traduce en una situación de debilidad, en términos de actualización, sobre todo si se considera la velocidad del cambio en todos los niveles y ámbitos.

c)

TIPO LE HA SERVIDO CURSO	TRABAJO	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
SI		6	41	23	42	15	0	127	42.8%
NO		1	8	3	7	2	0	21	7.1%
NO CORRESPONDE		1	17	7	38	20	13	95	32 %
NO RESPONDE		0	6	10	21	16	0	54	18.2%
TOTAL		8	72	43	108	53	13	297	100%

Si lo vemos por estamento, la mayoría de los directivos, profesionales, administrativos y técnicos dice que les han servido los cursos de capacitación. En el caso de los auxiliares la mayoría no corresponde.

II. ESTADO DE LA FAMILIA DEL TRABAJADOR

1. Características generales del grupo familiar:

El número total de miembros de la familia de los encuestados es de 705 personas de los cuales son:

HOMBRES	359
MUJERES	346
TOTAL	705

Estas cifras equivalen al 50.9% de hombres y 49.1% de mujeres.

Para graficar el tamaño medio del hogar, presentamos la siguiente distribución:

Nº DE OCUPANTES	Nº HOGAR	POBLACION INCLUYENDO AL AFILIADO	TAMAÑO MEDIO DEL HOGAR
TOTAL	263	968	2.76 = 2.8
1 - HABITANTES	20	20	1.0
2 - 4 HABITANTES	178	568	3.19 = 3.2
5 - 7 HABITANTES	56	304	5.42 = 5.4
8 - 9 HABITANTES	9	76	8.4

Según el censo de 1982 el tamaño medio del hogar es de 4,5 lo que indicaría que el total del grupo familiar de los encuestados está bajo la media nacional.

La mayoría se encuentra en el tramo de 2-4 habitantes con un promedio de 3.2.

2. Tipo de Familia:

Encontramos 4 tipos de familias:

1. Familia Nuclear : 51,2%. Corresponde a familias en las cuales están presentes ambos padres y sus hijos.
2. Familia Nuclear Incompleta : 13,5%. Corresponde a familias en las cuales está ausente uno de los padres.
3. Familia Extendida : 17,2%. Corresponde a la familia nuclear que vive con otros parientes o no parientes.
4. Unipersonal : 6,7%. Corresponde a las personas que viven solas.

3. Edad de los Miembros:

EDAD	N° MIEMBROS	PORCENTAJES
0 - 19 AÑOS	321	45.5%
21 - 40 AÑOS	193	27.4%
41 AÑOS Y MAS	177	25 %
NO RESPONDE	14	2 %
TOTAL	705	100 %

Un 45.5% se encuentra bajo la mayoría de edad, le sigue en importancia los adultos entre los 21-40 años con un 27.4%.

La variedad de edades, nos indica que al momento de programar actividades y/o beneficios se debe abarcar a todas las etapas del ciclo de vida familiar para satisfacer a los distintos miembros.

4. Parentesco:

En relación al parentesco, predominan los hijos y cónyuges con un 68.7%; después encontramos a los padres y hermanos con un 21%. En menor proporción tenemos otros tipos de parentescos (10.3%).

Lo anterior confirmaría lo dicho anteriormente sobre el predominio de las familias nucleares.

5. Actividad:

TIPO ACTIVIDAD	N° DE MIEMBROS	PORCENTAJES
TRABAJA	176	24.9%
ESTUDIANTE EDUCACION BASICA Y MEDIA	227	32.2%
ESTUDIANTES EDUCACION SUPERIOR	46	6.5%
DUEÑA DE CASA	87	12.3%
CESANTE	9	1.3%
JUBILADO	50	7.1%
PREESCOLAR	76	10.8%
SERVICIO MILITAR	2	0.2%
NO RESPONDE	32	4.5%
TOTAL	705	100.0%

En las actividades de los miembros del grupo familiar destacan los estudiantes con un 38,7%, ya sea de Educación Básica, Media o Superior. Le siguen en importancia los que trabajan, con un 24.95%, éstos serían los que podrían aportar algún tipo de ingreso al hogar, pero como vemos es un bajo porcentaje del universo, por lo que se deduce que el grupo familiar recibe mayoritariamente solamente remuneración del afiliado.

6. Previsión:

PREVISION	N° MIEMBROS	PORCENTAJES
A.F.P.	115	34.4%
I.N.P.	77	23 %
SIN PREVISION	86	25.7%
NO RESPONDE	56	16.8%
TOTAL	334	100%

De los 334 miembros del grupo familiar que tienen las condiciones para cotizar, el 57.4% está adscrito a una AFP .

Los que afirman no tener previsión (incluidas las dueñas de casa) y los que no respondieron son el 42.5%.

Existe un alto número de personas que no está preparándose para el futuro, lo que tendrá complicaciones cuando el afiliado tenga que jubilar y desciendan aún más los ingresos del grupo familiar, ya que no habrá otro aporte a éste.

7. Aporte de los Miembros del Grupo Familiar:

APORTE	N° DE PERSONAS	PORCENTAJES
SI APORTA	154	46.1%
NO APORTA	77	23 %
NO RESPONDE	103	30.8%
TOTAL	334	100%

Del número total de 334 personas, aportan económicamente al hogar un 46.1%, 23% no aportan al hogar y un 30.7% no responde.

En este punto podemos mencionar que no contamos con el monto de los aportes ya que los encuestados son muy celosos de brindar estos datos.

8. Calidad de Vida Familiar:

TIPO TRABAJO	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
MUY SATISFECHO	0	12	1	2	1	4	20	6.7%
SATISFECHO	6	39	13	26	17	3	104	35%
REGULARMENTE SATISFECHO	2	20	22	61	25	4	134	41.4%
INSATISFECHO	0	1	3	10	6	0	20	6.7%
MUY INSATISFECHO	0	0	0	5	1	0	6	2%
NO RESPONDE	0	0	4	4	3	2	13	4.3%
TOTAL	8	72	43	108	53	13	297	100%

Calidad de Vida la definimos como la forma en que logran dar respuesta a sus diferentes necesidades mensualmente.

Si unimos los que se encuentran muy satisfechos y satisfechos con su calidad de vida, tenemos que suman el 41.7%, y los que fluctúan entre regularmente satisfechos o muy insatisfechos suman el 50.1%. La tendencia mayoritaria se concentra en los regularmente satisfechos.

que entre los directivos y profesionales la mayoría señala sentirse Si esto lo analizamos por tipo de trabajo nos podemos dar cuenta satisfecho con su calidad de vida, esto podría deberse a que sus mayores remuneraciones le permiten dar mejor respuesta a sus necesidades.

En el caso de los administrativos, técnicos, auxiliares, la mayoría señala sentirse sólo regularmente satisfecho.

Los jubilados estarían equiparados en las percepciones sobre su calidad de vida.

9. Problemas Familiares:

En este punto los encuestados debieron priorizar sus problemas según su importancia.

A continuación se mostrará el cuadro de la Prioridad N°1, por ser la más significativa:

TIPO TRABAJO PRIORIDAD N°1	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
SALUD	6	9	8	25	13	9	70	23.5%
VIVIENDA	1	15	9	16	9	0	50	16.8%
TRABAJO	0	1	1	6	7	1	16	5.4%
ECONOMICOS	0	13	13	33	18	0	77	25.9%
MALAS RELACIONES	0	3	0	1	1	0	5	1.6%
CUIDADOS NIÑOS	0	9	2	7	0	0	18	6%
JUDICIALES	0	0	0	0	0	0	0	0%
DROGADICCION	0	0	0	0	0	0	0	0%
OTROS	0	4	2	1	0	0	7	2.3%
NO RESPONDE	1	18	8	19	5	3	54	18.2%
TOTAL	8	72	43	108	53	13	297	100%

Los principales problemas son económicos, de salud, y vivienda, 66.2%. No respondió el 18.2%.

Si lo analizamos por estamento tenemos que en los directivos la mayoría responde que tiene problemas de salud. No mencionarán ningún otro tipo de problemas.

En los profesionales la mayoría no responde esta pregunta y en algunos casos señalaron no tener ningún tipo de problemas. Los problemas que mencionaron serían en orden de prioridad vivienda, económicos, salud.

Los administrativos repiten este orden, vivienda, económicos, salud. En el caso de los técnicos y auxiliares repiten el orden general; problemas económicos, salud, vivienda.

Para los jubilados el principal problema es el de salud, esto se explicaría por la avanzada edad de estas personas, que los hace más vulnerables. Cabe mencionar que ninguna persona afirma tener como prioridad 1, problemas judiciales y de drogadicción, esto no quiere decir que no existan o no los tengan.

10. Gastos Familiares:

En este tópico las personas debieran priorizar de mayor a menor sus gastos.

En general tenemos:

GASTOS	PORCENTAJE
ALIMENTACION	48.5%
VIVIENDA	16.2%
SALUD	12.8%
EDUCACION	8.1%
GASTOS COMUNES	6.7%
OTROS GASTOS	1.3%
VESTUARIO	0.3%

En los otros gastos se incluyeron a la gente que ahorra, paga préstamos, empleada, pensión alimenticia, etc. Este porcentaje nos indica que, en general, los encuestados no disponen de presupuesto para ahorrar o bien para satisfacer otro tipo de necesidades que no sean las básicas.

Por estamento los gastos se distribuyen de la siguiente forma:

- Directivos y Profesionales: alimentación, vivienda, educación.
- Administrativos y Técnicos: alimentación, vivienda y salud.

- Auxiliares: alimentación, salud y educación
- Jubilados: mayoritariamente en salud.

Si analizamos la prioridad de los principales problemas con los gastos familiares, encontramos que coinciden. Es así como en los problemas tenemos económicos, salud, vivienda y en los gastos familiares tenemos alimentación, vivienda y salud.

11. Situación Habitacional:

a) Calidad del ocupante:

TIPO TRABAJO	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
PROPIA	3	12	11	34	24	10	103	34.7%
ASIGNATARIO	2	19	13	32	8	3	77	25.9%
ARRENDADA	2	29	8	17	9	0	65	21.9%
ALLEGADA	1	0	5	14	4	0	24	8.1%
OTRO	0	3	4	9	5	0	21	7.1%
NO RESPONDE	0	0	2	2	3	0	7	2.4%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

El 60.6% tiene resuelto su problema habitacional, ya sea porque es propietario o porque tiene una vivienda asignada y se encuentra pagándola. Dentro de este porcentaje se encuentran mayoritariamente el personal técnico, administrativo, auxiliares y jubilados. Si bien son las personas de ingresos más bajos, son también los de mayor edad, por lo tanto, ha logrado satisfacer la necesidad de vivienda.

El 37.1% no tiene resuelto su problema de vivienda. Llama la atención que este grupo esté conformado principalmente por profesionales, pero se explica que siendo los que detectan los mayores sueldos, no tengan solucionado este problema, por ser personal muy joven, en etapa de formación de sus familias.

b) Material de la Vivienda:

TIPO TRABAJO	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
SOLIDO	8	63	23	73	32	8	207	69.7%
LIGERO	0	5	8	15	14	3	45	15.2%
MIXTO	0	4	8	15	4	1	32	10.8%
OTRO	0	0	2	1	1	0	4	1.3%
NO RESPONDEN	0	0	2	4	2	1	9	3%
TOTAL	8	72	43	108	53	13	297	100%

Como podemos ver en el cuadro anterior, predominan las viviendas de material sólido. Esta tendencia se repite por estamento.

c) Estado de la Vivienda:

TIPO TRABAJO	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
ESTADO VIVIENDA								
BUENO	6	61	30	67	28	9	201	77.7%
REGULAR	2	11	10	36	21	3	83	27.9%
MALO	0	0	2	2	2	0	6	2.0%
NO RESPONDE	0	0	1	3	2	1	7	2.4%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

La mayoría dice tener un buen estado de conservación de la vivienda.



d) Servicios Básicos:

TIPO TRABAJO	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
SERVICIOS BASICOS								
COMPLETO	8	72	40	99	44	12	275	92.6%
INCOMPLETO	0	0	2	6	7	0	15	5.1%
NO RESPONDE	0	0	1	3	2	1	7	2.4%
TOTAL	8	72	43	108	53	13	297	100%

El 92.6% dice tener servicios básicos completos, el 51% dice tener servicios incompletos y el 2.4% no responde.

12. Participación del grupo familiar en actividades realizadas por el Departamento:

TIPO TRABAJO	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
PARTICIPACION EN ACTIVIDADES								
SIEMPRE	0	4	5	7	5	3	24	8.1%
HABITUALMENTE	1	8	4	9	9	0	31	10 %
EVENTUALMENTE	1	16	11	14	7	1	50	16.8%
NUNCA	4	34	14	54	25	3	134	45.1%
NO TIENEN DERECHO PARTICIPAR	2	7	5	16	6	0	36	12.1%
NO RESPONDEN	0	3	4	8	1	6	22	7.4%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

El 61.9% afirma que su grupo familiar eventualmente o nunca participa en las actividades que realiza el Departamento de Bienestar, esta poca participación puede ser por falta de interés, desinformación o quizás por la ubicación geográfica de

éste. Sólo el 18.1% afirma que siempre o habitualmente su grupo familiar participa. De este porcentaje la mayoría lo hace sólo una vez en el año.

13. Utilización del Departamento de Bienestar por parte de la Familia:

TIPO TRABAJO UTILIZACION	DI REC TI VOS	PRO FE SIO NA LES	ADMI NIS TRA TI VOS	TEC NI COS	AUXI LIA RES	JU BI LA DOS	TO TAL	%
SIEMPRE	3	9	4	27	16	5	64	21.5%
HABITUALMENTE	1	10	10	19	1	3	44	14.8%
EVENTUALMENTE	2	25	23	36	25	2	113	38%
NUNCA	2	23	3	18	8	0	54	18.2%
NO RESPONDEN	0	5	3	8	3	3	22	7.4%
TOTALES	8	72	43	108	53	13	297	100%

El 56.2% dice que eventualmente o nunca utiliza el Departamento de Bienestar al presentar algún tipo de problemática tratada anteriormente. El 36.3% dice que siempre o habitualmente lo utiliza.

Si lo analizamos por estamento tenemos que en su mayoría los directivos y jubilados acuden siempre en caso de problemas.

En el caso de los profesionales, administrativos, técnicos y auxiliares, dicen en su mayoría que eventualmente acuden al Departamento de Bienestar cuando presentan algún tipo de problemática.

XI. SINTESIS DIAGNOSTICA

Los objetivos generales que se plantearon al comienzo y que orientaron esta investigación fueron los siguientes:

I.-Describir el funcionamiento administrativo del Departamento de Bienestar.

II.-Establecer el grado de satisfacción de los afiliados con respecto al funcionamiento administrativo del Departamento de Bienestar.

III.-Establecer el perfil socio-económico del trabajador afiliado al Departamento de Bienestar..

Respecto a estos tópicos podemos concluir lo siguiente:

I.- Funcionamiento administrativo del Depto. de Bienestar:

La evaluación general de esta variable desde la perspectiva de la Jefatura de Bienestar es considerada en Buen Estado:

a.- Con respecto a la dimensión proceso administrativo fue muy bien evaluada, sobre todo, en aspectos como la Planificación, Organización y Coordinación; la Dirección y Control alcanzaron la categoría de "buen estado".

En este punto cabe señalar que la planificación está muy bien evaluada desde un punto de vista residual, es decir, aún falta la preocupación constante del Departamento de Bienestar por ser proactivo frente a las problemáticas que afectan al afiliado y/o su grupo familiar, con el fin de prevenirlas; faltan investigaciones periódicas que permitan retroalimentar la labor que realiza este servicio y que tiendan hacia la satisfacción integral de sus beneficiarios.

Vemos que el estilo de gestión administrativa del Departamento de Bienestar se ubicaría dentro de la perspectiva del Sistema Estructural planteada en el marco teórico que tiene una concepción vertical de las relaciones y de la autoridad y valora principios tales como: la división del trabajo, la disciplina y la unidad de mando. Esto en contra posición a una orientación más moderna en las organizaciones dada por la perspectiva de la Escuela de Relaciones Humanas en que los principios más importantes son: la motivación en el trabajo, las actitudes, la moral y efecto de grupo. Naturalmente que el estilo de gestión aplicado por esta Unidad incide negativamente en el grado de satisfacción de los afiliados ya que este aparte de ser burocrático, lento y engorroso no concede un lugar importante dentro de su actuar a las motivaciones del hombre en el trabajo, las percepciones y los efectos de grupo.

Como quedó establecido en la introducción al diagnóstico se percibe un clima de trabajo muy tenso para el desarrollo de una labor gratificante y que actualmente no se ve que el Departamento de Bienestar esté haciendo algo al respecto. Esto tiene que ver con la función de trabajo conjunto que le cabe a los Departamentos de Recurso Humano y Bienestar.

b.- En cuanto a la dimensión estructura sólo fue evaluada como regular ya que sus tres subdimensiones: Recursos Materiales y de Infraestructura, Recursos Humanos y Marco Legal alcanzaron este nivel. Por tanto se requiere hacer cambios sustantivos en estos tópicos, sobretodo en lo referente al Marco Legal con el propósito de permitir mayor autonomía y descentralización a la labor realizada por esta Unidad.

Como se señalara en el Marco Teórico, el Departamento de Bienestar es uno de los subsistemas de la organización que apoyan al Departamento de Recurso Humano, por lo tanto, ambos debieran tener funciones congruentes. En este sentido se advierte una gran debilidad ya que el Departamento de Recurso Humano (RRHH) y de Bienestar no realizan un trabajo conjunto.

La Unidad de Bienestar está limitada por el Marco Legal por lo que posee funciones bien delimitadas las que se refieren principalmente a la entrega de beneficios (reembolso en dinero), desarrollo de algunas actividades, etc. dejando fuera

todo lo relativo al desarrollo personal y de apoyo al beneficiario y su familia.

Recurso Humano no estaría considerando a la Unidad de Bienestar como un agente realmente importante y colaborador en la mantención y desarrollo de los trabajadores, aún cuando ésta representa una importante fuente de información para la planificación de Recurso Humano.

Ahora, si el Departamento de RRHH uniera todos los departamentos que lo componen y trabajasen mancomunadamente en pro de un mejor bienestar para el 100% de los trabajadores, no se desperdiciarían esfuerzos y éstos irían hacia una misma meta. La idea es que todos aporten un poco de su especialidad y den a conocer sus puntos de vista con el fin de lograr una visión global y al mismo tiempo retroalimentarse con el propósito de ofrecer integralidad en los planes y beneficios sociales, tomando a la persona en su dimensión biosicosocial.

El cambio de mentalidad debe promoverlo el Depto. de RRHH y a través de éste a la Unidad de Bienestar, y desde aquí hacia el resto de la organización.

II.- Satisfacción del afiliado con respecto al funcionamiento administrativo:

En este tópico que consta de dos dimensiones, proceso y estructura, en las cuales la mayoría se considera Muy Insatisfecho.

a.- De la dimensión proceso, podemos decir, en cuanto a Planificación y Organización se sienten satisfechos; con la Dirección sólo están regularmente satisfechos; y con la Coordinación y Control se encuentran muy insatisfechos. Dado lo anterior, el proceso administrativo del Depto. de Bienestar fue evaluado por los afiliados como satisfactorio, pero sólo por una estrecha mayoría, pues al sumar las categorías "insatisfactorio" y "muy insatisfactorio" se tiene al 34% de los afiliados, en contra del 38.7% que se encuentra satisfecho.

Esto se debe a que hay serios problemas en los canales de comunicación, por lo que es importante brindar una mayor información a los afiliados y motivar la participación de éstos en el Depto. de Bienestar, para lo cual se hace imprescindible mejorar el estilo de gestión administrativa de esta Unidad.

Las subdimensiones coordinación y control resultaron mal evaluadas por los beneficiarios.

En cuanto a la coordinación se debe posiblemente por el escaso número de horas que permanecen las profesionales en los establecimientos, lo que los hace pensar que la labor de Bienestar se limita sólo al reembolso de dinero y otorgamiento de beneficios, cuya tramitación demora más tiempo del deseable precisamente por las esporádicas visitas profesionales.

En cuanto al control, como el depto. de Bienestar no maneja la percepción que tienen los afiliados de las actividades, los beneficios, etc. no tiene manera de retroalimentarse y poder realizar una acción correctiva de su labor.

b.- En cuanto a la dimensión estructura, en donde a los afiliados sólo se les solicita que evalúen la subdimensión Marco Jurídico, éstos se sienten muy insatisfechos, ya que tienen un verdadero desconocimiento con respecto a recursos, marco legal propiamente tal, beneficios, actividades, convenios, etc.

Al realizar un análisis general, llama la atención que los estamentos que menos utilizan el Departamento de Bienestar son los que mejor lo evalúan en la encuesta, aunque manifiestan su descontento verbalmente, los más críticos al evaluar son los estamentos que constantemente recurren a él, paradójicamente la mayor parte de los beneficios, actividades y convenios están dirigidos a ellos. Cabe entonces la pregunta sobre la eficiencia en la distribución de los recursos.

En el caso de los jubilados, la situación es distinta, ellos evalúan muy bien al Bienestar ya que es su único punto de apoyo para jubilaciones menguadas por lo que les resulta atractivo.

Para todos los que trabajamos en procura de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, este punto es muy

importante, ya que a pesar de que la Unidad de Bienestar está dando respuesta y beneficios a las necesidades y aspiraciones de los afiliados éstos no lo perciben como satisfactorios sociolaborales. Esto se constata a través de las percepciones que manifiestan los diferentes estamentos respecto a los servicios que otorga el Departamento de Bienestar en donde no son consideradas las diversas necesidades de los trabajadores, sobre todo aquellas que tienen relación con autorealización, desarrollo personal, etc.

Como es sabido las necesidades son cada vez más complejas por lo que el trabajador busca satisfacerlas a través de su medio laboral lo que implica que las respuestas deben ser integrales, de lo contrario el servicio de bienestar se irá haciendo innecesario en el tiempo y dejará de existir.

De allí la necesidad de realizar estudios permanentes que profundicen el conocimiento de variables relacionadas con el bienestar biosicosocial de los trabajadores y/o sus familias y que permitan además la retroalimentación constante en lo relativo a la satisfacción del afiliado.

III.- Perfil del trabajador afiliado al Departamento de Bienestar:

En este punto se señalarán las características mayoritarias de los afiliados. Sin por ésto, pensar en que se va a dejar de lado al resto de los encuestados para futuras programaciones de beneficios, actividades y/o convenios.

Podemos decir entonces:

-El grueso de los trabajadores del Servicio de Salud Viña del Mar-Quillota son mujeres, (72,7%) esta situación se repite a nivel general en los demás Servicios de Salud del País.

-La edad considerada como media corresponde a 40 años.

-En general, la escolaridad de los afiliados supera la educación media completa.

-En el estado civil predominan los casados(56,2%).

-La familia de los afiliados se caracteriza por ser de tipo nuclear con un promedio de 2.8 habitantes por hogar.

- El número de cargas familiares oscila entre 1 y 2.
- El tipo de trabajo que caracteriza al servicio de salud es el de técnico paramédico.
- La remuneración líquida varía entre los \$60.000 y \$122.000. Un segundo conglomerado en el rango de remuneraciones se ubicaría en los \$ 280.000; si pensamos en un grupo familiar compuesto por 3 personas el ingreso per cápita es de \$93300 app. situación bastante disímil del grueso de trabajadores en que el ingreso per cápita es de \$ 30000.
- Debido a las bajas remuneraciones, los trabajadores deben realizar variados turnos y horas extraordinarias, ésto refleja una sobrecarga de trabajo lo que lleva a pensar que se desenvuelven en un ambiente estresante y agobiador. Esto implica además una escasez de tiempo para recrearse y compartir en familia.
- Los trabajadores consideran su calidad de vida familiar como regularmente satisfactoria.
- Entre sus principales problemas se encuentran los económicos, de salud y vivienda. Sus gastos familiares se distribuyen mayoritariamente entre alimentación, vivienda, salud y educación.
- El 60.6% de los trabajadores cuenta con vivienda propia, sin embargo, un gran porcentaje de familias correspondientes al 37.1% carecen de este bien básico.

XII.-PROGNOSIS

De no provocar un cambio sustancial al interior del Depto. de Bienestar éste seguirá perdiendo atractivo para los afiliados, y seguirá la tendencia actual del retiro de personas pertenecientes mayoritariamente a rentas altas, sin éstos el Departamento se debilita en su punto más crítico como es la disponibilidad de recursos, elemento base para la configuración de beneficios, asimismo desde el punto de vista del funcionamiento administrativo si el Bienestar sólo se queda administrando beneficios y no se involucra en una Política más amplia de Bienestar Integral para los afiliados trabajando más en equipo con el Depto. de RRHH se irá aislando cada vez más del sistema organizativo total de la institución, pudiendo llegar a un punto en que se pueda prescindir de él como un organismo interno.

Por tanto, es necesario que el Depto. de Bienestar asuma una postura de integralidad, donde involucre todas las áreas que atañen al trabajador y su familia, con miras a lograr una mayor satisfacción laboral, como asimismo que sus beneficios respondan a las necesidades generales y diferenciadas de sus afiliados

PROGRAMACION

I.- DEFINICION DE PROGRAMACION:

“ Estructurar racionalmente una acción futura, configurándose en programas y proyectos específicos”.(1)

I.-INTRODUCCION

El tema del presente seminario de título: "Bienestar Integral" se circunscribe dentro de un proyecto ministerial: "Fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en los servicios de salud del país", cuyo objetivo central es la generación de una modificación sustantiva en la práctica de gestión de recursos humanos, en los niveles directivos de los servicios de salud, mediante el desarrollo e implementación de un modelo de administración estratégica de recursos humanos desde las perspectivas locales; es decir, acordes a las realidades específicas de cada uno de los servicios de salud del país.

Dicho proyecto ha sido concebido en 2 etapas sucesivas:

La primera se realizará como experiencia piloto en 6 servicios de salud, abarcando el período Abril 1995 - Abril 1996; la segunda etapa corresponde a la generalización de la experiencia de conjunto de los servicios de salud del país, en el período Junio 1996 - Junio 1997.

El S.S.V.Q. ha sido uno de los servicios de salud seleccionados para la etapa piloto, junto con los servicios de salud metropolitanos norte, ñuble, araucanía, metropolitano sur y valdivia.

Una característica del proyecto es su condición de "Proyecto de arquitectura abierta" que implica que son los propios servicios, a través de sus participantes quienes definen su estructura de contenido y el desarrollo de éstos.

El desarrollo temático se realizará bajo un diseño modular, tal como se explicita en el siguiente esquema:

II. PROGRAMA:

“PLAN DE MODERNIZACION PARA EL DEPARTAMENTO DE BIENESTAR DEL SERVICIO DE SALUD VIÑA DEL MAR - QUILLOTA”

1) FUNDAMENTACION:

En concordancia con la actual tendencia en que se encuentra la organización en la cual se inserta este Seminario de Título, es que se propone una estrategia modernizadora que podrá dar las bases para que posteriormente la organización esté en mejores condiciones para implementar un proyecto de “rediseño de proceso” más profundo. En efecto, se considera que la organización, acorde a la política gubernamental de modernización del aparato público, se está abriendo hacia una gestión más modernizada que la hace propicia para implementar en un futuro no lejano, un proyecto de tal naturaleza. Las condiciones necesarias que debe presentar una organización para implementar un proyecto de rediseño, y que a nuestro juicio el SSVQ presenta, son: (2)1. Convencimiento del ejecutivo acerca del imperativo del cambio y una comprensión profunda de por qué es necesario. Esto redundaría en un mayor compromiso y disposición por parte de la institución para poder llevar a efecto los cambios que se proponen.

(1) Nidia Aylwin “Un enfoque operativo de la metodología de Trabajo Social”; Escuela de Servicio Social, Universidad Católica de Chile, 1977.

(2) Oscar Barros “Reingeniería de Procesos de Negocios”, 1994.

Esto cobra mayor importancia si se considera que muchas de las problemáticas abordadas por Servicio Social exigirán un cambio en las condiciones estructurales, por lo cual es indispensable la participación y disposición de directivos que hagan posible o faciliten la realización de tales cambios.

2. Existencia de un coordinador del proceso, que Barros llama “dueño del proceso” a rediseñar, pero cuya función es la de controlar el proceso bajo rediseño, coordinarlo y promocionarlo.

3. Se plantea además que en términos ideales, también debiera ser parte del rediseño, el cliente del proceso. En este caso también se cuenta con ésto a través de las opiniones de los afiliados respecto del servicio entregado por el Departamento de Bienestar.

4. Idealmente la cultura organizacional también debiera ser la apropiada, en la cual no fuera tan importante la “estructura funcional”, donde las personas miran sólo por los intereses de su área y no entienden el concepto de “proceso”. En este aspecto, si bien la institución presenta algunas dificultades existe la disposición de realizar una gestión modernizada e integradora de las distintas áreas que se competen, como es la de Recurso Humano y Bienestar, y un intento de ello es el proyecto ministerial “Fortalecimiento de la Gestión de Recursos Humanos de los Servicios de Salud del País”, dentro del cual se inserta el presente Seminario de Título (anexo 1).

Asimismo, el plan que se propone en este trabajo responde a una visión estratégica que tiene en mente la importancia del cambio cultural del que deben ser partícipes las organizaciones que procuran estar a la par con el ritmo vertiginoso del cambio de la sociedad actual. El cambio cultural en las organizaciones modernas se orienta fundamentalmente a potenciar el recurso humano de que disponen, y a flexibilizar sus procesos internos con miras a otorgar productos y servicios de la más alta calidad y rentabilidad.

En el contexto de una institución pública y de servicios como es la de los “Servicios de Salud”, y cuyo objetivo es

otorgar respuesta a la problemática de salud que aqueja a la población con el fin último de mejorar así su calidad de vida, puede parecer de perogrullo pensar en la necesidad de contar con un personal plenamente satisfecho con su medio laboral para que éste lo motive a estar comprometido con el trabajo que realiza y de esta manera esté en condiciones óptimas para otorgar la mejor atención al usuario del sistema.

Sin embargo, la realidad nos dice lo contrario: el personal está lejos de sentirse satisfecho y realizado en su trabajo y el sistema de compensaciones que otorga la institución al personal, además es débil.

Lo anterior sugiere la necesidad de revisar en profundidad el área de Recurso Humano y todas las variables que la integran como Bienestar, Remuneraciones, Capacitación, etc. para realizar una labor coordinada, complementaria, y en consecuencia, potenciada. Una acción profunda en este sentido, constituirá lo que Barros llama un rediseño de proceso.

De esta forma, se piensa en la necesidad de una reestructuración del Departamento de Bienestar que establezca una política amplia de atención al Personal y que se inserte coherentemente a la política general de Recurso Humano.

Esta atención al Personal, bajo un enfoque de Bienestar Integral, debiera otorgarse al 100% de los funcionarios, a excepción de los beneficios económicos que se otorguen bajo el régimen de adscripción voluntaria al Departamento de Bienestar (beneficios dictaminados en el D.S. N°28).

Sin embargo, como sabemos, todo cambio estructural al interior de las organizaciones pasa primero por las personas que están encargadas de llevar la dirección de la organización en general y los Departamentos constituyentes, es decir, no podemos siquiera concebir la posibilidad de un cambio sustancial al interior de una Unidad o Departamento sin que primero exista la

convicción y disposición por parte de los agentes involucrados, en este caso: de la dirección, Recurso Humano, Bienestar y los afiliados, de que tales reformas son necesarias. Y esto último se logra primero que nada dando a conocer y sensibilizando, a quienes corresponda ejecutar tales cambios. Es por tanto primordial entregar información acerca del estado actual en que se encuentra el Departamento, del nivel de satisfacción de los afiliados, de sus fortalezas y sus debilidades, puntualizando cada una de éstas y haciendo una lectura de la realidad organizacional con respecto al espacio e inserción que Bienestar tiene y debería tener dentro del área de RRHH, y de la importante función que como subsistema de éste, le cabe. Y todo ello, en un marco de análisis con relación a lo que los acelerados cambios organizacionales actuales demandan a las antiguas estructuras funcionales de una organización.

Es en tal reflexión que se fundamenta la implementación de este Programa que consta de tres proyectos dirigidos a realizar una labor de sensibilización y promoción hacia el cambio.

Los proyectos buscan dar respuesta a ciertas situaciones-problema puntuales pesquisadas en el Diagnóstico Social, y que están relacionadas con la preparación previa para el cambio que es lo primero por lo que se debe comenzar y por lo demás, lo más susceptible de abordar por el equipo seminarista dado el escaso tiempo con que cuenta para la ejecución de los proyectos.

Estas situaciones-problema son:

- 1.- Escasa conciencia por parte del personal directivo y de RRHH de la labor integrativa que debiera cumplir Bienestar con respecto a los distintos departamentos que conforman Recurso Humano, en pro de una gestión integrada y potenciada, y por lo tanto, de la necesidad de propiciar las condiciones para que Bienestar y RRHH efectivamente sean capaces de realizar una labor conjunta y coordinada.

En segundo lugar, y en relación ahora a los beneficiarios del Depto. de Bienestar, se logró determinar que existe gran insatisfacción en éstos, con respecto a la labor administrativa del departamento y especialmente al área relacionada con los canales de comunicación que establece con los afiliados y la coordinación que establece con su entorno intra y extra Servicio de Salud, y que redundaría en mayores posibilidades de beneficios de todo tipo para los afiliados. Esto como puede advertirse guarda estrecha relación con el punto anterior de la necesidad de que Bienestar realmente se integre a la gestión y política general de RRHH para que de esta forma se comience a relacionar y coordinar más estrechamente con los demás departamentos para que así se logre realizar una acción más integral.

Esta situación, por lo tanto, da origen a la implementación del proyecto: "Seminario de Difusión del Diagnóstico Social" dirigido a los departamentos relacionados con el tema abordado: Subdirección administrativa, Recurso Humano, Bienestar, Coordinadora Nacional de los Bienestares del MINSAL, Departamento de Relaciones Laborales y Capacitación.

2.- Una segunda situación pesquizada en el Diagnóstico, fue la relacionada con la carencia de Propuestas Programáticas por parte del Departamento de Bienestar hacia Recurso Humano y la Dirección del Servicio; esto debido quizás al ritmo de trabajo rutinario y casi netamente administrativo que las profesionales ejercen a lo largo de la vasta zona geográfica que abarcan y que no les permite destinar un tiempo suficiente para actividades de planificación de proyectos. Esto agravado además por la falta de "materia prima" para una labor planificadora: información actualizada. En efecto, no existían estudios profundos y minuciosos acerca del funcionamiento general del departamento y del nivel de satisfacción del afiliado con respecto a ello.

Por otro lado, la Dirección del Servicio considerando la necesidad de modernización general de su gestión, está llana a recibir propuestas de cambio por parte del Depto. de Bienestar y ha mostrado signos claros y concretos de disposición a atender medidas innovadoras, por lo tanto, éste se constituye en un momento estratégicamente idóneo para que Bienestar aproveche la oportunidad de ganarse un

espacio más relevante dentro de la organización y específicamente, dentro de Recurso Humano.

Esto motivó la generación del segundo proyecto del equipo seminarista: "Propuesta Programática para el Departamento de Bienestar", el cual se vincula con el diseño de una serie de proyectos que, atendidos los resultados diagnósticos, son los más importantes de atender. El conjunto está constituido por 7 proyectos específicos que serán entregados, fundamentados y discutidos a través de una reunión expositiva y de trabajo con el equipo de asistentes sociales para estudiar con ellas la priorización de los proyectos y la viabilidad de los mismos.

3.- Por último, como se señaló anteriormente la falta de estudios actualizados, impide a las profesionales orientar fundadamente nuevas propuestas y/o actividades hacia los afiliados. Por lo tanto, como una manera lo más rápida posible de otorgar algo concreto, una herramienta útil y rápida de trabajo para el Depto. de Bienestar, el equipo seminarista desarrollará el tercer proyecto que es una 'Base de Datos computarizada' en que se entregará en forma ordenada toda la información pesquizada a través de la Encuesta que abordó gran cantidad de variables familiares y laborales de los afiliados y en donde se reflejan sus necesidades, expectativas y problemas. De esta manera, las profesionales podrán tener acceso rápido y actualizado a esta gran cantidad de información acerca de su universo de acción.

De esta manera entonces, el presente seminario de título a través de este Programa pretende dar los primeros pasos hacia una reestructuración más profunda del Depto. de Bienestar, que concordante con los aspectos teóricos expuestos deberá ser algo que surja desde el interior de la organización, y no sólo del Depto. de Bienestar, y ser además, una estrategia de equipo de "Recurso Humano del Servicio de Salud", es decir, involucrando la participación activa de la Dirección, RRHH y Bienestar.

Se considera que la primera etapa de "abrir mentes" y sensibilizar acerca del área estará dada por la ejecución de este Programa. Corresponderá a ellos en el futuro profundizar e implementar el proceso general de rediseño y reestructuración.

PROGRAMACION

PROYECTO 1

“Seminario de Difusión del Diagnóstico”

PROYECTO 2

“Propuesta Programática para el Depto”.

PROYECTO 3

“Base de Datos”

- 2.1 Proyecto Marco Legal
- 2.2 Proyecto Vivienda
- 2.3 Proyecto Salud al Funcionario
- 2.4 Proyecto Cultural
- 2.5 Proyecto Atención al Menor
- 2.6 Proyecto Jubilados
- 2.7 Orientación Social y Jurídica

2) OBJETIVOS DEL PROGRAMA

OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA :

“Favorecer el proceso modernizador del Depto. de Bienestar a través de acciones sensibilizadoras y reestructuradoras, de modo de preparar el camino para un futuro plan de rediseño más profundo”.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1.- “Impulsar el proceso de sensibilización de la organización dando a conocer a los deptos. de Bienestar, RRHH,

Relaciones Laborales, Capacitación Y Dirección del Servicio, los resultados de la investigación realizada a través de la realización de un Seminario para tales efectos, en el plazo de tres semanas”.

2.- “Propiciar el proceso de reestructuración del Depto. de Bienestar a través de la entrega formal en mesa redonda, de una Propuesta Programática diseñada para la Unidad, en el plazo de tres semanas”.

3.- “Implementar una Base de Datos que permita entregar con rapidez y eficiencia toda la información obtenida en el estudio diagnóstico, en el plazo de tres semanas”.

TIEMPO:

Este Programa se desarrollará durante el plazo de tres semanas a partir del día 29 de Noviembre al 15 de Diciembre de 1995. (Ver tabla Gantt).

RESPONSABLES:

El equipo seminarista de Servicio Social de la Universidad de Valparaíso será el responsable de la administración, puesta en marcha y evaluación del Programa.

III.- PROYECTO N° 1

1.- **Título:** “Difusión del Diagnóstico Social”.

2.- **Dependencia Legal y Administrativa:**

Servicio de Salud Viña del Mar-Quillota.

3.- **Fundamentación:**

Uno de los puntos críticos que ha permitido visualizar el Diagnóstico Social respecto del funcionamiento del Departamento de Bienestar, es la falta de investigaciones sistemáticas, y por lo tanto, del manejo de información actualizada en relación a los cambiantes estados de necesidad de los afiliados al Departamento.

Por otro lado, Bienestar tampoco ha propiciado una instancia idónea que permita el intercambio de información hacia Recurso Humano, y de éste hacia Bienestar, de manera que exista una retroalimentación en las áreas que trabajan cada uno de estos Departamentos, y que redunde finalmente en una mejor atención y mantención del personal. Considerando lo fundamental y estratégico que resulta hoy en día, para el desarrollo organizacional el hecho de realizar una buena labor de mantención y desarrollo del potencial humano, para beneficio de los propios objetivos de la institución, es que hay que partir por lo primero: conocer al personal que se tiene, es decir, saber de las personas que laboran en la organización, de sus condiciones de vida, sus características económicas, familiares, culturales, sus motivaciones, aspiraciones, etc., todo lo que se engloba en el concepto de “perfil del trabajador”. En segundo lugar, sería importante para Bienestar y Recurso Humano

investigar cuán satisfechos se encuentran los funcionarios con su labor y cuáles son las sugerencias más importantes que les hacen al respecto.

Es por tanto, importante crear un espacio de intercambio permanente de percepciones y sobre todo de difusión de las investigaciones que sistemáticamente se realicen. En tal sentido este proyecto constituirá el primer paso y pretende difundir la investigación realizada haciéndola pública y entregando formalmente a la institución patrocinante, los resultados de la misma. Este hecho servirá de retroalimentación para los Departamentos de Bienestar, Recurso Humano y Dirección del Servicio de Salud.

4.- Objetivo General:

“Impulsar el proceso de sensibilización de la organización dando a conocer a los Departamentos de Bienestar, Recurso Humano, Relaciones Laborales y a la Dirección del Servicio, los resultados de la investigación realizada en el Departamento de Bienestar del SSVQ, a través de la realización de un Seminario para tales efectos, en un plazo de tres semanas”.

5.- Objetivos Específicos:

1. “Destacar los principales hallazgos del estudio diagnóstico realizado en el Departamento de Bienestar del SSVQ”.

2. “Analizar más detalladamente los puntos críticos en el ámbito del funcionamiento del Departamento de Bienestar y de la satisfacción del afiliado con respecto a éste”.

3. “Propiciar el debate en torno a los datos obtenidos”.

6.- Actividades:

- Entrevistas con supervisor docente.
- Reunión de coordinación con los ejecutivos del SSVQ.
- Solicitud de autorización para utilización de equipos y sala de reuniones.
- Elaboración y envío de memoranda a los participantes.
- Sistematización del material obtenido en el diagnóstico.
- Reuniones de trabajo integrativas para elaborar la exposición.
- Elaboración del material de apoyo.
- Reunión de exposición de resultados.

7.- Técnicas:

- Exposición de contenido.
- Debate.
- Trabajo de grupo.
- Entrevistas.
- Audiovisuales.
- Motivación.

8.- Recursos:

- a.- Humanos:
 - .Alumnas Seminaristas.
 - .Docente Supervisor.
 - .Depto. de Bienestar.
 - Depto. de Recurso Humano.
 - Dirección SSVQ.

- b.- Institucionales:
 - Universidad de Valparaíso
 - SSVQ.

- c.- Materiales:
 - Material fungible.
 - Equipamiento computacional.
 - Apuntes de información del

- diagnóstico.
- Equipamiento de audiovisuales.

9.- Tiempo:

Este proyecto se desarrollará entre el 29 de Noviembre al 15 de Diciembre de 1995.

10.- Responsables

- Alumnas Seminaristas.

11.- Evaluación:

- Cumplimiento de objetivos. Criterio de Calidad de Briones.
- Tabla Gantt.

IV.- PROYECTO N°2

1. Título: "Propuesta Programática para el Departamento de Bienestar".

2.- Dependencia Legal y Administrativa:

Departamento de Bienestar.

3.- Fundamentación:

Una vez gatillado el proceso de sensibilización de los agentes involucrados de la organización para la reestructuración del Depto. de Bienestar, a través del Proyecto N°1 (Seminario de Difusión), se hace necesario apoyar al depto. de Bienestar frente al gran desafío que tiene de ser el actor principal en el proceso reestructurador de su gestión. Es por ello que con tal propósito, el equipo seminarista diseña un plan de proyectos en virtud de las áreas que resultaron ser las más importantes de abordar en el Diagnóstico Social. Para el logro de este objetivo se pretende realizar una reunión expositiva y de debate con el equipo de profesionales, acerca de su perspectiva o apreciación de los proyectos, los cuales podrán ser nuevamente priorizados y/o rediseñados según las conclusiones que se extraigan en dicho encuentro.

De esta manera, de tal ocasión se espera obtener una propuesta concreta y fundamentada que las profesionales podrán profundizar cuando llegue el momento de implementar los proyectos. Con este primer paso se pretende impulsar el proceso reestructurador para motivar al equipo y transmitirle el pensamiento de la Dirección del Servicio el relación a su disposición a dar apoyo y espacio para las nuevas propuestas que surjan del Departamento de Bienestar.



Por último, a continuación se exponen cada uno de los Proyectos propuestos:

- Proyecto Marco Legal.
- Proyecto Vivienda.
- Proyecto de Salud al Funcionario.
- Proyecto Recreativo-Cultural.
- Proyecto de Atención al Menor.
- Proyecto de Preparación para la Jubilación.
- Proyecto de Orientación Social y Jurídica al Funcionario.

4.- Objetivo General:

"Propiciar el proceso de reestructuración del Depto. de Bienestar a través de la entrega formal de una Propuesta Programática diseñada para el Departamento, en el plazo de 3 semanas".

5.- Objetivos Específicos:

1. "Proponer de manera fundamentada, cada uno de los proyectos diseñados por el equipo seminarista, al equipo de asistentes sociales del depto. de Bienestar".
2. "Solicitar la apreciación, evaluación y retroalimentación del equipo profesional de Bienestar a la Propuesta Programática diseñada por las alumnas seminaristas".
3. "Analizar en conjunto la viabilidad de los proyectos presentados."
4. "Priorizarlos de acuerdo a lo que la realidad del Servicio de Salud demande".
5. "Generar una instancia de diálogo y retroalimentación de los temas tratados entre el equipo de profesionales y el equipo de seminaristas".

6.- Actividades:

- Reunión de coordinación para fijar fecha, lugar, objetivo y contenido de la reunión.
- Reuniones de trabajo integrativas para elaborar la exposición.
- Revisión bibliográfica.
- Sistematización del material que se expondrá a los participantes.
- Digitación de la información.
- Reunión de exposición de resultados.

7.- - Técnicas:

- Entrevistas.
- Trabajo en equipo.
- Análisis de contenidos.
- Audiovisual.
- Discusión grupal.
- Exposición de contenidos.
- Motivación.

8.- Recursos:

- a.- Humanos: -Equipo de Asistentes Sociales del Depto. de Bienestar.
 -Equipo Seminarista.
- b.- Materiales: -Material fungible.
 -Computador.
 -Disketts.
- c.- Institucionales: -Departamento de Bienestar del SSVQ.

9.- Tiempo:

El proyecto se desarrollará entre el 29 de Noviembre y 15 de Diciembre de 1995.

10.- Responsables:

- Equipo Seminarista.

11.- Sistema de Evaluación:

-Tabla Gantt.

-Criterio de Calidad de Briones.

A continuación se exponen los proyectos diseñados:

PROYECTO N° 2.1

1.- Título: "Marco Legal"

2.- Dependencia Legal y Administrativa:

- Departamento de Bienestar SSVQ.
- Oficina Coordinadora Nacional-MINSAL.

3.- Fundamentación:

Muchas de las quejas que manifiestan los afiliados al Departamento de Bienestar del Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota respecto al proceso administrativo que este desempeña, tienen que ver con la normativa legal que subyace y rige al Departamento de Bienestar (D.S. N°28 de la Superintendencia de Seguridad Social que rige a todos los Bienestares del sector público del país) la cual actualmente restringe y limita su accionar. Problemas tan específicos y puntuales como es la demora en el retorno de dinero al beneficiario en caso de equivocaciones, la rigidez en cuanto a los montos de dinero para cada ítem, etc., son algunos ejemplos de esto.

Los Bienestares del sector público están regidos por una misma normativa legal desde hace 15 años, lo cual significa una limitante a los intentos de modernización de

la gestión pública en respuesta a los acelerados cambios sociales.

Es por lo anterior que lo que se propone es realizar una revisión concienzuda del reglamento vigente con todos los actores involucrados y a quienes afecta esta situación, de manera de puntualizar aquellos dictámenes que impiden al Departamento de Bienestar realizar una acción efectiva y eficiente.

Se considera que una excelente instancia para realizar una acción de este tipo es el “Módulo de Bienestar Integral” el cual, se recuerda, (ver anexo Proyecto: “Fortalecimiento de la Gestión de Recursos Humanos en los Servicios de Salud del País”) es uno de los doce módulos que conforman dicho proyecto y que contará con la participación de las personas idóneas para discutir y proponer modificaciones al respecto: Jefas de Bienestar de 5 Servicios de Salud del país, quienes podrán dar una visión de lo que acontece en esta materia en sus propios servicios; personal de Recurso Humano y directivos de cada uno de los servicios; Asistente Social Jefa de la Oficina Coordinadora de Departamentos de Bienestar del Ministerio de Salud; y el aporte del presente Seminario de Título que representará la voz de los 3100 afiliados al Departamento de Bienestar del SSVQ, y que es la primera experiencia de sistematización teórica en materia de Bienestar Integral.

Del planteamiento que el Depto. de Bienestar del Servicio haga en tal oportunidad, y con el respaldo de las instituciones que representan las personas anteriormente señaladas, podrá sacarse una propuesta concreta hacia la Superintendencia en materia de modificación del actual Reglamento.

Vale señalar que éste es el único proyecto, dentro del conjunto de proyectos propuestos para el Departamento de Bienestar del SSVQ, que excede los límites del Servicio y que tiene proyecciones de concretarse por medio de la vía interinstitucional y ministerial.

4.- Objetivo General:

“Propiciar la revisión del marco legal que rige a los Servicios de Bienestar del Sector Público”. (D.S. N°28).

5.- Objetivos Específicos:

- 1. “Impulsar la actualización del marco legal vigente a fin de que responda de manera más ágil a la necesidades de los afiliados, ésto a través del debate en el módulo de Bienestar Integral a realizarse en Ñuble exponiendo razones y dando a conocer, de acuerdo a la investigación realizada, dónde estarían los puntos críticos en este ámbito”.**
- 2. “Ponderar la realidad legal de los Servicios de Bienestar a la luz de las realidades de los otros Servicios de Salud que estarán presentes y proponer en base a ello, las modificaciones que sean pertinentes”.**
- 3. “Sugerir a la Oficina Coordinadora del MINSAL (Ministerio de Salud), dichas modificaciones para que por esa vía las propuestas lleguen a la Superintendencia de Seguridad Social y se puedan llegar a concretar los cambios necesarios”.**

PROYECTO N° 2.2

- 1.- Título: “Programa Vivienda”**

2.- Dependencia Legal y Administrativa:

- Departamento de Bienestar.**
- Departamento de Recursos Humanos**
- Dirección del Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota.**

3.- Fundamentación:

Un proyecto de este tipo se orientaría a mejorar la calidad de vida de los funcionarios a través de un indicador básico como es la vivienda.

Los resultados diagnósticos revelan un alto nivel de desconocimiento por parte de los funcionarios acerca de los distintos programas nacionales para la postulación a la vivienda propia. Por otro lado, las personas que carecen de ésta ascienden a un 40% del universo de afiliados y dentro de este porcentaje son mayoritariamente profesionales y directivos. Paradojalmente la mayoría de las personas de los estamentos técnico y administrativo, tienen resuelto su problema de vivienda por ser un personal de mayor edad. Sin embargo, el grueso del personal directivo y profesional son personal jóvenes el plena etapa de formación de sus familias y por lo tanto el tema de la vivienda es para ellos una importante área que resolver. Importante es en este sentido la idea de conformación de un grupo de postulación para el nuevo Programa de Leasing Habitacional que se presenta como el más adecuado para este tipo de personas.

Esta sería una excelente iniciativa para estimular la participación en el Depto. de Bienestar de profesionales y Directivos que son el personal menos participativo dentro de las actividades del Depto.

La vivienda es una necesidad básica de los seres humanos, por lo tanto, es un tema prioritario para el Departamento de Bienestar del Servicio contribuir a que

los funcionarios la obtengan a través de un recurso de la comunidad, y de esta manera permitir que sus ingresos se transformen en una inversión.

4.- Objetivo General:

“Contribuir a la solución de la problemática de vivienda de los funcionarios del Servicio de Salud Viña - Quillota y su familia, informando, orientando y organizando en relación a los distintos programas de postulación a la vivienda”.

5.- Objetivos Específicos:

- 1. “Difundir al 100% de los interesados acerca de los distintos programas SERVIU que estén al alcance de sus posibilidades económicas”.**
- 2. “Organizar a los funcionarios interesados de acuerdo a su necesidad en materia de vivienda y en relación a su capacidad de ahorro, de manera de tener un registro claro de esta realidad en cada establecimiento”.**
- 3. “Crear un sistema de orientación y asesoría al interior del Departamento de Bienestar para los funcionarios interesados, en relación a las posibilidades que SERVIU u otras organizaciones (formación de cooperativas) le ofrece en cada caso particular”.**
- 4. “Promover la creación de grupos de postulación a programas específicos de acuerdo a las necesidades y número de interesados”.**

PROYECTO N° 2.3

1.- Título: “Proyecto de Salud al Funcionario”.

2.- Dependencia Legal y Administrativa:

Dirección del SSVQ.

3.- Fundamentación:

La necesidad de crear un proyecto de salud para el funcionario del SSVQ que tenga ciertas ventajas comparativas por el hecho de ser un funcionario de un servicio de salud, es obvia.

Si pensamos que el 55 % del presupuesto anual del Depto. de Bienestar se utiliza en gastos de salud, y más aún que gran parte de ese porcentaje no retorna, pues sale al extrasistema, para solventar gastos médicos del sector privado (Isapres), es aún más imperiosa la necesidad de repensar un proyecto de este tipo.

Un ejemplo ilustrativo de esta situación es la que dice relación con el sistema de Pensionado. Como el funcionario no goza de ninguna prerrogativa en relación al uso del pensionado y sólo puede hacer uso de la atención institucional, naturalmente prefiere resolver sus problemática de salud en forma privada y reembolsar en Bienestar. De esta manera, fondos públicos, pasan al área privada sin la mínima posibilidad de retorno.

Ahora bien, si el Servicio otorgara un servicio de pensionado rebajado y con atención especial para el funcionario, éste no tendría necesidad de recurrir al sistema privado, resolvería su problemática dentro del Servicio y por último éste no tendría que solventar prestaciones médicas privadas o extra servicio.

Obviamente que el planteamiento específico de un Programa de Salud al Funcionario debe ser tarea del personal más idóneo, entiéndase, directivos y médicos del Servicio. Lo que Servicio Social destaca es la urgencia de otorgar una respuesta óptima en este ámbito que refleje que los funcionarios de la salud tienen resuelta su problemática en dicha área. Cabe señalar además, que respecto al actual Programa de Salud al Funcionario, los resultados diagnósticos revelan que éstos se sienten insatisfechos, lo cual amerita el replanteamiento de dicho proyecto.

4.- Objetivo General:

“Propiciar la revisión del actual Programa de Salud al Funcionario para que éste en realidad sea una ventaja comparativa para estos trabajadores”.

5.- Objetivo Específico:

- 1. “Sensibilizar a los agentes involucrados para que asuman como propio este desafío”.**
- 2. “Dar a conocer con pruebas empíricas, por parte del Depto. de Bienestar, la necesidad de revertir el gran gasto que se utiliza en salud”.**

PROYECTO N° 2.4.-

1. Título : “Proyecto de Cultura y Recreación”.

2. Dependencia Legal y Administrativa:

Dirección del SSVQ.

3.- Fundamentación:

Una clara deficiencia que permitió visualizar la investigación diagnóstica al interior del Departamento de Bienestar es la que dice relación con el área de la cultura y la recreación.

En efecto, no existe en la actualidad un programa amplio y que dé alternativas de esparcimiento que permitan al funcionario desarrollar actividades creativas y de higiene mental a un costo mínimo.

De ahí la importancia de impulsar un proyecto que tienda a realizar convenios con instituciones variadas: teatros, cines, salas de arte, bibliotecas, vacaciones, etc. que permitan el sano esparcimiento del funcionario y su familia.

Esta área es importante de abordar por cuanto constituyó una clara demanda por parte de los estamentos directivo y profesional principalmente.

En efecto, un plan de Bienestar amplio e integral debe ser capaz de mantener y más aún de “atraer” a personal de todos los estamentos y mantenerlos satisfechos, no sólo porque es legítimo ofrecer alternativas de esparcimiento a este personal sino también como una medida estratégica pues éste es el que en definitiva

ejerce una importante función de sostén económico al Depto. de Bienestar, y si la actual tendencia de retiros de profesionales y directivos persiste en el tiempo, se producirá un gran desequilibrio económico al interior de la Unidad lo cual repercutiría negativamente en el mantenimiento del Departamento de Bienestar dentro de la organización.

4.- Objetivo General:

“Propender a ampliar las alternativas de esparcimiento cultural y recreativo del personal del Servicio y su familia”.

5.- Objetivos Específicos:

1. “Gestionar convenio de rebaja en la entrada al Teatro Municipal de Viña del Mar al personal del Servicio”.

2. “Comenzar gestión para la elaboración de una tarjeta de identificación del personal afiliado al Departamento de Bienestar con el objeto de que con su sola presentación, más la cédula de identidad se realicen los descuentos convenidos con el Departamento de Bienestar, en casas comerciales o instituciones culturales”.

3. “Realizar convenio con el Centro de Extensión de la Universidad de Valparaíso para que el personal pueda acudir a los eventos con tarifa preferencial”.

4. “Realizar convenio con el Centro de Extensión de la Universidad Católica de Valparaíso”.

5. “Realizar convenio con el Cine Arte de Viña del Mar”.

6. “Realizar convenio con la Asociación Cristiana de Jóvenes para la práctica de deportes”.
7. “Realizar convenio con Bibliotecas de la ciudad”.

PROYECTO N° 2.5

1.- **Título:** “Programa de Atención al Menor”

2.- **Dependencia Legal y Administrativa:**

- Departamento de Bienestar.
- Departamento de Recursos Humanos.
- Dirección del SSVQ.

3.- **Fundamentación:**

La creación de un programa de atención al menor se fundamenta en los datos que al respecto ha permitido visualizar el diagnóstico social.

En efecto el 55.3% del personal afiliado al Departamento de Bienestar tiene hijos menores de edad, cuya edad promedio es de 10 años.

Si sumamos a ésto el hecho que en el 35% de los casos, el cónyuge (o pareja) del funcionario también realiza trabajo fuera del hogar, el problema del cuidado y educación de los menores cobra aún mayor importancia.

Por último, también existe la situación en el 13.5% de los casos en que el funcionario hace de cabeza de familia sin tener apoyo de cónyuge o pareja, ya sea por situaciones de viudez y/o abandono.

Es por lo expuesto que se plantea la necesidad de que el Departamento de Bienestar en conjunto con Recurso Humano y la Dirección del Servicio busquen alternativas de apoyo a esta necesidad que toca tan directa e íntimamente la situación del funcionario. Es decir, se estima que un trabajador que tiene resuelto algo tan primordial como el cuidado de sus hijos en el tiempo que él trabaja, podrá tener la tranquilidad necesaria para un trabajo eficiente y productivo. Más aún si tomamos en cuenta que casi el 80% de los afiliados son mujeres.

4.- Objetivo General:

“Propiciar el inicio de un Programa de Atención al Menor para los hijos de los funcionarios del SSVQ”.

5.- Objetivo Específico:

- 1. “Otorgar antecedentes acerca de los recursos que ofrece la comunidad en materia de atención de menores, al Departamento de Bienestar, de Recurso Humano y Dirección del SSVQ”.**
- 2. “Investigar acerca de toda la red comunitaria de asistencia al menor de la V Región, específicamente Viña del Mar, Quillota, Quilpué que son las comunas donde se concentra el 54.9% de los funcionarios del SSVQ”.**
- 3. “Coordinar reuniones de apoyo y orientación en el tema con la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI)”.**
- 4. “Coordinar reunión de orientación con la oficina coordinadora de los Servicios de Bienestar de los Servicios de Salud del país, la cual tiene gran preocupación por que el área de menores esté contemplado dentro de un programa de Bienestar Integral del Personal”.**

PROYECTO N° 2.6

1.- Título: “Preparación para la Jubilación”

2.- Dependencia Legal y Administrativa:

- Departamento de Bienestar.
- Departamento de Recurso Humano.

3.- Fundamentación:

Este proyecto se dirige a todos aquellos funcionarios que se encuentran o se hayan próximos a entrar a la 3ª edad.

El hecho de “jubilar” en nuestra sociedad está lleno de una carga social negativa, están implícitas la idea de “no servir”; la persona no sabe en que utilizar el tiempo, etc., todo lo cual redundando en que la jubilación sea para la mayoría un episodio traumático más que algo esperado y con una significación positiva de tener la posibilidad de hacer todo lo que alguna vez en la vida se quiso y se postergó.

Un proyecto dirigido a estas personas pretende revertir tal situación y otorgarle al hecho de jubilar una connotación positiva de posibilidades, de “comenzar” caminos nuevos, más que de “cerrar” una etapa de vida.

Congruentemente con la idea de que el Bienestar debe acoplarse a la labor de Recurso Humano y ser el apoyo de su gestión, es que este proyecto pretende colaborar con esta instancia en su función de mantención, desarrollo y término del ciclo de vida laboral del funcionario. En efecto, parte importante de ese “desarrollo” dice relación con el deseo de Bienestar de que la persona no sólo se encuentre “bien” durante su

permanencia en servicio activo sino que al momento de partir de su actividad laboral, esté preparado en favorables condiciones emocionales para comenzar una nueva etapa de su vida, con una idea clara de lo que comienza y estando informado de los beneficios y garantías que la comunidad le ofrece por su condición de senescente.

Por otro lado, el tema de la 3ª edad es un área que ha sido considerada como importante de abordar en los servicios de salud del país, en un estudio que se ha realizado a nivel nacional por la Oficina Coordinadora de los Bienestares del MINSAL (Ministerio de Salud). Por las proyecciones que tiene este plan piloto de Bienestar Integral de ser replicado en otros servicios de salud del país, es que resulta aún más interesante abordar dicha área.

4.- Objetivo General:

“Contribuir a dar respuesta a la problemática del personal que se encuentra próximo a jubilar”.

5.- Objetivos Específicos:

- 1. “Formar un grupo con funcionarios que se encuentren próximos a la etapa de jubilación”.**
- 2. “Realizar un taller de preparación para la jubilación a través de un Seminario con personal idóneo”.**

PROYECTO N° 2.7

1.- Título: “Orientación Social y Jurídica al Funcionario”.

2.- Dependencia Legal y Administrativa:

- Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota.

3.- Fundamentación:

El presente proyecto fundamenta su accionar en la necesidad de entregar a los funcionarios del Servicio (y no sólo a los afiliados al Departamento de Bienestar) una atención integral a su problemática social ya sea personal, familiar, como laboral.

En efecto, siempre ha sido motivo de atención para Servicio Social, el trabajador y su familia, como también el trabajador con la comunidad, pero paradójicamente se ha dejado de lado, la relación “trabajador-trabajo”, y son muchas las tensiones laborales a las que el personal de la salud pública se encuentra expuesto dentro de su unidad de trabajo. Esta situación se vio claramente durante el proceso de investigación y quedó consignada en la primera parte del diagnóstico social.

Por otro lado, una unidad de orientación, especializada en su función, llevada a cabo por un Asistente Social en la parte social; y por un abogado(a) en la parte jurídica, almacenaría un valioso material informativo acerca de la situación de los trabajadores que puede a su vez ser material de retroalimentación hacia Recurso Humano para que este programe proyectos más específicos de

acuerdo a las problemáticas puntuales que van presentando los funcionarios.

De esta manera se darían los primeros pasos en relación a integrar la labor de Bienestar y de Recurso Humano a través de acciones concretas.

Por otro lado, al considerar en este proyecto al 100% de los funcionarios del Servicio y no sólo a los afiliados, se podría hablar realmente de un Bienestar Integral del Personal.

4.- Objetivo General:

“Otorgar atención de orientación profesional a todos los funcionarios del Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota que lo requieran”.

5.- Objetivos Específicos:

1. “Crear una instancia dentro del Departamento de Bienestar en que un profesional especializado se haga cargo de orientar, asesorar y educar a los funcionarios del SSVQ en relación a los beneficios y recursos existentes para la solución de la problemática social-familiar y social-laboral que pueda afectarlos”.

2. “Crear una instancia dentro del Departameto de Bienestar en que un profesional especializado se haga cargo de orientar, asesorar y educar a los funcionarios del SSVQ en los beneficios y recursos existentes para la solución de la problemática jurídica que pueda afectarlos”.

V.- PROYECTO N°3

1.- Título: “Base de datos para el Departamento de Bienestar”.

2.- Dependencia Legal y Administrativa:

Departamento de Bienestar.

3.- Fundamentación:

El presente proyecto tiene por finalidad otorgar al Departamento de Bienestar una base de datos actualizada e informatizada acerca de todas las variables estudiadas en el Diagnóstico Social (181 en total), que dicen relación con el perfil socioeconómico y cultural del afiliado, características familiares, situación habitacional, de salud, principales problemas familiares, percepción del propio Departamento de Bienestar, e incluso antecedentes sobre sus relaciones laborales, lo cual permitirá tener un acabado conocimiento acerca de la calidad de vida de los trabajadores.

La base de datos será de gran utilidad para el Departamento de Bienestar en su planificación anual, además de que permitirá a éste otorgar al Departamento de Recurso Humano gran cantidad de valiosa información organizada y detallada en forma rápida y eficiente. Como sabemos, los departamentos de Personal necesitan grandes cantidades de información detallada y actualizada. Cada vez más la calidad de la contribución del departamento del Personal depende de la información que recibe. Más aún cuando se le estará otorgando no solo información sobre el trabajador y su familia, sino que del trabajador en su medio laboral, pues la investigación diagnóstica también contempló las áreas

de capacitación y relaciones laborales, piezas claves en la labor del Departamento de Recurso Humano.

4.- Objetivo General:

“Implementar una base de datos que sistematice toda la información obtenida del estudio de nivel de satisfacción del afiliado al Departamento de Bienestar, para ser entregada a éste, en el plazo de tres semanas”.

5.- Objetivos Específicos:

- 1. “Ordenar los datos recopilados en el sistema computacional Epi Info 6”.**
- 2. “Elaborar un manual para facilitar la lectura y comprensión en la visualización de los datos”.**
- 3. “Instalar y hacer entrega de la base de datos elaborada al depto. de Bienestar del SSVQ”.**

6.- Actividades:

- Entrevista con Jefe del Depto. de Bienestar.**
- Entrevista de trabajo con Jefe de Estadística.**
- Entrevista de coordinación con Jefe de Informática.**
- Ordenamiento de información a incluir en la base de datos.**
- Elaboración del manual de base de datos.**
- Digitación de la información.**
- Entrega formal del programa y documento a la Jefa de Bienestar.**

7.- Técnicas:

- Reunión Grupal.
- Análisis de contenido.
- Entrevista.
- Trabajo en equipo.

8.- Recursos:**a.- Humanos:**

- Alumnas Seminaristas.
- Docente Supervisor.
- Jefe de Estadística SSVQ.
- Jefe de Informática SSVQ.

b.- Materiales:

- Computador.
- Disketts.
- Material fungible.

c.- Institucionales:

- Universidad de Valparaíso.
- SSVQ.

9.- Tiempo:

Este proyecto se realizará entre el 29 de Noviembre al 15 de Diciembre de 1995.

10.- Responsables:

- Alumnas Seminaristas.


11.- Sistema de Evaluación:


- Cumplimiento de Objetivo.
- Tabla Gantt.


Tabla Gantt

	NOVIEMBRE							DICIEMBRE											
	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
PROYECTO N°1																			
PROYECTO N°2																			
PROYECTO N°3																			

SIMBOLOGIA

Tiempo Programado = 

Fin de Semana = 

Feriatos = 

RESUMEN DE PROGRAMACION

PROYECTO 1	PROYECTO 2	PROYECTO 3
Seminario Difusión Diagnóstico.	Exposición de Propuesta Programática al Depto. de Bienestar.	Base de Datos.

PROYECTO 1

OBJETIVO GENERAL:

- "Impulsar el proceso de sensibilización de la organización dando a conocer a los Departamentos de Bienestar, Recurso Humano, Relaciones Laborales y a la Dirección del Servicio, los resultados de la investigación realizada en el Depto. de Bienestar del SSVQ, a través de la realización de un Seminario para tales efectos".

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- "Destacar los principales hallazgos del estudio diagnóstico realizado en el Depto. de Bienestar del SSVQ".
- "Analizar más detalladamente los puntos críticos en el ámbito del funcionamiento administrativo del Depto. de Bienestar y de la satisfacción del afiliado con respecto a éste".
- "Propiciar el debate en torno a los datos obtenidos".

PROYECTO 2

OBJETIVO GENERAL:

- "Propiciar el proceso de reestructuración del Depto. de Bienestar a través de la entrega formal en mesa redonda, de una Propuesta Programática diseñada para la Unidad".

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- "Proponer de manera fundamentada cada uno de los proyectos diseñados por el equipo seminarista, al equipo de asistentes sociales del Departamento de Bienestar".
- "Solicitar la apreciación, evaluación y retroalimentación del equipo profesional de Bienestar a la propuesta programática diseñada por las alumnas seminaristas".
- "Analizar en conjunto la viabilidad de los proyectos presentados".
- "Priorizarlos de acuerdo a lo que la realidad del Servicio de Salud demande".
- "Generar una instancia de diálogo y retroalimentación de los temas tratados entre el equipo de profesionales y el equipo de seminaristas".

PROYECTO 3

OBJETIVO GENERAL:

- "Implementar una base de datos que permita entregar con rapidez y eficiencia toda la información obtenida en el estudio diagnóstico".

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- "Ordenar los datos recopilados en el sistema computacional Epi Info 6".
- "Elaborar un manual para facilitar la lectura y comprensión en la visualización de los datos".
- "Instalar y hacer entrega de la Base de Datos elaborada, al Depto. de Bienestar del SSVQ".

EJECUCION

I.- DEFINICION DE EJECUCION:

“ Es la función de llevar a cabo las tareas programadas”.

II.- PROYECTO N° 1

TITULO: "Seminario de Difusión del Diagnóstico Social".

El Objetivo General fue favorecer el proceso de sensibilización de la organización dando a conocer a los Departamentos de Bienestar, Recurso Humano, Relaciones Laborales, y a la Dirección del Servicio los resultados de la investigación realizada en el Depto. de Bienestar, a través de un seminario. Para este efecto se invitó a la Coordinadora Nacional de los Servicios de Bienestar del Ministerio de Salud y asesora, a representantes de los departamentos de Recurso Humano, Capacitación, Recursos Físicos y Relaciones Laborales, Jefas de Bienestar de los Servicios de salud: Viña del Mar - Quillota, del Ambiente y Metropolitano Sur, Subdirector Administrativo y dos psicólogas del Servicio, y profesora guía.

Para el logro de dicho objetivo, fue necesario implementar acciones dirigidas a alcanzar los objetivos específicos planteados.

En primer lugar, se realizaron las coordinaciones necesarias para contar con la presencia de las personas antes mencionadas, se acordó la fecha más conveniente para todos y posteriormente para formalizar el encuentro, se enviaron las invitaciones correspondientes.

Entre los objetivos específicos se propuso destacar los principales hallazgos del estudio diagnóstico realizado, para esto se sostuvieron varias reuniones con la profesora guía con el fin de determinar qué sería lo seleccionado para exponer, ya que la cantidad de información obtenida era demasiada. De estas reuniones salió el documento que se expuso y se elaboró el material visual necesario.

Se inicia el seminario con un discurso de bienvenida a todos lo asistentes, luego las alumnas presentan las motivaciones que llevaron a realizar el estudio, se presenta el diseño metodológico que guió la investigación y el marco de referencia que se aplicó. Posteriormente se da paso exponer los resultados de las tres variables estudiadas. Para este fin se

utilizaron transparencias como material de apoyo. Se propicia el debate, se reflexiona y se toman acuerdos al respecto. Se finaliza con un discurso de despedida.

El segundo objetivo específico fue destacar los puntos críticos en el ámbito del funcionamiento del departamento de Bienestar y de la satisfacción del afiliado. Esto se desarrolló a medida que se fueron entregando los resultados de las variables estudiadas.

El tercer objetivo pretendía propiciar el debate, para tal efecto se realizó una mesa redonda donde se intercambiaron opiniones y llegaron a algunos acuerdos sobre los puntos abordados. De esta forma los participantes dieron sus puntos de vista, comentaron sus experiencias y expusieron las estrategias que se utilizarán a través de toda la organización.

Para finalizar, las alumnas dan las palabras de cierre agradeciendo la presencia, la participación y el apoyo brindado por todos los invitados (*), dejando en claro que todo lo realizado no hubiese llegado a buen término sin la cooperación y disposición de todos los agentes involucrados.

(*) Invitados participantes de este seminario:

- Sra. Paulina Gómez, Coordinadora Nac. Servicios Bienestar (MINSAL)
- Sra. Elizabeth Cedpa, Asesora (MINSAL).
- Sr. Ramón Galleguillos, Sub Director Administrativo SSVQ.
- Srta. Gloria Mora, Asesora Depto. RRHH. SSVQ.
- Sra. Noelia Sanz, Jefa Depto. Bienestar. SSVQ.
- Sr. Patricio Sánchez Jefe Relaciones Laborales. SSVQ.
- Sr. Alexis Arriola, Jefe Depto. Recursos Físicos. SSVQ.
- Sra. María Teresa Sánchez, Profesora Guía Univ. de Valpo.
- Jefas de los Deptos. De Bienestar del Servicio de Salud del Ambiente y Metropolitano Sur.
- Representante del Depto. de Capacitación del SSVQ.
- Sra. Paulina Martínez, Psicóloga del SSVQ.
- Sra. Ximena Artacho, Psicóloga del SSVQ.
- Alumnas Seminaristas.

III.- PROYECTO N°2

TITULO: "Exposición de Propuesta Programática al equipo Profesional del Departamento de Bienestar."

Este proyecto tuvo como objetivo general favorecer y propiciar el proceso de reestructuración del Depto. de Bienestar a través de la entrega formal en mesa redonda de una Propuesta Programática diseñada para la Unidad.

La reunión tuvo lugar en la Central de Bienestar y contó con la activa participación de todas las asistentes sociales (4), exceptuando a la jefa quien había asistido al seminario de difusión del diagnóstico social realizado en la dirección del servicio, y que por tanto ya tenía conocimiento del trabajo realizado.

El estilo de reunión fue de mesa redonda, en el cual, a continuación de la exposición de las alumnas cada profesional daba sus opinión y relataba también las distintas realidades que a cada una le corresponde abordar en los diferentes hospitales (situación dada por las distintas zonas geográficas que atienden y lo cual influye en el tipo de problemáticas que les llega).

Las alumnas plantearon a las profesionales que el objetivo de la reunión, es que puedan a través de su apreciación, evaluar y retroalimentar cada uno de los proyectos propuestos. Esto con el fin de que esta propuesta sea asumida como propia por su Departamento para luego hacerla extensiva a los afiliados de este Servicio de Salud.

A continuación se procedió a analizar cada uno de estos proyectos:

- Proyecto de Marco Legal
- Programa de Vivienda
- Programa de Salud al Funcionario
- Programa Recreativo-Cultural
- Programa de Atención al Menor

- Programa de Preparación para la Jubilación
- Proyecto de Orientación Social y Jurídica al Funcionario

Al terminar la exposición de cada uno de los proyectos, las profesionales fueron dando su parecer, los pro y los contra, lo viable y lo no viable. Además, algunas de las propuestas que se daban ya se estaban implementando.

Respecto al primer objetivo específico relacionado con conocer la apreciación de las profesionales respecto de los proyectos, algunas de las observaciones que se dieron en una primera instancia del debate, fueron agudas y catalogadas de "ideales" o poco reales, pero a medida que se fundamentaban las estrategias que subyacían a cada una de las propuestas que se planteaban, las ideas se iban aclarando y las propuestas lograban mayor aceptación y entendimiento. Fue el caso por ejemplo, de las medidas que se sugieren para "atraer" y mantener a personal de los estamentos superiores en relación a la necesidad de éstos de contar con mayor número de alternativas culturales y/o recreativas. Frente a esto, era de perogrullo para algunas profesionales que frente a recursos limitados del Departamento, se privilegiara a la gran masa más desfavorecida en virtud del valor "solidario" del Bienestar. Sin embargo ellas mismas plantearon también que la gente de menores recursos pertenecientes a Bienestar aportan una suma de \$ 700 lo cual obviamente es muy poco.

Se plantearon entonces las siguientes interrogantes, a nivel "de servicio": "¿ Qué pasaría con el Departamento de Bienestar a futuro si sigue la actual tendencia relacionada con el retiro del personal más pudiente y que realiza el mayor aporte y sostén del Bienestar?". Y a nivel general: "¿Qué pasará al interior de las organizaciones si los departamentos de bienestar no son capaces de ofrecer una gama amplia de posibilidades a todas las personas que atiende?; ¿Qué pasará si los Bienestares ya no puedan financiarse porque el aporte que otorgan sus afiliados es insuficiente?; ¿Será el principio del fin de los Bienestares al interior de las organizaciones?; ¿Qué representa para ellas el proceso de externalización de servicios?; etc.

Frente a todas estas interrogantes se dio un debate muy enriquecedor en que ambas partes: profesionales y alumnas, lograron retroalimentarse, las primeras exponiendo información concreta y tangible dada por la realidad en que

están imbuidas cotidianamente, y las segundas, exponiendo un enfoque más moderno respecto del funcionamiento de un departamento de Bienestar, dados los desafíos de la actualidad y reflexionando acerca de lo que teóricamente le sucedería a los Bienestares que no son capaces de adaptarse a los cambios organizacionales de la actualidad.

Respecto del objetivo específico N° 3 en relación a discutir acerca de la viabilidad de los proyectos presentados y priorizarlos de acuerdo a lo que la realidad del Servicio de Salud demande, se llegó a la conclusión que, si bien todos eran muy interesantes, existían ciertos antecedentes de intentos frustrados de algunos de ellos en el pasado, por limitantes legales. Es el caso por ejemplo, de un proyecto de club escolar que intentó implementar el Departamento de Bienestar pero que por disposición de la Superintendencia fue imposible de desarrollar pues según esta institución, los clubes escolares no pueden depender de los Servicios de Bienestar.

Por otra parte, el diagnóstico muestra que del total de los familiares de los afiliados, el 45,5% es menor de 19 años por lo tanto esta situación amerita un proyecto dirigido a este grupo importante de niños y jóvenes. Como las profesionales están de acuerdo en que es preciso implementar un proyecto de esta naturaleza, se llegó a la conclusión entonces, que este punto quedará consignado para ser discutido en la realización del "Modulo de Bienestar Integral" en abril próximo, pues en tal instancia se reunirán cinco Servicios de Salud más los representantes ministeriales y será una buena ocasión para conocer las distintas maneras que tienen los Servicios de abordar el área de los menores; y si ésta representa un problema para todos por verse limitados legalmente en su accionar, será también la ocasión de que en conjunto: Servicios de Salud con apoyo ministerial, pueda surgir una propuesta hacia la Superintendencia.

Por otro lado, tuvo también muy buena acogida el proyecto dirigido a los jubilados, pues son personas -según las profesionales- que salen muy mal preparadas al terminar su ciclo laboral.

Finalmente, durante el debate surgió en forma espontánea por parte de las profesionales la necesidad de abordar un área que

no había sido contemplada por las alumnas seminaristas la cual dice relación con el tema de "la Mujer". En efecto, el 72% del personal afiliado es del sexo femenino y se concluyó que un proyecto dirigido a la Salud Mental de este personal que es objeto de tantas presiones laborales, familiares y domésticas, tendría muy buena acogida. Las profesionales consideran que la mujer aún no logra quitarse la "culpa" de trabajar fuera del hogar sin tener resuelto el cuidado de los hijos, y esta situación les genera un problema psíquico que no les permite rendir al máximo en su trabajo.

Si bien todos los proyectos presentados tuvieron buena acogida, al momento de priorizarlos seleccionaron tres como los más viables. Estos son:

-Programa de Vivienda (con el Programa PET, Programa Unificado y a partir del 15 de Dic.con el Programa de Leasing Habitacional).

-Programa de Salud (especial para los funcionarios y tratando de reivindicar ciertas prerrogativas de que gozaron en el pasado)

-Programa Recreativo- Cultural (para acoger a la masa profesional y directiva).

Para ir cerrando la reunión, las alumnas señalaron a las profesionales que la dirección del servicio estaba muy llana a recibir propuestas programáticas concretas de trabajo por parte de ellas, y que éste es el momento estratégicamente más idóneo de hacerlas, pues el personal directivo está sensibilizado con el tema, y cursos de acción redefinidos y modernizados, es precisamente lo que están esperando por parte del Departamento de Bienestar. Así lo habrían señalado en el seminario de difusión del diagnóstico que anteriormente habían realizado las alumnas.

Finalmente, se agradeció a cada una de las asistentes sociales por su colaboración durante el año de trabajo, sobre todo en la etapa de aplicación de la encuesta en cada uno de los alejados recintos hospitalarios, ya que sin su ayuda se hubiese vuelto aún más lento el proceso de investigación.

IV.- PROYECTO N° 3

TITULO: "Base de Datos"

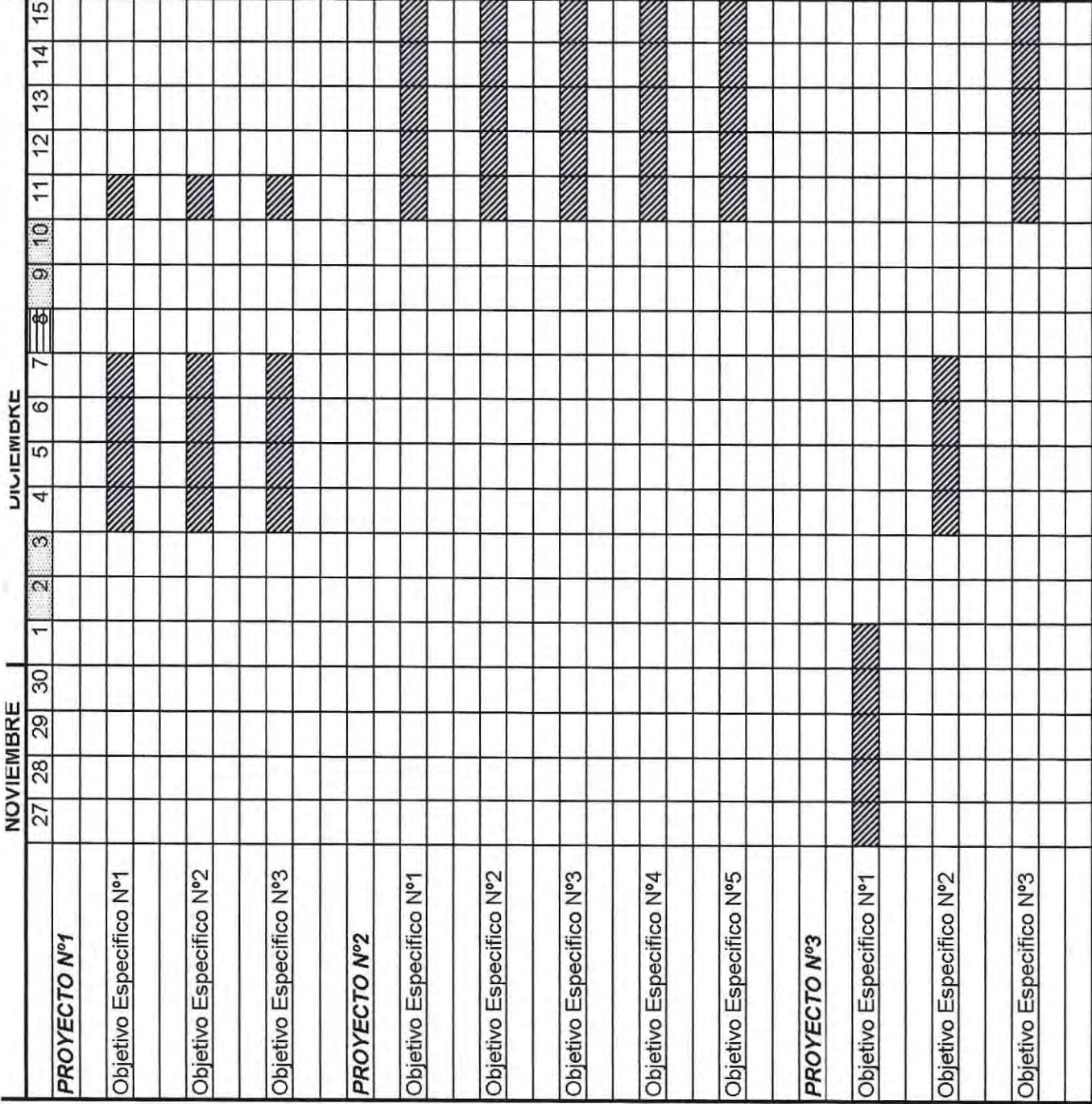
El objetivo general que se planteó para este tercer proyecto fue implementar una base de datos que permita entregar con rapidez y eficiencia toda la información obtenida en el estudio diagnóstico. Esto con el fin de beneficiar la acción de todas aquellas personas ligadas directa o indirectamente, con el apoyo, desarrollo y mantención del recurso humano en la organización.

Para cumplir con este objetivo se desarrollaron diferentes gestiones y actividades. En primer lugar, se procedió a revisar y ordenar la información sobre las tres grandes variables que contempla este estudio: Funcionamiento administrativo del Departamento de Bienestar, Satisfacción del afiliado con respecto a éste y el Perfil del trabajador y su familia.




Luego, se construyó un manual que pudiera facilitar la lectura y comprensión en la visualización de los datos, éste posee un índice que contempla las variables estudiadas y una introducción que explica la importancia de una base de datos para el Departamento de Bienestar.

Por último, se concretaron entrevistas con el jefe de informática y jefe de estadística, con quienes se definió la fecha en que se iba a instalar el programa computacional EPI INFO6 y en él cargar todos los datos ya sistematizados, además hubo el compromiso de enseñar a utilizar este programa, que es de fácil aprendizaje, a la jefa de bienestar. También se concretó una entrevista con la jefa de bienestar para explicarle de que trata este proyecto y la opinión que tiene de él, ella se mostró muy complaciente con la idea.

La ejecución de todas las acciones realizadas para el cumplimiento de los objetivos del proyecto tuvo una duración aproximada de tres semanas.



Simbología Tabla Gantt

 = Tiempo Ejecutado
 = Fin de Semana
 = Feriados

EVALUACION

I.- DEFINICION DE EVALUACION:

“ Es la función que permite medir lo programado con lo ejecutado”.

II.- EVALUACION DE PROYECTOS

1.- Proyecto N°1

Título: "Seminario de difusión del diagnóstico social".

1.1.- Evaluación de los objetivos:

Objetivo general: "Favorecer el proceso de sensibilización de la organización dando a conocer a los Departamentos de Bienestar, Recurso Humano, Relaciones Laborales y a la Dirección del Servicio, los resultados de la investigación realizada en el Departamento de Bienestar, a través de la realización de un Seminario para tales efectos".

Para el logro de este objetivo general fue necesario el logro de tres objetivos específicos:

A.-"Destacar los principales hallazgos del estudio diagnóstico realizado en el Departamento de Bienestar del SSVQ".

Este objetivo se logró cumplir en forma óptima ya que se recopiló la información y se expuso una síntesis con los principales resultados obtenidos en la investigación, de manera clara y dinámica.

B.-"Analizar más detalladamente los puntos críticos en el ámbito del funcionamiento del Departamento de Bienestar y de la satisfacción del afiliado con respecto a éste".

El logro de este objetivo se desarrolló de manera óptima ya que se agruparon los puntos críticos que interesaba destacar, además se utilizó material visual de apoyo para entregar toda la información.

C.-"Propiciar el debate en torno a los datos obtenidos".

El logro de este objetivo se alcanzó de forma óptima ya que se realizó una mesa redonda donde ocho directivos y otras cinco personas encargadas directa o indirectamente del bienestar de los trabajadores reflexionaron y discutieron sobre los datos obtenidos durante noventa minutos, de esta forma los presentes tuvieron la oportunidad no sólo de dar su opinión en un clima de confianza sino además tomar conciencia del diagnóstico entregado y extrapolarlos en algunos puntos al resto de la organización.

1.2.- Evaluación de criterio de calidad según Guillermo Briones:

Cualitativamente podemos señalar que el proyecto realizado, en razón de la información que se entregó, se convirtió en un trabajo interesante y de gran valor para el Servicio de Salud ya que es el primer estudio de este tipo que se realiza en dicha organización, y el cual reflejó en cierta forma la realidad global de los distintos Servicios de Salud del país.

Los invitados mostraron una actitud positiva, intercambiando ideas y participando activamente en dicha instancia. Cabe señalar que al término del encuentro solicitaron el material que se había expuesto, donde estaban todos los resultados, para su posterior estudio y revisión. Esta actitud demostró el gran interés en el trabajo efectuado y lo útil que le sería.

Las coordinaciones y gestiones necesarias para lograr el objetivo general se cumplieron de forma adecuada, alcanzándose todos los objetivos específicos gracias a la cooperación y actitud favorable de los distintos Departamentos de la organización.

1.3.- Tiempo:

La evaluación del tiempo es positiva ya que el proyecto se realizó dentro del plazo propuesto.(Ver Tabla Gantt).

2.- Proyecto N°2:

Título: "Exposición Propuesta Programática al equipo profesional de Asistentes Sociales del Departamento de Bienestar".

1.1.- Evaluación de los objetivos:

Objetivo General: "Propiciar el proceso de reestructuración del Depto. de Bienestar a través de la entrega formal en mesa redonda, de una Propuesta Programática diseñada para la Unidad".

Para el cumplimiento de este objetivo general fue necesario el logro de cuatro objetivos específicos:

A.-"Proponer de manera fundamentada, cada uno de los proyectos diseñados por el equipo seminarista, al equipo de asistentes sociales del Departamento de Bienestar".

B.-"Solicitar la apreciación, evaluación y retroalimentación del equipo profesional de Bienestar a la propuesta programática diseñada por las alumnas seminaristas".

C.-"Analizar en conjunto la viabilidad de los proyectos presentados".

D.-"Priorizarlos de acuerdo a lo que la realidad del Servicio de Salud demande".

E.-"Generar una instancia de diálogo y retroalimentación de los temas tratados entre el equipo de profesionales y el equipo seminarista".

1.2.- Evaluación criterio de calidad según Guillermo Briones:

En relación al criterio de Calidad, se debe señalar que tanto alumnas como profesionales quedaron plenamente satisfechas con el modo en que se realizó la presentación y debate de los proyectos presentados.

En efecto, se logró exponer en forma clara y fundamentada cada uno de los proyectos de manera que lograron retroalimentarse por las profesionales y lograr el consenso acerca de la necesidad de su puesta en práctica a la brevedad, esto como parte de la estrategia del Departamento para alcanzar mayores niveles de satisfacción de los afiliados. Y si bien finalmente todos lograron tener una buena acogida, se logró priorizar los más relevantes en función de lo que ellas veían en la realidad cotidiana y en función de lo que señalaba el Diagnóstico Social.

La riqueza cualitativa del proyecto estuvo dada por el gran nivel de participación e involucramiento de las profesionales frente a la propuesta de la alumna, y a la vez el alto grado de retroalimentación que se logró en casi 2 horas y media de reunión en que si bien, hubo momentos álgidos, finalmente se llegó a acuerdos, las ideas convergieron y cada una de las partes recibió de buena manera y con mucho interés y disposición lo que el otro equipo aportaba, e incluso, producto de la reflexión conjunta se estableció una nueva e importante área que abordar: el área de la Mujer.

1.3.- Tiempo:

Respecto a la evaluación del tiempo, este proyecto cumplió oportunamente con su realización, pues se realizó dentro del plazo programado. (Ver Tabla Gantt).

3.- Proyecto N°3:

Título: "Base de Datos"

1.1.- Evaluación de los objetivos:

Objetivo General: "Implementar una base de datos que permita entregar con rapidez y eficiencia toda la información obtenida en el estudio diagnóstico para ser entregado al Departamento de Bienestar".

Para medir el cumplimiento de este objetivo fue necesario visualizar el nivel de cumplimiento de cada objetivo específico.

Cabe señalar que se concretaron en su ejecución, todas las gestiones estimadas como necesarias y oportunas.

A.-"Ordenar los datos recopilados en un sistema computacional, en el plazo de una semana".

El desarrollo de este objetivo se realizó de acuerdo a lo programado; las actividades planificadas fueron las necesarias para su cumplimiento.

B.-"Elaborar un manual para facilitar la lectura y comprensión en la visualización de los datos, en el plazo de una semana".

El objetivo fue cumplido de manera óptima ya que se construyó dicho manual en el plazo propuesto.

C.-"Instalar y hacer entrega de la base de datos elaborada al Depto. de Bienestar, en el plazo de tres días".

Este objetivo se concretizó en el plazo dispuesto. (Ver Tabla Gantt).

III.- EVALUACION DEL PROCESO METODOLOGICO

1.- INVESTIGACION Y DIAGNOSTICO.

Esta etapa se constituyó en la etapa más fuerte del trabajo realizado en términos de aporte para la institución pues, es a partir de ésta que se podrán programar con base científica, los cambios necesarios al interior del Departamento de Bienestar.

Al evaluarla cronológicamente como etapa metodológica, debemos decir que el proceso de investigación se inició desde la inserción de las alumnas en la institución. En efecto, con una mirada profesional con respecto a la interpretación de la información, se fueron recabando importantes datos a través de fuentes secundarias en entrevistas informales preliminares con directivos; en conversaciones con secretarias, con personal auxiliar, etc. constituyéndose esta información por lo tanto, en un valioso aporte, que le otorgó mayor contundencia y profundidad a los resultados finales de la investigación.

Por otro lado, se llevó a cabo un proceso, también preliminar pero más formal de investigación a través de Entrevistas formales con personal directivo del Servicio, así como también con la Jefatura y Asesoría de Recurso Humano en que se expuso a grandes rasgos al equipo seminarista, las áreas de estudio que el Servicio necesitaba abordar en relación al Departamento de Bienestar y a los afiliados, las proyecciones que tenía esta trabajo, su vinculación con el proyecto ministerial de "Fortalecimiento de la gestión de Recurso Humano" (anexo 1), etc.

Importantes fueron también, en términos de ir adentrándose en el tema y en la realidad particular del Servicio, los encuentros que se sostuvieron con la Jefa de Bienestar y con la Coordinadora Nacional de los Departamentos de Bienestar del Ministerio de Salud (MINSAL), con quienes se abordaron ampliamente temas variados, desde aspectos teóricos de Bienestar Social y Satisfacción Laboral, hasta temas muy concretos como ver la manera de que el trabajo a realizar fuera

congruente, de tal forma que se constituyera en un aporte al proyecto ministerial anteriormente señalado.

La institución, por lo tanto, planteaba un gran tema al equipo seminarista: el **Bienestar Integral del Personal**". A partir de ese momento el equipo se plantea una serie de preguntas significativas, las que dieron origen a la delimitación del tema, el cual tuvo relación con el **"Grado de Satisfacción del afiliado respecto del Funcionamiento del Departamento de Bienestar"**. Para ésto se revisaron como referencia Modelos de Diagnóstico y Acción Social que sirvieran de base a fin de aplicarlo en esta etapa del trabajo.

El modelo estableció las áreas específicas a abordar las cuales eran tres:

- 1.- **Funcionamiento Administrativo del Depto. de Bienestar.**
- 2.- **Percepción del afiliado respecto al Funcionamiento administrativo del Depto. de Bienestar.**
- 3.- **Perfil Socioeconómico y Cultural del afiliado.**

El estudio de estas tres áreas configuró una visión amplia de lo que es y de lo que se percibe del Departamento. Además de las tres áreas descritas el equipo seminarista se interesó en profundizar sobre el tema del clima laboral y de las condiciones de trabajo para que tal información quedara también consignada en el Diagnóstico Social y de esta forma enriquecer el estudio en términos de abarcar más aspectos relacionados con la calidad de vida laboral de los trabajadores de este servicio de salud.

Derivado de las mencionadas tres áreas, se establecieron entonces, los objetivos de investigación.

El marco de referencia entregó sentido y coherencia a las áreas o tópicos que se trabajaron. De esta manera el material bibliográfico seleccionado, tanto de la Universidad de Valparaíso; Universidad Católica de Valparaíso; Universidad Católica de Santiago; de la Biblioteca del Servicio de Salud; y de material otorgado por la docente guía para orientar el marco

teórico, permitió la definición sobre el tema abordado, "Bienestar Integral".

La definición de las variables abordadas tenían que ver con: satisfacción, estructuras, procesos y perfil del trabajador. Se operacionalizó con un alto grado de precisión que permitió categorizar cada variable según su puntaje en 5 niveles: Muy Satisfecho - Satisfecho - Regularmente Satisfecho - Insatisfecho - Muy Insatisfecho. Naturalmente la Variable N°3 (Perfil del Trabajador) quedó fuera de esta categorización por no ser una variable susceptible de medir con tales parámetros. Por lo tanto, su evaluación se realizó en términos descriptivos de las características más recurrentes de los trabajadores.

El tipo de estudio se definió como descriptivo exploratorio ya que se orientó a identificar un conjunto de características potencialmente significativas y además establecer ciertas relaciones que se dieron entre variables, como fue por ejemplo, el grado de satisfacción del afiliado con el estamento al cual pertenecía.

En razón de que la cantidad de sujetos de investigación (universo) sumaba más de 3000 afiliados distribuidos por toda la región, se optó por el método de muestreo. Por las características estamentarias del universo al cual se le aplicaría el instrumento, se optó por el tipo de Muestra Estratificada por Proporción, utilizando un margen de error del 5% lo cual estadísticamente garantizó la validez de los resultados obtenidos.

Cabe destacar en este punto el apoyo de la Ingeniero Comercial asesora de la coordinadora del MINSAL, quien colaboró con la forma correcta de trabajar con esta muestra científicamente.

El Método de Recolección de datos se efectuó a través de técnicas cuantitativas y cualitativas. Entre las primeras se utilizó principalmente la Encuesta que se dirigió a los afiliados y que constó de 80 preguntas cerradas y 15 abiertas. Se considera que fue un número excesivo de preguntas para un personal que vive un ritmo de trabajo diario tremendamente acelerado y tensionado, por lo cual la aplicación del

instrumento se volvió un proceso muy dificultoso y en ocasiones hasta conflictivo pese a las actividades de coordinación, difusión y convocatoria por parte de la propia Dirección del Servicio que realizó el equipo seminarista con los 14 establecimientos en que se aplicó el instrumento. Lamentablemente esta situación no se pesquizó cuando se realizó el pre-test. Sin embargo, esta circunstancia tuvo un efecto indirecto positivo pues permitió que durante esas casi 4 semanas de presencia de las alumnas en todos los establecimientos, pudieran tener un contacto más humano y cercano con el personal, estableciéndose así, un significativo rapport con ellos y, hacer uso de una serie de técnicas cualitativas que enriquecieron profundamente el Diagnóstico Social, como la Observación Simple y las Entrevistas Informales en que las personas transmitían gran cantidad de valiosa información diagnóstica para el Depto. de Bienestar, la cual quedó consignada en la parte introductoria del diagnóstico y que correspondían principalmente a variables relacionadas con el clima laboral y condiciones de trabajo.

El análisis de datos se realizó con el Programa Computacional Epi Info 6, después de haber explorado y desechado otros programas que no parecieron suficientemente completos para el análisis que quería realizar el equipo seminarista. Se considera que el programa utilizado fue idóneo pues permitió realizar cruces de variables que era lo principal para el análisis posterior. El grupo de preguntas abiertas se analizaron en reuniones de trabajo del equipo seminarista y en las que se lograron establecer claras tendencias respecto al estado actual de satisfacción del personal afiliado.

Cabe mencionar, finalmente, el apoyo institucional en cuanto a recursos materiales y humanos a lo largo de toda esta primera etapa de investigación y diagnóstico: del Depto. de RRHH, para la elaboración de la encuesta y acceso al uso de computadores más allá de la jornada de trabajo; del Depto. de Informática en el aprendizaje en el uso de programas; del Depto. de Bienestar en la ayuda para la aplicación del instrumento en algunos establecimientos; y de la Sub Dirección Administrativa en el uso de computadores, todo lo cual ayudó a llevar a buen término la primera etapa del trabajo y que permitió conocer el estado actual de las variables estudiadas.

2.- PROGRAMACION.

El Programa General de Seminario estuvo constituido por tres proyectos que estuvieron abocados a "Favorecer e impulsar el proceso modernizador del Departamento de Bienestar a través de acciones sensibilizadoras y reestructuradoras, de modo de preparar el camino para un futuro plan de rediseño más profundo".

Dichos proyectos fueron elaborados teniendo como base ciertos criterios de selección tales como: que las variables fueran susceptibles de abordar a través de una ejecución de un tiempo limitado; que fueran obviamente, necesidades reales del Servicio y, teniendo en mente la proyección de profundización del Programa, para lo cual se trabajó toda la etapa preliminar y de sensibilización a través de los Proyectos N°1 y N° 2. El primero, (Seminario de Difusión del Diagnóstico) realizando una labor de difusión, reflexión y sensibilización en la organización y específicamente en los departamentos de Subdirección Administrativa y de RRHH. Y el segundo, (Propuesta Programática) realizando un trabajo con y para el equipo de bienestar a través de un plan de proyectos que fueron discutidos y analizados en conjunto y en cuya ocasión también, se tuvo oportunidad de establecer ciertos temas importantes para ser analizados en el desarrollo del "Módulo de Bienestar Integral" en Abril próximo (ver anexo 1) y que tiene relación con eventuales propuestas modificadoras del Marco Legal vigente.

El Proyecto N°3 pretendió ser un aporte más tangible e inmediato para el Depto. de Bienestar otorgando una base de datos computarizada.

Se considera que el conjunto de tres proyectos conforman un todo integrado y perfectamente coherente con el objetivo general del Programa, pues todos tuvieron por finalidad última propender a la modernización de la gestión del Depto. de Bienestar: el primero en el área de sensibilizar y abrir espacios y "oídos" como primera e insoslayable medida, y los siguientes, haciendo propuestas y aportes dirigidos a colaborar en la reestructuración del departamento.

Con respecto a las Técnicas programadas en cada uno de los proyectos, fueron las adecuadas, lo cual permitió hacer más eficiente la intervención profesional. Destacó el uso de las técnicas de la entrevista, la mesa redonda y el debate.

Los recursos, tanto humanos como materiales, que se programaron y posteriormente disponibles, fueron suficientes para la adecuada puesta en marcha del Programa, pues hubo una oportuna búsqueda y programación previa de ellos, ya fuera dentro de la organización, en la Universidad, o fuera de estas instituciones.

Por último el tiempo programado para cada proyecto del Programa, se cumplió.

3.- EJECUCION.

Esta etapa correspondió a la puesta en marcha de los distintos proyectos elaborados en la programación. Por la premura del tiempo se requirió para esta etapa grandes esfuerzos por parte del equipo seminarista y así mismo que las acciones planificadas se ejecutaran en forma paralela. Aunque ésto no afectó en la eficiencia y eficacia de los mismos.

Para cumplir con la ejecución de los proyectos se tuvo especial cuidado en cumplir con las diversas etapas del proceso administrativo que a continuación se desarrollarán:

A.- Planificación:

Para el logro de los objetivos del programa se estructuraron tres proyectos, los cuales contribuyeron con eficiencia a alcanzar la meta propuesta.

Como se sabe, la planificación es un proceso pensante aplicado a acciones futuras que va a consistir en determinar metas y objetivos, por lo que para el equipo seminarista fue importante preveer y detectar factores tanto internos como externos que pudieran haber alterado el logro del programa.

B.- Organización:

Para que el programa se desarrollara de la manera prevista, es que esta etapa de la organización toma mayor relevancia ya que con ella el equipo seminarista debió ordenar los esfuerzos y definir las distintas actividades y funciones que cada una iba a desempeñar como así mismo las responsabilidades individuales que se debían asumir para así lograr la mayor eficiencia en el programa.

No cabe dudas que una buena organización ayuda a lograr el objetivo, de allí la importancia de esta función administrativa para las alumnas seminaristas.

C.- Dirección:

La dirección es la que posee capacidad para tomar decisiones por lo que es la fuente generadora de todo el proceso administrativo.

Es así como en el proceso de planificación se decidió sobre los objetivos a alcanzar y sobre los procedimientos a seguir, lo que permitió la ejecución de todos los proyectos.

Al organizar, se definieron claramente las funciones, tareas y responsabilidades que cada integrante del equipo seminarista iba a asumir, ésto facilitó el trabajo en equipo frente a cada proyecto y se maximizaron los recursos de que se disponían.

Y para controlar, se decidió sobre los sistemas más adecuados que permitieron comparar los resultados obtenidos con los planeados.

D.- Control:

Una vez que los proyectos se pusieron en funcionamiento, el control resultó indispensable para medir el progreso y para descubrir las desviaciones en relación con lo programado, es así como se pudieron realizar a tiempo correcciones pertinentes, alcanzandose de este modo la eficiencia del programa.

E.- Coordinación:

La coordinación es el proceso sintetizador de todas las funciones administrativas, durante la implementación del programa, ésta facilitó la utilización, sincronización y coherencia, tanto de las actividades como de los recursos disponibles al interior de cada proyecto.

CONSIDERACIONES FINALES

En este último capítulo creemos pertinente hacer algunas consideraciones finales referidas, principalmente, a aspectos relativos al proceso de aprendizaje de las alumnas y el valor que este trabajo tiene para Servicio Social como profesión.

En cuanto al crecimiento personal podemos mencionar que este seminario de título fue una instancia muy enriquecedora, donde tuvimos la oportunidad de conocer a muchas y variadas personas a las que debimos aprender a tratar y saber como llegar a ellas de tal forma que no sintieran que invadíamos su espacio. Debíamos ser cautelosas en nuestras apreciaciones, manteniendo siempre el respeto hacia los otros, aunque no estuviéramos de acuerdo con ellos.

Tuvimos que mantener una actitud empática tanto para las asistentes sociales como para los otros estamentos, para lograr comprender su forma de actuar y la percepción que tenían respecto al trabajo que se estaba realizando.

En nuestro compartir con la gente fue necesario ir desarrollando los valores tan propios de nuestra profesión como son la honestidad, no juzgar, confianza, etc. lo que nos ayudó a crecer como personas.

Al comienzo del periodo, teníamos un alto nivel de incertidumbre, lo que parece normal cuando hay que enfrentarse a situaciones nuevas y/o desconocidas. Pero a medida que transcurría el tiempo fuimos adquiriendo mayor confianza en nosotras mismas y en lo que eramos capaces de realizar, también mayor solidez en nuestros conocimientos, lo que fue el reflejo del constante interés por superarnos para así poder entregar lo mejor de nosotras en esta etapa tan importante para nuestra formación personal como profesional.

En cuanto al crecimiento profesional, tuvimos la oportunidad de poner en práctica un sinfín de conocimientos adquiridos durante estos años de preparación académica, debiendo integrarlos de acuerdo a como la realidad lo requería. Además fue necesario que profundizar áreas propias del tema del seminario, generándose un proceso continuo de aprendizaje.

Por otro lado, esta instancia nos ayudó a desarrollar destrezas y habilidades que son indispensables para el desempeño laboral así logramos utilizar los amplios conocimientos que poseíamos y aplicarlos a la metodología de Servicio Social, nuestro trabajo adquirió calidad científica y fue considerado de gran utilidad para la organización.

En cuanto a Servicio Social, este trabajo se convirtió en un aporte concreto para nuestra profesión y específicamente en este caso, para los profesionales asistentes sociales del Departamento de Bienestar, ya que les exige ampliar su visión del hombre y la organización y asumir con mayor decisión roles y funciones que pueden desempeñar en razón al nuevo enfoque del Bienestar Integral. Deben llegar a comprender que hoy se requiere de un profesional más proactivo que reactivo, es decir, que tenga como norma de conducta la investigación constante y, por lo tanto, el conocimiento acabado de su particular realidad. En definitiva, es ésto lo que le permitirá manejar "información", y por tal razón asumir un rol estratégico al interior de la organización, por lo que su ubicación será distinta a la que tradicionalmente ha ocupado, y se acercará cada vez más a los niveles decisionales con su rol de asesor.

El desafío, por tanto, es que mediante la integración de nuevos ámbitos se amplie el área de acción del asistente social y ocupe así, ciertos espacios que hasta el momento no han sido utilizados. La estrategia, sin embargo, es desempeñar trabajos en equipo con distintas disciplinas, que permitan enfrentar las situaciones de manera integral y globalizante.

Esperamos que esta experiencia académica sea un valioso aporte para esta área de acción que requiere de nuestra intervención.



BIBLIOGRAFIA

CITAS

- (1) Carlos de Carlos "Administración para el desarrollo empresarial y social" Ediciones Universitarias de Valpo. U.C.V. 1992.
- (2) Rodríguez Darío "Diagnóstico Organizacional" Facultad de Ciencias Sociales Ediciones, Univ. Católica de Chile 1992.
- (3) Fuentes Roberto y Otros "Programa para el perfeccionamiento, experiencia del Servicio de Salud Valpo. San Antonio", Valpo 1993.
- (4) Ibidem (2)
- (5) Ibidem (2)
- (6) Ibidem (2)
- (7) Ibid (2)
- (8) Ibid (3)
- (9) Ibid (2)
- (10) Cairo Oscar "Apuntes curso de Administración de Servicios de Bienestar" Escuela de Servicio Social, Univ. de Valpo.
- (11) Sanchez, Maria Teresa "Apuntes curso de Administración de Servicios de Bienestar" Escuela de Servicio Social, Univ. de Valpo.
- (12) Ibid (2)
- (13) Ibid (2)
- (14) Gibson Ivancevich Donnelly "Organizaciones: Conducta, estructura y procesos" nueva editorial Interamericana México 1990.
- (15) Ibidem (11)
- (16) Ibidem (14)
- (17) Ibidem (14)
- (18) Ibid (14)

- (18) Ibid (14)
- (19) Ibid (14)
- (20) Ibid (14)
- (21) Forttes V. Alicia "El trabajador social en el área del Bienestar del personal de la Empresa" R.T.S. N° 39 Pontificia U. Católica de Chile 1983.
- (22) Ibid (14)
- (23) Díaz Rogelio "Teoría de las necesidades de Maslow, Herzberg y otros", Escuela de Psicología Pontificia U. Católica de Chile. Apunte mimeografiado 1974.
- (24) Ibid (14)
- (25) Ibid (14)
- (26) Ibid (14)
- (27) Ibid (14)
- (28) Ibid (14)
- (29) Ibid (14)
- (30) Mendez Tatiana y otros "Un aporte del Bienestar social de los trabajadores de dirección Emporchi, a través de la medición de algunos aspectos de la calidad de vida laboral". Escuela de Servicio Social U. de Valparaíso 1992.
- (31) Ibid (14)
- (32) Primer Congreso de Bienestar. "Primera convención de Bienestar" Pontificia Univ. Católica de Chile, Santiago 1994.
- (33) Ibidem (32)
- (34) Ibidem (32)
- (35) Hollander, Edwin "Principios y métodos de Psicología social" 1978.
- (36) Ibid (32)

- (37) Ibid (14)
- (38) Ibidem (30)
- (39) Aylwin Nidia "Elementos para el Estudio del Bienestar Social".
- (40) Ibid (14)
- (41) Chiavenato Idalberto "Administración de Recursos Humanos" Editorial Mc. Graw-Hill. Interamericana de México 1979.
- (42) Ibid (2)
- (43) Cabrera Giovanna y otra "Diseño de un modelo de Administración para el Dpto. de Bienestar del Congreso Nacional, desde la perspectiva del Enfoque de Procesos de Mejoramiento Continuo".
Escuela de Servicio Social, Univ. de Valparaíso 1992.
- (44) Ibidem (11)
- (45) Ibidem (21)
- (46) Ibidem (21)
- (47) Ibid (11)
- (48) Ibidem (41)
- (49) Ibidem (41)
- (50) Ibid (21)
- (51) Neil Gilbert, Harry Specht Dimensiones de la Política de Bienestar Social"
Apuntes del curso de Administración de Servicios de Bienestar. Docente María Teresa Sánchez, Escuela de Servicio Social Univ. de Valparaíso.
- (52) Ibidem (51)
- (53) Ibidem (51)

BIBLIOGRAFIA

TEXTOS

- ARDILAS RUBEN
"Psicología del Trabajo"
Editorial Universitaria, 1986.

- ARROBA TANYA, JAMES KIM
"Cómo manejar la presión del trabajo", 1989.

- AYLWIN, NYDIA
"Un enfoque operativo de la metodología de trabajo social"
Pontificia Universidad Católica de Chile, 1993.

- BINI PEREIRA, MARIRIA
"Servicio Social de Empresa en el Brasil"
Editorial Humanitas, Buenos Aires 1978.

- BRIONES GUILLERMO
"Métodos y Técnicas de Investigación para las ciencias sociales", 1990.

- CIDE
Primer encuentro Nacional de Educación para el Trabajo
Informe final, Santiago 1991

- CRAIG ROBERT, BITTEL LESTER
"Manual de entrenamiento y desarrollo del personal"
México, 1979.

- DAVIS , KEITH
"Comportamiento Humano en el Trabajo"
Editorial Mac Graw-Hill, México 1991.

- FOULKES, FRED
"Para un trabajo más satisfactorio "
Editorial Euns, Pamplona España , 1976.

- FRITZEN, SILVINO
"La ventana de Johary: ejercicio de dinámica de grupo de relaciones humanas"
1987.

- GARCES FERRER, JORDI
"Administración Social Pública: bases para el estudio de los servicios sociales"
Tirant Lo Blanchi Valencia, 1992.

- GIBSON, JAMES
"Organizaciones: conducta, estructura, proceso"
Interamericana, México 1990.

- GUIOT, JEAN
"Organizaciones Sociales y Comportamiento"
Herder Barcelona, 1985.

- HAMPTON, DAVID
"Administración"
Tercera Edición, 1989.

- HODGE BILLY, JOHNSON HERBERT
"Administración y Organización"
Segunda edición El Ateneo, Buenos Aires, 1987.

- ISHIKAWA, KAORU
"Qué es el control total de calidad?. Modalidad Japonesa,"
Editorial Norma, Colombia 1991.

- JIMINEZ DE LA JARA, MARCELO
"Municipios y Organizaciones Privadas"
Escuela de Trabajo Social, 1990.
- JOHANSEN , OSCAR
"La Administración como fenómeno natural"
Universidad del Chile, Facultad de Economía, Santiago, 1989.
- JUAREZ ,MIGUEL
"Trabajo Social e Investigación", 1993.
- KERLINGER, FRED
"Investigación del Comportamiento"
Mac Graw-Hill, México 1991.
- KOLB A. ,DAVIS Y OTROS
"Psicología de las Organizaciones. Problemas Contemporáneos"
Editorial Prentice Hall International.
- KOONTZ . H, HEINZ W.
"Administración"
Editorial Mac Graw-Hill, 1990.
- KOONTZ H., DONNELL C.
"Un análisis de Sistema y consistencia de las funciones administrativas"
Editorial MacGraw-Hill, Bogotá 1978.
- KOONTZ H., DONNELL C.
"Curso de administración moderna: un análisis de las funciones de la administración"
Editorial Mac Graw-Hill, 1973.
- MAJERO SIMON
"Cómo generar ideas para generar beneficios", 1992.
- MELENDO, MAITE
"Comunicaciones e integración personal", 1992.
- OTTEMBERGER, ANA
"Necesidades Humanas y Calidad de Vida Laboral: Un modelo Operativo para el Diagnóstico y la Acción Social"
P. U.C. Chile. 1988.
- PASTEN C., FERNANDO
"Metodología de la Investigación Social"
Escuela de Servicio Social ,Universidad de Valparaíso 1993.
- RODRIGUEZ, DARIO
"Diagnóstico Organizacional"
Editorial Universidad Católica de Chile, 1992.
- RODRIGUEZ, JORGE
"Calidad de vida"
Instituto chileno de estudios humanísticos, Santiago 1980.
- RODRIGUEZ ,ANDRES
"Psicología de las Organizaciones"
Santiago,1993.
- SALAZAR, MARIA CRISTINA
"La Investigación-acción participativa ; inicios y desarrollo"
Santiago, 1992.
- SCARON DE QUINTERO, MARIA TERESA
"El Diagnóstico Social"
Santiago, 1985.
- SHEIM, EDGAR
"Psicología de la Organización"
Editorial Prentice-Hall internacional, 1975.

- SMITH, EDMUND
"Teoría del Bienestar Social", 1971.
- SORIA, VICTOR
"Relaciones Humanas: teoría y casos"
Curso de comportamiento en la Organización , Santiago, 1988.
- VIGETTI, ANGELA
"Investigación en Servicio Social", 1987.
- VROOM, VICTOR Y OTRO
"Motivación y Estilo de Dirección"
Editorial Trillas, México 1979.
- WITTAKER, JAMES Y SANDRA
"Psicología general"
Editorial Nueva Interamericana, México 1989.

MEMORIAS

- ANDREI ALDO
"Análisis y estructuración de un sistema de administración de beneficios de Bienestar"
Escuela de Ingeniería Civil Industrial USACH, 1989.
- MENDEZ TATIANA, Y OTROS.
"Un Aporte al Bienestar Social de los trabajadores de Dirección-Emporchi a través de la medición de algunos aspectos de la Calidad de Vida Laboral".
Escuela de Servicio Social U.V., 1992.
- RIOS, JOSE ANTONIO Y OTRAS
"Aplicación del Modelo Diagnóstico y Acción Social a una empresa de alta tecnología, con miras a conocer la calidad de vida laboral de sus trabajadores"
Escuela de Servicio Social U.V., 1994.

APUNTES

- ANDER-EGG, EZEQUIEL
"Planificación del Bienestar Social"
Escuela de Servicio Social, U.C.V.
- AYLWIN, NYDIA
"Elementos para el estudio del Bienestar Social"
Escuela de Servicio Social U.C.V.
- DE CARLOS, CARLOS
"Importancia del desarrollo organizacional en la estrategia de Recurso Humano"
Escuela de Ingeniería Comercial U.C.V.

- MASLOW, ABRAHAM
"Teorías de las Organizaciones"
Escuela de Servicio Social U.C.V.

- SANCHEZ, MARIA TERESA. CURSO ADMINISTRACION DE SERVICIOS DE BIENESTAR :
 - "Administración de Servicios de Bienestar Social"
 - "La Administración de la empresa a través de la Teoría de Sistemas"
Leiva Lavallo, Cecilia.
 - "Administración de Personal: el área de relaciones"
Cairo, Oscar.
 - "Bases del Sistema de Relaciones Industriales"
IDERTO, 1982.
 - "El Bienestar del Personal como mediador del Modelo Insumo-Producto de Administración de Personal"
Leiva Lavallo, Cecilia.
 - "Calidad de Vida en Acción"
 - "Calidad de Vida en el Trabajo, un fenómeno multidimensional"
Anguita, Juana.
 - "Desarrollo Organizacional: una perspectiva"
 - "El desarrollo Personal y la Organización"
 - "Dimensiones de la política de Bienestar Social"
Gikbert, Neil y otro.
 - "La Empresa y el desafío de formar personas"
 - "Estados y Servicios de Bienestar del Personal"
 - "Etapas del Proceso Administrativo"
 - "El Liderazgo en la Admnistración"
 - "Organización y Empresa"
 - "Principios de Administración"
 - "Satisfacción Laboral y Cambio acelerado: sus aspectos en individuos y organizaciones"

REVISTAS DE TRABAJO SOCIAL

- RTS N° 16 Pontificia Universidad Católica de Chile, 1977.

- RTS N° 20 P.U.C.CH., 1977

- RTS N° 26 P.U.C.CH. 1978.

- RTS N° 30 P.U.C.CH. 1980.

- RTS N° 39 P.U.C.CH. 1983.

- RTS N° 42 P.U.C.C.H. 1984.

- RTS N° 46 P.U.C.C.H. 1985.

- RTS N°47 P.U.C.CH. 1985.

- RTS N° 53 P.U.C.CH. 1987.

- RTS N° 54 P.U.C.CH. 1988.

ANEXOS

ANEXO N° 1
PROYECTO MINISTERIAL

REPUBLICA DE CHILE
MINISTERIO DE SALUD
DIVISION DE PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEPTO. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

P R O Y E C T O

**FORTALECIMIENTO DE LA GESTION
DE RECURSOS HUMANOS EN LOS
SERVICIOS DE SALUD DEL PAIS**

SANTIAGO, MARZO 1994

I N D I C E

1.- JUSTIFICACION DEL PROYECTO.....	1
2.- OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	3
3.- PRESENTACION DEL PROYECTO.....	4
3.1.- DESARROLLO TEMATICO.....	4
3.2.- IMPLEMENTACION.....	10
3.3.- CRONOGRAMA.....	13
3.4.- REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO.....	13

1.- JUSTIFICACION DEL PROYECTO

- 1.1.- La Modernización del Estado ocupa un lugar preferente dentro de las políticas del actual gobierno. Esta política pretende transitar hacia un estilo de gestión pública orientada a los resultados y centrada en el servicio a la ciudadanía, y dio lugar a la creación de la Macro Comisión Interministerial de Modernización del Estado, y dentro de ella, a la Comisión de Recursos Humanos, en la perspectiva de acompañar el proceso global con estrategias de modernización en la administración de los recursos humanos del sector público.

Importancia central dentro de esta política posee el Sector Público de Salud, por su elevada participación en la dotación de personal y el gasto remuneracional del sector público.

- 1.2.- El Plan de Fortalecimiento del Sector Público de Salud, recogiendo la direccionalidad política anterior, define, como uno de sus objetivos estratégicos, el desarrollo a un nivel superior de las capacidades gerenciales en los niveles locales. Ello resulta indispensable para la viabilización de las políticas de modernización del sector en un marco de descentralización de los recursos y de la toma de decisiones.

- 1.3.- Es en este marco global de política donde se inscribe como una misión transitoria del Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos, la generación de un marco estratégico que permita a las instituciones del sector, procurarse y desarrollar recursos humanos calificados, que contribuyan al cumplimiento de las políticas de salud pública del país.

Para cumplir este objetivo se debe entregar al nivel local, la posibilidad de gestionar directamente sus recursos humanos, en un marco de creciente flexibilidad e independencia del nivel central.

Este objetivo se contrapone con la constatación de debilidades e insuficiencias de los niveles locales en sus capacidades analíticas y en el manejo de los recursos, lo que cuestiona la efectividad de los procesos de traspaso de decisiones, competencias, responsabilidades y riesgos hacia este nivel.

- 1.4.- El proceso descentralizador en el área de recursos humanos, que implica el traspaso de poder decisional sobre los recursos pasa, necesariamente, por la superación del actual nivel de gestión de recursos humanos existente en los niveles locales. En efecto, las actuales funcionalidades, estilos y estructuras no responden a una concepción moderna de la gestión de personal.

1.5.- A la par entonces con una serie de iniciativas legales y estudios que desarrolla este Departamento, con el propósito de entregar un marco regulatorio más flexible, se plantea la implementación del proyecto "Fortalecimiento de la Gestión de Recursos Humanos en los Servicios de Salud del País", cuyo objetivo central es la generación de una modificación sustantiva en las prácticas de gestión de recursos humanos en los niveles directivos de los Servicios de Salud, mediante el desarrollo e implementación de un modelo de administración estratégica de recursos humanos desde las perspectivas locales.

1.6.- El proyecto ha sido concebido en dos etapas sucesivas: En la primera se realizará como experiencia piloto en seis Servicios de Salud, abarcando el período abril 1995 - abril 1996; la segunda etapa corresponde a la generalización de la experiencia al conjunto de los Servicios de Salud del país, en el período junio 1996 -junio 1997.

El presente documento desarrolla en detalle solo la primera etapa.

2.- OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.1.- OBJETIVO GENERAL :

GENERAR UNA MODIFICACION SUSTANTIVA DE LAS PRACTICAS DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN LOS NIVELES DIRECTIVOS DE LOS SERVICIOS DE SALUD, MEDIANTE EL DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE MODELOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS DESDE DIFERENTES PERSPECTIVAS LOCALES

2.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 2.2.1.- Definir e incorporar un equipo multiprofesional de las diferentes disciplinas involucradas en la gestión de recursos humanos.
- 2.2.2.- Capacitar en manejo gerencial de recursos humanos a través del aprendizaje entre pares y asesorías de expertos.
- 2.2.3.- Incorporar permanentemente funciones de administración de personal, en áreas como la economía del trabajo, psicología laboral, sociología organizacional, relaciones laborales, y otras.
- 2.2.4.- Generar la capacidad de definir y negociar los requerimientos de personal de la organización.
- 2.2.5.- Generar proposiciones, hacia el Servicio y los niveles superiores, de modificaciones legales o remuneracionales.
- 2.2.6.- Definir políticas explícitas de recursos humanos (obtención, aplicación, mantención, desarrollo, control de personal).
- 2.2.7.- Rediseñar las estructuras funcionales y orgánicas existentes.

3.- PRESENTACION DEL PROYECTO

3.1.- DESARROLLO TEMATICO

Una característica del proyecto es su condición de "proyecto de arquitectura abierta", que implica que son los propios Servicios, a través de sus participantes, quienes definen su estructura de contenidos y el desarrollo de éstos.

El desarrollo temático se realizará bajo un diseño modular, con el propósito de configurar un ordenamiento que permita englobar las diferentes áreas y disciplinas involucradas en una gestión de recursos humanos, así como facilitar el desarrollo de compromisos de trabajo y las evaluaciones.

Para efectos metodológicos se definen como módulos primarios, módulos intermedios y módulos finales.

Los tres primeros módulos temáticos (primarios) operarán como insumos permanentes en el desarrollo del proyecto y pretenden darle al nuevo modelo un enfoque sistémico y estratégico.

Los módulos intermedios pretenden incorporar u optimizar al interior de las áreas de gerenciación de recursos humanos en los Servicios, una serie de temáticas y disciplinas científicas, actualmente ausentes o con un variable nivel de desarrollo en las prácticas de trabajo en el área. El orden de presentación de los módulos intermedios no implican un ordenamiento cronológico. Asimismo, se podrán agregar módulos adicionales.

Los módulos finales pretenden modelar los desarrollos anteriores, y definir las estrategias de implementación.

A continuación se explicitan los objetivos específicos de cada módulo temático:

3.1.1.- MODULOS PRIMARIOS

MODULO N°1: PLANIFICACION ESTRATEGICA EN SALUD

El objetivo de este módulo es entregar el marco de política y metodológico a la globalidad del proyecto.

El marco de política viene definido escalonadamente por:

la política de gobierno relacionada con la modernización del sector público; las políticas del sector en el área de recursos humanos explicitadas en el Plan de Fortalecimiento del Sector Público de Salud; la misión del Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos de la DIPLAE; y las definiciones de política y misión desarrolladas por los propios Servicios de Salud.

El marco metodológico pretende englobar el proyecto bajo los elementos conceptuales y los instrumentos de la planificación estratégica.

MODULO N°2: PLANIFICACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS

Se desarrollará en este módulo una revisión de los principales modelos teóricos y experiencias empíricas vigentes en organizaciones públicas y privadas con características similares a las instituciones del sector, en el área de la administración de recursos humanos.

Como resultado de esta etapa se generará un marco conceptual y un marco estratégico que de cuenta de los avances teóricos y de la sistematización de experiencias empíricas en el tema de la administración estratégica de recursos humanos.

MODULO N°3: DIAGNOSTICO

Se generará en este módulo una herramienta diagnóstica que permita, no sólo el diagnóstico de la realidad, sino que además la identificación y priorización de las áreas problema, que oriente las líneas de acción transformadoras y entregue un mecanismo de monitoreo y evaluación del proyecto. El instrumento deberá consignar el grado de existencia en las instituciones, de una serie priorizada de áreas temáticas, que refleje los niveles de existencia y desarrollo de estos temas en la institución.

3.1.2.- MODULOS INTERMEDIOS

MODULO N°4: ECONOMIA DEL TRABAJO

El objetivo de este módulo son la comprensión de los elementos conceptuales y teóricos de la economía del trabajo, la incorporación de las capacidades necesarias para desarrollar estudios de las variables de los mercados laborales locales, e incorporar en el análisis y los procesos de toma de decisiones en materias de personal, las variables económicas pertinentes.

MODULO N°5: PSICOLOGIA LABORAL

Incorporar la capacidad profesional necesaria para diagnosticar, proponer e intervenir en las organizaciones hospitalarias, en una serie de ámbitos propios de esta disciplina.

El conocimiento e intervención en los liderazgos en la organización, la motivación del personal, los climas laborales, el manejo de conflictos, la psicometría y otras áreas propias de la psicología laboral deberán ser incorporadas como una labor permanente de la administración de recursos humanos

MODULO N°6: SOCIOLOGIA ORGANIZACIONAL

Determinados ámbitos del sistema organizacional, como la cultura organizacional, el cambio y desarrollo organizacional, los flujos comunicacionales, la imagen institucional, y otros temas propios de la disciplina sociológica aplicada a las organizaciones, requieren de la incorporación permanente del instrumental analítico y la capacidad profesional necesaria para su conocimiento e intervención.

MODULO N°7: LEGISLACION LABORAL

El objetivo de este módulo es el conocimiento global del ordenamiento jurídico que rige al sector, el manejo de los grados de flexibilidad legal en la toma de decisiones, y el desarrollo de los canales y la capacidad propositiva en materia de reformas a la legislación laboral del sector.

MODULO N°8: FORMACION Y CAPACITACION DEL PERSONAL

El objetivo es la revisión crítica de las políticas, estrategias y procesos de capacitación existentes en el sector, en la búsqueda de la optimización de sus impactos y de su coherencia con la planificación local de salud.

Adicionalmente, se expondrán y analizarán los procesos de formación de personal de salud, para definir su coherencia con las realidades locales.

MODULO N°9: PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO

El objetivo es incorporar en forma permanente al interior de la organización, estudios de productividad y la evaluación de desempeño. Para ello se interiorizarán en los equipos de gerencia los elementos metodológicos básicos para su aplicación, y las experiencias existentes en el sector.

MODULO N°10: ESTILOS DE DIRECCION Y TOMA DE DECISIONES

Se evaluarán los distintos estilos existentes al interior de cada uno de los Servicios y se diseñará una caracterización de un estilo de administración y de toma de decisiones deseable y las estrategias para lograrlo.

MODULO N°11: RELACIONES LABORALES

Se realizará un análisis de las agrupaciones gremiales existentes y se capacitará en la teoría de la negociación, con el fin de definir una política de relaciones laborales de aplicación local.

MODULO N°12: BIENESTAR INTEGRAL DEL PERSONAL

Incorporar el concepto de bienestar integral del personal, analizar la realidad existente para definir políticas de bienestar que corrijan y coherencien los distintos elementos de ella.

MODULO N°13: OPTIMIZACION E INFORMATIZACION DE PROCESOS

Se analizará el nivel de desarrollo, los alcances y resultados de la reingeniería de procesos implementada en los procedimientos de trabajo de los Servicios en el área de recursos humanos, con el objeto de optimizar y acelerar estos procesos.

Asimismo, se revisará el desarrollo y los resultados de los diferentes proyectos de informatización en las diferentes áreas de trabajo, con el fin de optimizar sus implementaciones.

MODULO N°14: PROCESOS DE OBTENCION, APLICACION, MANTENCION, DESARROLLO Y CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo es perfeccionar estos procesos incorporando las metodologías modernas relacionadas a estas temáticas.

MODULO N°15: SATISFACCION DEL USUARIO

El objetivo es analizar experiencias, proponer e implementar políticas y medidas concretas que apunten a mejorar la satisfacción del usuario, desde la perspectiva de los recursos humanos.

3.1.3.- MODULOS FINALES

MODULO N°16: MODELO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS

De acuerdo a los módulos anteriores, se desarrollarán los elementos centrales de contenido de una propuesta de modelo de administración estratégica de recursos humanos para el sector, que recoja y diferencie las características funcionales de éste, y plantee un modelamiento global y por áreas de trabajo.

El modelo a desarrollar en el proyecto deberá cumplir cuatro condicionantes:

- deberá sistematizar, bajo el enfoque de los módulos primarios, los desarrollos logrados en los módulos intermedios.
- deberá ordenar su estructuración de acuerdo a la diferenciación de funciones asignadas a las Direcciones de Servicio y a los establecimientos prestadores de acciones de salud.
- deberá poseer la flexibilidad necesaria para adaptarse e insertarse al interior de la construcción de modelos más globales de administración, como son el desarrollo de proyectos de gerencias generales y gerencias hospitalarias.
- deberá responder a los modelos y estilos locales de gestión, por lo que es posible plantearse la generación de varios modelos o de un modelo con variados énfasis en sus contenidos internos.

MODULO N°17: REDISEÑO FUNCIONAL Y ORGANICO

En el desarrollo de este módulo se definirán las factibilidades, plazos y estrategias para la implementación permanente de las nuevas funcionalidades de trabajo definidas en el modelo. Asimismo, se definirá la readecuación de las estructuras orgánicas a las definiciones del modelo.

MODULO N°18: EVALUACION DEL PROYECTO

Se realizará una síntesis del trabajo, de la experiencia adquirida y del grado de éxito del proyecto. También, al término de esta etapa, se definirá la forma más apropiada para su globalización al resto de los Servicios.

3.2.- FORMAS DE IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

El proyecto se desarrollará en la práctica en dos etapas. En la primera se realizará como experiencia piloto en seis Servicios de Salud, escogidos entre quienes evidencien un mayor avance en el desarrollo de sus Departamentos de Recursos Humanos y quienes posean un equipo directivo con mayor adhesión al proyecto. Su selección también se definirá por su ubicación geográfica, con el fin de facilitar la posterior globalización.

Los equipos de trabajo de los Servicios pilotos, replicarán, bajo supervisión y apoyo central, el proyecto en el resto de las instituciones del sector. La etapa piloto abarcará desde Mayo de 1995 hasta Mayo de 1996, y la globalización, el período Junio 1996 - Junio 1997.

Los Servicios de Salud seleccionados para la etapa piloto son los siguientes.

SERVICIO DE SALUD VIÑA DEL MAR - QUILLOTA
SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO NORTE
SERVICIO DE SALUD ÑUBLE
SERVICIO DE SALUD ARAUCANIA
SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO SUR
SERVICIO DE SALUD VALDIVIA

El proyecto será liderado por el Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos del MINSAL, quién asumirá la responsabilidad por la ejecución global de su etapa experimental.

El proyecto será abordado desde el inicio con una elevada participación de las instancias locales, en el entendido que su éxito está condicionado por el apoyo y el énfasis que los equipos gerenciales locales y el personal de estas áreas de trabajo le entreguen. Esto implica que los marcos teóricos, el diagnóstico, y la formulación e implementación del nuevo modelo de administración, serán desarrollados desde el comienzo por el equipo de trabajo. Ello no sólo asegura la adscripción al proyecto sino que disminuye fuertemente los riesgos inherentes a la construcción e implementación de modelos de administración desde el exterior de las organizaciones.

Estructura de trabajo de los módulos

El desarrollo de cada uno de los módulos tendrá la siguiente estructura de trabajo:

- a) Se entregará a los Servicios, con anterioridad al desarrollo del módulo, documentación relacionada con aspectos teóricos y empíricos sobre la temática. Esta deberá ser analizada por los directivos del Servicio participantes en el módulo, con el fin de llegar a éste con conocimientos y posiciones respecto del tema a abordar.
- b) Se abrirá el módulo con la presentación de uno o más expositores

especialistas en la temática a abordar, con el fin de incorporar los elementos conceptuales, teóricos, empíricos y de política necesarios para enmarcar los análisis. El experto además deberá encargarse del diseño técnico del módulo. Será el equipo directo de trabajo quien definirá los perfiles y exigencias de los asesores así como su selección.

- c) Se realizará una recuperación diagnóstica desde el módulo N°3, profundizándolo en los aspectos más relevantes.
- d) Con los elementos anteriores se generará una discusión dirigida que incorpore los análisis, experiencias y aportes técnicos de las realidades locales.
- e) Se sistematizará el trabajo anterior, generándose las conclusiones centrales del módulo, de las cuales emergerán diseños de acción transformadora para implementar en los Servicios.
- f) Se generarán compromisos de trabajo, requerimientos y plazos, para el logro de los objetivos del módulo.
- g) Se monitorearán los grados de avance de compromisos adquiridos en módulos anteriores.

En atención a los avances del trabajo y/o a la importancia o implicancia de sus implementaciones, el equipo de trabajo definirá la realización de seminarios en los Servicios para la difusión y aplicación de instrumentos al interior de las organizaciones.

Metodología de trabajo

El proyecto será liderado técnicamente por un equipo de trabajo permanente integrado por los Jefes de los Departamentos de Recursos Humanos y los Subdirectores Administrativos de los Servicios de Salud pilotos, más cuatro integrantes del Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos de la DIPLAE, incluyendo la Secretaría.

A este equipo se agregarán, en momentos específicos, los directivos de los Servicios o Ministeriales que se estimen necesarios para el buen desarrollo de las temáticas del proyecto.

El proyecto se desarrollará en forma de reuniones de trabajo por cada módulo temático. Cada reunión tendrá una duración de dos días. La frecuencia de las reuniones será al menos quincenal, con tabla de trabajo, actas y compromisos, a partir del mes de mayo. Ello define la realización de 25 encuentros.

Esta considerado el evento de que algún o algunos módulos en particular requieran de dos encuentros.

Las reuniones se realizarán rotativa y proporcionalmente en los Servicios de salud pilotos, quienes se responsabilizarán por su adecuada organización.

La definición de las temáticas a abordar y de sus contenidos la realizará el equipo de trabajo, considerando el ordenamiento inicial presente en el proyecto. Aún con ello, será el Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos el responsable técnico del desarrollo del proyecto.

MODULOS DEL PROYECTO

MODULOS BASICOS

PLANIFICACION
ESTRATEGICA
EN SALUD

PLANIFICACION
ESTRATEGICA
DE RECURSOS
HUMANOS

DIAGNOSTICO

MODULOS INTERMEDIOS

ECONOMIA DEL TRABAJO
PSICOLOGIA LABORAL
SOCIOLOGIA ORGANIZACIONAL
LEGISLACION LABORAL
FORMACION Y CAPACITACION
DEL PERSONAL
PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO
ESTILOS DE DIRECCION Y
TOMA DE DECISIONES
RELACIONES LABORALES
BIENESTAR INTEGRAL
DEL PERSONAL
OPTIMIZACION E
INFORMATIZACION DE
PROCESOS
PROCESOS DE OBTENCION,
APLICACION, MANTENCION,
DESARROLLO Y CONTROL
DE RECURSOS HUMANOS
SATISFACCION DEL USUARIO

MODULOS FINALES

MODELO DE ADM.
ESTRATEGICA DE
R.R.H.H.

REDISEÑO FUNCIONAL
Y ORGANICO

EVALUACION DEL
PROYECTO



ANEXOS N° 2 Y N° 3
INSTRUMENTOS DE RECOLECCION

ENTREVISTA ESTRUCTURADA A JEFA DE BIENESTAR

1.- ¿Cuál es su percepción general de su Servicio de bienestar en cuanto a su funcionamiento y estado en el momento actual?

2.- ¿Dónde ubicaría Ud. sus fortalezas y debilidades?

A objeto de ir precisando por áreas la consulta anterior es que se han diseñado un conjunto de preguntas que ha continuación se plantearán:

I.- En relación al proceso administrativo:

A.- PLANIFICACION:

3.- ¿Existe una base de datos en el Depto. de Bienestar?

4.- ¿Cada cuánto tiempo se actualiza esta base de datos?

5.- ¿Existen objetivos generales y específicos escritos?

6.- ¿Cuándo fueron formulados éstos?

7.- ¿Qué aspectos se consideran para la planificación de los programas del Depto.?

8.- ¿Cada cuánto tiempo se planifica?

9.- ¿Existen personas encargadas de planificar según áreas o materias? ¿Quién o quiénes la(s) realizan?

10.- ¿Cada programa cuenta con objetivos definidos?



B.- ORGANIZACION:

- 11.- ¿Existe un organigrama del Depto. de Bienestar?
- 12.- ¿Existe un manual de procedimientos administrativos?
En caso de no existir, ¿Qué utilizan?
- 13.- ¿Existe un manual de especificación de cargo? ¿Qué incluye este manual?
- 14.- ¿Qué cargos existen dentro del Departamento y qué funciones cumple cada uno?
- 15.- ¿Para cada una de las funciones se encuentran definidas las actividades?
- 16.- ¿Existe un equipo de trabajo profesional administrativo al interior del Departamento de Bienestar?
Si su respuesta es positiva:
- a.- ¿Los equipos de trabajo tienen objetivos definidos?
- b.- ¿Los equipos de trabajo tienen distribuidos los programas y/o actividades?
- 17.- ¿Considera Ud. que existe un trabajo en equipo entre Bienestar y RRHH?
- 18.- ¿Cómo se estructuran (organización) los beneficios que otorga el Depto.?. Indique el criterio de esta estructura.
- 19.- ¿Está definida por escrito la forma de obtener los beneficios?

C.- DIRECCION:

20. - ¿El Jefe de Bienestar posee autonomía administrativa para tomar decisiones respecto a programas, beneficios y/o convenios?

21.- ¿Cuál es el procedimiento para la toma de decisiones con respecto a la implementación de los programas?

22.- ¿Cuál es el ámbito de toma de decisiones del equipo profesional?

23.- ¿Cuánto tiempo se demora aproximadamente el Depto. en entregar un beneficio, por ejemplo el de las consultas médicas?

24.- ¿Se dispone de personal adecuadamente capacitado para entregar un servicio oportuno a los afiliados?

25.- ¿Existen medios para canalizar la comunicación entre el Depto. de Bienestar y los afiliados?

26.- ¿Existen canales de comunicación entre la jefatura y el equipo profesional? ¿Cuáles son éstas?

27.- ¿El equipo de trabajo tiene autonomía para resolver problemas que se presenten en sus distintos establecimientos de trabajo?

28.- ¿Existen instancias de participación de los afiliados en la toma de decisiones que les afecta tales como beneficios, actividades, convenios, etc.? ¿Cuáles son éstas?

29.- ¿Estas instancias de participación son utilizadas por los afiliados?

D.- COORDINACION:

30.- ¿Quién coordina el trabajo del equipo profesional del Depto. de Bienestar?

31.- ¿Cada cuánto tiempo se realizan reuniones entre el equipo profesional y la jefatura de Bienestar?

32.- ¿Se realizan reuniones de coordinación entre el Depto. de Bienestar y el de RRHH? ¿Cada cuánto tiempo?

33.- ¿Se realizan reuniones extraordinarias de trabajo entre el equipo profesional y el Jefe de Bienestar cuando la realidad así lo requiere?

34.- ¿Existe coordinación con los otros dos Bienestares de los Servicios de Salud de la región? ¿Qué actividades se coordinan?

35.- ¿El Depto. de Bienestar requiere apoyo técnico de otros departamentos de la organización? ¿En qué materias?

36.- ¿El Depto. se coordina con organizaciones sociales externas que le permitan aumentar el grado de satisfacción de sus afiliados? ¿Cuáles son éstas?

37.- ¿Existe algún criterio para seleccionar estas organizaciones?

E.- CONTROL:

38.- ¿Existe una política de control para verificar lo planificado?

39.- ¿Están definidos los items sobre los cuales se efectuará este control?

40.- ¿Existen instrumentos definidos para controlar lo programado? ¿Cuáles son éstos?

41.- ¿Quién o quiénes son los responsables de aplicar el control?

42.- ¿Existe un análisis cuantitativo entre los beneficios programados y los otorgados? ¿Cada cuánto tiempo se realiza?

43.- ¿Se efectúan comparaciones cuantitativas entre los recursos programados y los recursos utilizados?

44.- ¿Se verifica si los programas realizados son funcionales al logro de los objetivos que los origina?

45.- ¿Se verifica si las actividades realizadas son funcionales al logro del objetivo que las origina?

46.- ¿Existe evaluación anual de resultados por parte del Depto.de Bienestar?

47.- ¿Se evalúa desde la perspectiva de los beneficiarios?

48.- ¿Se evalúa desde la perspectiva de los implementadores?

49.- ¿Se evalúa desde ambas perspectivas? ¿Cómo se realiza ésta?

50.- ¿Existe un programa de acción correctiva?. Identifíquelo.

51.- ¿Se implementa este programa?

II.- En relación a la estructura del Depto. de Bienestar:

A.- RECURSOS MATERIALES Y DE INFRAESTRUCTURA:

52.- ¿El Depto. de Bienestar posee una oficina independiente de trabajo?

53.- ¿Esta asegura la privacidad en la atención del afiliado y/o su grupo familiar?

54.- ¿La ubicación del Depto. es accesible a todos los afiliados?

55.- ¿El mobiliario es suficiente en cantidad y calidad para la atención del afiliado?

56.- ¿El Depto. de Bienestar dispone de tecnología adecuada para comunicarse con sus afiliados? ¿De qué tipo?

57.- ¿Dispone del material de oficina necesario para realizar sus actividades?

B.- RECURSOS HUMANOS:

58.- ¿Existe el personal profesional suficiente para la atención del universo de los afiliados?

59.- ¿Existe el personal administrativo suficiente para la atención del universo de los afiliados?

60.- ¿Existe un grupo administrativo de apoyo, suficiente en cantidad y formación, a la gestión del Depto. de Bienestar?

C.- MARCO LEGAL:

61.- ¿El marco jurídico por el cual se rige el Depto. de Bienestar limita la actuación del profesional a cargo? ¿En qué ámbitos?

62.- ¿Cómo actúa el profesional Asistente Social frente a las posibles limitantes del marco jurídico?

63.- ¿La existencia de un comité de bienestar, normado legalmente, limita en alguna medida la toma de decisiones del Jefe de Bienestar?

64.- ¿Quiénes conforman este comité de Bienestar y cómo se eligen?

65.- ¿Cuál es su objetivo? ¿Cada cuánto tiempo se reúnen?

66.- ¿Qué materias tratan regularmente en sus reuniones?

67.- ¿El Depto. otorga asignaciones a sus afiliados? ¿De qué tipo?

68.- ¿El afiliado cuenta con atención médica y dental, por médicos contratados por el Servicio?

69.- ¿Existe atención pre-escolar y escolar? ¿De qué tipo?

70.- ¿Existe atención social al afiliado y/o su grupo familiar?

71.- ¿Existen cooperativas? ¿De qué tipo?

72.- ¿El Depto. realiza actividades para los afiliados y/o su grupo familiar? ¿De qué tipo y con qué frecuencia se realizan?

73.- ¿El Depto. cuenta con un presupuesto anual? ¿A cuánto asciende el monto?

74.- ¿Cómo se obtiene este presupuesto?

75.- ¿Existe diferenciación de presupuesto para cada actividad?

76.- ¿Cuál es el criterio que se utiliza para destinar mayor cantidad de recursos a las diferentes actividades?

77.- ¿El presupuesto con que cuenta el Depto. de Bienestar es suficiente para realizar lo programado?

78.- ¿En la implementación de los beneficios se considera las necesidades de los distintos estratos socioeconómicos?

79.- ¿Existe la autonomía para decidir el traspaso de dinero de un ítem a otro?

80.- ¿El Depto. de Bienestar cuenta con los recursos o financiamiento externo a la organización? ¿Cómo obtiene esto?

Muchas Gracias por su tiempo y colaboración.

EQUIPO SEMINARISTA SERVICIO SOCIAL

1995.

ENCUESTA BIENESTAR

El presente instrumento tiene por finalidad recoger información sobre la situación de los afiliados como así mismo, su percepción respecto al funcionamiento del Departamento de Bienestar del Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota.

Su objetivo es actualizar la base de datos a fin de conciliar al máximo los beneficios con vuestras necesidades y mejorar su funcionamiento administrativo, en términos de agilizar la entrega de dichos recursos.

Esta encuesta es anónima y sólo tiene fines de mejoramiento del Servicio de Bienestar.

De antemano agradecemos su cooperación y buena disposición para responder las siguientes preguntas.

EQUIPO SEMINARISTA, SERVICIO SOCIAL
UNIVERSIDAD DE VALPARAISO, 1995.

I.- IDENTIFICACION DEL AFILIADO

Marque con una "X" ,en la casilla, la alternativa correspondiente:

- 1) Sexo:
- | | |
|--------------|--------------------------|
| 1. Femenino | <input type="checkbox"/> |
| 2. Masculino | <input type="checkbox"/> |
- 2) Edad años.
- 3) Estado Civil:
- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Soltero (a) | <input type="checkbox"/> |
| 2. Casado (a) | <input type="checkbox"/> |
| 3. Separado (a) | <input type="checkbox"/> |
| 4. Viudo (a) | <input type="checkbox"/> |
| 5. Situación civil no regularizada | <input type="checkbox"/> |
- 4) Comuna o Sector en que vive:
- 5) Establecimiento en que trabaja:
- 6) Tipo de Contrato:
- | | |
|-------------|-------------------------------------|
| 1. Titular | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 2. Contrata | <input type="checkbox"/> |

- 7) Tipo de Trabajo:
- 1. Directivo
 - 2. Profesional
 - 3. Administrativo
 - 4. Técnico
 - 5. Auxiliar

- 8) Ud. pertenece a:
- 1. Ley 18.834
 - 2. Ley 15.076
 - 3. Jubilados

- 9) Remuneración Líquida Mensual:
- 1. Menos de \$ 59.000
 - 2. Entre \$ 60.000 - \$ 122.000
 - 3. Entre \$ 123.000 - \$ 185.000
 - 4. Entre \$ 186.000 - \$ 248.000
 - 5. Entre \$ 249.000 - \$ 311.000
 - 6. Entre \$ 312.000 - \$ 374.000
 - 7. Entre \$ 375.000 - \$ 437.000
 - 8. Entre \$ 438.000 - \$ 500.000
 - 9. Entre \$ 501.000 y más.

- 10) Horas Semanales de Trabajo según contrato:
- 1. 11 hrs.
 - 2. 22 hrs.
 - 3. 33 hrs.
 - 4. 44 hrs.

- 11) Tiempo que ocupa diariamente en trasladarse del trabajo a su domicilio:
- 1. Menos de media hora
 - 2. Entre media y 1 hora
 - 3. Más de 1 hora

12) Horas Extraordinarias que Ud. realiza mensualmente:

- 1. Ninguna
- 2. Menos de 20 horas
- 3. Entre 20 y 30 horas
- 4. Más de 30 horas

13) Estas horas extraordinarias las realiza en turnos:

- 1. Diurnos
- 2. Nocturnos
- 3. Ambos

14) Año en que tomó sus últimas vacaciones:

- 1. 1993
- 2. 1994
- 3. 1995

15) Previsión: 1. AFP → Identifique cuál
2. INP

16) Total de Cargas Familiares:

	PARENTESCO	SEXO	EDAD	ACTIVIDAD	PREVISION	APOR.MENS. HOGAR
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

1.- Identifique, en cuadro adjunto, colocando el número correspondiente, en orden de prioridad los principales problemas que afectan a su familia:

1. Salud
2. Vivienda
3. Trabajo
4. Económicos
5. Malas relaciones familiares
6. Cuidado de los niños
7. Judiciales
8. Drogadicción
9. Otros (especifique)

a b c d e

--	--	--	--	--

.....

2.- ¿Usted y/o su familia, utilizan el Servicio de Bienestar en caso de algunas de las problemáticas señaladas en la pregunta anterior?

1. Siempre
2. Habitualmente
3. Eventualmente
4. Nunca

3.- Priorice la forma como se distribuyen los gastos familiares, de mayor a menor gasto colocando el número correspondiente en los cuadros adjuntos:

1. Salud
2. Vivienda
3. Educación
4. Alimentación
5. Vestuario
6. Locomoción
7. Recreación
8. Gastos Comunes (luz, agua, gas, teléfono)
9. Otros (especifique).....

a b c d e f g h i

--	--	--	--	--	--	--	--	--

4.- ¿Cómo percibe Ud. su calidad de vida?
(Calidad de vida= forma en que logra dar respuesta a sus diferentes necesidades mensualmente)

1. Muy satisfactoriamente
2. Satisfactoriamente
3. Regularmente satisfactoria
4. Insatisfactoria
5. Muy insatisfactoria

III.- NIVEL EDUCACIONAL

Indique con una "X" según sea su caso particular:

	COMPLETA	INCOMPLETA
Educación Básica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Educación Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Educación Superior:		
- Técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Universitaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En caso de no haber terminado sus estudios,

¿Desearía terminarlos? SI NO

¿Desearía iniciar otros estudios? SI NO

Indique ¿cuál?

IV.- SITUACION HABITACIONAL

1.- Tenencia de la Vivienda:

- 1. Propia
- 2. Asignatario (paga dividendo)
- 3. Arrendada
- 4. Allegado
- 5. Otro (especificar)

2.- Tipo de Vivienda:

- 1. Casa o departamento
- 2. Pieza sola o contigua
- 3. Mediagua o mejora
- 4. Rancho, choza o ruca
- 5. Otro (especificar).....

3.- Material de la vivienda:

- 1. Construcción Sólida
- 2. Construcción Ligera (madera o paneles)
- 3. Construcción Mixta
- 4. Desecho
- 5. Otro (especificar).....

4.- El estado de conservación de su vivienda es:

- 1. Buena
- 2. Regular
- 3. Mala

5.- ¿Cuenta con Servicios Básicos? (luz, agua potable, alcantarillado)

- 1. Completos
- 2. Incompletos
- 3. No posee

Para los que carecen de vivienda propia:

6.- ¿Conoce Ud. los actuales Programas SERVIU que existen para postular a vivienda propia?

1. SI 2. NO

7.- ¿Está Ud. inscrito en algún Plan para la vivienda?

1. SI 2. NO

8.- ¿Cuenta con algún ahorro previo o Libreta para la vivienda?

1. SI 2. NO

9.- ¿Estaría Ud. dispuesto a ahorrar mensualmente una cantidad de dinero con el fin de obtener una vivienda propia acorde a sus aspiraciones?

1. SI 2. NO

10.- ¿Qué cantidad podría ahorrar mensualmente app.?

\$

11.- ¿Desearía Ud. participar en la formación de un grupo habitacional, impulsado por el Depto. de Bienestar, que le permitiera postular a una vivienda?

1. SI 2. NO

V.- SALUD

1.- Está Ud. adscrito a:

1. FONASA
2. ISAPRE → Identifique ¿cuál?

2.- Usted y su grupo familiar habitualmente se atienden en el sistema de:

1. Atención pública
2. Atención privada

3.- ¿Se realiza ud. controles médico-preventivos con regularidad? (una vez al año por lo menos)

1. SI 2. NO

4.- ¿Existen en su familia personas con enfermedades crónicas?

1. SI 2. NO

↓
¿De qué tipo? Identifique:

5.- Respecto al "Programa de Salud para el Funcionario", usted siente que es:

- 1. Muy satisfactorio
- 2. Satisfactorio
- 3. Regularmente satisfactorio
- 4. Insatisfactorio
- 5. Muy insatisfactorio
- 6. No lo conoce

Si su respuesta fue la alternativa 3, 4, 5 podría señalarnos algunas razones:

.....
.....

VI.- RECREACION Y CULTURA

1.- Ocupación del tiempo libre:

- 1. Labores de casa
- 2. Leer
- 3. Escuchar música
- 4. Ver T.V.
- 5. Ir al cine
- 6. Asistir a algún curso
- 7. Hacer gimnasia
- 8. Otro (especifique).....

2.- Su grupo familiar asiste las actividades realizadas por el Depto. de Bienestar durante el año:

- 1. Siempre
- 2. Habitualmente
- 3. Eventualmente
- 4. Nunca
- 5. No tienen derecho a participar

¿Podría especificar frecuencia de esta participación?

- 1. A una actividad anual
- 2. Entre 2 y 3 actividades anuales
- 3. Entre 4 y más actividades anuales

3.- ¿Le interesaría que el Depto. de Bienestar promoviera nuevas actividades extra laborales?

- 1. SI
- 2. NO



¿Qué tipo de actividades le interesarían? (ayúdenos especificando):

- 1. Actividades Recreativas. Ej
- 2. Actividades Culturales. Ej
- 3. Actividades Artísticas. Ej
- 4. Otras (especificar).....

Si tiene hijos en edad escolar (6 a 18 años):

4.- ¿ Disponen de horario para participar en talleres extra escolares organizados por el Depto. de Bienestar?

1. SI 2. NO

5.- ¿ Qué tipo de actividad le gustaría que el Depto. de Bienestar organizara para ellos?

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Taller de Teatro | <input type="checkbox"/> |
| 2. Taller de Música | <input type="checkbox"/> |
| 3. Deportes | <input type="checkbox"/> |
| 4. Taller ecológico | <input type="checkbox"/> |
| 5. Educación Sexual | <input type="checkbox"/> |
| 6. Otras (especifique)..... | |

VII.- DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL DEPTO. DE BIENESTAR.

Las siguientes 5 preguntas se deben responder marcando con una "X" la alternativa que Ud. seleccione de acuerdo a las siguientes categorías:

- | | |
|----------------------------|------|
| 1. MUY SATISFECHO | (MS) |
| 2. SATISFECHO | (S) |
| 3. REGULARMENTE SATISFECHO | (RS) |
| 4. INSATISFECHO | (I) |
| 5. MUY INSATISFECHO | (MI) |

1.- Respecto a la forma como el Depto. de Bienestar considera sus necesidades en la planificación de sus beneficios y/o actividades, Ud. se siente:

1. MS 2. S 3. RS 4. I 5. MI

2.- Respecto a la preocupación que el Depto de Bienestar tiene por actualizar el conocimiento de las necesidades de sus afiliados, Ud. se siente:

1. MS 2. S 3. RS 4. I 5. MI

3.- Respecto a la oportunidad (grado de agilidad en la respuesta) con que el Depto. de Bienestar entrega los servicios y beneficios, Ud. se siente:

1. MS 2. S 3. RS 4. I 5. MI

4.- Respecto a la documentación que exige el Depto. de Bienestar para optar a los beneficios, Ud. se siente:

1. MS 2. S 3. RS 4. I 5. MI

5.- La percepción que Ud. tiene en general de la forma como se desempeña la función que el Depto. de Bienestar realiza, Ud la considera:

1. MS 2. S 3. RS 4. I 5. MI

6.- ¿Tendría Ud. sugerencias para mejorar la labor administrativa y/o social realizada por el Depto. de Bienestar?

En lo administrativo (funcional):

.....

En lo social (relaciones humanas):.....

.....

7.- Siente Ud. que el Depto. de Bienestar se preocupa por informarlo sobre sus deberes y derechos como afiliado:

1. Siempre
2. Habitualmente
3. Eventualmente
4. Nunca

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

8.- ¿Conoce los beneficios que entrega el Depto. de Bienestar?

1. Todos 2. Sólo algunos 3. Ninguno

9.- ¿Conoce las actividades organizadas por el Depto. de Bienestar?

1. Todas 2. Sólo algunas 3. Ninguna

10.- ¿Conoce los convenios que le ofrece el Depto. de Bienestar?

1. Todos 2. Sólo algunos 3. Ninguno

11.- Sugiera con qué tipo de instituciones le interesaría que el Depto. de Bienestar realizara convenios. Especifique según su interés:

.....
.....
.....

14.- En relación a los beneficios, actividades y convenios que entrega el Depto. de Bienestar Ud. se siente (conteste sólo los que conoce):

- 1. MUY SATISFECHO (MS)
- 2. SATISFECHO (S)
- 3. REGULARMENTE SATISFECHO (RS)
- 4. INSATISFECHO (I)
- 5. MUY INSATISFECHO (MI)

BENEFICIOS:

	MS	S	RS	I	MI
- Consultas Médicas					
- Intervenciones Quirúrgicas					
- Hospitalizaciones					
- Exámenes					
- Medicamentos					
- Tratamientos Médicos Especializados ...					
- Tratamiento Especializado para Médicos.					
- Lentes Ópticos					
- Audifonos					
- Aparatos Ortopédicos					
- Atención Obstétrica					
- Matrimonio					
- Nacimiento					
- Fallecimiento					
- Educación (bonos escolares)					
- Incendio					
- Catástrofe					

- Préstamo Auxilio
- Préstamo Médico
- Préstamo Habitacional

ACTIVIDADES:

	MS	S	RS	I	MI
- Taller de Folclore					
- Coro					
- Aeróbica					
- Yoga					
- Natación					
- Voleiball					
- Manualidades ⁸⁰					
- Reposteria					
- Paseos					
- Comité de Navidad					
- Comité de Vivienda					
- Taller Crecimiento Personal					
- Biblioteca					
- Videoteca					

Las siguientes preguntas deben responderse marcando con "X" la alternativa que Ud. seleccione de acuerdo a las siguientes categorías:

- 1. Siempre (S)
- 2. Habitualmente (H)
- 3. Eventualmente (E)
- 4. Nunca (N)
- 5. No Sabe (NS)

15.- ¿Considera Ud. que el Depto. de Bienestar se preocupa por informar sobre su quehacer y sobre las decisiones que toma a sus afiliados?

1. S 2. H 3. E 4. N 5. NS

16.- ¿Considera Ud. que existe un adecuado nivel de participación de los afiliados en la toma de decisiones, con respecto a la planificación de actividades, beneficios y convenios de su Depto. de Bienestar?

1. S 2. H 3. E 4. N 5. NS

17.- ¿Considera Ud. que el equipo de trabajo del Depto. de Bienestar se mantiene adecuadamente informado entre sí para dar una buena atención a sus afiliados?

1. S 2. H 3. E 4. N 5. NS

18.- ¿Considera Ud. que el Depto. de Bienestar mantiene lazos de comunicación que permitan una correcta coordinación con el establecimiento en el cual Ud. trabaja?

1. S 2. H 3. E 4. N 5. NS

19.- ¿Considera Ud. que el Depto. de Bienestar es capaz de corregir errores oportunamente respecto a tomas de decisiones que afectan a los afiliados?

1. S 2. H 3. E 4. N 5. NS

20.- ¿Conoce Ud. la normativa legal que rige a su Servicio de Bienestar?

1. SI 2. NO

¿Cree que esta normativa limita el desempeño del Depto. de Bienestar?:

1. S 2. H 3. E 4. N 5. NS

21.- ¿Conoce Ud. la cantidad de recursos que dispone el Depto. de Bienestar para financiar sus programas y/o beneficios?

1. SI 2. NO

¿Cree que estos recursos con que cuenta el Depto. de Bienestar son suficientes para un desempeño administrativo adecuado?:

1. SI 2. NO

¿Cree que estos recursos están bien distribuidos?:

1. S 2. H 3. E 4. N 5. NS

22.- ¿Considera Ud. que el Depto. de Bienestar es capaz de corregir deficiencias en las actividades que programa de acuerdo a evaluaciones de los resultados anteriores?:

1. S 2. H 3. E 4. N 5. NS

VIII.- CAPACITACION Y RELACIONES LABORALES.

1.- ¿ Ha asistido a algún curso de capacitación o seminarios durante su permanencia en este Servicio de Salud?

1. SI 2. NO

↓
¿En qué fecha fue el último: curso.....
seminario.....

¿Le ha servido para el trabajo que realiza cotidianamente?
.....

2.- ¿Cuál sería su prioridad técnica si tuviera la oportunidad de participar en un curso de capacitación.?
.....
.....
.....

3.- Si pudiera calificar el respeto mutuo existente en la relación con sus compañeros de trabajo, Ud. diría que es:

- 1. Muy satisfactorio
- 2. Satisfactorio
- 3. Regularmente satisfactorio
- 4. Insatisfactorio
- 5. Muy insatisfactorio

4.- Si pudiera calificar la confianza existente en la relación con sus compañeros de trabajo, Ud. diría que es:

- 1. Muy satisfactorio
- 2. Satisfactorio
- 3. Regularmente satisfactorio
- 4. Insatisfactorio
- 5. Muy insatisfactorio

5.- Si pudiera calificar la solidaridad existente en la relación con sus compañeros de trabajo, Ud. diría que es:

- 1. Muy satisfactorio
- 2. Satisfactorio
- 3. Regularmente satisfactorio
- 4. Insatisfactorio
- 5. Muy insatisfactorio

6.- ¿Participa Ud. con sus compañeros en actividades no laborales?

1. SI 2. NO

7.- ¿Participa Ud. en alguna organización de los trabajadores?

1. SI 2. NO

8.- ¿Siente Ud. que pertenece a un grupo de trabajo que se desempeña bien?

1. SI 2. NO

9.- ¿Recibe reconocimiento por un trabajo bien hecho por parte de sus compañeros?

1. SI 2. NO

10.- ¿Recibe reconocimiento por un trabajo bien hecho por parte de su jefe?

1. SI 2. NO

11.- ¿Siente que en su trabajo tiene posibilidades de realizarse profesionalmente?

1. SI 2. NO

12.- ¿Siente que en su trabajo tiene posibilidades de realizarse personalmente?

1. SI 2. NO

13.- ¿Actualmente se siente satisfecho con el trabajo que realiza?

1. SI 2. NO



¿Qué cree Ud. que le hace falta para que su trabajo sea más satisfactorio?

.....
.....
.....

14.- ¿Se siente conforme con las condiciones de seguridad en su lugar de trabajo?

1. SI 2. NO

15.- En cuanto a la posibilidad que tiene en su trabajo de tomar decisiones, Ud. se siente :

1. Muy satisfecho
2. Satisfecho
3. Regularmente satisfecho
4. Insatisfecho
5. Muy insatisfecho
-

16.- Considera Ud. que las relaciones laborales en su grupo de trabajo son:

1. Muy satisfactorias
2. Satisfactorias
3. Regularmente satisfactorias
4. Insatisfactorias
5. Muy insatisfactorias
-

17.- Se agradecerá explicitamente cualquier sugerencia constructiva para mejorar su Depto. de Bienestar:

.....
.....
.....

ANEXO N° 4
OPERACIONALIZACION DE
VARIABLES



OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE N°1 : FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO

DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALORES
'Procesos': Operacional.	Planificación: 'Es un proceso pensante aplicado a acciones futuras que va a consistir en determinar metas y objetivos para el Departamento de Bienestar'.	→ Existe planificación anual		si=2 no=0
		→ Existen personas encargadas de la planificación.		si=2 no=0
		→ Existe un diagnóstico previo para planificar los programas y actividades.		si=2 no=0
		→ Existen objetivos generales y específicos definidos.		si=2 no=0
		→ Estos objetivos son congruentes con los objetivos definidos por la organización.		si=2 no=0
		→ Los programas se formulan sobre la base de los resultados obtenidos en investigaciones diagnósticas.		si=2 no=0
		→ Existe universalidad al planificar.		si=2 no=0
		→ Cada programa cuenta con objetivos definidos.		si=2 no=0
		→ El Departamento distribuye sus recursos de acuerdo a la magnitud de las necesidades de los afiliados.		si=2 no=0

DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALORES
	Organización :			
	* Es la etapa en que se especifica como hacer las tareas a realizar*.	<ul style="list-style-type: none"> → Existe un organigrama. → Existe un manual de procedimientos. → Existe un manual de especificación de cargo. → Existen funciones definidas dentro del Dpto. → Los equipos de trabajo del Dpto. tienen distribuidas estas funciones. → Para cada una de las funciones se encuentran definidas las actividades. 		<ul style="list-style-type: none"> si=2 no=0 si=2 no=0 si=2 no=0 si=2 no=0 si=2 no=0 si=2 no=0
		<ul style="list-style-type: none"> → Los equipos de trabajo del Dpto. poseen objetivos definidos. → Los equipos de trabajo tienen distribuidas las actividades. → Los beneficios se encuentran organizados. → Esta definida la forma de obtener los beneficios. → El Dpto. de Bienestar es oportuno en su atención al afiliado. 		<ul style="list-style-type: none"> si=2 no=0 si=2 no=0 si=2 no=0 si=2 no=0 si=2 no=0
	Dirección :			
	* Consiste en movilizar al grupo humano para alcanzar ciertos objetivos y propósitos*.	<ul style="list-style-type: none"> → Existe autonomía para tomar decisiones. → La toma de decisiones se realiza en forma conjunta con el equipo de trabajo. 		<ul style="list-style-type: none"> si=2 no=0 siempre =2 a veces =1 nunca =0

DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALORES
		→ La Jefatura del Dpto. toma en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo.	→ Posibilidad de tomar decisiones.	siempre =2 a veces =1 nunca =0
		→ La Jefatura delega autoridad.	→ Autonomía para resolver problemas.	siempre =2 a veces =1 nunca =0
		→ La dirección ha establecido canales de comunicación expeditos entre el Dpto. de Bienestar y el afiliado.	→ Confianza en la realización.	siempre =2 a veces =1 nunca =0
		→ Existen canales de comunicación expeditos entre la Jefatura y el equipo de trabajo.	→ Reuniones periódicas	si=2 nc=0
		→ Existen instrumentos que canalicen las inquietudes de los afiliados.	→ Buzón de sugerencias → Diario mural → Afiches → Cuaderno de reclamos → Reuniones → Encuestas → Publicaciones	si=2 nc=0 si=2 nc=0 si=2 nc=0 si=2 nc=0 si=2 nc=0 si=2 nc=0 si=2 nc=0
		→ Existen instancias de participación en la toma de decisiones.		
		→ Estas instancias de participación son aprovechadas por los afiliados		siempre =2 a veces =1 nunca =0

DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALORES
	<p>Coordinación :</p> <p>' Se refiere a la sincronización de los esfuerzos para proporcionar una adecuada dirección con el fin de unificar acciones para el objetivo indicado. Existen dos tipos de coordinación interna y externa'.</p>	<p>→ Existencia de coordinación Interna.</p>	<p>→ Existe una jefatura que coordine el trabajo.</p> <p>→ Se realizan reuniones periódicas entre el equipo de trabajo.</p> <p>→ Existe coordinación entre el Dpto. de Bienes-tar y el Dpto. de Recursos Humanos.</p> <p>→ Se realizan reuniones extraordinarias de trabajo cuando la realidad así lo requiere.</p>	<p>si=2 no=0</p> <p>si=2 no=0</p> <p>siempre =2 a veces =1 nunca =0</p>
		<p>→ Existencia de coordinación Externa.</p>	<p>→ Existe coordinación con los otros Bienes-tares del Servicio de Salud de la región.</p> <p>→ El Dpto. es apoyado técnicamente por otros Departamentos cuando así lo requiere.</p> <p>→ El Dpto. se coordina con organizaciones que le permitan aumentar el grado de satisfacción de sus afiliados.</p>	<p>siempre =2 a veces =1 nunca =0</p> <p>siempre =2 a veces =1 nunca =0</p> <p>si=2 no=0</p>

DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALORES
	Control: 'Es la etapa del proceso administrativo en las que comparamos lo planificado con lo realizado para en el caso de visualizar diferencias poder introducir en forma oportuna las correcciones necesarias'.	→ Existe una política de Control.	<ul style="list-style-type: none"> → Estan definidos los items los cuales se efectuara el control. → Existen instrumentos definidos para controlar. → El control es planificado sorpresivo. → Estan determinados los responsables del control. 	<ul style="list-style-type: none"> si=2 no=0 si=2 no=0 si=2 no=0 si=2 no=0
		→ Existe Medición de la ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> → Existe un análisis cuantitativo entre los beneficios programados y otorgados. → Se efectúan comparaciones cuantitativas entre los recursos programados y los recursos utilizados. → Se verifica si los programas realizados son funcionales al logro del objetivo que la origina. → Se verifica si las actividades realizadas son funcionales al logro del objetivo que las origina. 	<ul style="list-style-type: none"> si=2 no=0 si=2 no=0 si=2 no=0 si=2 no=0

DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALORES	
'Estructura' 'Definición' 'Operacional'	Recursos Materiales y de Infraestructura.	→ Se utiliza instrumentos de control.	→ Procesos estadísticos	si=2 no=0	
			→ Tabla Garrett.	si=2 no=0	
			→ Control presupuestario	si=2 no=0	
			→ Sistema de contabilidad	si=2 no=0	
		→ Existe evaluación de resultados por parte del departamento de Bienestar.	→ Se evalúa desde la perspectiva de los beneficiarios.	si=2 no=0	
			→ Se evalúa desde la perspectiva de los implementarios.	si=2 no=0	
			→ Se evalúa desde ambas perspectivas.	si=2 no=0	
		→ Existe un programa de acción correctiva.	→ Se implementa este programa.	si=2 no=0	
			→ El Dpto. de Bienestar tiene una oficina independiente de trabajo.	→ Esta oficina asegura la privacidad en la atención.	si=2 no=0
				→ La ubicación del Dpto. es accesible a todos los afiliados.	si=2 no=0
→ El mobiliario es suficiente en cantidad y calidad para la atención del afiliado.	si=2 no=0				

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALORES
		→ El Dpto. dispone de tecnología adecuada para la atención con los afiliados.	→ Teléfono → Fax → Computadores → Fotocopiadora	si=2 nc=0 si=2 nc=0 si=2 nc=0 si=2 nc=0
		→ Dispone del material de oficina necesario para realizar sus actividades.		
	Recursos Humanos	→ Existen profesionales suficientes para la atención del universo de los afiliados. → Existe personal para la atención de las problemáticas de los afiliados y sus familias. → Existe un grupo administrativo de apoyo a la gestión del dpto. de Bienestar.		si=2 nc=0 si=2 nc=0 si=2 nc=0
	Marco Jurídico: "Es el ordenamiento legal por el cual se rigen los Dpto. de Bienestar del sector Público en el que se reglamenta el funcionamiento, beneficios y financiamiento.	Funcionamiento → Existe la 'audacia' del profesional asistente social para prever y actuar dinámicamente frente a las posibles limitantes que el marco jurídico pueda presentar.		Siempre =2 A veces =1 Nunca =0

DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALORES
		→ Existe una limitante en el funcionamiento del Dpto. de Bienestar al estar regido por un reglamento.		si=2 no=0
		→ La existencia de un comité de Bienestar limita en alguna medida la toma de decisiones de jefe de Bienestar.		
		Beneficios:		
		→ Existencia de convenios.	→ De Salud	si=2 no=0
			→ Culturales	si=2 no=0
			→ Comerciales	si=2 no=0
			→ Deportivos	si=2 no=0
			→ Recreacionales	si=2 no=0
			→ Educativos	si=2 no=0
		→ Existencia de asignaciones (Summa no reembolsa).	→ Nacimiento	si=2 no=0
			→ Matrimonio	si=2 no=0
			→ Fallecimiento	si=2 no=0
			→ Escolaridad	si=2 no=0
			→ Fiesta de Navidad	si=2 no=0
		→ Existencia de atención médica y dental, por médicos contratados por el servicio.		si=2 no=0
		→ Existen ayudas económicas para la atención médica.		

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALORES
		→ Préstamo para solucionar diversas necesidades.	→ Médicos → Dentales → Educativos → Equipamiento del hogar → Adquirir o mejorar vivienda → Siniestro	si=2 no=0 si=2 no=0 si=2 no=0 si=2 no=0 si=2 no=0 si=2 no=0
		→ Existe atención preescolar y escolar:	→ Sala cuna → Jardín infantil → Hogar de atención diurna para menores de 6 a 12 años.	si=2 no=0 si=2 no=0 si=2 no=0
		→ Existe atención social al afiliado y su grupo familiar.		si=2 no=0
		→ Existen Cooperativas	→ Vivienda → Consumos	si=2 no=0 si=2 no=0
		→ Existencia de actividades.	→ Deportivas → Recreativas → Culturales → Veraneo → Manualidades	si=2 no=0 si=2 no=0 si=2 no=0 si=2 no=0 si=2 no=0
		Financiamiento: → El departamento de Bienestar cuenta con un presupuesto anual.		si=2 no=0

DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALORES
		→ Forma de obtener este presupuesto.	→ Aporte fiscal → Aporte del afiliado → Cuota de incorporación → Interés y reajuste de los préstamos. → Descuentos, porcentajes etc. provenientes de convenios suscritos con empresas. → Donaciones y otros.	si=2 no=0 si=2 no=0 si=2 no=0 si=2 no=0 si=2 no=0
		→ Existen otros mecanismos de obtención de dineros.		si=2 no=0
		→ Existen diferenciación de presupuesto para cada actividad.		si=2 no=0
		→ El presupuesto con que cuenta el Dpto. para cada actividad es concordante con las necesidades de los afiliados.		siempre =2 a veces =1 nunca =0
		→ El presupuesto con que cuenta el Dpto. es suficiente para realizar lo programado.		siempre =2 a veces =1 nunca =0
		→ El presupuesto es distribuido de tal manera que beneficia a todos los afiliados.		siempre =2 a veces =1 nunca =0

DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALORES
		→ Existe la autonomía para decidir el traspaso de dinero de un ítem a otro.		si=2 no=0
		→ Existe la capacidad del profesional asistente social para buscar recursos o financiamiento externos a la organización.		si=2 no=0
		→ El presupuesto destinado para el Dpto. de Bienestar S.V.Q. es ta bien distribuido en comparación con los otros dos departamentos de Bienestar de los Servicios de Salud de la Región.		si=2 no=0

VARIABLE N°2 " SATISFACCION DEL AFILIADO "

La Dimensiones serán opiniones sobre proceso y estructura de la variable funcionamiento administrativo, la dimensión estructura no es necesario desarrollarla completamente, ya que corresponde a la definición operacional ya señalada, por lo que solo nos referimos a la opinión de los afiliados en cuanto a marco jurídico que rige al Departamento de Bienestar.

DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALORES
Percepción en cuanto a Proceso administrativo:	Planificación	Opinión en cuanto a:	Considera las necesidades individuales del afiliado.	Muy satisfecho =5
		→ Universalidad al planificar.		satisfecho =4 regularmente =3 insatisfecho =2 muy insatisfecho =1 no responde =0
		→ Preocupación constante por conocer las necesidades de los afiliados antes de planificar.		Muy satisfecho =5 satisfecho =4 regularmente =3 insatisfecho =2 muy insatisfecho =1 no responde =0
	Organización	Opinión en cuanto a:		
		→ Oportunidad en la entrega de Beneficios.		Muy satisfecho =5 satisfecho =4 regularmente =3 insatisfecho =2 muy insatisfecho =1 no responde =0
		→ La documentación para obtener beneficios.		
		→ Forma como se desempeña la función del Dpto. de Bienestar.		

DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALORES
		→ Coordinación entre su establecimiento de trabajo y el Depto. de Bienestar.		siempre =5 habitualmente =4 eventualmente =3 nunca =2 no sabe =1 no responde =0
	→ Control	Opinión en cuanto a: → Corrección de errores en algunas tomas de decisiones.		siempre =5 habitualmente =4 eventualmente =3 nunca =2 no sabe =1 no responde =0
		→ Corrección de errores en las actividades organizadas.		siempre =5 habitualmente =4 eventualmente =3 nunca =2 no sabe =1 no responde =0
Percepción en cuanto a: Estructura:	→ Marco Jurídico	Opinión en cuanto a: → Cantidad de recursos con que cuenta el Depto. de Bienestar para su desempeño.		si=2 no=1 no responde =0

DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALORES
		→ Distribución de estos recursos.		siempre =5 habitualmente =4 eventualmente =3 nunca =2 no sabe =1 no responde =0
		→ Si estos recursos son suficientes para un desempeño administrativo adecuado.		si=2 no=1 no responde =0
		Opinión en cuanto: - Beneficios - Actividades - Convenios		muy satisfecho =5 satisfecho =4 regularmente =3 satisfecho =3 insatisfecho =2 muy insatisfecho =1 no responde =0
		→ Considera que el tener un marco jurídico limita el funcionamiento del Departamento de Bienes-tar.		siempre =5 habitualmente =4 eventualmente =3 nunca =2 no sabe =1 no responde =0
	→ Dirección	Opinión en cuanto a: → Comunicación	→ Los afiliados consideran que el Depto. se preocupa por informar sobre decisiones tomadas.	siempre =5 habitualmente =4 eventualmente =3 nunca =2 no sabe =1 no responde =0

DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALORES
			→ El depto. se preocupa por informar sobre la cantidad de:	si=3 solo algunos =2 no=1 no responde =0
			- Beneficios	
			- Actividades	
			- Convenios	
			→ El Depto. se preocupa por informar sobre su quehacer.	siempre =5 habitualmente =4 eventualmente =3 nunca =2 no sabe =1 no responde =0
			→ El Depto. se preocupa de informar sobre deberes y derechos de sus afiliados.	siempre =5 habitualmente =4 eventualmente =3 nunca =2 no sabe =1 no responde =0
		Opinión en cuanto a:		
		→ Participación	→ Participación en la toma de decisiones.	siempre =5 habitualmente =4 eventualmente =3 nunca =2 no saben =1 no contesta =0
			→ Existencia de instrumentos que canalicen las inquietudes de los afiliados.	si=2 no=1 no responde =0

DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALORES
	→ Coordinación	→ La sincronización en el equipo de trabajo del departamento de Bienestar.		siempre =5 habitualmente =4 eventualmente =3 nunca =2 no sabe =1 no responde =0
		→ Coordinación con instituciones externas.		muy satisfecho =5 satisfecho =4 regularmente =3 satisfecho =2 muy insatisfecho=1 no responde =0



VARIABLE N°3 : PERFIL DEL TRABAJADOR

DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALORES
Caracterización del afiliado.		<ul style="list-style-type: none"> → Sexo → Edad → Estado Civil → Escolaridad → Domicilio → Tipo de Contrato → Tipo de Trabajo → Remuneración Mensual total. → Horario de Trabajo → Tiempo de Traslado → Horas Extraordinarias → Turnos → Vacaciones → Previsión → No de Cargas → Participación en Organizaciones de los trabajadores → Capacitación 		
		<ul style="list-style-type: none"> → Sexo → Edad → Parentesco → Actividad → Aporte mensual al hogar → Previsión 		
Estado de la Familia del Trabajador.	→ Características generales del grupo Familiar.			

DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADORES	VALORES
	→ Calidad de vida Familiar (forma en que logra dar respuesta a sus necesidades mensualmente.	→ Percepción de calidad de vida familiar.		
		→ Problemas Familiares. → Gastos Familiares.		
		→ Calidad del Ocupante	→ Propietario → Asignatario → arrendatario → Allegados → Otro	
		→ Existencias de Servicios Básicos.	→ Completos → Incompletos → No posee	
		→ Tipo de Vivienda.	→ Casa o depto. → Pieza sola o Continua → Media agua o mejora → Rancho, ruca y → otro	
		→ Material de la Vivienda.	→ Solido → Ligero → Mixto → Adose → Derecho	

DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALORES
Integración del grupo Familiar al Depto. de Bienestar.		→ Estado de conservación de la vivienda		
		→ Asistencia a actividades organizadas por el Depto. de Bienestar.		
		→ Utilización del servicio de Bienestar en caso de alguna problemática del trabajador y del grupo familiar.		

OPERACIONALIZACION

VARIABLE Nº1 : Funcionamiento Administrativo.

DIMENSION : Procesos.

Subdimensión : Planificación : Máximo puntaje 18 puntos.

0 - 4 = Muy malo
5 - 8 = Malo
9 - 12 = Regular
13 - 16 = Bueno
17 - 18 = Muy bueno

Subdimensión : Organización : Máximo puntaje 22 puntos.

0 - 5 = Muy malo
6 - 10 = Malo
11 - 15 = Regular
16 - 20 = Bueno
21 - 22 = Muy bueno

Subdimensión : Dirección : Máximo puntaje 34 puntos.

0 - 7 = Muy malo
8 - 14 = Malo
15 - 21 = Regular
22 - 28 = Bueno
29 - 34 = Muy bueno

Subdimensión : Coordinación : Máximo puntaje 14 puntos.

0 - 3 = Muy malo
4 - 6 = Malo
7 - 9 = Regular
10 - 12 = Bueno
13 - 14 = Muy bueno

Subdimensión : Control : Máximo puntaje 34 puntos.

0 - 7 = Muy malo
8 - 14 = Malo
15 - 21 = Regular
22 - 28 = Bueno
29 - 34 = Muy bueno

Total Puntaje Dimensión Procesos : 122 Puntos

0 - 25 = Muy malo
26 - 50 = Malo
51 - 75 = Regular
76 - 100 = Bueno
101 - 122 = Muy bueno

DIMENSION : Estructura.

Subdimensión: Rec.Materiales y de Infraestructura: Máximo 18 puntos

0 - 4 = Muy malo
5 - 8 = Malo
9 - 12 = Regular
13 - 15 = Bueno
16 - 18 = Muy bueno

Subdimensión: Rec. Humanos : Máximo 6 puntos

0 - 2 = Malo
3 - 4 = Regular
5 - 6 = Bueno

Subdimensión: Marco Jurídico : Máximo 96 puntos

0 - 20 = Muy malo
21 - 40 = Malo
41 - 60 = Regular
61 - 80 = Bueno
81 - 96 = Muy bueno

Total Puntaje Dimensión Estructura : 120 puntos.

0 - 24 = Muy malo
25 - 48 = Malo
49 - 72 = Regular
73 - 96 = Bueno
97 - 120 = Muy bueno

Total Puntaje Variable 1 : Funcionamiento 242 puntos.

0 - 49 = Muy malo
50 - 98 = Malo
99 - 147 = Regular
148 - 196 = Bueno
197 - 242 = Muy bueno

VARIABLE Nº 2 : Grado de satisfacción del Afiliado.

DIMENSION : Percepción en cuanto a Proceso.

Subdimensión : Planificación: Máximo puntaje 10 puntos.

0 - 2 = Muy insatisfecho
3 - 4 = Insatisfecho
5 - 6 = Regularmente satisfecho
7 - 8 = Satisfecho
9 -10 = Muy satisfecho

Subdimensión : Organización : Máximo puntaje 15 puntos.

0 - 3 = Muy insatisfecho
4 - 6 = Insatisfecho
7 - 9 = Regularmente satisfecho
10 - 12 = Satisfecho
13 - 15 = Muy satisfecho

Subdimensión : Dirección : Máximo puntaje 30 puntos.

- 0 - 6 = Muy insatisfecho
- 7 - 12 = Insatisfecho
- 13 - 18 = Regularmente satisfecho
- 19 - 24 = Satisfecho
- 25 - 30 = MUy satisfecho

Subdimensión : Coordinación : Máximo puntaje 15 puntos.

- 0 - 3 = Muy insatisfecho
- 4 - 6 = Insatisfecho
- 7 - 9 = Regularmente satisfecho
- 10 - 12 = Satisfecho
- 13 - 15 = Muy satisfecho

Subdimensión : Control : Máximo puntaje 10 puntos.

- 0 - 2 = Muy insatisfecho
- 3 - 4 = Insatisfecho
- 5 - 6 = Regularmente satisfecho
- 7 - 8 = Satisfecho
- 9 - 10 = Muy satisfecho

Total Puntaje Dimensión Percepción Proceso : 80 puntos.

- 0 - 16 = Muy insatisfecho
- 17 - 32 = Insatisfecho
- 33 - 48 = Regularmente satisfecho
- 49 - 64 = Satisfecho
- 65 - 80 = Muy satisfecho

DIMENSION : Percepción en cuanto a estructura.

Subdimensión : Marco Jurídico : 29 puntos.

- 0 - 6 = Muy insatisfecho
- 7 - 12 = Insatisfecho
- 13 - 18 = Regularmente satisfecho
- 19 - 24 = Satisfecho
- 25 - 29 = Muy satisfecho

Total puntaje Variable 2 : Satisfacción 109 puntos.

Subdimensión : Organización : puntaje máximo 15 puntos.

- 0 - 3 = Muy insatisfecho
- 4 - 6 = Insatisfecho
- 7 - 9 = Regularmente satisfecho
- 10 - 12 = Satisfecho
- 13 - 15 = Muy satisfecho

Subdimensión : Dirección : puntaje máximo 30 puntos.

- 0 - 6 = Muy insatisfecho
- 7 - 12 = Insatisfecho
- 13 - 18 = Regularmente satisfecho
- 19 - 24 = Satisfecho
- 25 - 30 = Muy satisfecho

Subdimensión : Coordinación : puntaje máximo 15 puntos.

- 0 - 3 = Muy insatisfecho
- 4 - 6 = Insatisfecho
- 7 - 9 = Regularmente satisfecho
- 10 - 12 = Satisfecho
- 13 - 15 = Muy satisfecho

Subdimensión : Control : puntaje máximo 10 puntos.

- 0 - 2 = Muy insatisfecho
- 3 - 4 = Insatisfecho
- 5 - 6 = Regularmente satisfecho
- 7 - 8 = Satisfecho
- 9 - 10 = Muy satisfecho

Total puntaje Dimensión percepción en cuanto a proceso: 80 puntos.

- 0 - 16 = Muy insatisfecho
- 17 - 32 = Satisfecho
- 33 - 48 = Regularmente
- 49 - 64 = Satisfecho
- 65 - 80 = Muy satisfecho

DIMENSION : Percepción en cuanto a estructura :

Subdimensión : Marco Jurídico puntaje máximo 29 puntos.

- 0 - 6 = Muy satisfecho
- 7 - 12 = Insatisfecho
- 13 - 18 = Regularmente satisfecho
- 19 - 24 = Satisfecho
- 25 - 29 = Muy satisfecho

Total Puntaje Variable NQ2 grado de satisfacción del afiliado 109 puntos.

- 0 - 22= Muy insatisfecho
- 23 - 44= Insatisfecho
- 45 - 66= Regularmente satisfecho
- 67 - 88= Satisfecho
- 89 - 109= Muy satisfecho

DETERMINACION DE PUNTAJES

VARIABLE NO 1

"Funcionamiento Administrativo".

El Funcionamiento Administrativo se ha medido sumando las subdimensiones de la dimensión procesos, y las subdimensiones de la dimensión estructura.

La sumatoria de ambas dimensiones da un puntaje máximo de 242, el total será dividido en las siguientes 5 categorías.

- MUY BUENO : Se considerara cuando se haya obtenido un puntaje final de la variable entre 197 - 242.
- BUENO : Se considerara cuando se haya obtenido un puntaje final de la variable entre 148 - 196.
- REGULAR : Se considerara cuando se haya obtenido un puntaje final de la variable 99 - 147.
- MALO : Se considerara cuando se haya obtenido un puntaje final de la variable entre 50 - 98.
- MUY MALO : Se considerara cuando se haya obtenido un puntaje final de la variable entre 0 - 49.

VARIABLE Nº2

" Grado de satisfacción "

El grado de satisfacción se obtuvo sumando las 5 subdimensiones de la dimensión percepción en cuanto a proceso, y la subdimensión de la dimensión percepción en cuanto a estructura. De ambas dimensiones se obtuvo una sumatoria máxima de 109 puntos.

La categoría final que medirá el grado de satisfacción queda compuesta por los siguientes puntajes.

- MUY SATISFECHO : El afiliado que haya obtenido un puntaje final en la variable entre 89 - 109.
- SATISFECHO : El afiliado que haya obtenido un puntaje final en la variable entre 67 - 88.
- REGULARMENTE SATISFECHO : El afiliado que haya obtenido un puntaje final en la variable entre 45 - 66.
- INSATISFECHO : El afiliado que haya obtenido un puntaje final en la variable entre 23 - 44.
- MUY INSATISFECHO : El afiliado que haya obtenido un puntaje final en la variable entre 0 - 22.

VARIABLE NO 3

" PERFIL DEL TRABAJADOR "

En esta variable no se le asignaron valores a la dimensiones y subdimensiones, ya que no es nuestro deseo asignar categorías, sino sólo describir la realidad que se presenta.

CUADRO RESUMEN CATEGORIAS VARIABLES

VARIABLE NO1

VARIABLE NO2

GRADO SATISFACCIÓN	FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO
MUY SATISFECHO 89 - 109	MUY BUENO 197 - 242
SATISFECHO 67 - 88	BUENO 148 - 196
REGULARMENTE SATISFECHO 45 - 66	REGULAR 99 - 147
INSATISFECHO 23 - 44	MALO 50 - 98
MUY INSATISFECHO 0 - 22	MUY MALO 0 - 49