

M42941

M.  
P377I  
1979  
C.1

UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS, ECONOMICAS Y SOCIALES  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS HUMANAS Y DESARROLLO  
SOCIAL  
CARRERA DE SERVICIO SOCIAL  
VALPARAISO

8  
1979  
C.1

## Implementación de un Proyecto de Acción Social en la División Tráfico de la Compañía de Teléfonos de Chile, V Región

Seminario de Tesis para  
optar al Título Profesional  
de Asistente Social.

CARLOS PEIRANO ARENAS  
IRENE PIZARRO SALINAS

00008

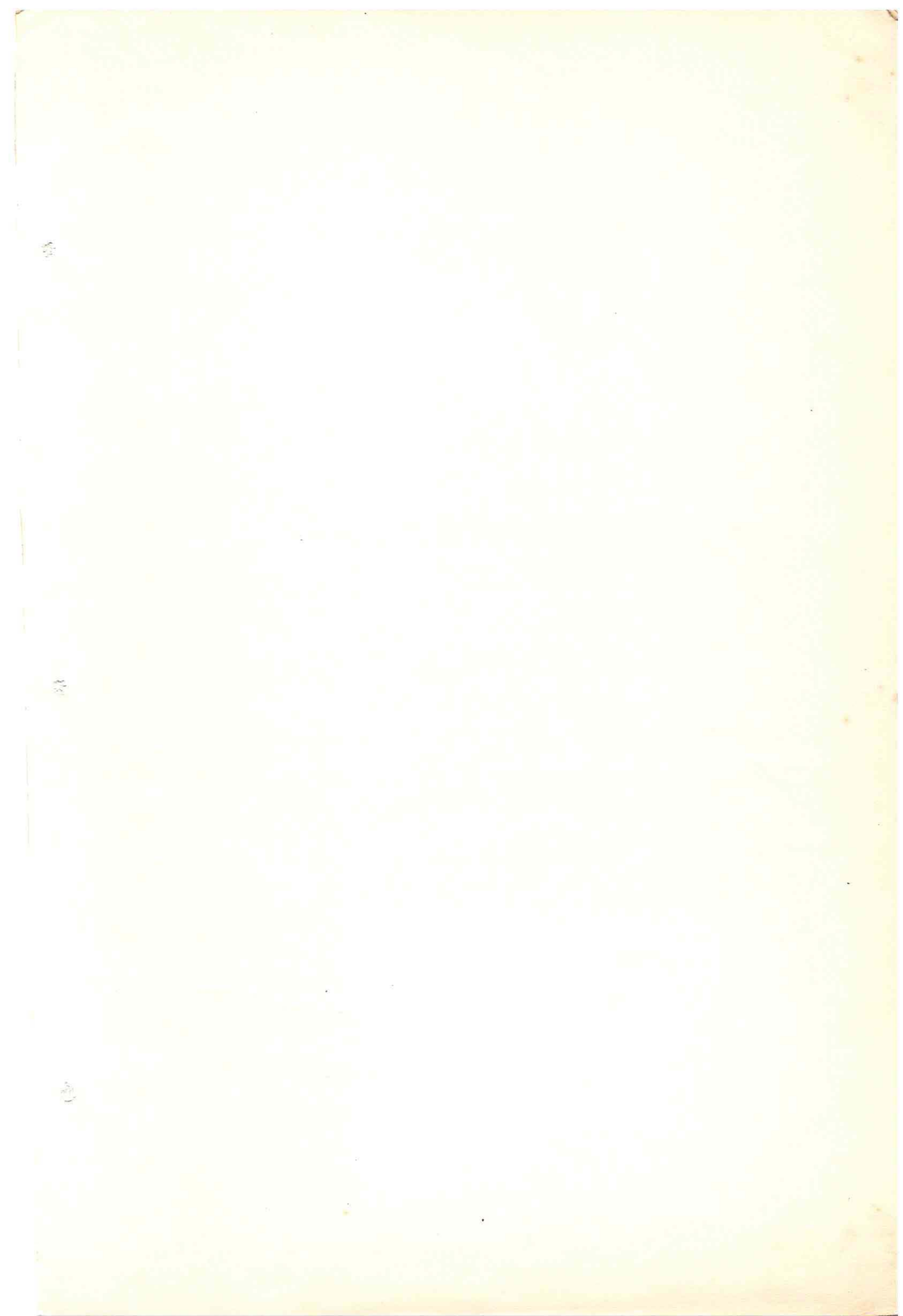
00008

Profesor Guía: Srta. RUTH PACHECO G.



VALPARAISO

1979



VALPARAISO, MARZO 20 DE 1980.

Señor  
Italo Paolinelli Monti  
Decano Facultad de Ciencias  
Jurídicas, Económicas y Sociales  
Universidad de Chile  
Presente

Señor Decano:

En cumplimiento de las disposiciones reglamentarias vigentes, tengo el agrado de informar a Ud. acerca del Seminario de Título "Implementación de un Proyecto de Acción Social en la División Tráfico de la Compañía de Teléfonos de Chile, Región V", desarrollado por los alumnos de la Carrera de Servicio Social de la Universidad de Chile, Valparaíso, Señorita IRENE PIZARRRO SALINAS y Sr. CARLOS PEIRANO ARENAS, para optar al título de Asistente Social.

La Unidad de Análisis es la División Tráfico y específicamente, la operadora telefónica por constituirse en un subconjunto social de dicha institución, de vital importancia, para proporcionar un servicio telefónico a la comunidad en condiciones de optimización.

La problemática central está referida a los efectos que genera la automatización en la operadora ya que, la existencia de procesos de producción, altamente mecanizados en una organización, va a afectar el comportamiento de los sujetos que la integran y va a ir, en desmedro de sus relaciones interpersonales (hipótesis de trabajo).

Los objetivos del Seminario reflejan una doble finalidad por un lado; contribuir, a la búsqueda de una solución a los desajustes (tensiones, insatisfacción laboral, falta de motivación, etc.) presentes en la unidad de análisis y por otro; ubicar aquel ámbito, en el cual el Asistente Social, pudiera desenvolverse, en forma realista y objetiva, dentro de tan compleja problemática.

//.

La consecución de estos objetivos, contribuyen a considerar el trabajo como extraordinariamente novedoso y original, en el sentido de que, se constituye en un campo de acción poco explorado por el Asistente Social. Sin embargo, el estudio en el cual se encuentra el proceso de desarrollo nacional, determina la intervención profesional, a este nivel, ya que aún cuando, la variable tecnológica aparece inmanejable, en la dimensión social que ella conlleva, donde el quehacer de Servicio Social debe ir orientándose en la búsqueda de alternativas de acción frente a este tipo de experiencias.

En tal sentido, el mérito de este trabajo radica, especialmente, en que incursiona en un área en la cual aún no se visualizan, claramente, aquellos aspectos específicos del trabajo profesional.

La automatización, sus efectos en una organización, el comportamiento de los sujetos en su ámbito laboral, sus motivaciones, etc., se constituye en un tema de gran actualidad y por lo tanto, de gran difusión en la literatura especializada. El tratamiento que se hace de él, la integración teórica realizada en el Marco Teórico, merece un especial reconocimiento ya que es ampliamente desarrollado; la bibliografía utilizada es extensa, no omitiéndose ninguno de los aspectos que pudieran ser relevantes, para su cabal comprensión.

El tema es de tal manera, muy complejo, especialmente en relación, a su consecución en la acción, no obstante, es diseñado un proyecto social, que también es nuevo en Servicio Social (no así, en otros ámbitos disciplinarios: Psicología Organizacional, Desarrollo Organizacional, etc.) pero que dada la dimensión social integral que alcanza y su fundamentación la hacen aparecer, abordable, factible.

Se trata de un Proyecto de Sensibilización orientado a los agentes decisionales, ya que tal como se ha expuesto anteriormente, los efectos de la Automatización, en la operadora telefónica sólo pueden ser minimizados y, desde el punto de vista de Servicio Social; contribuir a esa minimización, ya que, la eliminación de las causas del problema, más que un avance en el proceso de desarrollo tecnológico implicaría un proceso de involución.

El quehacer de Servicio Social en la División Tráfico de la Compañía de Teléfonos durante 1975, al identificarse con bastante precisión, (dado el proceso metodológico seguido), la situación de la operadora y su dinámica de desenvolvimiento, determinaron la necesidad de enfrentarlo, periódicamente, en forma multidisciplinaria y además, hizo conciencia en los agentes decisionales de su impacto y proyecciones en el logro de los objetivos de la Empresa.

De aquí se refleja, claramente, la magnitud alcanzada por el trabajo por cuanto, se constituye en un aporte tanto para la Institución como para el quehacer profesional.


En así como, el proceso metodológico realizado, a nivel de conocimiento, análisis y acción demuestra que la integración teórico-práctica es esencial para el desarrollo de acciones sociales racionales en cualquier ámbito de una realidad problemática, aún cuando, su dimensión social sea difícil de abordar.

En cuanto a los aspectos formales de régimen de citas, vocabulario utilizado, etc., éste cumple con los requisitos esenciales, a pesar de que adolece de gran cantidad de errores de transcripción, lo cual en algunos casos dificulta la lectura, especialmente en la primera parte. El resto no presenta mayores problemas, no obstante, esto no disminuye la calidad de la redacción y el lenguaje técnico empleado.

Es necesario puntualizar para terminar, que este Seminario se constituye en un real aporte en Servicio Social, ya que el tema tratado, es una dimensión nueva que, han sido e irán adquiriendo, los problemas al interior de una Empresa, a medida que, el progreso técnico sea más evidente. En tal sentido cabe al Asistente Social incursionar desde su propia perspectiva en dicho contexto.

Este seminario, por tratarse de una aproximación preliminar puede adolecer de un sinnúmero de fallas pero, por todos los antecedentes anteriormente expuestos, lo califico con nota seis (6.0).

Saluda atentamente a usted,

  
 RUTH PACHECO GONZÁLEZ  
 Docente Departamento  
 Profesor Cufa.

VALPARAISO, 20 Marzo 1980.-

SEÑOR  
ITALO PAOLINELLI MONTI  
DECANO FACULTAD DE CIENCIAS  
JURIDICAS, ECONOMICAS Y SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE CHILE  
P R E S E N T E

Señor Decano:

En cumplimiento de las disposiciones vigentes y en respuesta a Oficio N°33 del 5 de Marzo de 1980 del Departamento de Ciencias Humanas y Desarrollo Social, tengo el agrado de informar a Ud. sobre el Seminario de Tesis intitulado "Implementación de un proyecto de acción social en la División Tráfico de la Compañía de Teléfonos de Chile V Región", realizado por los egresados de la Carrera de Servicio Social Srta. IRENE FIZARRO SALINAS y Sr. CARLOS PEIRANO ARENAS.

Según los puntos consignados en el Oficio antes citado informo lo siguientes:

- a.- El tema, por las características especiales que reviste, puede ser considerado como original y con un buen aporte al campo profesional. Podría pensarse que entra en el abanico de problemas que dicen relación con la Fatiga Laboral, problema que siempre va a ser digno de ser estudiado.
- b.- El tema es bien desarrollado con una buena conceptualización aunque muy detallista, en algunos aspectos como por ejemplo descripción institucional, y algunos rubros del Marco Teórico. Cobra peso este juicio al comparar tales etapas con las subsiguientes, especialmente la ejecución.
- c.- El régimen formal de citas adolece de ciertas fallas ya que no ubica exactamente al lector en el título, fecha, edición de la obra. Se limita sólo a mencionar el apellido del autor y el año. Se reconoce la gran amplitud de la bibliografía utilizada, hecho que sólo resalta al revisar el índice respectivo.
- d.- La integración teórica práctica es correcta, aunque hay un elemento que merece ser destacado:  
- De todo lo planteado en el Marco Teórico y Diagnóstico se cifran grandes expectativas, las cuáles decaen al revisar la ejecución y posterior evaluación.

././

e.- En cuanto a la utilización de los procesos metodológicos y técnicos, el trabajo que se informa puede ser utilizado como modelo de "Programación" ya que es altamente claro y completo al respecto.

Algunos términos aunque son nominados no se aprecia en que y cómo fueron utilizados. Tal es el ejemplo del Análisis de Contenido y de la Selección de la Muestra.

f.- El planteamiento de hipótesis, la identificación de las variables y la operacionalización de las mismas están bien desarrolladas, demostrándose una rigurosidad científica aceptable.

g.- La capacidad de análisis no se aprecia en el momento en que debe hacerse, especialmente en la presentación de los datos. Salva la situación la excelente utilización del Índice Arbitrario Numérico, aunque el lector debe remitirse a los anexos para analizarlos.

h.- La redacción es fluida y clara, lo que permite leerla sin mayores problemas, salvo en la primera parte que puede parecer un tanto densa, por el vocabulario tecnicizado, al lector que es mérito especialmente en Planificación.

En general el Seminario de Tesis cumple con todos los requisitos exigidos, aunque quedan algunas dudas en cuanto a otras labores profesionales que podrían haberse hecho con los sujetos afectos directamente por el problema.

Por todo lo expuesto, me permito calificar el presente Seminario con nota cinco (5).

Saluda atentamente a Ud.,



FERNANDO PASTEN C.  
DOCENTE

D E D I C A T O R I A   E S P E C I A L

Consideramos que es esta la mejor oportunidad para reconocer el gran apoyo encontrado en nuestra profesora Guía, Srta. Ruth Pacheco G., quién con su gran inteligencia, conocimientos y experiencia como docente guió en forma idónea este trabajo.

Cabe destacar además, que de ella obtuvimos un elemento de gran relevancia para el trabajo en equipo. Nos referimos al establecimiento de relaciones interpersonales excelentes, lo que se traduce en una decidida disposición de apoyo hacia los alumnos que ella dirige. Esto permite a su vez afrontar momentos cruciales que se originan en todo trabajo.

De tal manera, en estas líneas queremos dejar establecido nuestros más grandes agradecimientos e incondicional compromiso que nos liga a la Srta. Ruth Pacheco, por su extraordinaria capacidad intelectual y condiciones humanas.

Para ella, infinitas gracias.

Irene y Carlos

## A G R A D E C I M I E N T O S

En el presente trabajo es necesario reconocer la valiosa cooperación brindada por el personal de la Sub-División Administrativa y la División Tráfico de la Compañía de Teléfonos de Chile, Región V.

En especial a la Sra. Felisa Torres, Asistente Social, Jefe de la Sección Servicios y Bienestar del Personal y al Sr. Manuel Cohen, Jefe de la División Tráfico, quiénes con su decidido apoyo se convirtieron en elementos fundamentales para el desarrollo del Seminario de Título.

A ellos, muchas gracias.

Irene y Carlos

Al llegar a una de las metas  
descadas,  
agradezco a ese ser extraordinario,  
que estuvo y estará siempre incondi-  
cionalmente a mi lado.  
A tí madre, muchas gracias.

Irene

A Fernando, quién con su gran  
amor, incentivó y motivó el  
logro de este gran objetivo  
de mi vida.

Irene

## I N D I C E

INTRODUCCION

CONSIDERACIONES GENERALES

### CAPITULO I

- Fundamentacion.....1
- Definición de Objetivos.....4

### CAPITULO II

#### DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION

- Objetivos del Diagnóstico.....6
- Definición del sistema.....6
- Génesis de la Organización.....7
- Objetivos y funciones de la Organización.....11
- Componentes de la Organización.....13
- Política Nacional de Telecomunicaciones.....24
- Unidad de Análisis.....34
- Delimitación Contextual.....34
- Elementos del Sistema.....36
- Elementos del Sub-sistema.....40
- Recursos del sub-sistema.....49
- Definición del Problema.....49
- ✓ - Marco Teórico.....52
- Formulación de Hipótesis y Variables.....89
- Definición de Conceptos.....90



- Instrumento de Recolección de Datos.....	92
- Análisis e Interpretación de los Datos.....	102
- Prognosis.....	141

### CAPITULO III

#### PROGRAMACION

- Fundamentación.....	143
- Definición de Objetivos.....	145
- Diseño de Alternativas y elección de la alternativa óptima.....	146
- Diseño del Proyecto.....	162

### CAPITULO IV

<u>EJECUCION</u> .....	167
------------------------	-----

### CAPITULO V

<u>EVALUACION</u> .....	171
-------------------------	-----

CONCLUSIONES GENERALES.....	178
-----------------------------	-----

#### BIBLIOGRAFIA

#### ANEXOS

## I N T R O D U C C I O N

Este trabajo se constituye en un primer intento de explicación de los principales fenómenos que se generan al interior de una unidad de trabajo (División Tráfico) en una organización (Compañía de Teléfonos de Chile, V Región).

La problemática central que se genera en la unidad de trabajo, es compleja ya que en su dinámica se interrelacionan factores tecnológicos, sociales y administrativos que condicionan las relaciones interpersonales.

En tal sentido, el proceso metodológico a desarrollar está orientado a la detección de aquellas áreas susceptibles de intervención profesional en ese subsistema de la organización.

De esta manera, el presente trabajo incluye los antecedentes recopilados de acuerdo al proceso metodológico y a las etapas que este involucra y los resultados obtenidos.

El primer Capítulo contiene la Fundamentación y los objetivos planteados frente a la investigación.

El Segundo capítulo denominado Diagnóstico de la Organización señala la realidad de la Compañía de Teléfonos en la V Región, en lo que concierne a su génesis, objetivos y funciones, los límites, los componentes, la Política de Telecomunicaciones, como factor influyente en la organización. Todo esto enfocado con la teoría de sistemas.

Este mismo capítulo contempla la Unidad de Análisis (División Tráfico, en donde se exponen antecedentes relacionados con

Íos elementos o componentes del sistema y el subsistema. Así mismo se exponene la definición del problema abordado, su ubicación dentro de un marco teórico, formulación de hipótesis e identificación de variables con la correspondiente definición de conceptos utilizados. En este capítulo se incluye además el análisis y la interpretación de la información y la prognosis.

El tercer capítulo está referido a la etapa de Programación en donde se analizan las alternativas de solución y el Diseño del Proyecto de acuerdo a la realidad encontrada.

En el Cuarto capítulo se mencionan los aspectos relevantes de la etapa de Ejecución.

El capítulo V, denominado Evaluación incluye los antecedentes de los resultados obtenidos a través del proceso metodológico.

Finalmente se señalan las fuentes bibliográficas consultadas para la elaboración del presente trabajo. Además se adjuntan algunos anexos que se consideran elementos importantes para el desarrollo del estudio.

## CONSIDERACIONES GENERALES.

El estado actual en que se encuentra el proceso de desarrollo integral, especialmente en referencia al avance tecnológico, ha enfrentado al hombre a un proceso de automatización, el cual, si bien ha traído consigo un evidente progreso, le ha permitido alcanzar mejores niveles de vida, vivir en ciudades más higiénicas, realizar menos esfuerzo físico, contar con sistemas de comunicación que le ponen en relación con todo el mundo, etc, ha generado un conjunto de efectos condicionantes de la vida misma del individuo al interior de un grupo social y por ende, de la sociedad.

A pesar de esto, la automatización ha creado un sistema de provisiones que ha puesto el mundo algo más a disposición del hombre.

En este sentido, esas auténticas conquistas de formas más humanas de vivir, han llevado sin embargo, a que el individuo se sienta impotente frente al enorme instrumental que significan la introducción de innovaciones en los sistemas de producción. Estas innovaciones además, han provocado una acentuada monotonía en las tareas que debe cumplir y que lo han reducido a labores que lo rutinizan.

De esta manera, el individuo se ve enfrentado a comportamientos que llevan a desajustes en los ámbitos que se desenvuelve, principalmente entre personas-tecnología-instituciones.

Este es uno de los aspectos importantes, considerado especialmente, en el Desarrollo Organizacional, ya que la

desarticulación e insatisfacción de los grupos al interior de una unidad de trabajo genera problemas que van a afectar tanto a la organización como tal ( en términos de productividad, cumplimiento de metas ) y al individuo integrante de ella (motivaciones, moral, etc.).(1)

Las características que asume el trabajo monótono, rutinario y el impacto provocado en los sujetos, es interesante como una nueva dimensión de Servicio Social, desde un punto de vista interdisciplinario y a la vez, de integración de conocimientos, particularmente en una organización cuyo proceso de producción se presenta altamente automatizado y alienante.

Dentro de los límites establecidos previamente, se plantea el presente trabajo considerando que las características en que se desenvuelve la Compañía de Teléfonos de Chile, corresponden a la de una empresa en donde se advierte un proceso de automatización, cuyos efectos se expresan con acentuada claridad particularmente en una unidad determinada de la empresa.

Lo anterior se visualiza principalmente por la característica de los sistemas de trabajo que se desarrollan en dicha unidad.

De tal modo, las temáticas expuestas en el presente Seminario de Título se constituyen en el primer estudio realizado frente a esta situación en la Compañía de Teléfonos de Chile, V Región y como tal una primera aproximación a la problemática generada por el proceso de automatización en la organización mencionada.

Los alumnos que elaboraron este estudio , consideran que Servicio Social no puede permanecer inerte frente a este tipo de problemática, por el contrario debe asumir el rol que le corresponde y aceptar el desafío que involucra el enfrentar tales situaciones, dado que la profesión se encuentra enmarcada en el compromiso de resguardar la integridad de los trabajadores, por lo que tiene que orientar su quehacer a satisfacer sus aspiraciones y necesidades humanas básicas. Este objetivo se logrará mediante el aporte científico y la creación de alternativas de solución realista, en donde se desempeñen sus profesionales, que como disciplina tecnológica entregue al contexto de acción.

Si bien en definitiva, el intento de transformación real de la situación problemática en este caso específico es independiente del rol profesional del Asistente Social, por cuanto está delimitada por la variable tecnológica (que aparece como inmanejable, es necesario proyectar la acción profesional en este ámbito, dado el avance del proceso de desarrollo tecnológico, por ende, de desarrollo económico y social.

## C A P I T U L O I I

### I. FUNDAMENTACION

La existencia de organizaciones con predominio de actividades mecanizadas, procesos de producción automatizados, etc. ha motivado el estudio de aquellos efectos más relevantes y negativos en el individuo desde diversos puntos de vista.

Estos efectos (alienación, frustración, agresividad, baja productividad y ausentismo) se han analizado interdisciplinariamente tendiendo a la búsqueda de soluciones en base a dos factores: que se alcancen las metas productivas de la organización y que también ello conlleve, el logro de las metas de los individuos que la componen. Esto, en síntesis, se considera como organizaciones productivas y de satisfacción laboral.

El avance del proceso tecnológico aparece como uno de los elementos que genera efectos positivos (mayor confort) y negativos (alienación, frustración, agresividad, baja productividad, ausentismo, etc) pero su importancia como agente matriz del desarrollo económico-social, especialmente en las sociedades latinoamericanas, ha ido despertando paulatinamente, el interés por minimizar los desajustes del individuo frente a un tipo de tecnología más avanzada.

Las naciones latinoamericanas realizan grandes esfuerzos por introducir a sus sistemas productivos nuevas técnicas, principalmente en el área de las telecomunicaciones.

En nuestro país, estas son consideradas como un "factor de decisiva importancia en el desarrollo económico y socio-cultural de la nación" (1), por lo cual la C.T.C. constituye una empresa estratégica para el desarrollo del país, que tiene como misión fundamental la eficiente prestación de servicio telefónico a toda la comunidad, contando para ello con una avanzada tecnología y su proyección tiende a una automatización a gran escala.

Desde este punto de vista, en la División Tráfico, que tiene como función conectar las diferentes centrales del país y hacia el exterior, se observa una ostensible repercusión de las condiciones de automatización actual en la C.T.C. y es probable que con la continuidad del

---

1. Estrategia Nacional de Desarrollo Económico y Social. Políticas de Largo Plazo. Odeplan 1977.

proceso, esta situación varíe en intensidad con la implementación de un sistema totalmente automático.

La automatización actual ha conducido a la operadora telefónica a realizar una labor que se caracteriza por un alto grado de uniformidad, el que se manifiesta en la realización de un trabajo altamente rutinario y monótono, sometido a sistemas de turnos irregulares y a controles directos y constantes. La configuración de estos elementos exponen a la operadora al desarrollo de tipos de comportamientos que podrían conceptualizarse como patologías sociales, entendidas éstas como "desorganización o desajustes sociales en el que intervienen factores como pobreza, vejez, mala salud, idiotez, locura, delito, divorcio, prostitución, tensiones laborales y familiares, etc." (1), en la medida que más que contribuir a la integración de su grupo social se generan conflictos que dificultan las relaciones sociales. (Afirmación basada en un conocimiento sensible de la situación y experiencia indirecta)

Esta situación afecta a un considerable número de trabajadores de la empresa, dado que la operadora representa aproximadamente un 51% del personal que labora en la Compañía de Teléfonos de Chile.

Por lo tanto, se hace necesario la implementación de un proyecto de acción social a nivel de equipo interdisciplinario tendiente al tratamiento de las patologías sociales a que está expuesta la operadora telefónica, por efectos del proceso de automatización de su sistema de trabajo.

---

1. Diccionario de Sociología. Fondo de Cultura Económica.  
1966.

II. DEFINICION DE OBJETIVOS:

a. Fin

: Contribuir a la prevención de patologías sociales derivadas del proceso de automatización de las técnicas de producción.

b. Objetivo General

: Contribuir a minimizar los efectos que genera el proceso de automatización de las técnicas de producción en la operadora de la Compañía de Teléfonos de Chile - Región Valparaíso.

c. Objetivos Específicos

- : - Analizar los aspectos relevantes de la problemática que plantea la operadora telefónica.
- Implementar un proyecto de acción social tendiente a dar respuesta a los requerimientos de la realidad tratada.
- Evaluar las condiciones resultantes en relación a los objetivos planteados en el proyecto de acción social.

d. Meta

: Desarrollar un proyecto de acción social durante el año 1979 en la División Tráfico de la Compañía de Teléfonos de Chile - Región Valparaíso.

C A P I T U L O   I I

I.- DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION

Definición: "Proceso de descubrimiento de las leyes internas de funcionamiento de una organización (sistema social abierto)". (1)

Objetivo: Los objetivos de esta etapa son:

1. Detectar, las situaciones problemáticas que afectan a la organización y que dificultan el cumplimiento y los fines de ellas.
2. Identificar los elementos constituyentes y el medio en el cual se desenvuelven los problemas detectados.
3. Analizar, en forma específica, el problema de mayor relevancia que se genera en la organización y/o subsistema.

2.1. Definición del sistema (2)

Este Seminario se lleva a cabo en la C.T.C., la cual

---

(1) GEORGE SACH ADAMS .

(2) CHURCHMAN, expresa que existe consenso en definirlo como "conjunto de partes coordinadas para alcanzar ciertos objetivos. Con el fin de hacer más precisa esta definición debemos explicar que es lo que se entiende por partes coordinadas". Específicamente, el objeto del investigador de sistemas es definir cuidadosamente y en detalle cual es el sistema total, el medio en que se encuentra, cuales son sus objetivos y sus partes y como estas partes apoyan el logro de esos objetivos. WEST CHURCHMAN, "The system Approach".  
De OSCAR JOHANSEN B. "Introducción a la teoría general de sistemas".

es una organización y como tal un sistema social abierto, que tiene por función la prestación de servicio telefónico a la comunidad toda.

Este estudio se circunscribe a la Región V, ya que esta empresa es nacional. En tal sentido la C.T.C. a nivel nacional es el suprasistema y la Región V el sistema. Entre ambos existen interrelaciones que les afectan y modifican, pero dada su complejidad y magnitud es necesario centrarse en el ámbito regional.

#### 2.1.1. Genesis de la organización

Los inicio de la telefonía en Chile se remontan al año 1879 a sólo tres años después del invento del teléfono. En efecto un ciudadano residente en Valparaíso don José Dottin Husbands en este año gestiona ante el señor Thomas Edison, la autorización para utilizar sus patentes telefónicas y los equipos correspondientes. El 27 de Febrero 1880 recibió un poder general extendido por Edinson que lo autorizaba a que reclamara patentes en Chile, "para mi invento de mejoras introducidas a los teléfonos".

Posteriormente en Mayo de 1880 recibió un documento firmado por Alexander G. Bell en el que lo nombraba su representante legal y lo autorizaba para solicitar cartas patentes en Chile para sus invenciones telefónicas. Con lo anterior J. D. Husbands se abocó a la tarea de crear un ambiente favorable para el uso del teléfono, para ello publica un artículo en el Diario El Mercurio de Valparaíso, además realiza algunas demostraciones en esta ciudad, para tales efectos tiende algunas líneas.

En Abril de 1880 el Presidente Anibal Pinto firma el primer decreto autorizando la concesión telefónica.

En este marco histórico surge la Compañía de Teléfonos de Edinson el 26 de Abril de 1880, la cual en el año 1881 mantenía en función alrededor de 300 teléfonos.

A objeto de desarrollo y expansión de esta empresa y al no tener capital suficiente para ello el directorio envió a un representante a negociar con alguna entidad extranjera a fin de enfocar el problema en su integridad y con el capital necesario para este efecto. Es así que con aportes norteamericanos en el año 1884 se forma la West Coast Telephone Company. Esta empresa operó en el territorio nacional hasta el 28 de Junio de 1889, fecha en la cual la empresa Chile Telephone Company adquirió todas las propiedades e instalaciones de la W. C. Telephone Company. En dicho año existían 2.187 teléfonos en el país de los cuales 1.084 estaban en Santiago, 466 en Valparaíso y el resto en localidades vecinas. Los servicios que prestaba la C.T. Company eran limitados, ya que sólo comprendían grupos de provincias que no se interconectaban entre sí. Esta empresa opera en el territorio nacional durante 38 años en los cuales logra un aumento sustancial en lo concerniente a teléfonos en servicio.

En 1927 la International Telephone And Telegraph Corporation adquirió las acciones de la Chile Telephone Co.

La actual Compañía de Teléfonos surge en virtud al hecho que una S.A. adquiere todos los derechos y obligaciones del contrato de concesión otorgado a la empresa Chile Telephone Company, bajo el nombre de "Compañía de Teléfonos de Chile.

En efecto esta última fué organizada según escritura pública del 18 de Noviembre de 1930.

Sus estatutos sociales fueron aprobados por decreto del Ministerio de Hacienda No.599 el 23 de Enero de 1931, autorizandose su existencia el 3 de Febrero del mismo año por Decreto No.988, quedandollegalizada su existencia el 28 de Abril de 1931 por decreto No.2907. La duración de la Sociedad es de 60 años a contar de esta última fecha.

La Compañía fué intervenida por Decreto Supremo No. 1389 del Ministerio del Interior, de fecha 23 de Septiembre de 1971, publicada en el Diario Oficial del 29 del mismo mes, siendo la Superintendencia de Servicios Eléctrico, de gas y de telecomunicaciones la que de acuerdo con dicha disposición asumió de inmediato su administración y explotación.

La ley No.17.910 publicada en el Diario Oficial del 27 de Febrero de 1973 declara extinguido los contratos aprobados por la ley No. 4.291 y consecencialmente las disposiciones de ecepción sobre regímen legal, jurisdiccional y administrativas pactadas con "The Chile Telephone Co. Ltda." y su sucesora legal la C.T.C. editada en su favor por el estado de Chile y la concesión que se le otorgó para explotar el servicio telefónico legal y de larga distancia, con sus servicios auxiliares y suplementarios.

En el artículo 2o. de esta ley se establece que la Compañía seguirá prestando sus servicios intervenida por la Superintendencia de Servicios Eléctricos, de gas y de telecomunicaciones. La misma disposición establece que de-

sempeñará el cargo de interventor de la Compañía "el Superintendente de Servicios Eléctricos, de gas y de telecomunicaciones, quién subrogará en sus facultades a los organismos regulares de la empresa para su normal funcionamiento y quedará sometido a la fiscalización de la Contraloría General de la República, según su ley orgánica". Esta intervención "cesará si se establece otro régimen legal para proporcionar servicio telefónico". Por D.L. No.801 del 10 de Diciembre de 1974, publicado en el D.O. del 11 de ese mismo mes y año, el Supremo Gobierno adquirió las acciones de la Serie "A" de la emisión de la C.T.C. que pertenecían a la International Telephone and Telegraph Corporation, Sudamérica, las que pasarán a ser propiedad de la Corporación de Fomento de la Producción. De acuerdo a lo anterior, desde esa fecha, dicho organismo estatal tiene aportes mayoritarios en el capital de la C.T.C.

Con fecha 20 de Abril de 1977 se promulgó el D.L. No.1.762, el que creó la Subsecretaría de Telecomunicaciones e introdujo algunas modificaciones a la ley No.17.910, entre las cuales destaca la que reemplaza al Superintendente de Servicios Eléctricos y de gas como Interventor Legal de la Compañía, asignando esta función a la Subsecretaría de Telecomunicaciones y en particular a la persona que designe el Ministro de Transportes y Telecomunicaciones.

Por Decreto Legal No.2.301 del 26 de Julio de 1978, publicado en el Diario Oficial del 10 de Agosto de 1978, se puso término al régimen de intervención de la C.T.C.

que ejercía la Subsecretaría de Telecomunicaciones dependiente del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

## 2.2. Objetivos y funciones de la organización

La C.T.C. es una Sociedad anónima Comercial de carácter privado, cuyo accionista mayoritario es la Corporación de Fomento de la Producción. Sus relaciones con el Supremo Gobierno se realizan a través del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

En tal sentido, es un sistema social que presta servicio telefónico a la comunidad en general. El objetivo de la Compañía lo constituye el establecimiento, instalación, explotación y administración del servicio telefónico local y de larga distancia con sus servicios auxiliares, suplementarios y complementarios.

La misión de la C.T.C. es entregar a la comunidad un servicio telefónico de acuerdo a los requerimientos que el avance de la tecnología y el progreso exigen de las comunicaciones.

La participación de la C.T.C. en el ámbito de las comunicaciones del país se visualiza en las siguientes funciones:

- Proveer servicio telefónico urbano en toda el área de concesión.
- Proporcionar servicio de larga distancia, a través de

sus propias instalaciones y circuitos arrendados, tanto dentro el territorio de su concesión como hacia y desde áreas servidas por otras empresas telefónicas con quienes mantiene convenio de interconexión.

- Habilitar facilidades locales de larga distancia para el tráfico de llamadas internacionales.
- Habilitar facilidades locales y de larga distancia para la operación de diferentes servicios tales como telegrafía, telex, área extendida.
- Proveer facilidades para la transmisión de señales análogas y discretas de datos, teledata, telecomandos y telecontrol y otros.

### 2.3. Límites del sistema

Los límites del sistemas están dados espacialmente, ya que se considera solamente la V Región y no el resto de las plantas situadas fuera de ella, dada la complejidad y magnitud de la C.T.C., ya que sus servicios se extienden a todo el país.

Estos límites se señalan en el siguiente cuadro:



### 3.4. Componentes de la organización

Son los elementos, partes o subsistemas que llevan a cabo acciones específicas para alcanzar objetivos reales que plantea la C.T.C.

Dentro de la organización se desprenden tres subsistemas siendo ellos:

#### a. Subsistema tecnológico

Tiene como misión fundamental producir el servicio telefónico a la comunidad.

El subsistema tecnológico se caracteriza por la existencia de sistemas de producción electromagnéticos y electromecánicos, vale decir la operación se realiza a través de sistemas Paso a Paso y Pentaconta en las plantas automáticas y Magneto y Batería central en la operación manual.

El sistema Paso a Paso, como se dijo anteriormente, es un sistema electromecánico, en el cual prima la parte mecánica, exige mayor cantidad de horas - hombre y repuestos para su conservación y tiene menor flexibilidad que el sistema Pentaconta, en cuanto a condiciones de comunicación.

El sistema Pentaconta es esencialmente un sistema electromagnético con componentes de circuitos electrónicos transistorizados. Es un equipo de mando indirecto, en el cual la información (número discado) del abonado que origina el llamado, es almacenada y procesada para ordenar la búsqueda de todas las posibilidades de comunicación con el abonado con el cual quiere comunicarse.

Las Oficinas Magneto tienen como características principales que el abonado debe accionar un generador para llamar a la operadora, teniendo alimentación local (pilas) para su transmisión y recepción.

En las Oficinas Bateria Central la operación es más simple, ya que al contar con alimentación desde la misma oficina, basta con levantar el receptor para comunicarse con la operadora.

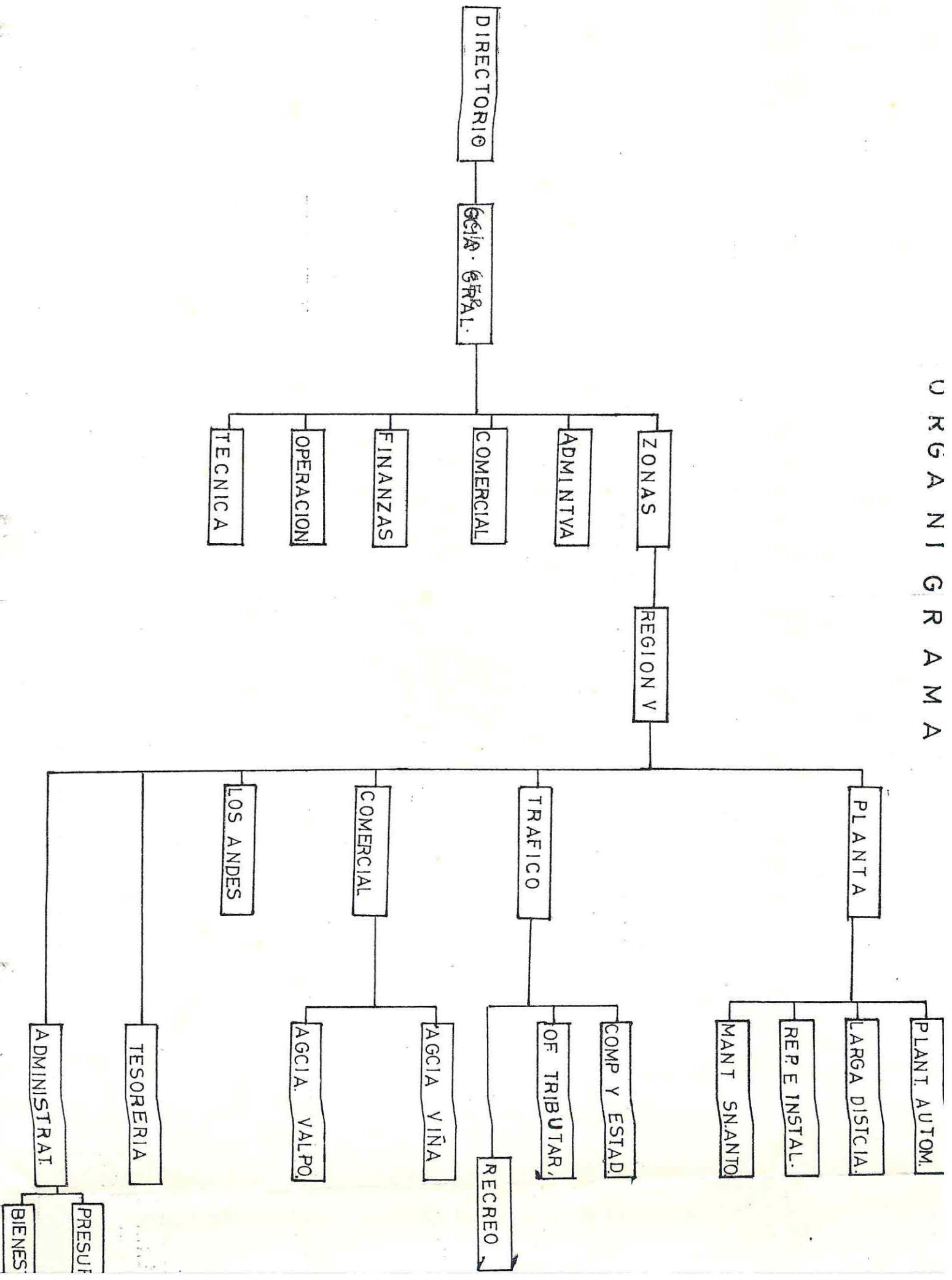
Las Oficinas Automáticas se caracterizan porque los abonados efectúan sus comunicaciones en forma totalmente independiente, mediante impulsos eléctricos que se envían mediante el disco de su teléfono a la central que le corresponde. El lenguaje entre abonado y máquinas es por medio de los tonos, y su selección es directa o indirecta según se trate de un sistema Paso a Paso o Pentaconta respectivamente, a medida que el abonado disca.

b. Subsistema administrativo

Su misión primordial es la dirección, por la cual logra optimizar el cumplimiento de los objetivos de la C.T.C.

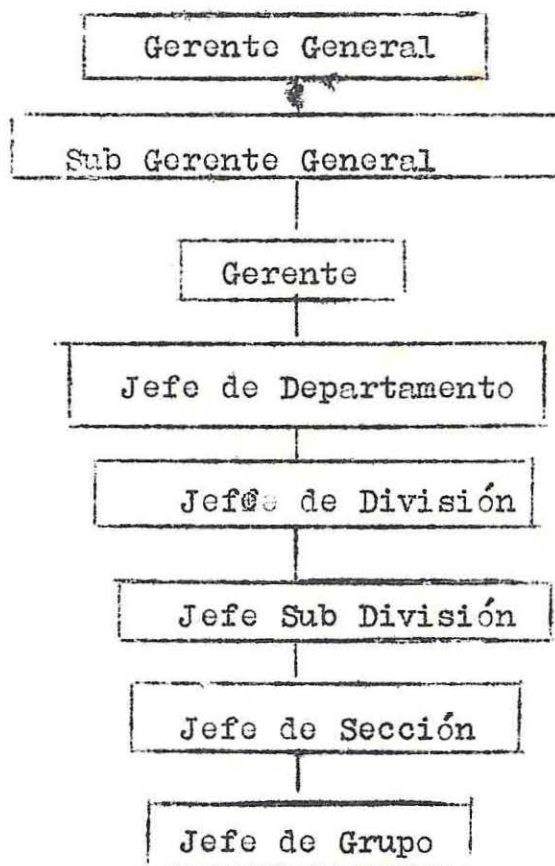
Este subsistema es posible visualizarlo en el organigrama.

ORGANIGRAMA



La secuencia de decisiones se manifiesta en el Cuadro No.3 (1)

C U A D R O No.3



- 
1. Por la importancia que tiene a nivel del proceso de toma de decisiones se explican los cargos en Anexo.

c. Sub Sistema Social

Está compuesto por todos los integrantes de la organización (empleados, operarios, supervisores, jefes, staff), los que establecen una estructura peculiar de relaciones interpersonales en cuyo seno surgen y se integran factores tales como incentivos, división y distribución de los integrantes frente al trabajo, satisfacción laboral, motivación, descanso, fatiga, etc., los cuales a su vez posibilitan la configuración de una dinámica grupal que responde a la propia estructura de la organización.

Recursos del Sub Sistema Social

1. Recursos humanos:

Gerencia Regional	: 8
Sub División Administrativa	: 13
Sub División Tesorería	: 6
División Tráfico	: 364
División Planta	: 216
Gerencia de Clientela	: 44
Gerencia Los Andes	: 98
TOTAL	: 750

2. Recursos Materiales:

Están dados por los beneficios que la organización otorga a sus integrantes. Estos beneficios pueden ser internos o externos.

2.1. Beneficios externos provenientes de la Caja de Compensación de Asignación Familiar "Javiera Carrera".

- a. Asignación familiar para Operarios y Empleados.
- b. Bono de Natalidad: consiste de dinero que se cancela al octavo mes de embarazo.
- c. Bono de Nupcialidad: se otorgan siete días de estadía y alimentación en el Centro de Recreación "Javiera Carrera" de Maintencillo.
- d. Ayuda de viudez y orfandad: cuando fallece el trabajador se entrega a la viuda y en su defecto a los hijos una ayuda de \$10.000.- Los beneficiarios deben ser wargas familiares.
  - Asignación por muerte del trabajador: consiste en una ayuda económica equivalente a tres ingresos mínimos. Beneficiarios son la o él conyuge, hijos, padre o madre del trabajador.
- e. Ayuda por fallecimiento: ante fallecimiento de cualquiera de las cargas familiares reconocidas en la Caja, se entrega una ayuda en dinero.
- f. Matrícula universitaria del trabajador: la Caja proporciona al trabajador una ayuda en dinero para paliar gastos de matrícula.
- g. Colonias Escolares: durante los meses de Enero y Febrero se otorga a los hijos de trabajadores afiliados, la posibilidad de asistir a colonias de niños y niñas entre los 7 y 11 años de edad.

La Colonia se realiza en turnos no inferiores a los ocho días cada uno. Durante la estada, los menores son atendidos por personal profesional altamente capacitado, contando además con Servicio Médico y Dental.

- h. Vacaciones Familiares: el trabajador afiliado tiene la oportunidad de ocupar, en cualquier época del año, a un bajo costo cabañas o departamentos equipados.
- i. Crédito Social: después de seis meses de afiliación a la Caja, el trabajador puede optar a créditos personales destinados a satisfacer necesidades varias. Se cancela en once meses y con cuotas fijas.
- j. Otros: actividades destinadas a otorgar esparcimiento al trabajador tales como deportes, cantar laboral, concursos de cuentos, poesías y fotografía.

2.2. Beneficios externos provenientes de SERMENA y Servicio Nacional de Salud

LICENCIAS

- 1. Por enfermedad: SERMENA y S.N.S. cancela un subsidio a los imponentes incapacitados para trabajar por causa de enfermedad por un período superior a tres días.
- 2. Maternal: Cubre:
  - Permiso pre-natal. 42 días antes de la fecha probable de parto.
  - Permiso post-natal. 48 días posteriores a la fecha de nacimiento de hijo.

- Permiso maternal suplementario que cubre licencias propias del embarazo y las producidas al hijo en el primer año de vida y que requiere los cuidados de su madre.

El pago de este tipo de licencias las efectúa SERMENA, no así las gratificaciones, las cuales son canceladas por la empresa.

- 3. Reposo Preventivo: Es aquel reposo dictaminado por la Comisión de Medicina Preventiva y que sufra una o varias enfermedades contempladas en la reglamentación de dicha ley. (Corazón, Pulmones, Cáncer, etc.).

### 2.3. Recursos externos provenientes de la Caja de Empleados Particulares

- 1. Préstamos de Auxilio: Son Préstamos que concede la Caja a sus imponentes.

Se debe contar con un mínimo de 6 meses de imposiciones y 6 meses de cancelación del último préstamo de cancelación del último préstamo solicitado.

- 2. Bonificación 5%: Beneficio previsional que se efectúa al cumplir el imponente 35 años de trabajo. Consiste en rebajar la cotización por concepto de imposiciones que realiza en la Caja.

- 3. Jubilación: Trámite que se realiza cuando el imponente cumple con los requisitos para acogerse a Jubilación por antigüedad. Existe además la Pensión o Jubilación por Invalidez cuando el organismo de Salud lo ha calificado como inválido total o parcial.

4. **Traspaso de Fondos:** Corresponde efectuar este trámite cuando un funcionario es trasladado de una zona a otra en que se debe trasladar sus fondos previsionales.

2.4. Beneficios provenientes de SERMENA y el Sistema

Consiste en la administración delegada por Servicio Médico Nacional de Empleados en la empresa, por medio de convenios, los beneficios que proporciona a los imponentes de la Caja de Empleados Particulares y sus cargas familiares de acuerdo a la Ley No.16.781.

En este sistema la bonificación SERMENA se agrega a las ayudas médicas de la empresa.

1. Beneficios:
- Ordenes de Consulta.
  - Ordenes de Exámenes.
  - Préstamos Médicos
  - Prótesis.
  - Ordenes de traslado.
  - Servicio Dental.
  - Alimentación. Leche y alimentos terapéuticos.

2.5. Beneficios internos provenientes del suprasistema

1. **Servicio Médico:** Los beneficios de este tipo que la C.T.C. otorga al personal y sus cargas familiares se encauzan de acuerdo a: atención profesional directa y ayuda económica reglamentado, a través de dos vías:

- Servicio Médico del Personal
- Servicio Médico General.

El primero de ellos es el conjunto de atenciones médicas que se otorgan gratuitamente a los funcionarios de la empresa, cualquiera sean las condiciones de sus contratos de trabajo (1)

Se otorgan las siguientes atenciones:

- Consulta médica en estudio del médico
- Consulta médica domiciliaria
- Exámenes de apoyo y diagnóstico
- Interconsultas a especialistas
- Enfermería
- Vacunas
- Atención médica por accidentes deportivos

El Servicio Médico General es el "conjunto de recursos técnicos, profesionales e institucionales del área de salud a que tienen libre acceso los funcionarios con contrato permanente y sus cargas familiares y que son subvencionadas por la empresa de acuerdo a una tabla de ayudas de común acuerdo con las organizaciones. (2)

Este Servicio Médico opera por medio de tres sistemas:

- a. Pagos Directos : consiste en la devolución de parte de los gastos que haya efectuado el funcionario por concepto de atenciones médicas.

---

1-2 .- Manual de Prestaciones y Servicios de Bienestar, Compañía de Teléfonos de Chile, Región V, año 1979.

b. Sistema de libre elección C.T.C.: Es otorgamiento de órdenes de atención de la empresa que permiten al funcionario y/o sus cargas familiares recibir atención de los profesionales y/o instituciones de la salud. La empresa con estas órdenes sólo avala el pago de los gastos en el que el funcionario incurre.

Existe una tabla de ayudas económicas otorgadas en este sistema, el saldo es cancelado de las remuneraciones del funcionario (gratificaciones).

c. Sistema mixto SERMENA C.T.C.: consiste en la administración delegada por SERMENA en la empresa, por medio de convenios, los beneficios que proporciona a los imponentes de la Caja de Empleados Particulares EE.PP. y sus cargas familiares de acuerdo a la ley No.16.781.

#### 2.6. Ayuda y Préstamos Escolares

Consiste en una cantidad de dinero que la empresa otorga a sus trabajadores para cubrir parcialmente gastos escolares de él o de sus hijos (cargas familiares).

Se solicita el beneficio con la respectiva documentación en los meses de Marzo y Abril de cada año.

Se cancela en los meses de Marzo, Abril y Mayo de cada año.

Los niveles de educación y la cantidad a cancelar por cada uno se calculan en unidades tributales

2.7. Asignaciones y ayuda por Fallecimiento

Son otorgadas en la empresa por fallecimiento del trabajador o de sus cargas familiares. Contemplan:

1. Fallecimiento del trabajador

- Asignación por fallecimiento: se cancelará una asignación de 5,5 U.T. a la persona que el trabajador haya designado como beneficiario.
- Ayuda para gastos de funerales del trabajador: La empresa financiará los gastos de traslado, servicios funerarios y sepultación de sus trabajadores hasta un máximo global de 18 U.T.

2. Fallecimiento de Cargas Familiares

Este tipo contempla:

- Asignación por fallecimiento
- Préstamo por fallecimiento de cargas familiares.

En casos calificados por Asistente Social se podrá autorizar la concesión de préstamos por fallecimiento de familiares no cargas, siempre y cuando estos vivan a espensas del trabajador.

Existe otro beneficio que pueda ser utilizado por el trabajador, el denominado solidaridad telefónica (SOLITEL). SOLITEL es un sistema que han establecido los trabajadores cuya administración la efectúa el Departamento de relaciones laborales y la coordinación de zonas de bienestar, consiste en una ayuda a los familiares de aquellos socios que fallezcan o para reparar bienes que estos pierden por incendio.

Aparte de los beneficios mencionados existen convenios con instituciones externas: ópticas, dentistas e institutos culturales.

Dado lo señalado en los subsistemas, se trabajará en la integración del subsistema tecnológico y el social, ya que existe una estrecha interdependencia entre ambos.

Las relaciones entre el sistema y el entorno (medio), están dadas por las Políticas Nacionales de Telecomunicaciones, las cuales contemplan los siguientes aspectos:

ANTECEDENTES: El sector de las telecomunicaciones, que comprende el conjunto de personas e instituciones que se dedican total o parcialmente a la operación y/o explotación de servicios públicos o privados de telecomunicaciones, de radiodifusión sonora, de radiofusión televisiva y de radioaficionados, constituye un factor de decisiva importancia en el desarrollo económico y socio-cultural de una nación.

Representa, desde el punto de vista económico, una importante actividad de servicios, ya que su progreso facilita las relaciones en el ámbito de la asignación de los recursos y juega un papel básico en el desarrollo socio-cultural, al permitir la integración de regiones relativamente aislados y al extender la información y servicios con prontitud y seguridad.

## SUBSECTOR SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES BIDIRECCIONALES

### 1. OBJETIVOS GENERALES

1.1. El objetivo a largo plazo del sector telecomunicaciones es llegar a constituir un sistema complementario, interconectado e integrado de servicios de telecomunicaciones, como elemento de infraestructura que sirva de apoyo para el desarrollo económico y social del país, como una eficaz solución a las limitaciones que puedan afectar su progreso, dada la estructura geográfica y el alejamiento relativo de las naciones más avanzadas.

1.2. El sector telecomunicaciones se desarrollará a largo plazo de modo de atender oportunamente y a precios competitivos las necesidades y requerimientos que en materia de telecomunicaciones se generen en el país, dentro de un marco de confiabilidad y calidad técnicas aceptables conforme a los recursos disponibles.

### 2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

#### 2.1. Desarrollo Económico y Social

A largo plazo el desarrollo del sector deberá traducirse en un importante estímulo a todas las actividades económicas del país.

La amplia utilización de servicios de telecomunicaciones repercutirá en el desarrollo de múltiples actividades productivas y facilitará la creación de otras nuevas.

El fortalecimiento del propio sector telecomunicaciones significará un crecimiento económico de importancia tanto en el área industrial y comercial como en el desarrollo tecnológico del país.

## 2.2. REGIONALIZACION

El desarrollo de los servicios de telecomunicaciones a lo largo del país tendrá un importante efecto en la consolidación del proceso de regionalización actualmente en marcha.

## 2.3. Integración Territorial

El sector telecomunicaciones deberá resolver problemas de aislamiento natural de zonas o áreas del país.

Esta realidad tiene, en nuestro caso, especial importancia dada la estructura geográfica del país y, en algunas zonas, las condiciones climáticas adversas.

Además, la integración territorial es un imperativo aún mayor para aquellas zonas que sin estar naturalmente alejadas, de hecho se encuentran en gran aislamiento respecto del resto del territorio.

## 2.4. Preservación de Valores Nacionales

El desarrollo a largo plazo de los servicios de telecomunicaciones permitirá la preservación de los valores nacionales, al facilitar a todos los ciudadanos participar efectivamente en las tareas nacionales y sentir su propia vinculación a esos procesos.

Así, los servicios de telecomunicaciones juegan un papel muy positivo en el logro de propósitos relacionados con la soberanía nacional y tienen importantes efectos en la salvaguarda de la unidad e integridad del país.

## 2.5. Integración Internacional

Dada la ubicación geográfica de nuestro país, la integración de Chile con el contexto internacional y con nuestros inmediatos vecinos, está íntimamente relacionada con el desarrollo de los servicios de telecomunicaciones, tarea que proyecta, a largo, como un objetivo de gran trascendencia.

## 2.6 Casos de Emergencia

Los sistemas de telecomunicaciones deben prestar importantes servicios en situaciones de emergencia derivadas de catástrofes naturales, especialmente para facilitar la acción oportuna de las autoridades y llevar a cabo, en casos específicos, diversas acciones humanitarias.

## 3. POLITICAS

### 3.1. POLITICAS GENERALES

#### Area Normativa:

a. Existirá a nivel público un organismo superior de telecomunicaciones, destinado a cumplir la función técnico normativa que el sector requiere para su normal desenvolvimiento y desarrollo.

Las bases esenciales de su acción será una estructura reglamentaria de carácter técnico-normativo de aplicación general no discriminatoria.

b. Como políticas a largo plazo se prevé la existencia de normas y su aplicación por la autoridad bajo criterios uniformes, sin discriminación ni privilegios ni excepciones.

En concordancia con lo anterior, las entidades operativas del sector telecomunicaciones se organizarán bajo las normas jurídicas comunes y de aplicación general a todas las actividades económicas del país, sin estatutos de privilegio o excepciones de ningún orden, sea que se trate de empresas privadas o de empresas o entidades de propiedad estatal o pública.

c. Será función del organismo superior de telecomunicaciones dictar y poner en práctica un conjunto de medidas de orden técnico-normativo y destinadas al desarrollo de cada una de las especialidades, esto es, de los servicios públicos de telefonía, telegrafía, télex, transmisión de datos, servicios especiales, servicios móviles, etc., tanto en el aspecto nacional como internacional. Estas medidas serán de aplicación general y su cumplimiento estará regulado en la legislación respectiva.

d. El organismo superior de telecomunicaciones no tendrá ingerencia directa especial en el manejo interno y administrativo de las entidades operativas del sector, sean públicas o privadas.

Sin embargo, todas las entidades operativas del sector estarán sometidas a las funciones de control técnico, coordinación y fiscalización conforme a la legislación respectiva, sin privilegios, discriminaciones ni excepciones de ninguna naturaleza.

### 3.2. Area Operativa

- a. Como política a largo plazo se prevé la participación del Estado en el área operativa de los servicios de telecomunicaciones, tanto nacionales como internacionales, en su carácter de empresario, según la función subsidiaria que le corresponde.
- b. El Estado participará por medio de un conjunto de empresas autónomas sometidas al régimen jurídico de derecho privado y regidas en su administración y gestión comercial según las normas generales del derecho sin privilegios ni excepciones de ninguna naturaleza.
- c. Se propenderá a la eliminación de los monopolios impuestos por las leyes en el área operativa de los servicios de telecomunicaciones.
- d. Paulatinamente se incorporarán principios de competencia entre los servicios de telecomunicaciones, con participación de empresas públicas y de empresas privadas en igualdad de condiciones.

Tanto para los servicios nacionales como internacionales, la participación del sector privado se prevé como la efectiva forma de garantizar a todos los usuarios un sistema eficiente y económico en materia de servicios de telecomunicaciones dentro de un marco de efectiva competencia.

e. Como política a largo plazo se contempla una amplia participación del sector privado en el área operativa de los servicios públicos de telecomunicaciones, conjuntamente con entidades operativas públicas o estatales, en un régimen sin privilegios ni excepciones y sometido a normas generales de carácter técnico dictadas por la autoridad competente conforme a leyes y reglamentos de aplicación no discriminatoria.

#### 4. POLITICAS ESPECIFICAS

##### 4.1. Servicios Públicos

En este subsector se prevé las siguientes políticas específicas:

##### a. Interconexión General:

La interconexión de los sistemas de telecomunicaciones de servicio público será amplia y general, tanto entre las empresas públicas como privadas, y se regirá por normas de carácter técnico de aplicación general.

La autoridad superior del sector regulará las condiciones económicas en que se lleven a efecto estos acuerdos, según pautas generales señaladas en la ley.

Todas las inversiones que lleven a efecto las empresas de telecomunicaciones estarán condicionadas a su efectiva posibilidad de interconexión con los servicios públicos existentes.

A largo plazo se prevé la interconexión de servicios privados de telecomunicaciones con las empresas de servicios públicos según normas técnicas dictadas por la autoridad superior del sector y en condiciones económicas reguladas de conformidad a la ley.

b. Régimen de Tarifas:

Como política a largo plazo, se tenderá a establecer un régimen de libre competencia en el área de los servicios públicos de telecomunicaciones, con excepción de determinados servicios fundamentales claramente definidos, que no sea posible o conveniente incorporar a un régimen de mercado competitivo. Estos servicios quedarán bajo un régimen de tarifa controlada según normas específicas contempladas en la ley y aplicadas por la autoridad competente. Todos los servicios de telecomunicaciones de servicios públicos se registrarán para tales efectos de la determinación de su precio, por los mecanismos del mercado libre competitivo sin distorsiones monopólicas, excepciones ni privilegios.

c. Oferta Restringida:

A largo plazo se prevé la solución del actual desequilibrio entre oferta y demanda de servicios de telecomunicaciones, especialmente en el caso de la telefonía urbana, suburbana y rural.

Mientras ese equilibrio no se alcance se implementará un sistema no discrecional para la signación de facilidades de telecomunicaciones que contemple pagos periódicos destinados a cubrir ciertos gastos; sistemas de propuestas o licitaciones públicas, etc., substituyéndose el actual sistema de asignación según lista de espera.

Con el objeto de agilizar el mercado de servicios de telecomunicaciones de acuerdo a las reales y efectivas necesidades que representa para los usuarios, se autorizará el traspaso de las facilidades de telecomunicaciones entre los usuarios directamente en condiciones libres y sin restricciones.

Se propenderá a la autorización para llevar a cabo la interconexión de instalaciones privadas o terminales privados a las redes públicas existentes según criterios técnicos señalados por la autoridad superior, conforme a precios predeterminados por el mercado o por la autoridad competente, según los casos.

**d. Gestión de Empresas Públicas o Estatales:**

Se definirá un modelo de gestión para la empresa pública o estatal des área operativa de servicios públicos o de telecomunicaciones, similar al de las demás empresas del estado, por medio de la cual se logre una máxima eficiencia en la prestación de los servicios; se asegure su independencia frente a los organismos de control y fiscalización, y se garantice su concurrencia al mercado sin discriminaciones, privilegios o excepciones a favor de ninguna entidad pública.

Los servicios públicos de telecomunicaciones actualmente ligados a los servicios postales adoptarán a futuro una estructura empresarial pública separada e independiente de estos, conforme a los lineamientos antes señalados.

Los servicios privados son orientados por políticas específicas que señalan los criterios de utilización, regulación del uso de éstos servicios como también la interconexión de servicios privados con redes públicas.

La política a largo plazo respecto al uso de los servicios privados será su amplia utilización por aquellos usuarios a quienes les reporte efectivamente una solución a sus necesidades de servicios de telecomunicaciones y no sean satisfechas por los servicios públicos existentes.

Se definirán mecanismos para evitar toda disminución en su asignación, como también la posibilidad de acaparamiento u otras prácticas que distorsionen los objetivos que persigue

Como política a largo plazo también se prevee la existencia de procedimientos efectivos para la interconexión de servicios privados de telecomunicaciones con redes de servicios públicos, sea de propiedad privada o estatal.

## II.- LA UNIDAD DE ANALISIS: EL SUBSISTEMA DIVISION

### TRAFICO

El subsistema es una parte de la organización que presenta un conjunto de características particulares (tipo de trabajo, personal, incentivos) que la constituyen en un núcleo interesante al interior de la Compañía.

Es necesario puntualizar que esta División es, especialmente por su proceso de producción, esencial en cuanto al fin de la organización -prestación de servicio telefónico- y además, nexo de vinculación de la Compañía y la comunidad, por lo cual es indispensable el cumplimiento de requisitos relativos a eficiencia y satisfacción.

En este ámbito de la organización se reproducen gran parte de las condiciones existentes en ella, en su totalidad, aspectos tecnológicos, administrativos y sociales.

### DELIMITACION CONCEPTUAL

La División Tráfico tiene como objeto principal comunicar los diferentes centrales telefónicas del país y hacia Mendoza.

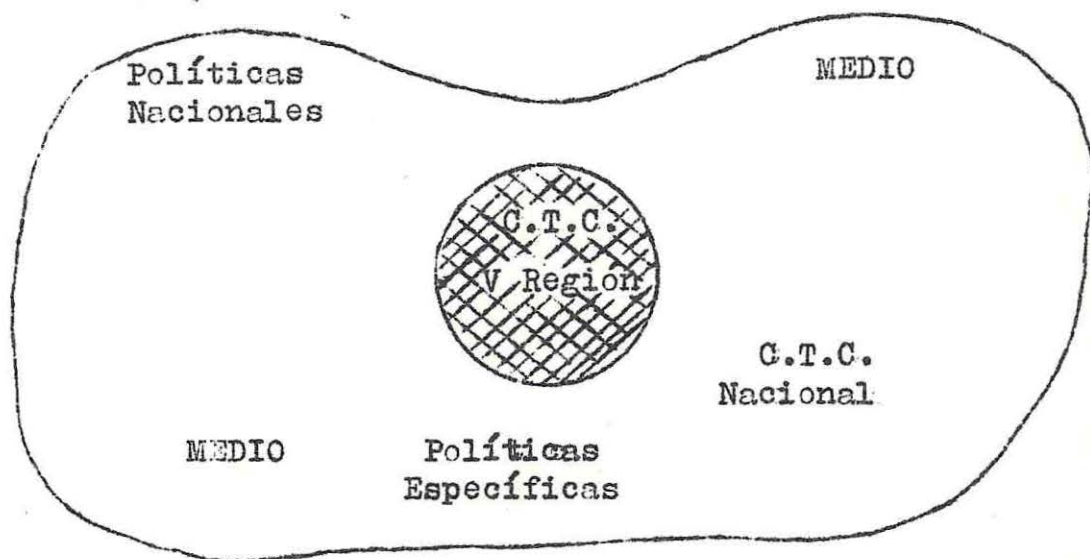
Sus funciones son:


- Operación de las centrales manuales
- Operación de los circuitos de Larga Distancia e Internacionales (Mendoza).


- Operación de los niveles especiales (104, 103).
- Instrucciones e inspección en centrales privadas ya sea de instituciones públicas o particulares.

C U A D R O No. 1

EL SISTEMA Y EL SUPRASISTEMA



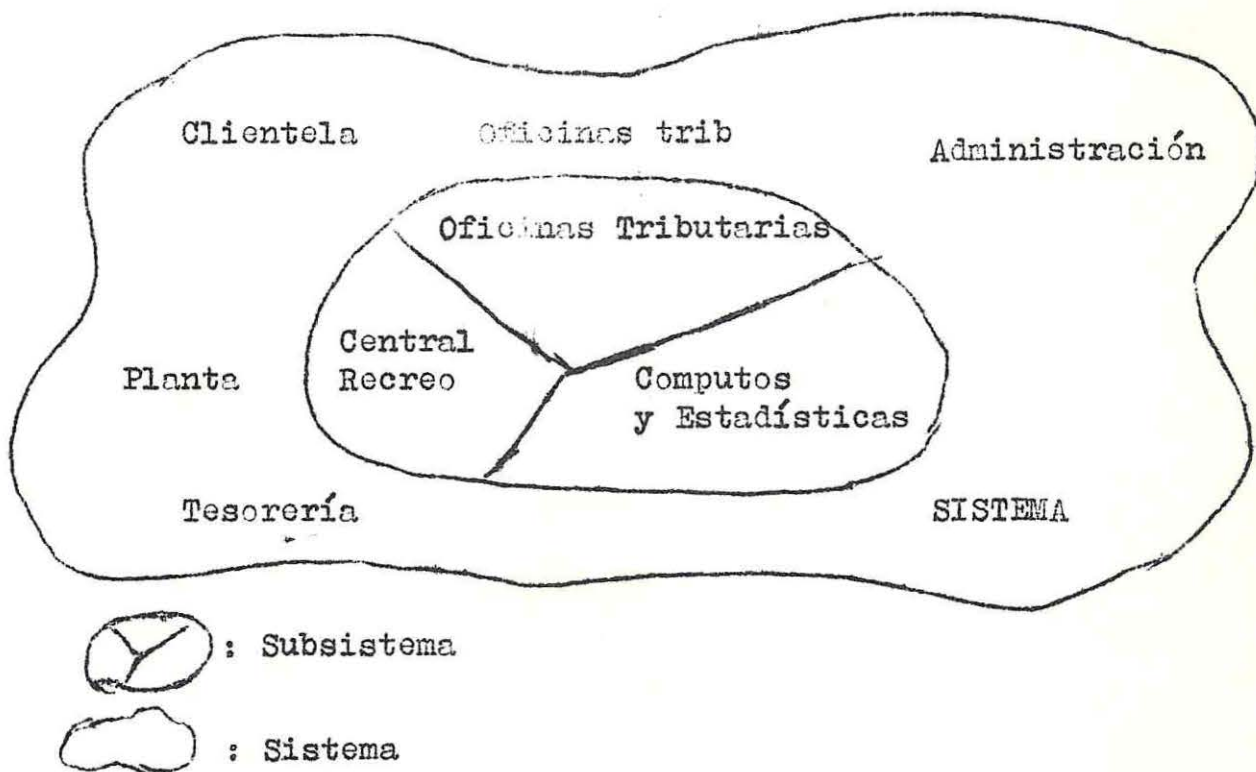
 : Sistema

 : Suprasistema

El sistema (Compañía de Teléfonos de Chile, V Región), tiene como medio o entorno, tanto la Compañía de Teléfonos de Chile a nivel Nacional y las Políticas Específicas nacionales.

C U A D R O No.2

EL SISTEMA Y EL SUBSISTEMA



1. ELEMENTOS O COMPONENTES DEL SISTEMA

Dentro del sistema encontramos los siguientes elementos:

a. Gerencia Regional: Su objetivo es realizar en forma eficiente y efectiva todas las actividades propias de la C.T.C.

Sus funciones principales es representar a la Gerencia General ante organizaciones e instituciones externas a la Compañía en la V Región.

Otras funciones son:

- Formular y/o participar en la formulación de objetivos, metas, planes y programas de explotación del servicio telefónico de la Región

- Dirigir, programar, organizar y controlar el funcionamiento de todas las unidades organizativas que dependen de esta Gerencia.
- Análisis de los resultados de gestión de la unidad organizativa de manera de optimizar la explotación del servicio telefónico.
- Velar por el cumplimiento de todas las políticas y normas referentes al desarrollo, bienestar y seguridad del personal.

B. Sub-División Administrativa

Tiene como objeto efectuar la formulación y control de los presupuestos de gastos de operación e inversión de la Región a fin de suministrar la información necesaria para un óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles.

Sus funciones son:

- Asistir a la Gerencia Regional.
- Controlar el cumplimiento de las disposiciones de la C.T.C.
- Administrar las prestaciones otorgadas por la empresa.

c. División Planta

Tiene como objetivo realizar en forma eficiente y activa todas las actividades de mantención e instalación relacionadas con la explotación de las instalaciones de la Compañía en la Región.

Tiene como funciones:

- Cumplir las normas y políticas de la Compañía y de la Gerencia Regional en todas las unidades organizativas dependientes de esta División.
- Formular y/o participar en el establecimiento de objetivos, metas, planes y programas que se refieren a la mantención y operación de la capacidad telefónica instalada en la zona de Valparaíso
- Dirigir y supervisar el cumplimiento de todas las actividades tendientes a alcanzar las metas y objetivos establecidos por el servicio telefónico de la Región y el correcto funcionamiento de los equipos e instalaciones.
- Velar por la conservación, presentación y seguridad de los edificios de la Región Valparaíso.
- Proporcionar asesoría y apoyo, de acuerdo a disposiciones de la Gerencia Regional, a la Gerencia de Los Andes, en todo lo relacionado con mantención y operación de la planta.

d. Gerencia Clientela

Tiene como objetivo atender público y suscriptores en general, en materias relacionadas con la instalación y movimiento de teléfonos principales, sus correspondientes equipos adicionales, servicios especiales y la cobranza o recaudación por conceptos del servicio telefónico en las áreas de acción de las agencias comerciales de Valparaíso y Viña del Mar.

Otro objetivo es asesorar a la Gerencia de Los Andes en materias propias de la función comercial.

Su funcionamiento principal es administrar, de acuerdo a las normas de operación comercial y el Reglamento General de la Compañía, las actividades relacionadas con:

- Instalación y movilización de teléfonos principales y sus correspondientes equipos por adiciones.
- La cobranza o recaudación relacionados con el servicio telefónico.

e. Sub-División Tesorería

Sus objetivos son:

- Centralizar los ingresos y egresos de valores producidos en la zona.
- Supervisar y/o controlar el manejo de los fondos disponibles en la zona, de acuerdo a las normas y procedimientos vigentes y a las directivas emanadas de la Gerencia Regional.

Su función primordial es realizar el movimiento financiero de la C.T.C. en la Región V.

Otras funciones son:

- Asesorar al Gerente Regional en todas aquellas materias que digan relación con la función de Tesorería.
- Asistir en las materias propias de Tesorería, a la Gerencia de Los Andes, cuando así lo determine el Gerente Regional.

- Proporcionar al personal de la zona toda aquella documentación destinada a efectuar trámites ante la Caja de Empleados Particulares, Servicio de Seguro Social y SERMEENA.

Otro de los componentes importantes del sistema y que además se desenvuelve en el medio, es la División Tráfico. Es un elemento de suma relevancia, en la medida que cumple una misión de producción, tal es la interconexión de las diferentes centrales a lo largo del país y hacia el exterior (Mendoza).

## 2. ELEMENTOS O COMPONENTES DEL SUBSISTEMA

Objetivo: Realizar todas las actividades necesarias para lograr un eficiente y efectivo servicio telefónico en la conmutación manual de las comunicaciones locales y de larga distancia en las centrales.

### a. Oficinas Tributarias

Tienen por función comunicar en forma eficiente a los suscriptores de la ciudad en que se encuentran estas oficinas, ya sea para servicio local o larga distancia.

C U A D R O No.3

OFICINAS TRIBUTARIAS

UBICACION	Nro. OPERADORAS	Nro. POSICIONES	CARACTERISTICA TECNOLÓGICA
San Antonio	20	15	Automático (1)
Casablanca	4	3	Magneto
Peñuelas	2	1	Magneto
Reñaca	16	3	Magneto
Con-Con	9	4	Magneto
Quintero	9	6	Magneto
Cabildo	2	1	Magneto
La Ligua	10	4	Magneto
Nogales	3	2	Magneto
Hijuelas	3	1	Magneto
Quillota	27	10	Batería Central
Calera	18	7	Batería Central
Quilpué	32	18	Batería Central
Villa Alemana	25	18	Batería Central
Limache	15	8	Batería Central
Olmué	5	2	Magneto

1. Esta Oficina por contar con sistemas automáticos no atiende Servicio Local.

b. Computos y Estadísticas

Tiene como objeto realizar todas las actividades necesarias para evaluar las materias inherentes a estadísticas y medición de resultados del servicio telefónico de la Región y para la administración y bienestar personal de Tráfico.

Sus funciones son:

- Realizar computos mensuales, semestrales y anuales para determinar el requerimiento de personal de operadoras por turno, estudiar el servicio local medido y la capacidad del equipo técnico para la ampliación de líneas y asignación de números.
- Determinar objetivos de producción mensual en base a estadísticas de meses anteriores.
- Calcular el puntaje del bono de producción.

c. Central Recreo

Su objetivo es lograr un eficiente y efectivo servicio telefónico en la conmutación manual de las llamadas a Larga Distancia y la atención de los Servicios Especiales de la Central.

De esto se desprenden funciones que están dirigidas especialmente a comunicar a los suscriptores de Valparaíso y Viña con el resto del país y hacia el exterior.

Dentro de la Central se encuentran las siguientes divisiones:

1. Entrada: Recibe la demanda que solicita llamado a Valparaíso y Oficinas Tributarias.
  2. Salida: Corresponde al nivel 108 y tiene por función comunicar hacia otros puntos del país.
  3. Informaciones: Corresponde al nivel 103 y debe informar números de teléfonos locales y larga distancia, que han sido cambiados o instalados de la emisión de la última guía y ayudar al suscriptor en la consulta de ella cuando así lo requiere.
- Este servicio requiere que el personal que lo atiende tenga, fuera del conocimiento necesario, cierto grado de habilidad para poder esclarecer en un mínimo de tiempo y con el máximo de cortesía la consulta hecha.
4. Tarifas: Informa valores de comunicación a suscriptores que solicitan llamados con tiempo y tarifa.
  5. Servicio Internacional Mendoza: Atiende las llamadas a Mendoza y otras localidades de Mendoza de los suscriptores de la V Región.
  6. Boleta de contacto: Detecta los llamados que algunos suscriptores solicitan dando un número telefónico que no les pertenece.

Los recursos humanos constituyen el segmento social, los aspectos de la organización, y como tales, entidades importantes de este sentido.

La división existente en términos de agente de producción es:

- Supervisoras : 112
- Operadoras : 363
- Observadoras : 14

Todas ellas son operadoras telefónicas, de sexo femenino y con un nivel de instrucción homogéneo (4to. Año E.M. o su equivalente), variando su función en el proceso de producción.

Descripción del tipo de trabajo

a. Supervisora: Supervigila directamente el desempeño laboral de las operadoras, en términos de cumplimiento de las normas de operación.

Para tal efecto realiza rondas en las cuales presta atención al trabajo resolviendo problemas propios de la operación en el momento de plantearse.

b. Observadoras: Tienen como objetivo realizar las actividades necesarias para determinar la eficiencia del servicio telefónico proporcionado por las centrales manuales y automáticas de la Región.

Dichas actividades están referidas a observar sin que la operadora lo perciba, el pleno cumplimiento de las normas de operación. Esta operación se lleva a cabo sistemáticamente conectándose la observadora al azar de una "posición" determinada durante 15 minutos, posteriormente se comunica con la supervisora para efecto de identificación de la operadora observada.

Los aspectos fundamentales o observar son: tiempo de conexión y desconexión del llamado, tiempo de demora en atender al suscriptor, tono de voz, frases standard, trato al suscriptor.

Todos estos datos son traspasados a una Hoja de Observación Posicional. (1).

Los períodos de observación van desde las 8.30 y 21.0 horas, en lugar aparte de la sala donde laboran las operadoras.

c. Operadora: "Es aquella persona que trabaja en un cuadro conmutador, comunicando a los suscriptores que requieren del servicio telefónico" (2). Por otra parte, desde el punto de la empresa, la operadora es considerada como aquella persona "integrante de uno de los departamentos importantes de la empresa, que, en forma anónima tiene a su cargo la responsabilidad de atender los pedidos de los suscriptores de acuerdo a instrucciones de operación, cuyo objetivo fundamental es la atención sistemática en un mínimo de tiempo". De esta forma la operadora es aquella persona que trabaja en Tráfico, cumpliendo diversas funciones específicas y anónimas.

- 
1. Vease en Anexos Hoja de Observación Posicional.
  2. Manual de Instrucciones de Operación. Departamento de Capacitación. Gerencia de Relaciones Industriales. Compañía de Teléfonos de Chile, 1979.

De tal manera la labor realizada por este personal está superditado a normas por las cuales la operadora debe llevar a cabo acciones que involucran una serie de comportamientos pre-establecidos que le exigen un elevado concepto de disciplina, lealtad, ética profesional, colaboración y cooperación hacia la organización.

Dentro de este contexto, es muy importante el riguroso cumplimiento dentro del ámbito laboral, de una serie de aspectos fundamentales que constituyen las normas de operación.

Dichos aspectos están relacionados principalmente con una correcta pronunciación de frases y números, un completo conocimiento del cuadro conmutador y la utilización de los elementos o piezas que lo componen, un coordinado empleo de las manos, atenta visión a las señales de llamado, correcto uso de cordones y líneas al conectar y desconectar, rápida acción de conexión y desconexión (10' y 15'), correcto discado, llevar a cabo una adecuada operación en los diferentes niveles y un preciso registro de datos del suscriptor que solicita el llamado en tarjetas de computación, utilizar una fraseología standard, la cuales diferente según el tipo de servicio, ya sea Persona a Persona, Sobro Revertido, etc, debe conocer y hacer un uso correcto de claves y analogías.

La Compañía, en general, exige un cumplimiento riguroso para la operación, es decir, la operadora debe ceñirse a pasos sistemáticos en el desempeño de su labor. Se visualizan de este modo diferentes instancias que se tienen que llevar a cabo para el logro de una eficiente opera-

ción (intento inicial, llamado sin colgar receptor, llamado demorado, etc.).

Los diferentes aspectos anteriormente expuestos, conllevan un procedimiento determinado (1).

Existen además, otras medidas al que el personal debe adecuarse como por ejemplo, no conversar en el cuadro, ingresar a la sala con los fonos en posición de operación, etc. Otra característica importante del trabajo realizado por la operadora, lo constituye las observaciones directas e indirectas llevadas a cabo ya sea por supervisoras u observadoras.

El desarrollo del trabajo se lleva a cabo en jornadas de 7 horas, de las cuales una hora corresponde a descanso. Existe una modalidad de la jornada en los denominados "turnos partidos", los cuales consisten en períodos irregulares de trabajo, vale decir, que las 7 horas son divididas en etapas durante el día, por ejemplo, 8.00 a 12 horas y de 14.30 a 17.30 horas.

Respecto a turnos nocturnos, estos son cumplidos por cinco operadoras y una supervisora, comenzando estos a las 22.00 hasta las 8.00 del día siguiente.

Otra modalidad en la actividad laboral de la operadora lo constituye la rotación en los distintos niveles, lo cual es planificado con anterioridad por Cómputos considerando

---

1. Vease en Anexos Instrucciones de Operación.

la probable demanda de llamados. De este modo en los horarios comprendidos entre las 10.00 a 14.00 horas y 16.00 a 18.00 horas se requiere de un mayor número de personal en la medida que exista un marcado recargo de llamadas, lo mismo sucede en días anteriores a la celebración de alguna festividad. Así mismo, el tráfico es mayor en temporadas de afluencia de turistas a la zona.

El promedio de llamadas en un día normal son aproximadamente 8.000 llamados (promedio que sube ostensiblemente en la temporada veraniega).

Para efecto de descanso se cuenta con una sala en donde se desarrollan determinadas actividades (1).

A este nivel es posible identificar algunos desajustes en cuanto a las relaciones interpersonales, por cuanto dentro de la organización cada una ocupa un status diferente (2). Por otra parte, las observadoras son consideradas por la operadora como elementos que utiliza la empresa para "espiar" su desempeño.

---

1. Remítase a Relato de Observación.

2. Ver Bernard M. Bass, "Psicología de las Organizaciones"  
C.E.C.S.A. México.

### 3. RECURSOS DEL SUBSISTEMA

Los recursos humanos del subsistema son:

- Profesionales : 2
- Operadoras : 363
- Supervisoras : 12
- Observadoras : 14
- Secretarias : 4
- Administrativos : 4
- Inspectores de Centrales Privadas. : 2
- Operadoras Reemplazantes : 200 (1)

Los recursos físicos y financieros no es posible darlos a conocer dada la naturaleza estratégica de la organización.

### 4. DEFINICION DEL PROBLEMA

El proceso de automatización junto con brindar al hombre verdaderas conquistas para su desarrollo, ha posibilitado el surgimiento de determinadas problemáticas que lo han condicionado y conducido a una obsolencia ante no conocida.

El alcance de este proceso es a nivel mundial; vertiginosamente los países (según su capacidad) llevan a efecto grandes inversiones con el propósito de incrementar la tecnología en los diferentes campos de la producción, que compo-

- 
1. Operadoras reemplazantes son aquellas personas que trabajan por períodos en la empresa cuando se requiere mayor número de personal (por ejemplo, en temporada de verano, días festivos, etc.).



nen sus respectivas economías.

En este marco, la automatización ha impuesto nuevos ritmos de trabajo y de vida para el ser humano, engendra un trabajo mecánico, simple, monótono, altamente uniforme, factores que suelen ser acompañados por elementos de agresión como ruidos, vibraciones, etc.

Además, ha implementado una creciente división del trabajo al interior de las organizaciones laborales. Mediante lo cual la responsabilidad de cada trabajador disminuye en la medida que al convertir la producción en un factor racional, el trabajo y la operación del mismo se convierten en tareas altamente sub divididas que ha separado al trabajador del proceso total de lo que significa una gradual pérdida de iniciativa y creación en relación a su labor.

Por otra parte, el hecho que la labor se simplifique lleva a que las metas de la organización a la cual la persona pertenece, sean algo desconocido, lo que imposibilita una identificación con la empresa y por ende se dificulta una participación significativa dentro de la comunidad laboral.

La configuración de los elementos señalados anteriormente, afectan y deterioran física y mentalmente al ser humano individual y colectivo.

De tal forma la presencia de automatización en una organización laboral expone al segmento social que lo compone dicha organización al establecimiento en el de patología social caracterizadas fundamentalmente por desajustes

que se producen entre individuos - tecnología. La conformación de un cuadro de relaciones interpersonales conflictiva en la organización.

Tiene una notoria repercusión en factores de vital importancia en la dinámica de toda organización laboral, tales como la satisfacción y motivación frente al ámbito laboral.

Los mencionados elementos cumplen papeles protagónicos tanto en la eficacia como en el desarrollo de todas las organizaciones en las cuales los seres humanos se agrupan en torno al trabajo.

Dentro de estos aspectos se puede situar el quehacer de la operadora telefónica dado que esta desarrolla su trabajo en una empresa automatizada y con proyección de acelerar más dicho proceso. De este marco se desprende la labor que realiza la operadora en la C.T.C., la cual se caracteriza por ser altamente uniforme y rutinarias, por cuanto su trabajo está superditado a normas por las cuales debe llevar a cabo acciones que involucren una serie de comportamientos pre-establecidos, como por ejemplo, pronunciación de frases standar, empleo de manos, visión, audición y dicción, utilización de claves de operación, exacto manejo de tarjetas para anotaciones entre otras características de la labor (se señalan en extenso en párrafos anteriores).

La combinación de estos factores deben ser llevados con exactitud y precisión de manera tal que la operación resulte eficaz y se cumpla con los objetivos de tal labor.

Consecuente con lo anterior, cabe señalar que la labor realizada por la operadora se desarrolla en una organización que responde a los requerimientos del proceso de automatización, por lo cual se expone a los efectos que ésta trae consigo.

En este contexto Servicio Social debe orientar su accionar a objeto de minimizar los efectos negativos que conlleva dicho proceso en una organización laboral, con un enfoque realista que le permita al profesional de esta disciplina actuar frente a las contingencias que plantea el proceso de automatización; para lo cual se hace necesario que las problemáticas surgentes de la implementación de la automatización sean abordadas bajo una óptica humanista que posibilite la sensibilización de dichas problemáticas en todos los niveles de la organización, principalmente en los niveles ejecutivos, y de esta manera, se canalizen e impulsen esfuerzos constantes tendientes a lograr un desarrollo integral de la persona, a nivel individual y colectivo. De esta manera se estará colaborando de manera significativa al desarrollo de la organización. (empresa en su totalidad).

##### 5. MARCO TEORICO

Entre las tendencias principales de la historia moderna se encuentra la aparición del industrialismo, un orden económico-social basado en la tecnología de las máquinas y en sistemas de producción a gran escala y altamente especializados. La industrialización comienza en Europa Occidental y ahora se ha vuelto de alcance mundial. Los hombres en

todas partes parecen estar destinadas a conocer y experimentar, a disfrutar y soportar los rasgos distintivos de una sociedad industrial, como lo son por ejemplo, movilización social, desarrollo de tipos de organizaciones especializadas y de diversificadas, desarrollo de roles especializados, especialización creciente de las actividades económicas y de los roles ocupacionales, desarrollo de unidades de producción orientadas al mercado, proceso de urbanización etc. De tal forma la revolución industrial fué un cambio de enorme magnitud, quizás el mayor desde los comienzos de la historia humana, al menos en lo referente al trabajo y preferentemente a la organización de los seres humanos en torno a él.

Los países en desarrollo que forman las dos terceras partes de la humanidad, incluyendo latinoamérica, Asia y Africa han comenzado ya a sentir los efectos de la mencionada revolución industrial. Existe si una marcada diferencia en lo que a volumen de maquinarias se refieren estos países.

Algunos autores plantean una segunda revolución industrial la que comienza hacia el año 1950 con la introducción de la automatización en las industrias, Con esto surge una gran inquietud entre los trabajadores, quienes temen ser reemplazados por computadoras y de esta manera se le priven los medios de subsistencia.

Este concepto en literatura de divulgación, es considerado como cualquier forma de mecanización que mejore la productividad. La introducción de la demostadora mecánica del algodón, las grandes cosechadoras y muchas otras máquinas que sustituyen la mano de obra son descritas a menudo como automatización.

Los escritores especializados pretenden distinguir la automatización de otros cambios en las técnicas de producción, definiéndola como un caso particular del cambio tecnológico y limitando el término a dos tipos de proceso de producción:

- a. Los que utilizan el principio automático o de retroacción, en el que un mecanismo de control inicia el funcionamiento teniendo en cuenta lo sucedido antes y,
- b. aquellos en que una serie de pasos discontinuos de producción se funden en un proceso único mediante la utilización de maquinarias, técnica conocida también como "automatización de Detroit".

Uno de los más cuidadosos intentos de definición de la automatización es el realizado por James R. Bright (1), quién renunció a lograrlo en su lugar dividió la tecnología del proceso productivo en 17 niveles de perfección. Según Bright las tecnologías más simples suponen la utilización del trabajo humano solamente o trabajo humano y herramientas manuales; las algo más complicadas no requieren intervención humana en la selección e identificación de la acción apropiada; las más complejas corrigen la ejecución durante la operación o una vez terminada ésta e incluso anticipan la acción requerida y realizan los ajustes necesarios para ponerlo en marcha.

La última palabra en automatización es el proceso de circuito cerrado, sistema en el que no se requiere intervención humana desde el momento en que la materia prima se

---

1. Joseph N. Froomkin, "Automatización" en Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, Tomo I, 1974.

introduce en la máquina hasta el momento en que el producto es terminado y es almacenado al final de la línea de producción.

Los cambios experimentados por las técnicas de producción desde los finales de la Segunda Guerra Mundial han sido considerables. La mayoría de las explotaciones industriales han adquirido máquinas más eficientes y rápidas. Son cambios que muy bien podrían calificarse de intensificación de la mecanización. Otras explotaciones han alterado sustancialmente los métodos de organización de su producción, cambios que bien podrían denominarse automatización.

En general las innovaciones pueden agruparse en cinco categorías:

- Montaje de piezas, generalmente mediante la inserción automática de una pieza a otra;
- movimiento de materiales de un sitio a otro especialmente entre maquinarias;
- agrupación y realización de las actividades de control en tableros de mandos;
- mecanización de los controles de calidad e inspección y procesamiento de datos mediante ordenadores.

No existe aún consenso con respecto a la conceptualización de este término, existiendo un conjunto de definiciones que apuntan a considerar la automatización como innovación de las técnicas de producción que mejoran la productividad.

Los cambios o la introducción de técnicas avanzadas en el proceso de producción traen consigo nuevos aspectos en la tarea de la prestación de trabajo. Provocan modificaciones sustanciales en la labor exigida a los trabajadores. Esta modificación no sólo se expresa en cuanto al trabajo requerido y los modos de relación, engendra también, una psicología de mando propio de los niveles ejecutivos. Así mismo, produce modificaciones sustanciales en el modo de operar en la labor realizada. Esta exige que el individuo accione, cuide, vigile o controle el instrumental utilizado.

Es preciso señalar además que la mejora de los procesos tecnológicos trae ventajas evidentes. En primer lugar se obtiene un aumento de la producción que se produce a través de su standarización, lo que a su vez rebaja apreciablemente los precios de consumo. Esto por una parte permite elevar el nivel de vida; en el orden del trabajo reducir las jornadas, aumentó la retribución económica, etc.

Junto con estas ventajas surgen determinadas problemáticas que se basan en que al imponerse nuevos ritmos de trabajo y de vida se produce una obsolescencia del hombre antes no conocida. Engendra un trabajo mecánico, simple, monótono, fácil de aprender. Recurren además a este marco factores de agresión como ruidos, vibraciones, etc. que sumado a lo anterior deterioran física y mentalmente al ser humano individual y colectivo.

### La automatización y la alienación

El proceso de automatización caracterizado anteriormente produce un distanciamiento entre el trabajador y su empleo. Los sistemas altamente mecanizados reemplazan los métodos de producción artesanal en el cual el artífice había sido maestro de sus herramientas y materiales. En las nuevas industrias la inteligencia y la habilidad previamente expresada por los artesanos fueron incorporadas a las máquinas con la introducción de nuevas técnicas. De esta manera, los trabajadores sólo se quedan con empleos rutinarios y monótonos.

Antes del inicio del proceso de la introducción de nuevas técnicas, los artesanos y labriegos tenían considerable control sobre el ritmo y movimiento del trabajo, pero el sistema de avanzado instrumental gobierna el ritmo de trabajo y restringe los movimientos libres del empleado. Esta subordinación a la máquina convierte al trabajador en un instrumento y lo hace sentirse impotente frente a la nueva tecnología. Surge así una primera forma de alienación.

La creciente división del trabajo - producto del proceso de automatización - dentro de la industria hace más sencillo los empleos y disminuye el área de responsabilidad de cada empleado. Con objeto de convertir la producción en algo racional, el trabajo o la operación se convierte en tarea altamente subdividida. Desde luego, la operación altamente especializada puede ser muy importante, pero separa de un proceso total al trabajador, ya éste no necesita entender como su labor encaja dentro de todo el marco de la producción.

Por otra parte, la responsabilidad, la solución de problemas y la toma de decisiones se convierten en tareas de supervisores, ingenieros y miembros del personal técnico, el empleado propiamente tal tiene una muy baja participación, nula en ocasiones en dichas labores. De tal forma esta relación fragmentaria del individuo con su trabajo le priva de un sentimiento de propósito, generandose así la segunda forma de alienación.

Conjuntamente con este hecho, el trabajador no se siente dueño de lo que produce, de tal forma, se ve impedido de identificarse consigo mismo, con el producto que labora y con la organización a la cual pertenece. Tiende a considerar que las utilidades no lo benefician a él personalmente, lo cual no lo motiva a trabajar con toda su energía e inteligencia. De esta manera se produce una tercera forma de alienación, en la cual surge un sentido de aislamiento del sistema de producción organizada y de sus metas.

Por lo tanto, se puede señalar que las organizaciones donde se desarrolla un proceso orientado a la introducción de avanzadas técnicas de producción, se priva el individuo de una relación verdaderamente humana con su trabajo. La paulatina pero ascendente pérdida de control del trabajador en relación con la labor que desempeña le significa una gradual pérdida de iniciativa y creatividad respecto a su trabajo.

La especialización al simplificar las tareas hace que las metas de la empresa se conviertan en algo tan remoto que no se pueda alcanzar un sentimiento de participación significativa en la comunidad de trabajo. Esto a su vez

posibilita que el trabajador no se identifique con la organización, sino por el contrario, se siente separado de sus propósitos. Consecuentemente con esto, el trabajo en sí no le significa una mayor responsabilidad, perjudicándose ostensiblemente el proceso de interacción entre los miembros de la organización, de tal forma que el empleo resulta ser un medio que sólo le permite alguna retribución económica convirtiéndose por lo tanto en su medio de subsistencia.

Lo anterior permite señalar que el proceso de automatización tiene variados efectos sobre el individuo, producto de la relación que plantea este proceso entre el individuo y la labor que realiza. Así mismo, la introducción de avanzadas y nuevas técnicas de producción tiene repercusiones fundamentales a nivel de estructura ocupacional.

En efecto, el avance de este proceso y en general la creciente complejidad que ha adquirido la sociedad ha permitido a su vez que las organizaciones que la conforman se tornen más complejas, principalmente aquellas en las cuales el hombre se reúne para llevar a cabo la acción de trabajar.

#### La organización y el individuo

En la actualidad, las organizaciones son la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad, objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo y a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad.

El objetivo de la coordinación es la actividad y no las personas (según algunos teóricos, especialmente Chester Bernard) (2) sólo algunas de las actividades de una determinada persona son relevantes para la consecución de un objetivo concreto. Desde el punto de vista de una organización es, sin embargo, suficiente explicitar las actividades o papeles (roles) que hay que cumplir, a fin de alcanzar el objetivo.

"Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos" (Talcott Parsons, 1960).

Las organizaciones se caracterizan por:

- a. La división del trabajo, del poder y las responsabilidades de la comunicación, divisiones que no son obra de la casualidad ni obedecen a un esquema tradicional, sino que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos;
- b. la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines. Estos centros de poder, además revisan continuamente la actuación de la organización y remodelan sus estructuras, donde es necesario para aumentar su eficiencia;
- c. sustitución de personal, es decir, que las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas asignadas a otro.

---

2. Edgard Schein, "Psicología de las Organizaciones".

Todas estas características podemos visualizarlas en cualquier tipo de organización. Según la tipología de Blau y Scott (3), existen cuatro tipos de organizaciones:

- a. Las que consisten en asociaciones de beneficio mutuo (partidos políticos, clubes, sectas religiosas, sociedades de profesionales, etc.).
- b. Sociedades convencionales con énfasis en la ganancia (industrias, comercio, etc.).
- c. Organizaciones de servicios que benefician principalmente a sus clientes (hospitales, escuelas, etc.)

En la actualidad existe una tendencia a situar a los sujetos que laboran dentro de una organización laboral denominado sistema socio-técnico (4).

Esta idea da énfasis a la estrecha interdependencia de la tecnología y las relaciones interpersonales. El sistema socio-técnico es una configuración de los aspectos sociales y técnicos de la organización.

El sistema técnico se refiere a la planta física, la maquinaria y la manera en que se organizan los procesos mecánicos. La naturaleza de la tecnología y los criterios sobre costos limitan las formas alternativas en que se puede realizar el trabajo.

---

3. Amitai Etzioni: Organizaciones modernas.

"No hay sistema técnico sin sistema social". (F.E. Emeri, 1967). El sistema técnico determina importantes aspectos de las situaciones de grupos, por ejemplo, la tecnología puede determinar que tanta supervisión detallada se necesita y que oportunidades hay para el contacto informal entre los trabajadores. Al mismo tiempo, el sistema técnico depende del factor humano de las habilidades, motivación y disciplinas exigidas por los procesos mecánicos.

Por su parte, el sistema social involucra una serie de factores, como por ejemplo incentivos, los tiempos y movimientos, la distribución de objetos y utensilios frente al trabajo, el problema de la fatiga y el descanso, satisfacción laboral, motivación y principalmente, porque involucra un grupo, se puede establecer que, la organización es un grupo social y como tal posee una estructura peculiar de relaciones interpersonales.

Al mencionar este aspecto, es preciso señalar que éstas (relaciones interpersonales) están basadas en el proceso de interacción que llevan a cabo los miembros de una organización. En este proceso, cada miembro es tanto agente de acción como un objeto de orientación para sí mismo y para los demás. Como agente de acción se siente a sí mismo y hacia los otros y como objeto tiene significado para sí mismo y para otros, estableciéndose así una doble contingencia.

- 
4. Vease Robert Blauner: Alienación y Libertad: el trabajador de la fábrica y su industria.

De este modo se conectan entre sí de manera que la conducta de uno determina parcialmente la del otro sujeto y viceversa. Así mismo en el proceso de interacción se advierten diferentes instancias que se influyen recíprocamente:

- Existe una relación entre los sujetos;
- el comportamiento de uno determina el comportamiento del otro;
- al relacionarse toman en cuenta sus propias necesidades, medios, motivos, conocimiento, etc. y el de los demás y
- existe un encaminamiento hacia el logro de metas u objetivos propios de la organización.

La dinámica anteriormente descrita encierra indudablemente, comportamientos individuales y colectivos.

Este comportamiento va a estar regido por principios de aspecto y causalidad relativa; una reacción no es el resultado de un sólo estímulo, sino diferentes combinaciones provenientes del individuo mismo y/o de su ambiente.

Los cambios e intromisiones de variables que ocurren a partir de estas dos fuentes determinan las reacciones subsecuentes del comportamiento. La conducta se rige también por un principio llamado de inclusión, es decir, que en la génesis de ellos están involucrados otros procesos o sistemas psicosociales y fenómenos psicológicos.

Todo comportamiento humano es motivado, por cuanto es la condición necesaria que despierta el comportamiento, lo dirige y lo integra (Murray, 1965).

Las razones por las cuales un individuo adopta una determinada respuesta o conducta frente a un hecho o estímulo cualquiera pueden ser numerosas. La conducta es una función de las motivaciones del individuo, de la información que de los hechos tiene y de la tendencia y de la actitud que hacia ella subyace en su pensamiento.

#### La motivación en las organizaciones de trabajo

En la organización laboral los comportamientos que plantea el individuo son motivados, no instintivos ni expresivos.

Al respecto hay al menos tres ideas comunmente aceptadas: (5)

- el individuo tiene objetivos complejos, competitivos y conscientes (basados en sus necesidades).
- su comportamiento en el trabajo está conscientemente dirigido hacia el logro de estos objetivos.
- el individuo tiene reacciones afectivas (actitudes) hacia los productos obtenidos (recompensa) como resultado de su comportamiento.

La motivación propiamente tal, es el proceso o mecanismo que impulsa el comportamiento en búsqueda del logro de estos objetivos. Esta fuerza o motor se interpreta también como un mecanismo generado por el deseo psicológico de restaurar el equilibrio entre necesidades insatisfechas y

---

5. Lawler: "La motivación en las organizaciones de Trabajo", (1973).

objetivos percibidos como útiles para satisfacer las necesidades y que están relacionados a la situación de la organización laboral.

De tal modo se puede señalar que el individuo tiene múltiples necesidades (6), las cuales el busca satisfacer a través de objetivos o medios que él percibe en su organización laboral (remuneración, promoción, seguridad, supervisión, relaciones interpersonales, contenido del trabajo, etc.). La percepción de una necesidad y su correspondiente objetivo lo lleva a emprender un comportamiento que reduzca el desequilibrio entre ellos. Por ejemplo, coopera con sus compañeros para lograr la aceptación del grupo de trabajo y satisfacer así sus necesidades sociales.

El logro del objetivo produce un sentimiento que si persiste se convierte en una actitud positiva frente a un factor de la situación de trabajo. Por ejemplo, el reconocimiento por parte del jefe cada vez que un individuo tiene un comportamiento meritorio produce una actitud positiva frente al factor de supervisión. Esta actitud puede también ser generalizada a todos o a una amplia gama de factores y entonces se habla de actitud general en el trabajo o satisfacción laboral. Obviamente, el no logro de los objetivos produce un sentimiento contrario y actitudes negativas o insatisfacción.

---

6. Clasificación de Maslow: En la base : fisiológicas  
2o. nivel : de seguridad  
3er. nivel : de pertenencia  
4o. nivel : de autoestima.

El logro de un objetivo puede llevar a un cambio de éste, ya que una necesidad puede generalmente ser satisfecha por objetivos alternativos o a veces también a un cambio en el esquema de necesidades vía cambio del nivel de aspiraciones del individuo. Un sentimiento persistente de insatisfacción puede llevar a un estado psíquico conocido por frustración, que tiene efectos directamente sobre el comportamiento, como también se generan comportamientos muy perjudiciales para la organización o comportamientos desintegrados.

En lo anterior se ha puesto énfasis en la dinámica del comportamiento a nivel individual, pero hay que distinguir además que en una organización si bien existen individuos con comportamientos identificables, hay grupos de individuos producto principalmente de la propia estructuración interna de la organización. Estos grupos pueden ser formales (división, departamentos, sección, etc.) o informales (grupos por amistad, por interés). Tienen características propias dando lugar a células sociales con comportamiento también identificables. Estas células complican aún más los esfuerzos que puedan realizarse para generar respuestas esperadas. La presión del grupo distorsiona muchas veces la percepción del individuo, sus juicios, hasta su comportamiento.

Una vez que un conjunto de personas configuran un grupo en la empresa adquiere éste una vida propia que nada tiene que ver con el motivo de su surgimiento. Estas personas empleados de empresa van adquiriendo poco a poco un cúmulo de experiencias comunes y comienza a llenar necesidades sociales diversas de las que surgen en el diario convivir.

El grupo entoneces, empieza a moverse con normas comunes que son la manera habitual de hacer las cosas, de comportarse, de distraerse, se crea un conjunto de valores y toda una serie de características estables difíciles de cambiar.

Surge así la organización informal, espontánea pero real con las siguientes características:

- Existe una serie de normas que todos respetan, un esquema de valor común;
- se delinea un líder que es portavoz y jefe del grupo;
- existen sanciones de tipo social que obligan a quién pretende desconocer ciertas reglas aceptadas, vale decir, que los niveles jerarquicos de la organización en su trato con el personal no están tratando con individuos solamente, sino con grupos, con valores y actitudes propias.

En tal sentido, la organización informal es una sub-organización dentro de otra, la formal. En este tipo de organización informal es donde la interacción entre individuos y grupo, sus sentimientos y conflictos aparecen en forma patente. La organización informal surge principalmente por el hecho que los individuos al formar parte del grupo perciben que éste puede satisfacer alguna de sus necesidades individuales.

El proceso motivacional juega un importante rol cuando se intenta explicar la conducta de afiliación. La mayor parte de los motivos primarios como secundarios se logran satisfacer perteneciendo o integrando diversos grupos. Todo individuo forma parte de una familia, de un grupo de estudio,

de trabajo, de recreación, etc. y como resultado obtiene interacción con otros, seguridad, prestigio, alimento e innumerables objetos y metas que sería largo numerar.

El grupo considerado como organización, en consecuencia resulta atractivo para los individuos, porque estos perciben que en él existen objetos - metas por ellos buscados - o que éste puede servirle como instrumento para alcanzar metas que están más allá del grupo.

Se señala comunmente, que todo grupo puede poseer los siguientes factores de atracción que generan conducta de afiliación de las personas:

- a. Los miembros del grupo: un hombre puede integrar un grupo atraído fundamentalmente por las personas que lo constituyen.

Varios autores han intentado dilucidar los factores que determinan el grado de atracción. Se menciona que la proximidad espacial como la interacción entre dos o más individuos, resultan de mutua atracción. En cambio, otras investigaciones han concluido que la proximidad y la interacción no siempre produce un aumento de la atracción personal.

Al respecto se ha dicho que ni la proximidad ni la interacción serían determinantes primarios de la atracción interpersonal, sino que éstas proporcionarían la oportunidad para que dos o más personas obtengan un conocimiento mutuo de ciertas características que serían las principales determinantes de la atracción. Entre estos cabe mencionar la apariencia física (según los valores de la cultura dada),

y la similitud como las más importantes: similitud de actitudes, de creencias, de raza, de status socio-económico, de personalidad, etc. (Slaw, 1976).

b. Otro factor de afiliación se encuentra en las actividades del grupo. Para que un grupo pueda movilizarse hacia sus metas necesita realizar ciertas actividades, las que pueden ser de diversos tipos y naturaleza.

Por las metas grupales puede surgir afiliación. Si los individuos son puestos en una situación tal en que existe una meta que sólo pueden lograr a través de la cooperación mutua, entonces, tales sujetos tienden a formar grupos con una estructura definida y con normas reguladoras de comportamiento.

c. Un tercer factor de afiliación es cuando el grupo es considerado un instrumento y se sienten atraídos en la medida que éste es percibido como un medio para lograr metas que están más allá del grupo.

En resumen, los individuos crean grupos o se integran a los ya formados porque perciben que estos son capaces de satisfacer una o varias de sus necesidades, vale decir, perciben al grupo recompensante.

En este contexto dentro de una organización los individuos pueden ser clasificados "como cosmopolitas o locales teniendo en cuenta si sus grupos de referencia se encuentran dentro o fuera de su propia organización" (Dessler, 1976).

Se ha encontrado que la calidad de local o cosmopolita de un individuo ejerce una importante influencia en el comportamiento que éste exhibe dentro de la organización. (Gouldner, 1976).

Los individuos locales deberían ser más leales a su organización y más tolerantes a los cambios que en ella operan. Desde luego, la naturaleza misma de las organizaciones y en particular, la división del trabajo que en ella existe es el factor primordial que da origen a los grupos dentro de ellas. Cada uno de los grupos que componen una organización tienen que desempeñar las funciones que le han sido encomendadas, es decir, una parte del trabajo total que realiza la organización.

En este sentido, un departamento de ventas o una sección dedicada al envase del producto constituyen grupos originados por la estructura de la organización, en que están insertos.

Es así como las organizaciones están constituidas por grupos vinculados entre sí, de tal forma que los grupos más bajos en los niveles organizacionales se vinculan con los del nivel superior próximo por medio de sus supervisores. A su vez el supervisor de un grupo en un nivel dado es subordinado en el grupo del nivel superior siguiente. (Libert, 1961).

Estos grupos, a que se ha hecho referencia que son originados por factores externos perteneciente al sistema más amplio en que están insertos se denominan formales,

vale decir, pertenecen a una estructura formal. Tanto los objetivos, como las actividades de estos grupos, dice directa relación con la misión de la organización a la que pertenecen.

Estos grupos no son autónomos sino más bien componentes de un sistema social más amplio y las pertenencias a ellos está condicionada por las especificaciones y requisitos que el mismo sistema establece. (Hollander, 1971).

Dentro de una organización existen dos tipos de grupos formales: los grupos de comando y los grupos de tareas. Los primeros son aquellos integrados por supervisores y sus subordinados inmediatos; los grupos de tareas están compuestos por empleados de un nivel similar que trabajan juntos para desarrollar una tarea.

Por su parte, los grupos informales se diferencian de los formales, son grupos que se originan independientemente de la estructura que impone la organización. Las funciones primarias que tienen estos grupos es, satisfacer necesidades de los integrantes que la organización formal no alcanza satisfacer.

El individuo está motivado por una serie de necesidades sociales que trascienden las mínimas de un trabajo y de permanencia en el, como la de ser aceptado, pertenencia, etc. El deseo de satisfacción de necesidades como estas y otras similares llevan al individuo al desarrollo de relaciones relativamente no pautadas individualmente con otros miembros de la organización y a la creación en definitiva de grupos informales.

Existen tres tipos de grupos informales basado en el nivel jerarquico formal que poseen las personas que lo integran:

- a. Grupos horizontales: Formados por grupos de un mismo nivel jerarquico o rango (por ejemplo las relaciones de amistad entre un grupo de jefes de departamento).
- b. Grupos verticales: Formados por miembros de diferente condición jerarquica (la relación que puede existir entre un jefe de departamento, dos sub-gerentes y un operario).
- c. Grupos mixtos: Tienen características de los dos anteriores.

Tanto los grupos formales como informales gravitan sobre el comportamiento que el individuo exhibe en la organización como factores que influyen en la vida humana, los sistemas formales e informales no son separables.

Sin negar el peligro de la inconsistencia y conflicto entre los sistemas formales e informales se sugiere que el sistema social al que reaccionan los participantes en una organización y que, es un determinante efectivo de su conducta, es una síntesis de los elementos tanto formales como informales.

Ahora bién, independientemente de los motivos que han operado para que un cierto número de individuos se afilien para constituir un grupo (organización), entre ellos surgen ciertas propiedades organizacionales que especifican y de-

terminan la mayor parte de las relaciones entre ellos:

- a. Cada miembro tiende a ocupar una posición determinada dentro del grupo, por lo general tiene un carácter resultante del status concedido por el grupo a las diferentes posiciones.
- b. Se espera que el ocupante de cada posición desarrolle un cierto tipo de comportamiento, que lleva adelante las funciones que son propias y características de la posición que está ocupando. El conjunto de comportamientos esperados que se asocian a una particular posición dentro del grupo es lo que se conoce como rol ocupante de una posición.
- c. El grupo establece ciertas reglas que definen y especifican la conducta aceptable en el grupo. Estas prescripciones de comportamiento se denominan normas.

Tanto las posiciones, como los roles y las normas son elementos fundamentales que ayudan a conformar la estructura grupal que puede ser definida, como el patrón de interacciones que existe entre diversas posiciones dentro del grupo.

Es interesante destacar, el papel fundamental que las normas desempeñan en determinar la influencia de la estructura del grupo sobre el individuo. Como ya se dijo, una norma es una regla o conjunto de ellas que prescriben conductas dentro del grupo, permitiendo, en consecuencia que exista cierta consistencia y predictibilidad sobre el comportamiento de los integrantes. Si cada individuo decidiera, por sí

y ante sí, la forma en que se va a conducir dentro del grupo, difícilmente este podría funcionar como tal y sin lugar a dudas surgiría el desorden.

Ilustrar ésto último con un ejemplo parece interesante. ¿qué sucedería si en un departamento determinado de un empresa, cada integrante llega a la hora que él desea, escribe memorandum en cualquier tipo de papel, se introduce cuando lo estime conveniente a la oficina del jefe, éste le llama la atención en cualquier momento a sus subordinados y la secretaria comienza a cantar en voz alta? Se trata indudablemente de una situación caricaturesca y por lo mismo ilustrativa de resultado que se obtendría si el grupo funcionara sin normas.

En el sentido en que se está utilizando el término norma, no toda regla de comportamiento puede ser catalogada como tal. Por ejemplo, la supervisión puede establecer un cierto nivel de productividad para su grupo de trabajo, sin embargo, puede que esto no llegue a constituirse en una norma para el grupo.

Lo que hace que una regla o standar de comportamiento se transforme en norma, es que los miembros del grupo la acepten como tal. Sólo una vez ha ocurrido, el grupo crea presiones sobre los miembros para que ajusten su comportamiento al estipulado por la norma, para que en otras palabras, manifiesten cierta conformidad.

Cuando un individuo exhibe conformidad, generalmente es reforzado por el grupo y es sancionado si su comportamiento se aparta más allá de las desviaciones que la norma

permite. Los refuerzos o sanciones dispensados por el grupo, son un factor importantísimo que explica el por qué de los individuos en un grupo tienden a exhibir conformidad con las normas.

Cuando un individuo ajusta su comportamiento al estipulado por las normas existentes, los esfuerzos que como consecuencia de ellos dispensa el grupo pueden ser muy variados, pero por lo general tienen que ver con refuerzos sociales como la aceptación y la aprobación que los otros nos dispensan.

Los grupos establecen normas sobre diferentes aspectos del comportamiento de sus integrantes pero, principalmente, sobre aquellos que resultan primordiales y relevantes para su funcionamiento como grupo y para el logro de sus metas y objetivos y, son precisamente, este tipo de normas las que el grupo hace respetar con celo.

En los grupos formales las normas como parte de la estructura, están dadas por el sistema social más amplio al cual pertenecen; la organización, la gerencia, generalmente poseen una formulación explícita en términos de reglamento. En los grupos informales, en cambio las normas tienden a estar implícitas.

Sin embargo, el carácter explícito o implícito de una norma poco tiene que ver con las presiones del grupo hacia la conformidad con ellas. Muchas de las conductas disfuncionales o comportamientos desintegrados dentro de los grupos formales constituyen manifestaciones de disconformidad con

las normas de estos grupos, fenómeno que bien puede resultar de los requerimientos o satisfacción de los grupos informales para que el sujeto manifieste conformidad con las normas que ellos poseen. Tales situaciones se presentan cuando las normas de los grupos informales entran en conflicto o son opuestas a las normas de la estructura formal.

Al respecto, se puede concluir que el comportamiento del individuo en la organización, se ve influenciado por las normas de los grupos a los que está integrado que, generalmente, son más de uno y que las normas de sus diferentes grupos pueden ser compatibles o de naturaleza conflictiva.

En los casos en que el individuo no exhibe ajustes a las expectativas de comportamiento de los otros desviándose de las normas existentes, se plantean comportamientos desintegrados ( ), por lo que queda expuesto a sanciones o castigos por parte del grupo que pueden ir de una sutil desaprobación en un extremo, hasta la expulsión del grupo, en el otro.

Como se ha dejado implícitamente establecido, el trabajo como conducta, humana es, la respuesta que el hombre da a una situación laboral. La respuesta va a depender primeramente de los estímulos que recibe de la situación y cómo el hombre percibe la situación. Esto a su vez depende de la información que de la situación le llega y de la actitud con que a la situación el sujeto va.

Para que la situación se perciba como favorable al trabajo, es preciso que reúna ciertas condiciones objetivas respecto a las diferentes instancias, ya sea formales o informales, que plantea una organización y además que el trabajador se enfrente con ellas en una actitud que le predisponga a percibirla y a valorarla correctamente.

Por lo tanto, el proceso de automatización de origen a organizaciones donde la división del trabajo posibilita parcelación de las actividades determinando una alta fragmentación de la operación que impide la correcta valoración de las instancias laborales. Además conducen a una alteración sustancial en las actividades que el sujeto tenga hacia su comunidad de trabajo, creando un quiebre en la motivación a nivel individual y grupal.

De tal manera, la respuesta depende de las posibilidades que la organización le plantea y la tarea que debe desarrollar y desde luego de los motivos y actitudes en que apoya su decisión de aprovechar o no para el trabajo dichas posibilidades. De este modo la eficacia laboral, sería resultante de todos los factores que configuran el trabajo y de que el trabajador y los grupos tengan actitudes favorables a la realización y mejora del trabajo y de los motivos para querer hacerlo.

El trabajador enfrenta las situaciones laborales de actitudes más o menos abiertas o cerradas. La actitud de apertura facilita "un atenuamiento vigilante y objetivo": las dificultades que surgen se perciben como problemas; la actividad que se emprende suele ser resolutiva, para ...

ello se activan las aptitudes y aprovechan las posibilidades. En este proceso, cada uno se expresa y conoce mejor y va descubriéndose a sí mismo y a los demás y haciendo posible la cooperación.

Por otra parte, la actitud de clausura incita a rehuir o a falsear las situaciones: las dificultades se perciben como amenazas de las que hay que defenderse; la actitud defensiva bloquea las funciones, lleva implícito un comportamiento desintegrado, dificulta el aprovechamiento de las posibilidades y el sujeto adopta una actitud pasiva haciendo difical la mutua cooperación.

Si bien es cierto que las actitudes se forman con el curso de la vida, el trabajador las trae a la organización laboral en donde ellas se consolidan o modifican. En esta medida la actitud se funda en:

- experiencia reiterada de ajustes objetivo;
- comprobación de ser capaz de ajuste subjetivo;
- aceptación de sí mismo y de integración interpersonal;
- comprobación de confianza en los demás y de desarrollo personal;
- aceptación de la imposibilidad de ajuste pleno y
- utilización de las tensiones que esto provoca para proseguir creadoramente la tarea de hacerse a sí mismo.

Estas experiencias se suscitan sentimientos básicos de seguridad, simpatía, autonomía, etc. que en último término configuran lo que se denomina satisfacción laboral.

Si la experiencia reiterada termina en frustración o fracaso, suelen aparecer sentimientos de inseguridad, dispatía, dependencia, etc. configurándose así la insatisfacción laboral, por lo que se provocan actitudes de clausura.

De esta manera se generan conflictos interpersonales en la organización que pueden incluir desacuerdos interpersonales sobre cuestiones substanciales, como diferencias sobre estructuras políticas y prácticas organizacionales diferencias más emocionales y personales que las anteriores, que surgen entre seres interdependientes.

Los conflictos interpersonales son cíclicos. Dos personas opuestas entran en conflicto periódicamente. Luego los problemas existentes entre ellas constituyen sólo un conflicto latente. Posteriormente, por alguna razón, la oposición entre ellas se hace notoria, emprenden una serie de comportamientos pertinentes al conflicto, experimentan las consecuencias de su trato mutuo y, luego, se hace otra vez menos notorio y menos manifiesto el conflicto por algún tiempo.

Si las personas siguen en situación de interdependencia, el conflicto patente o manifiesto tiende a presentarse de nuevo. También tienden a ser dinámicos, es decir, de un ciclo pasan al siguiente, los problemas o la forma del conflicto patente, tienden a cambiar.

En los conflictos interpersonales, se presentan problemas substantivos y problemas emocionales. Los primeros consisten en desacuerdos sobre políticas y prácticas, com-

petencias por unos mismo recursos y concepciones discrepantes sobre los papeles y funciones y las relaciones entre otros. Los problemas emocionales implican sentimientos negativos entre las partes, es decir, ira, desconfianza, desprecio, resentimiento, temor, rechazo, etc.

#### Ejemplos de conflictos

##### Substantivos

- Invasión del papel o función
- Privación de tarea
- Estructura que incita a la competencia.

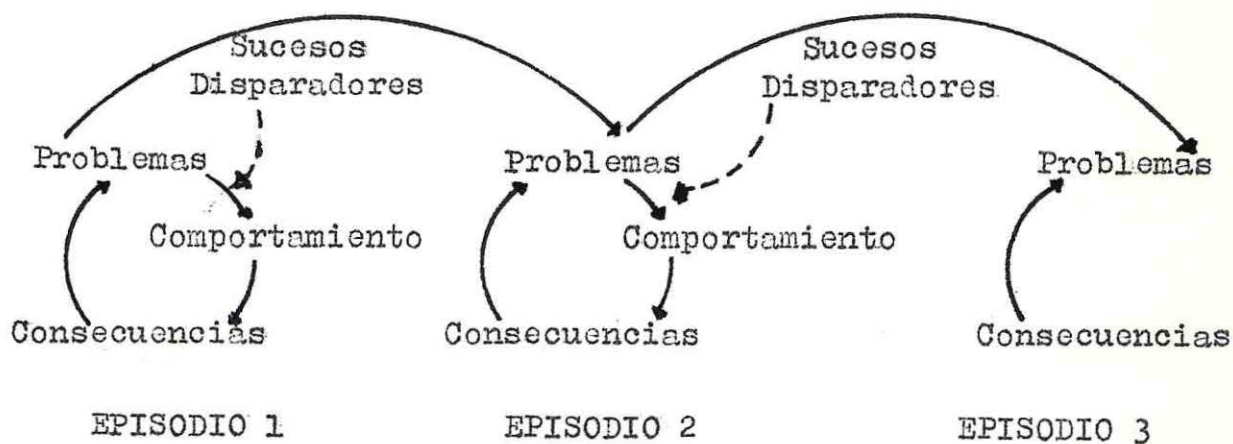
##### Emocionales

- Privación de necesidades personales (no satisfacción de algunas necesidades personales notorias: frustración por el tipo de trabajo, no reconocimiento de la capacidad).
- Necesidades personales incompatibles (dos personas piden cosas contradictorias en su situación o en la relación entre ellas, peticiones que se basan directamente en sus respectivas necesidades interpersonales).

La distinción entre problemas substantivos y personales es importante porque el primero requiere negociación y solución del problema entre los protagonistas, así como intervenciones de un consultor conducentes a un compromiso entre los criterios u opiniones opuestas. Mientras que el conflicto emocional cualquiera requiere una nueva estructuración de las intuiciones de una persona o el apagamiento o atenuación de los sentimientos antagónicos de los protagonistas, así como intervenciones conciliadoras de un consultor. Los primeros procesos son básicamente cognoscitivos y los otros son procesos más efectivos.

C U A D R O No. 4

NATURALEZA CICLICA DE LOS CONFLICTOS



La naturaleza latente-manifiesta del conflicto interpersonal se rige por las barreras que se oponen a las acciones de un conflicto abierto y las circunstancias, que, sin embargo, son capaces de precipitar tales acciones.

La diversidad de barreras puede impedir a una parte iniciar el conflicto o acciones tendientes a resolverlo o responder al conflicto o a las barreras. Fuerzas interiores como actitudes, valores, necesidades, deseos, temores, ansiedad y patrones habituales de acomodación, barrera externas, como normas de grupo contrarias a la expresión de conflictos y obstáculos físicos a la interacción, pueden impedirle a un individuo la confrontación de un conflicto interpersonal.

Ejemplos de barreras

- a. Requisitos de la tarea o trabajo: los límites del tiempo impiden una confrontación directa sobre los sentimientos o problemas implicados en un conflicto.

- b. Normas de grupo: sentimientos compartidos por la mayoría de que los gerentes no deben expresar sentimientos negativos hacia otros.
- c. Conceptos personales del papel o función: por ejemplo, un jefe siente que su capacidad para enredarse en un conflicto con un subordinado se halla limitado por su papel de supervisor.
- d. Imágenes públicas
- e. La percepción de la vulnerabilidad del otro.
- f. Percepción de la propia vulnerabilidad de uno a las tácticas usadas por el otro en el conflicto.
- g. Temor de que una oferta conciliadora pueda no ser correspondida.
- h. Barreras físicas a la interacción.

Las innumerables interdependencias inherentes a las organizaciones - producto de la especialización- hacen inevitables los conflictos interpersonales. Aunque se creyera deseable, no sería posible crear organizaciones libres de conflictos.

Es frecuente que los cambios tecnológicos ejerzan efecto directo sobre la organización. Estas, cualquiera sea su naturaleza u objetivo, se ven permanentemente enfrentadas a situaciones nuevas como consecuencia de un conjunto de fuerzas que pugnan por modificar la definición dada en un momento dado.

En la medida que la razón de ser de todo grupo u organización son sus metas y como éstas se vayan alcanzando justifica su existencia y no sólo esto sino que la posibilita, ya que una organización que no experimenta locomoción hacia los objetivos de su acción cooperativa está condenada a su desintegración.

Se plantea, de este modo, un problema de eficacia. No existe mucho acuerdo sobre lo que este término implica, sin embargo cuando generalmente los autores se refieren al problema de la eficacia tienen en cuenta los siguientes aspectos como integrante de ella:

1. El nivel de productividad que logra la organización, el cual puede medirse a través de diversos índices de producción, dependiendo del tipo de producto que el grupo elabora. Por ejemplo, unidades de producción en tiempo determinado, puntajes obtenidos, etc.
2. Cuando se habla de eficacia organizacional se debe hacer mención a los grados de satisfacción de los miembros como resultado de su pertenencia al grupo.
3. Otro factor de eficacia se maneja en la relación insumo-producto. Los insumos de una organización son los recursos con que cuenta en un momento dado para el desempeño de sus tareas, tanto humanos como materiales. Los productos son los resultados que obtiene la organización como consecuencia de la utilización de los recursos que posee.

Tanto la actividad grupal como la satisfacción individual de los miembros se pueden concebir como productos grupales que se obtienen a partir de los recursos con que cuenta el grupo. (Stodgill, 1959).

Ultimamente existe una tendencia en la búsqueda de eficacia organizacional y frente a esto las organizaciones responden de diferentes maneras.

Puede movilizar sus recursos para mejorar su modo de operar, en otras palabras tomar el asunto en sus manos, como podría suceder también que sin tomar ninguna acción el proceso normal de evolución llevara al sistema a cambiar en forma espontánea o quizás éste eluda el problema trasladándose a una situación nueva.

Esta situación puede clasificarse como cambio fortuito o no previsto y no planificado, por lo que indiscutiblemente acarrea serios peligros; en la medida que, más que solucionar problemas atinentes a eficacia de una organización puede conducirla a ahondar los problemas que la afectan acelerando su desintegración.

Es por lo mismo que existe consenso en que las medidas como los cambios deben ser planificados, es decir, en una organización deben adquirir las características de proceso.

#### El desarrollo de la organización

El desarrollo organizacional es el proceso por el cual en forma consciente, racional y deliberada se intenta pasar

de una situación a otra deseada buscando minimizar los costos o sacrificios que esta transición implica. De esta manera se produce un cambio organizacional que como objetivo último persigue el logro de un funcionamiento operativo más eficaz.

Para esto deben alcanzarse metas intermedias que hacen referencia entre otros factores a:

- Cambios en las estructuras formales.
- Cambios en los métodos y procedimientos de trabajo.
- Cambios en los sistemas de información y control.
- Cambios en los criterios de administración de los recursos humanos.

Es así como el cambio organizacional además de ser un problema técnico (búsqueda del mejor sistema relacional-estructura; de mejores formas de hacer las cosas; métodos y procedimientos, búsqueda de nuevos o diferentes fines-objetivos, siempre teniendo en cuenta la relación sistemática de todos los elementos), es por sobre todas las cosas un problema comportamental.

Esto significa procurar que los recursos humanos adopten efectivamente las respuestas que las nuevas estructuras, métodos y procedimientos propugnan, que manifiesten una actitud colaborativa hacia las nuevas soluciones, possibilitando de esta manera un desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional se ha definido como un esfuerzo planificado orientado a toda la organización con un enfoque sistemático y que compromete a los altos nive-

les ejecutivos a mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación y adaptación al medio y a las necesidades cambiantes de los miembros, con la ayuda de agentes de cambio o catalizadores y la utilización de la teoría y la tecnología de las ciencias aplicadas al comportamiento.

La interdependencia de las sub-partes de la organización y entre la organización y su ambiente tiene bastante repercusión en el cambio.

En términos generales, se observa que ello puede originar una fuerza emergente orientada al cambio si éste, al darse en una parte de la organización, produce en otras partes fuerzas que tienden a equiparar la situación o a utilizar los nuevos recursos. Así mismo, la interdependencia puede servir como fuente de resistencia, es decir, que la disposición al cambio de una parte del sistema sea contrarrestada por la renuencia o incapacidad para el cambio de otras partes interdependientes.

Esta resistencia se puede reducir a través de los siguientes mecanismos:

- a. Sensibilización: se busca fundamentalmente a través de la información, que la organización tome conciencia de los problemas existentes y reciba estímulos que la lleven a la búsqueda cooperativa de soluciones.
- b. Persuasión: se procura convencer a través de argumentación. Es un instrumento ideal para aplicar en las situaciones de ambivalencia y procurar engrosar así las fuerzas que apoyan al cambio.

- c. Negociación: de nada sirven las soluciones óptimas si no son viables.
- d. Replanteamiento: estructurar la proposición.
- e. Neutralización o desplazamiento: se quita poderes o se modifica el rol al portador de la resistencia.
- f. Imposición: a través de la aplicación del mecanismo de autoridad formal o de la negociación.
- g. Coerción indirecta a través del retaceo de los recursos materiales asignados.
- h. Eliminación del portador de la resistencia.
- i. Rodeo: el agente de cambio evalúa sus fuerzas y concluye que lo mejor es esperar una situación mas precisa.

Indiscutiblemente ante la complejidad que plantean las organizaciones automatizadas, en la cual se plantean serios conflictos a nivel individual o grupal (por ej. comportamientos desintegrados, patologías sociales, relaciones interpersonales conflictivas, alienación, etc.) que están incidiendo en la eficacia de la organización, se hace necesaria la utilización de los componentes principales que involucra un desarrollo organizacional: Diagnóstico, Acción y Mantenimiento del proceso.

El diagnóstico usa generalmente el modelo de investigación de acciones, o sea investigación del funcionamiento y estructura actual de la organización con método científico:

- 1.- Intelectualización
- 2.- Planeamiento de hipótesis
- 3.- Recolección de datos
- 4.- Prueba de hipótesis

5. Retroalimentación de esta información a los niveles gerenciales para planeación de acciones.

La acción es el conjunto de actividades estructuradas en las cuales participan unidades organizacionales seleccionadas (individuos, grupos o estructuras) en una tarea o secuencia de tareas cuyos objetivos están directamente relacionados con el mejoramiento organizacional.

Consta generalmente de tres fases:

1. Planeamiento de acciones
2. Ejecución de acciones
3. Evaluación de estas acciones

El mantenimiento del proceso de cambio organizacional se concreta en las estrategias, o sea, las relaciones entre agentes y organización. Tiene como finalidad la institucionalización del cambio a través de la formación de actitudes favorables y la creación de mecanismos formales enclavados en la organización.

En tal sentido, un proceso de desarrollo organizacional y las técnicas a utilizar para la solución de los conflictos más relevantes estarán, íntimamente relacionados con las características de la organización y en definitiva, por el tipo y nivel de conflicto.

6 .- Formulación de Hipótesis y Variables:

A) Hipótesis Central:

El proceso de automatización de las técnicas de producción conduciría al surgimiento de patologías sociales.

Variable Independiente : Automatización de las técnicas de producción.

Variable Dependiente : Patologías Sociales.

B) Hipótesis Derivadas:

- El grado de automatización existente en la División Tráfico de la Compañía de Teléfonos de la V Región, generaría en la operadora telefónica comportamientos desintegrados, los que le dificultan las relaciones interpersonales.

Variable Independiente: Grado de Automatización de la División Tráfico.

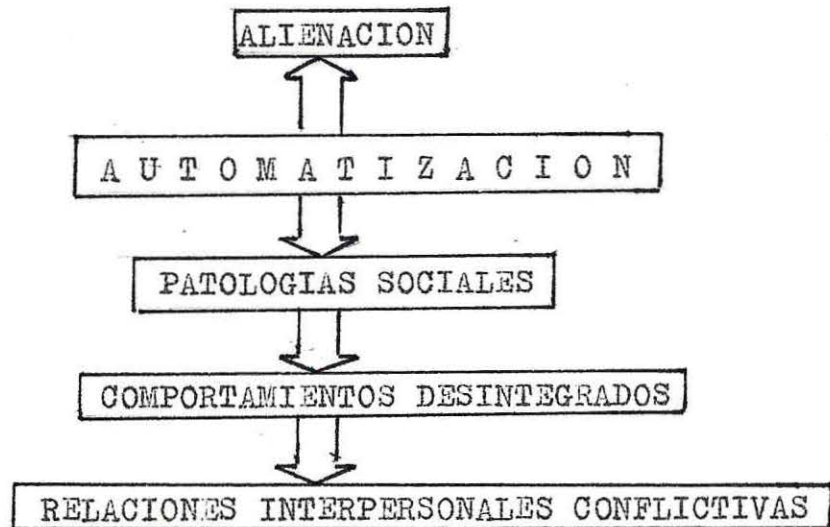
Variabes Dependientes: Comportamientos desintegrados.  
Relaciones interpersonales conflictivas.

- La automatización conllevaría al surgimiento de alienación en la operadora telefónica.

Variable independiente : Automatización.

Variable Dependiente : Alienación.

Cuadro N 5



Definición de Conceptos:

- 1.- Automatización: existencia de nuevas y avanzadas técnicas de producción que requieren para su utilización especialización, uniformidad, precisión, lo cual en términos de los sujetos es rutinario, poco creativo y con escasa capacidad de iniciativa.

Componentes:

- Tipo de proceso de producción
- Grado de especialización requerida
- División del trabajo

- 2.- Patología Social: situación de los sujetos integrantes de la organización que se expresa en comportamientos desintegrados, los cuales a

a su vez se eran por lo tanto, en relaciones interpersonales conflictivas.

- Componentes:
- ' Conflicto entre integrantes del grupo.
  - Comportamientos desintegrados
  - Insatisfacción laboral
  - Motivación frente al trabajo

3.- Comportamiento desintegrado: reacción conflictiva que plantea un sujeto frente al medio en el cual se encuentra inserto, lo cual le dificulta las relaciones interpersonales con los demás miembros de la organización.

- Componentes
- Reacción conflictiva
  - Relaciones interpersonales
  - Frustración
  - Insatisfacción laboral

4.- Relaciones interpersonales conflictivas: coexistencia de respuestas contradictorias entre los sujetos, que al expresarse en ira, envidia, resentimientos, etc., genera comportamientos incompatibles entre sí, dificultándose la consecución de metas u objetivos de la organización.

- Componentes :
- Estilo de supervisión
  - Comunicaciones
  - Participación
  - Unidad de grupo

5.- Alienación: estado en el cual el sujeto no se considera a si mismo como agente activo en la comprensión del medio en el cual se encuentra inserto, es decir, pierde la identificación con organización.

- Componentes:
- Identificación con la organización
  - Participación en el planeamiento de objetivos de producción
  - Promoción y ascensos en la organización
  - Supervisión centrada en la producción.
  - Sometimiento a labores uniformes
  - Ejecución del trabajo sólo por retribución económica.
  - Participación en el planeamiento de normas de la organización
  - Alternativas de creatividad en el desempeño de las labores
  - Alternativas de iniciativa en las labores desarrolladas en la organización.

## 7.- Instrumento de Recolección de Datos

Para efecto de investigación, desarrollada en la etapa de Diagnóstico, se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos

- A) Fuentes Primarias: Se utilizaron primordialmente
- a) Entrevistas semi-estructuradas
  - b) Observación participante y no participante
  - c) Cuestionario

Se utilizaron entrevistas en su modalidad de semi-estructurada por la flexibilidad en la cual ésta se puede desarrollar, dado que el objeto de su aplicación, en primera instancia, fue extraer datos globales referidos a la G.T.C. como organización a nivel nacional y en particular de la V Región. Una vez establecidos los límites espaciales de la investigación, se procedió a la utilización de la mencionada técnica a objeto de extraer datos que posibilitaran una aproximación a las problemáticas (susceptibles de ser abordadas en el Seminario de Título) que plantean los diferentes elementos que componen el sistema de estudio.

Para tales efectos se llevaron a cabo entrevistas con integrantes ubicados en los niveles jerárquicos de la organización (Gerentes, Jefes de Divisiones y Sub-Divisiones, Supervisores, etc), los que en su calidad de tal tienen una visión global de las problemáticas existentes en sus respectivas unidades. Además se aplicó esta técnica al personal propiamente tal, principalmente a la operadora telefónica, por lo cual se obtuvieron datos que conjuntamente con los obtenidos por entrevistas antes señaladas, posibilitaron en gran medida la delimitación del área problemática.

Se aplicó además un cuestionario con cinco alternativas de respuesta que iban desde lo totalmente aceptado a lo totalmente rechazado.

Diseño del Cuestionario: utilizando hipótesis elaboradas como elemento fundamental para obtener los datos necesarios con los cuales se pudiera establecer una medición estimable de la problemática abordada y dada la complejidad de la información a obtener, esencial para la investigación se diseñó

un instrumento preliminar que consta de 89 preguntas a nivel de pre-test con el objeto de evaluar posteriormente los problemas que pudieran alterar el dato requerido.

El pre-test se aplicó en dos Oficinas Tributarias (Quilpué y Sn. Antonio, porque presentaban los siguientes aspectos:

- San Antonio presenta un proceso de producción en condiciones similares a Recreo.
- Quilpué es la segunda en cuanto a magnitud (después de Recreo) a nivel Regional.
- Existencia de interés de parte de los agentes decisoriales, por obtener información de las tributarias.
- El resto de las Oficinas Tributarias se encontraban a esa fecha en proceso de transición a un nivel de automatización mayor, pero muy inferior a la de Recreo.

El óptimo hubiera sido la aplicación del instrumento (pre-test) en Central Recreo, pero como ya se ha expresado, la complejidad del proceso, turnos, tiempo, número de personas, etc., fue imposible porque ello iría en desmedro de los niveles de productividad de la empresa.

Los resultados obtenidos y la depuración realizada permitieron diseñar el instrumento definitivo aplicable a Central Recreo. En este sentido, se cambiaron preguntas que se presentaban ambiguas, se calculó el tiempo de iniciación y término de respuestas y se redactaron preguntas que dieron motivo de altos niveles de consultas o que quedaban sin respuesta.

La información recogida fue objeto de un informe íntimo para la empresa, por tratarse de un instrumento preliminar que adolecía de las fallas ya expuestas.

#### Aplicación del Instrumento en Central Recreo

Todo el proceso de aplicación del cuestionario fue coordinado con el Jefe de la División Tráfico, quién a su vez delegó funciones en las Encargadas de Central, quienes prestaron máxima cooperación.

Se acordó que la aplicación del Cuestionario no entorpeciera de modo significativo el trabajo desarrollado por las operadoras en la Central, de modo que no alteraran los niveles de producción, ya que los mencionados niveles son muy sensibles ante cualquier alteración de personal en las posiciones. Para suplir esto, se contrataron los servicios de tres operadoras reemplazantes por día.

El proceso requería que las operadoras abandonaran sus posiciones de trabajo y se dirigieran al lugar pre-establecido (Sala de Capacitación) a objeto de contestar las consultas del cuestionario. Se estimó esta alternativa como procedimentoy a que se dio particular importancia a que el encuestaje no constituyera un acontecimiento extraordinario en la Compañía. y para evitar el ausentismo, con lo cual se perjudicaría ostensiblemente la aplicación del cuestionario y por ende la globalidad de la investigación.

Se aplicó además la técnica de la Observación en sus modalidades ya señaladas.

### Proceso de Observación

Dado los límites de la investigación, se consideró de suma importancia la utilización de la técnica denominada observación en sus modalidades de semi-estructurada y sistemática, puesto que ésta permitiría recolectar datos concernientes al comportamiento manifestado por la operadora en las diferentes instancias surgidas del desempeño en la organización laboral.

De esta forma se posibilitaría la observación de acontecimientos acaecidos ya sea en el desarrollo de la labor propiamente tal como en el establecimiento de relaciones interpersonales en tiempo de descanso y en otras situaciones informales.

Para la aplicación de la técnica se diseñó la siguiente Estrategia de Observación:

- Entrevista con Asistente Social a objeto de coordinar con Jefe de División Tráfico.
- Reunión con Jefe de la División Tráfico a objeto de dar a conocer los objetivos de la técnica y su importancia frente a la investigación.
- Se acordó que la aplicación de la técnica solo sería de conocimiento de la Asistente Social, Jefe de División y alumnos a objeto de que los sujetos de observación no plantearan determinadas conductas motivadas por el hecho de sentirse onservadas por encargo de los niveles ejecutivos. Por lo tanto se determinó que los alumnos ingresaran a la Sala de Descanso con el "fin" de extraer datos de las GPN (1) acerca de la organización y a la Sala de operaciones con el

---

1.- GPN: Guía de Políticas y Normas de La Compañía de Teléfonos de Chile.

"objeto" de conocer empíricamente las diferentes instancias del trabajo de la operadora.

- Existió el compromiso por parte de los alumnos de una absoluta discreción en dicha actividad, lo cual involucró las siguientes pautas de comportamientos en el desarrollo de la observación.
- No se dieron ordenes ni se contestaron preguntas que implicaran una conducta oficial.
- No se intervino en discusiones, de surgir la posibilidad se hizo en forma natural.
- No hubo intromisión en las conversaciones de las operadoras ni se insistiría en escucharlas.
- No se violaría ninguna confidencia hecha por las operadoras a los alumnos.
- No se mantendría mucho contacto con Jefe de Central y Supervisoras, para así evitar suspicacias por parte de las operadoras.
- Los contactos con Jefe de División serían de carácter privado.
- Se explicaría la presencia de los alumnos identificándose como alumnos seminaristas de la Carrera de Servicio Social de la Universidad de Chile, Valparaíso.

Para facilitar la observación y hacerla más sistemática se dividió la sala de descanso por posiciones de trabajo propiamente tal, las que se enumeraron en orden correlativo. (1)

---

1) Se adjunta en Anexo croquis de la Sala de Descanso y las divisiones.

Ejecución del plan de observación.

1.- Sala de Descanso: se observó lo siguiente:

a) En los descansos comprendidos entre las 10 y 13,30 hrs, hay un mayor número de operadoras en la sala. Especialmente entre las 12 y 13,30, hora en que toman colación.

b) Por la tarde (14,30) se concentran alrededor de un aparato de televisión (teleseries). Frente a esto se dan diferentes situaciones:

- los sub-grupos se van renovando cada 30 minutos.
- no hay atención directa hacia la película: se establecen breves conversaciones, algunas operadoras tejen.
- En algunas circunstancias fijan la atención hacia el T.V. (escenas de amor, noticias, spot publicitario relacionado con alimentos).

c) En ambas jornadas:

- Se ocupan los tres aparatos telefónicos que hay en la sala: las operadoras que salen a descanso se dirigen directamente al teléfono, las que están descansando lo hacen repentinamente. Se observaron situaciones en que ciertas operadoras (casi siempre las mismas) mantuvieron conversaciones telefónicas por espacio de 30 minutos).
- Se escuchan ruidos provenientes de la cocina: vasos, ollas, platos, etc. A esto se suma el constante ruido de la máquina sumadora de la Administración de la Sala, hasta las 18 horas.
- Cuchicheos con mayor intensidad por la mañana. Se escuchan gritos esporádicos de las operadoras.

- Se forman sub-grupos dentro de una misma posición. Algunos de éstos se mantienen durante toda la hora de descanso, otros se van renovando constantemente. En algunos de ellos se conversa animadamente, en otros, el diálogo es entrecortado, dentro de los mismos se entablan conversaciones por parejas.
- Las conversaciones se remiten a temas caseros, de trabajo (turnos, calificaciones por servicio de informaciones).
- El tema del menor Anfruns acaparó la atención, siendo el tema central de conversaciones de varios días. Frente a esto se informó a los alumnos que el hecho había repercutido de manera tal que bajaron los niveles de producción.
- El día de dicha noticia las operadoras levantaron ostensiblemente el tono de voz.
- Los sub-grupos se van conformando por espacio observado.
- Existen casos de aislamiento, es decir, operadoras que permanecen solas en algún sitio de la sala.
- El aparato de radio es cambiado de emisoras y de volumen constantemente. En momentos se hace imperceptible la audición por el ruido existente.
- En general las supervisoras no se integran a los grupos de operadoras.
- La Jefe de Central mantiene un grupo constante con una Encargada de Central y una supervisora.
- El personal administrativo forma grupos aparte.
- El periódico del día es muy poco utilizado.
- Al sonar el timbre que indica la finalización del descanso la mayoría de las operadoras correspondientes se le-



vanta rápidamente y se dirige a reanudar sus labores. Esta situación varía los fines de semana, en donde este proceso es más lento.

- Las Observadoras del Servicio solo ingresan a la sala a adquirir algún refrigerio y salen rápidamente, no entablando conversaciones con las operadoras.
- Algunas operadoras manifiestan marcadas intenciones de conocer la labor realizada por los alumnos en la sala.

2.- Sala de Operaciones del Servicio: se captó la operación del servicio en los distintos niveles y se observó lo siguiente:

- Las operadoras conversan brevemente entre sí, cuidando no ser sorprendidas por las supervisoras.
- Al momento de salir a descanso continúan operando de pie hasta el momento que es relevada por otra operadora, en ocasiones el reemplazo momentáneo es realizado por una supervisora.
- El ingreso a la posición de trabajo es precisa.
- Algunos suscriptores solicitan llamados en forma prepotente, hecho que altera notablemente a las operadoras, pero que no lo exterioriza.
- Se observó el caso de una operadora con malestares físicos y frecuentes equivocaciones en las anotaciones en las boletas, sin embargo debió permanecer en el cuadro hasta la hora de descanso.
- Existe mayor tráfico en las horas comprendidas entre las 9 y 13 horas y las 15 y 17,30 aproximadamente, para lo cual se requiere un número mayor de operadoras. La situación

varía en días Sabados y Domingos, en donde el tráfico es más escaso y hay menor número de operadoras.

- La labor realizada en Entrada es más monótona que en los niveles 108 y 103, ya que la operadora se remite a contestar "Valparaíso?" y discar el número solicitado por la operadora de salida.

Cabe señalar que durante los primeros días de Observación en ambos lugares, los alumnos manifestaron malestares físicos.

B). Fuentes secundarias: se utilizaron documentos bibliográficos relacionados principalmente con factores fundamentales del problema que genera el proceso de automatización..

Esta fuente permitió además, proporcionar información para la elaboración del marco teórico y conceptualización requerida por la investigación.

### ANÁLISIS DE DATOS

Previa codificación y procesamiento de los datos obtenidos mediante la aplicación de un cuestionario y observación participante ha sido posible conocer la magnitud de las variables en estudio y la relación causal entre algunas de ellas, las que se describen a continuación.

#### Tamaño de la Muestra:

Tamaño del Universo	139	100, %
Nro. de la muestra	71	51.1%

Si bien, al comienzo del proceso de recolección de datos se determinó la aplicación del instrumento al 100% de las operadoras de Central Recreo (por considerarse ésta la más importante de la Región debido al número de operadoras que allí laboran y al nivel de tecnología), debido a problemas existentes en la empresa derivados de: modalidad de turnos, la importancia estratégica del tiempo en el proceso de producción de este servicio en condiciones óptimas e impacto que generó en los niveles decisionales este cuestionario, fue posible aplicarlo solamente al 51 % de los sujetos.

Estas condiciones determinaron una muestra al azar, que es factible de considerar con un alto grado de representatividad por los siguientes factores:

- a) Los sujetos susceptibles de estudio son todos de sexo femenino
- b) Dichos sujetos presentan el mismo nivel de instrucción.
- c) La mayoría de las operadoras trabajan en la empresa más de 5 años.

- d) El 73.3% se ubica en los tramos entre 25-29 y 30-34, en relación a la edad.

Es por todos estos elementos que se considera que los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, expresan la realidad que existe en la División Tráfico (Unidad de Análisis)

Identificación de los sujetos.-

C U A D R O N° 1

EDAD		
intervalos	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
20 - 24	1	1.4
25 - 29	30	42.3
30 - 34	22	31.0
35 - 39	8	11.3
40 - 44	5	7.0
45 - 50	5	7.0
total	71	100%

En el cuadro Nro. 1 se observa que la mayor concentración, en cuanto a la edad se encuentra en los tramos 25-29 y 30-34.

C U A D R O   N º 2

ESTADO CIVIL

categoria	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
solter a	24	33.8
casada	42	59.2
separada	5	7.0
total	71	100 %

En relación al Estado Civil, como muestra en Cuadro Nro. 2, el mayor porcentaje de las operadoras es casada y un porcentaje muy bajo se encuentra separada de hecho.

En lo que respecta a los años de permanencia en la empresa, como se verá en el Cuadro Nro.3, la mayor concentración se encuentra en el tramo entre 5 y 9 años, solo una o operadora labora en la C.T.C. menos de 5 años.

C U A D R O N° 3

intervalo	f. absoluta	f. relativa
0 4	1	1 4
5 9	38	5 3
10 14	19	26 8
15 19	5	7 0
20 24	5	7 0
25 29	1	1 4
30 34	2	2 8
TOTAL	71	100

II.- Variables Centrales del Estudio:

1.- Automatización: esta variable se midió a través de los siguientes dimensiones e indicadores:

A) Dimensión: Tipo de Proceso de Producción.

Indicadores: Paso a Paso

Pentaconta

Automático

Batería Central

Magneto

La Central Recreo utiliza para su proceso productivo el sistema automático.

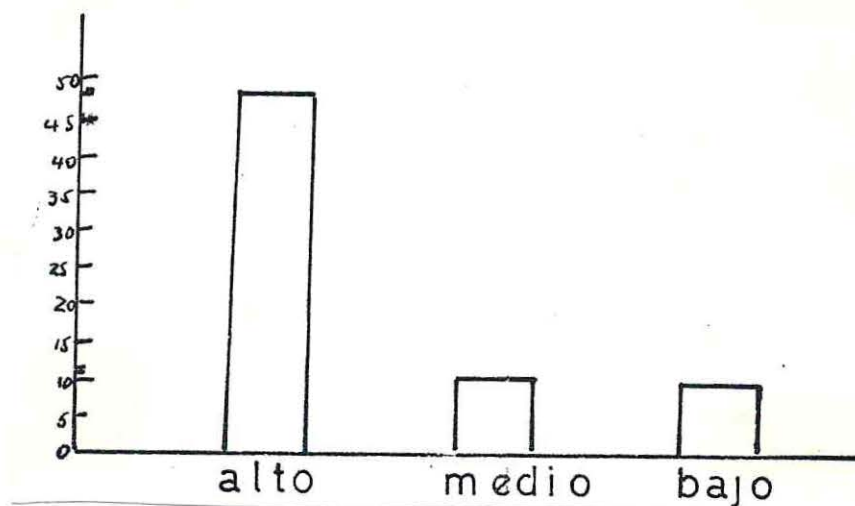


B) Dimensión División del Trabajo

Indicadores: - División existente : Se observa una gran división del trabajo en los siguientes índices: Entrada, Salida, Niveles Especiales (103, 104), Tarifas, Mensajeras, Supervisoras, Jefe de Central, Encargada de Central y Observadoras. Cada una de ellas tiene una función específica, las cuales se describieron con anterioridad.

- Trabajo rutinario. en este indicador se consultó la opinión de los sujetos al respecto, con el siguiente resultado:

G R A F I C O N° 1



El gráfico Nro. 1 muestra que 48 operadoras, que corresponden al 67%, consideran que el trabajo es altamente rutinario y solo 7 de ellas que es en nivel bajo.

Alto: Se considera Alto cuando responde que siempre o frecuentemente el sistema de trabajo la conduce a desarrollar actividades laborales en forma rutinaria.

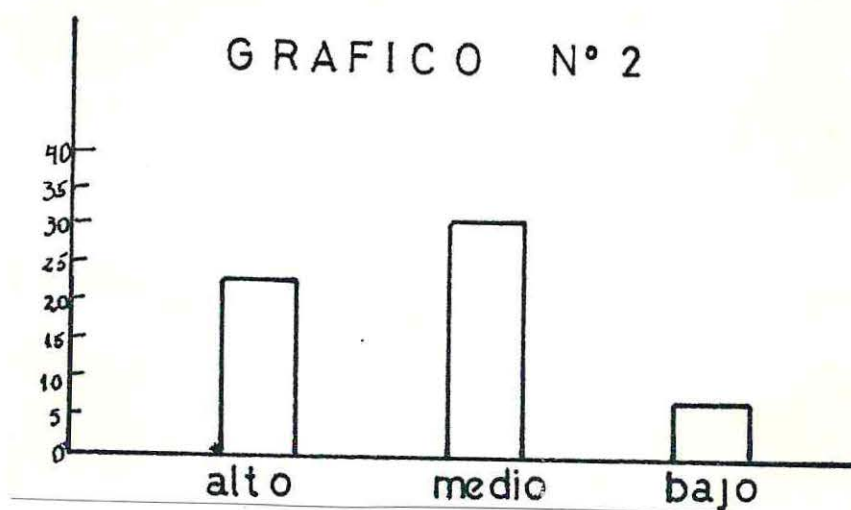
Medio: cuando considera que ocasionalmente el trabajo la conduce a desarrollar actividades laborales en forma rutinaria.

Bajo : cuando rara vez o nunca el sistema de trabajo la conduce a desarrollar actividades en forma rutinaria.

C) Dimensión Grado de Especialización

- Indicadores
- Grado de Instrucción: el nivel de instrucción de los sujetos es 4o. Año de Enseñanza Media o su equivalente.
  - Período de Adiestramiento: 1 mes de adiestramiento dividido en una parte teórica y una práctica en el Cuadro Conmutador(1).
  - Cursos de Capacitación: la capacitación de los sujetos de estudio es constante, ya que se van dando nuevos elementos para la operación que requieren que las operadoras sean capacitadas.

2.- Patología Social: :



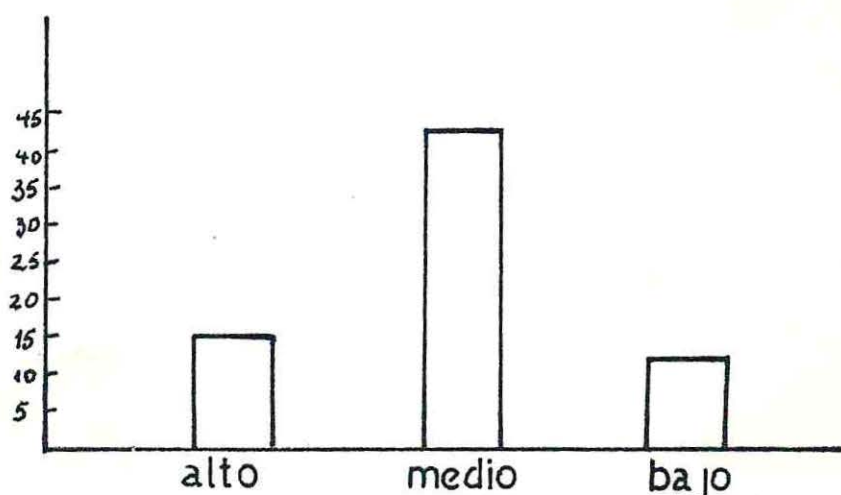
1.- Vease en Anexos Cuadro Conmutador y sus elementos.

A través del Gráfico Nro 2 se aprecia que el 47.9 de las opadoras presenta un Alto grado de Patología Social y el 45 % un grado medio.

Esta variable se midió a través de las siguientes dimensiones e indicadores:

Dimensión Conflicto entre integrantes del grupo:

GRAFICO Nº 3



El Grafico señala que la mayor concentración se encuentra en el nivel medio. Además se observa que un 21.1% se encuentra en un nivel Alto y sólo un 18.3 % en el nivel bajo.

Al conjugar los niveles Alto y Medio se desprende la existencia de una fuerte tendencia al conflicto entre las integrantes del grupo, que afecta al 81.7 % de las opadoras.

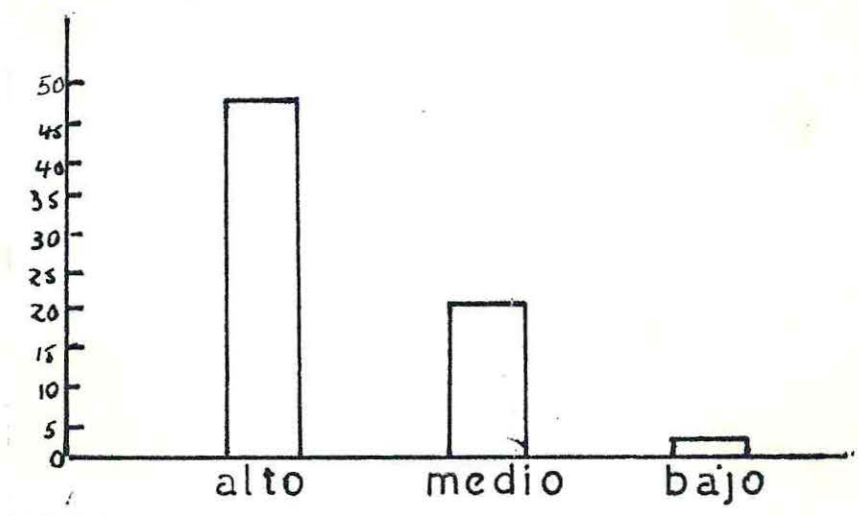
Indicador Respuesta a los acuerdos del grupo:

Alto : se considera Alto cuando siempre o frecuentemente acepta los acuerdos tomados por sus compañeras.

Medio : cuando ocasionalmente acepta los acuerdos tomados por sus compañeras de sección.

Bajo : Cuando rara vez o nunca acepta los acuerdos tomados por sus compañeras de sección.

G R A F I C O N° 4



El Gráfico Nro. 4 señala que el 67.6 % de las operadoras acepta en un grado Alto los acuerdos del grupo, el 28.2% los acepta en grado Medio y sólo el 4.2 en un nivel Bajo.

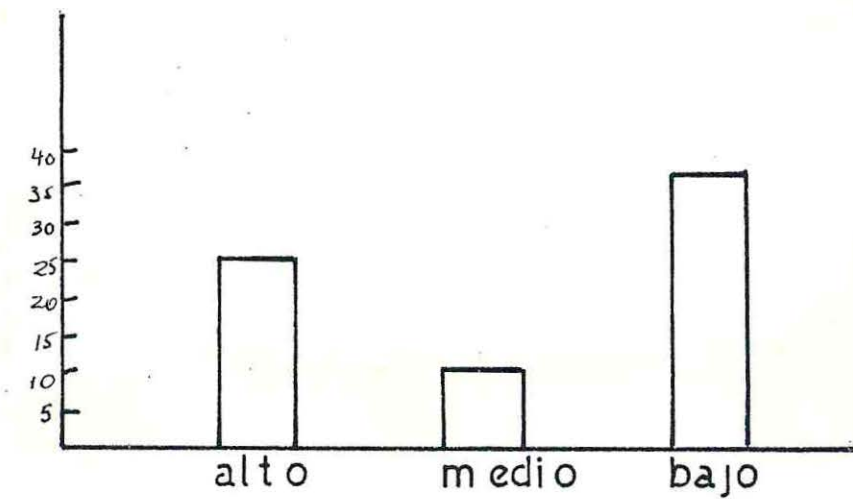
Indicador Grado de Rechazo a Jefes superiores:

Alto : cuando está totalmente de acuerdo con el jefe superior.

Medio : cuando acepta al jefe, pero le es indiferente.

Bajo : cuando preferiría otro o no le gusta.

GRAFICO N° 5



El Gráfico Nro. 5 muestra que el 23.9 % de las operadoras rechaza en grado Alto a su Jefe Superior, el 43.7 en grado Medio y el 32.4 en grado Bajo.

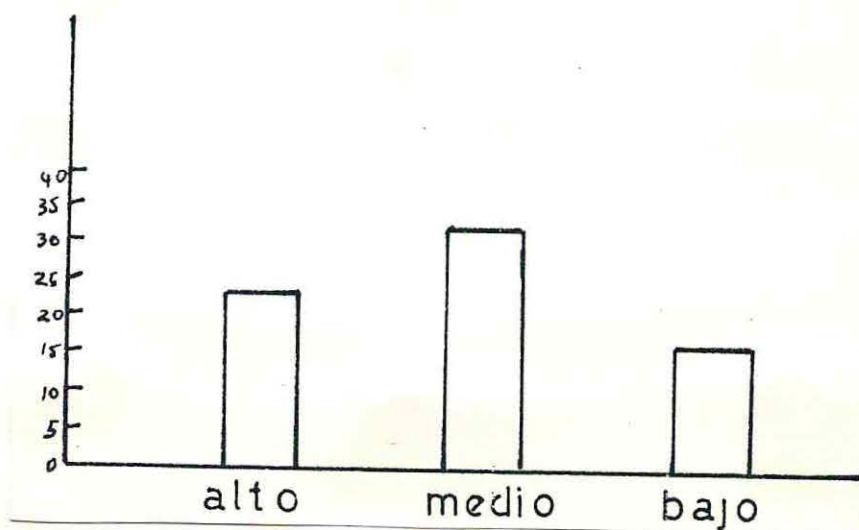
Indicador Grado de Participación Informal:

Alto : cuando siempre participa en actividades extraprogramáticas con sus compañeras de sección.

Medio : cuando ocasionalmete participa en actividades extraprogramáticas con sus compañeras de sección.

Bajo : cuando rara vez o nunca participa en actividades extraprogramáticas.

GRAFICO N° 6

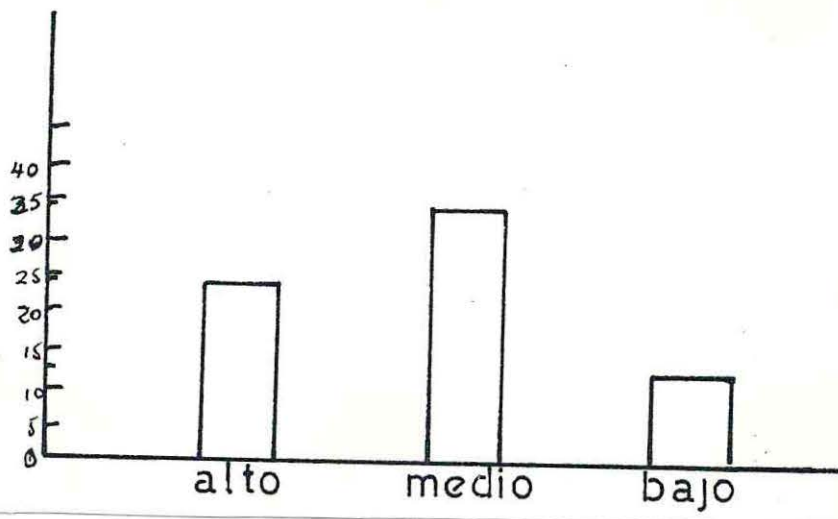


Según el gráfico Nro. 6 el 50.7% de las operadoras tiene un grado de participación informal en grado Bajo, el 35.2 % en grado Alto y el 14.1 en grado Medio.

Indicador Grado de Rechazo entre el mismo nivel:

- Alto : cuando siempre se ve en la obligación de trabajar con personas que le disgustan y considera que la mayoría de sus compañeras de sección se muestran poco amistosas.
- Medio : cuando ocasionalmente se ve en la obligación de trabajar con personas que le disgustan y las compañeras de sección le son indiferentes.
- Bajo : cuando rara vez se ve en la obligación de trabajar con personas que le disgustan y las compañeras de sección son muy amistosas y colaboradoras.

GRAFICO N° 7



En el gráfico se observa que el 47.9 presenta un grado de rechazo entre el mismo nivel en grado Medio, el 33.8 % en grado Alto , el 18.3 en grado Bajo.

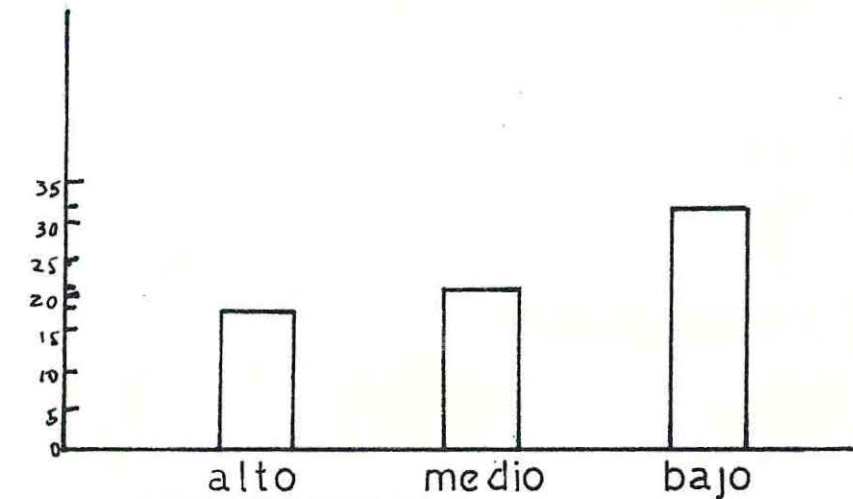
Indicador Grado de Comunicación:

Alta : cuando la información llega desde los niveles ejecutivos a las bases y sin tergiversación.

Media : Cuando solo llega a los mandos medios.

Baja : Cuando solo llega a los niveles ejecutivos.

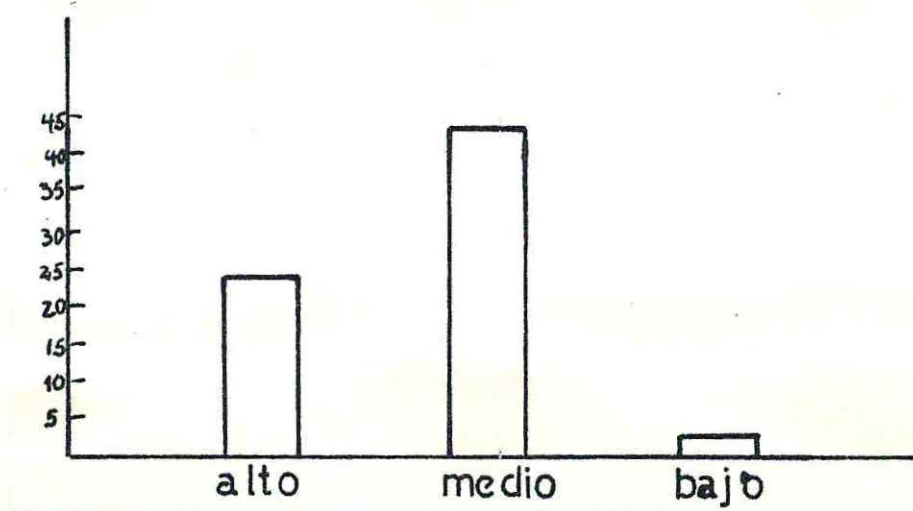
GRAFICO N° 8



El Gráfico Nro. 8 revela que el 45.1 % de las operadoras consideran que el grado de comunicación es medio, el 25.3 % que es alta y el 21% considera que el grado de comunicación en la Compañía es Bajo.

Dimensión Insatisfacción laboral:

GRAFICO N° 9



El Gráfico Nro. 9 muestra que el 62.0% de las operadoras estudiadas presenta un grado Medio de Insatisfacción Laboral, un 33.8% en grado Alto y sólo un 4.2 % en grado Bajo.

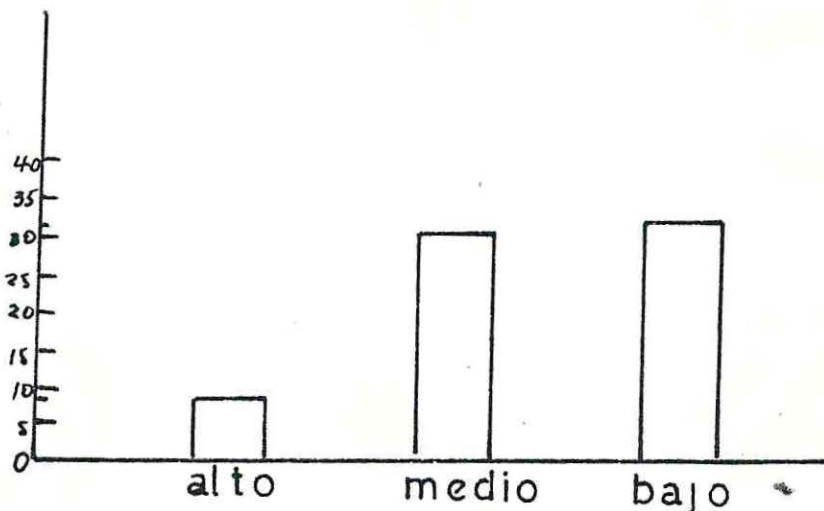
Indicador Remuneraciones adecuadas

Alta : cuando considera que su remuneración está sobre el p<sup>o</sup> medio o es generosa.

Media : cuando considera que su remuneración es la correcta.

Baja : cuando considera que es más bien baja o sumamente baja.

GRAFICO N° 10



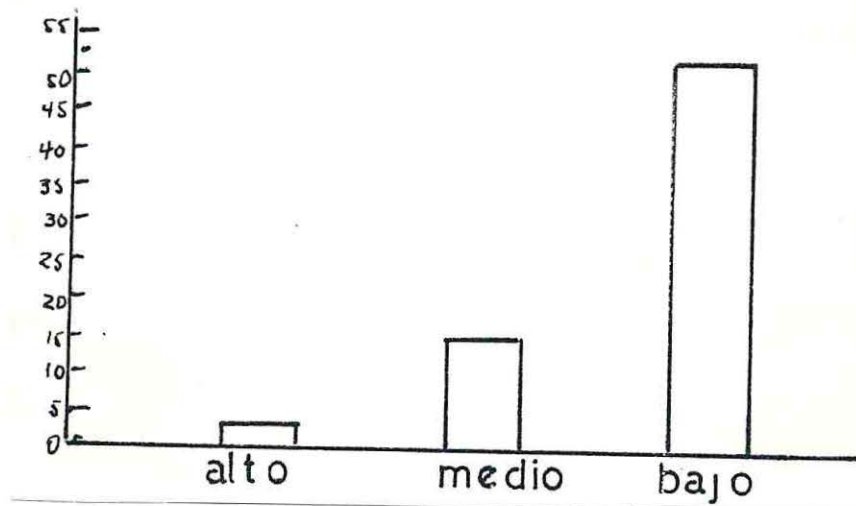
El gráfico revela que el 45.0 % de las operadoras consideran que sus remuneraciones son Bajas, el 43.7 % que están en un nivel Medio y sólo el 11.25 % de las operadoras considera que están en un nivel Alto.

Indicador Inadecuadas condiciones ambientales para el desempeño de las labores:

Alto : cuando considera que el ambiente es sumamente desagradable y la iluminación es deficiente o muy mala.

- Medio ; cuando considera que el ambiente a veces es desagradable y la iluminación apenas si es suficiente.
- Bajo : cuando considera que el ambiente es satisfactorio en general y la iluminación perfectamente buena para el trabajo que se realiza.

G R A F I C O N° 11

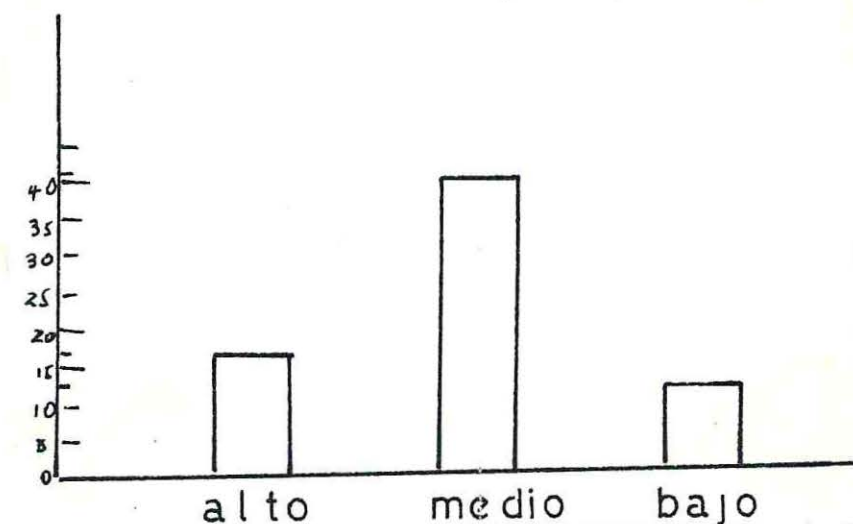


En el Gráfico Nro. 11 se observa que el 74.7 % de las operadoras consideran que las inadecuadas condiciones ambientales para el desempeño de las labores son bajas, el 21.1 % que son medias y sólo el 4.2 % que son Altas.

Indicador Inadecuadas Condiciones Ambientales para el Descanso:

- Bajo ; cuando el descanso le resulta reparador y la sala le brinda posibilidades para tales efectos.
- Medio : cuando el descanso le resulta reparador en cierto grado y la sala ocasionalmente le brinda la posibilidad de descansar.
- Alto : cuando rara vez el descanso le resulta reparador y la sala de descansono le brinda la posibilidad de hacerlo.

### GRAFICO N° 12

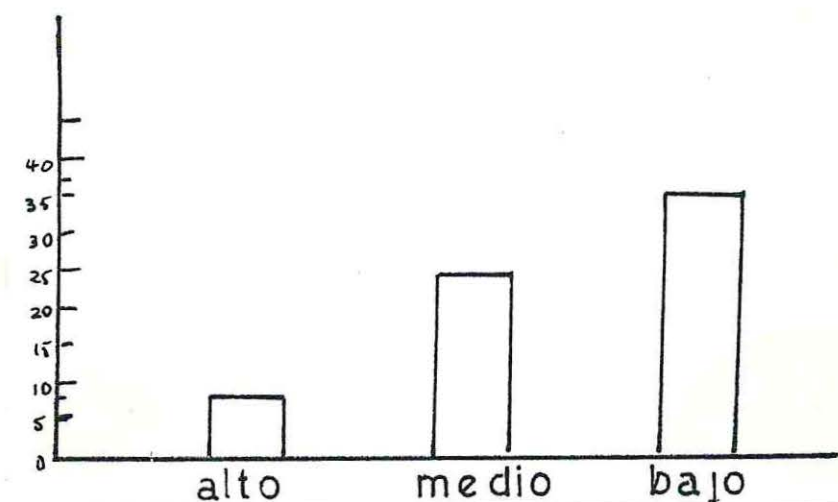


El gráfico muestra que el 57.7 % de las operadoras consideran que las condiciones ambientales para el descanso son Medias, el 23.9 % que las condiciones son inadecuadas en grado Alto y el 18.4 % que las inadecuadas condiciones para el descanso son Bajas.

#### Indicador Oportunidad de ascensos:

- Alto : cuando constantemente o a menudo la Compañía le brinda la oportunidad de lograr ascensos.
- Medio : cuando la Compañía le brinda la posibilidad de ascensos hasta cierto punto.
- Bajo ; cuando la Compañía no brinda ninguna posibilidad de ascensos.

### GRAFICO N 13

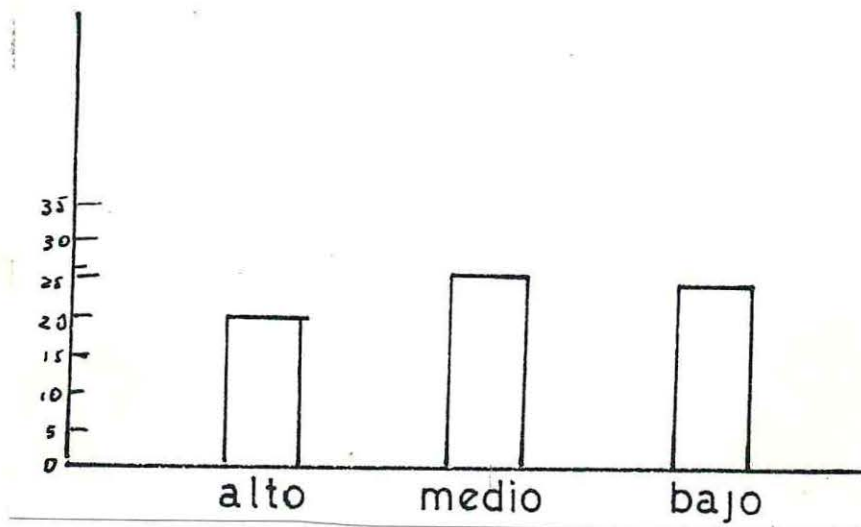


El gráfico Nro. 13 señala que el 53 % de las operadoras consideran que la oportunidad de ascensos es Baja, el 35% que son Medias y solo el 11 % considera que son Altas.

#### Indicador Identificación con la Organización:

- Alto : cuando se siente orgulloso de admitir que trabaja en la C.T.C. y su decisión de haber ingresado a la empresa es la adecuada.
- Medio : cuando la Compañía le resulta indiferente
- Bajo : cuando se avergüenza de admitir que trabaja en la CTC. y considera que no es la empresa adecuada para trabajar.

GRAFICO N° 14

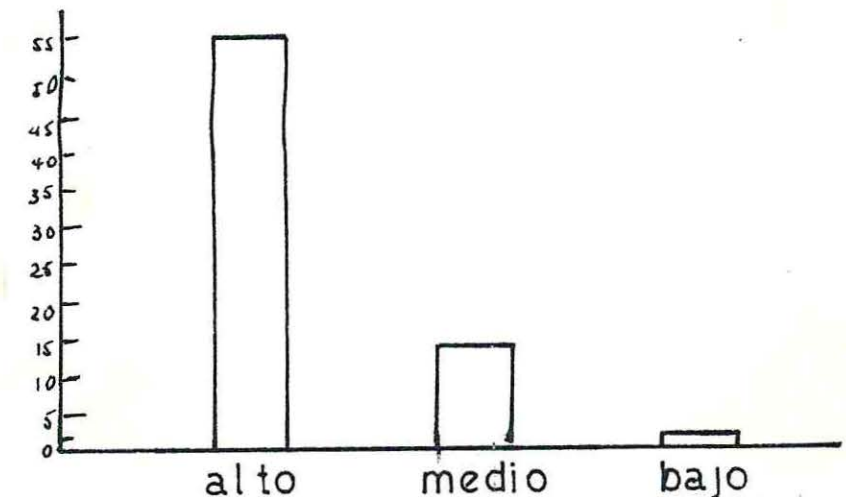


El gráfico revela que el 26.6 % de las operadoras se identifica con la organización en grado Medio, el 35.2 % en grado Bajo y el 29.2 % en grado Alto.

Indicador Grado de Seguridad Industrial:

- Alto ; cuando las posibilidades de accidentarse se han eliminado y las normas y elementos de seguridad son perfectamente buenas para el trabajo que se realiza.
- Medio : cuando hay algunas posibilidades de accidentarse y las normas de seguridad apenas son suficientes.
- Bajo : cuando hay muchas posibilidades de accidentarse, algunas podrían ser eliminadas y las normas y elementos de seguridad son muy malos.

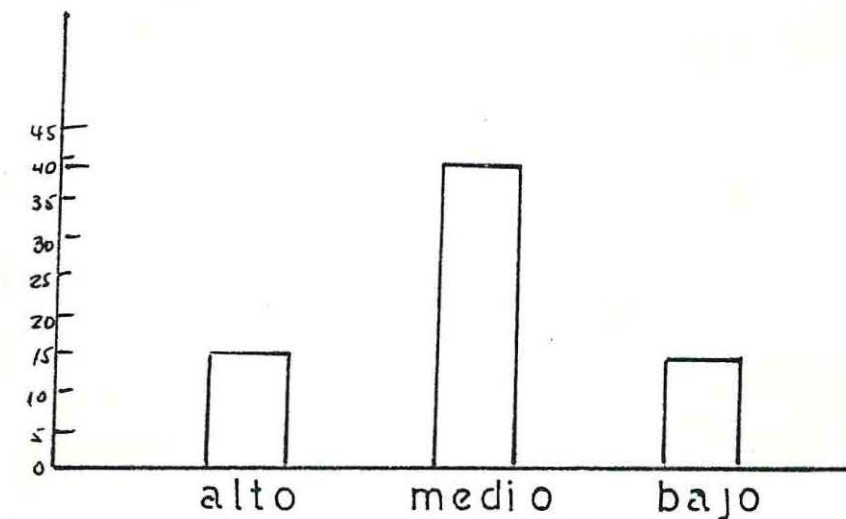
G R A F I C O N° 15



Según el grafico Nro. 15, el 77.5 % considera que el grado de Seguridad Industrial es Alto, el 19.7 % que es en grado Medio y solo el 2.8 % que es Bajo.

Dimensión Motivación frente al trabajo:

G R A F I C O N° 16



El gráfico Nro. 16 señala que el 57.7 de las operadoras se encuentra motivada frente al trabajo en grado Medio , el 21.1 % en grado Alto y el mismo porcentaje en grado Bajo.

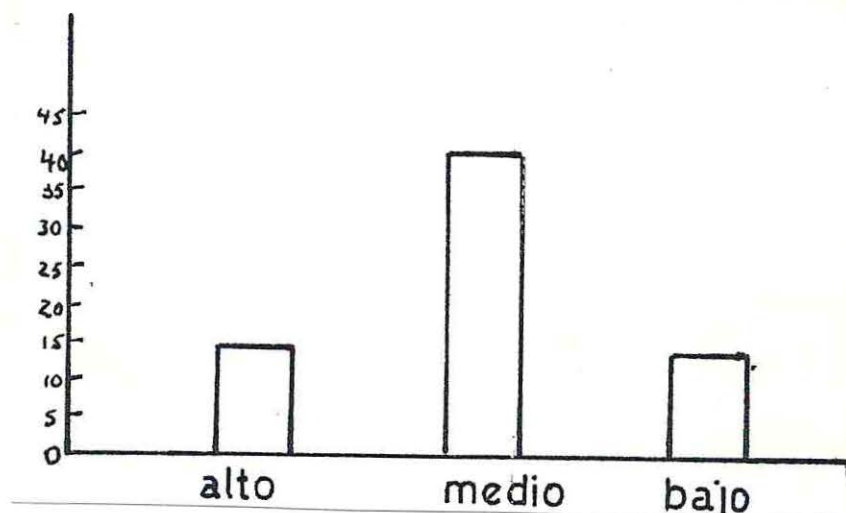
Indicador Desagrado en la organización:

Bajo ; cuando siempre se reconoce su labor y le agrada el trabajo que realiza.

Medio : cuando su labor es reconocida hasta cierto punto y el trabajo algunas veces le produce desaliento.

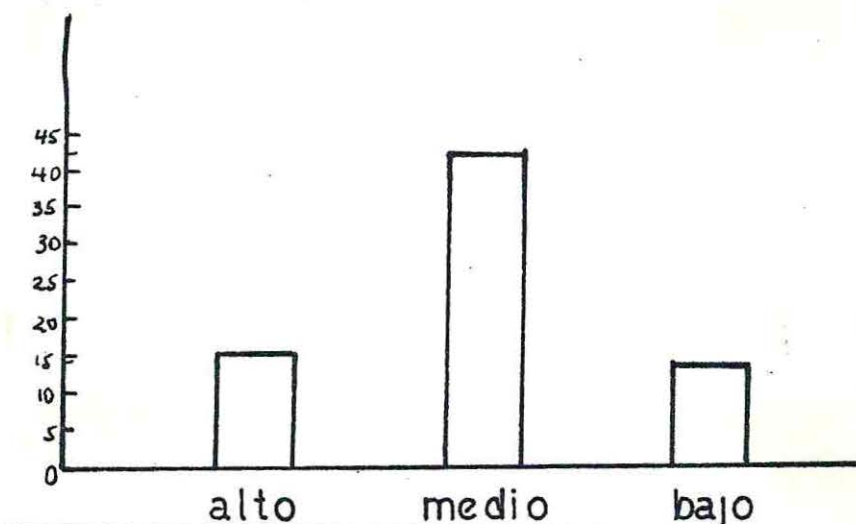
Alto : cuando nunca se reconoce su labor y el trabajo siempre le produce desaliento.

G R A F I C O N° 17



En el gráfico se observa que el 57.8 % de las operadoras estudiadas muestra un grado Medio de Desagrado en la organización, el 21.2 % un grado Alto y el mismo porcentaje un grado Bajo.

3.- Comportamiento desintegrado

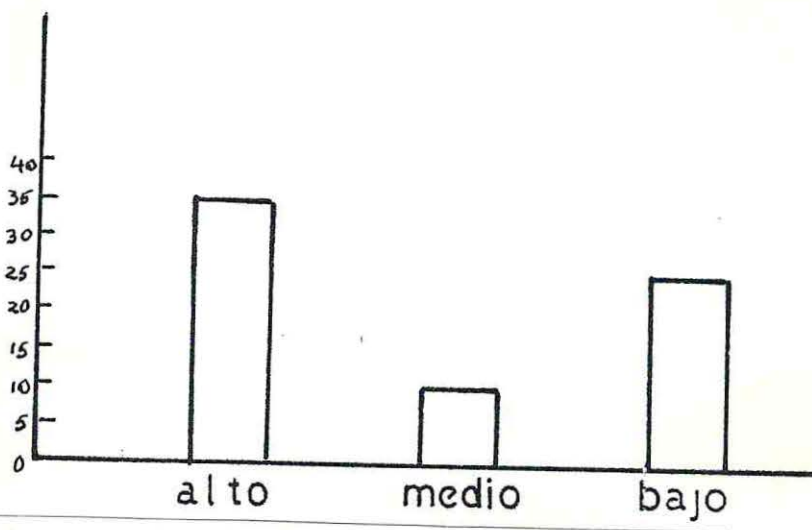


En el gráfico Nro. 18 se observa que el 59.2 % de las operadoras presenta un grado Medio de comportamiento desintegrado, el 21.1 % un grado Alto y el 19.7 % un grado Bajo.

Para la medición de la variable se utilizaron las siguientes dimensiones e indicadores:

A) Dimensión Reacción conflictiva frente a la organización

G R A F I C O N° 19



El gráfico Nro. 19 muestra que el 49.9 % de las operadoras plantea un grado Bajo de reacción conflictiva frente a la organización, el 36.9 % presenta un grado Medio y el 14.1 % grado Alto.

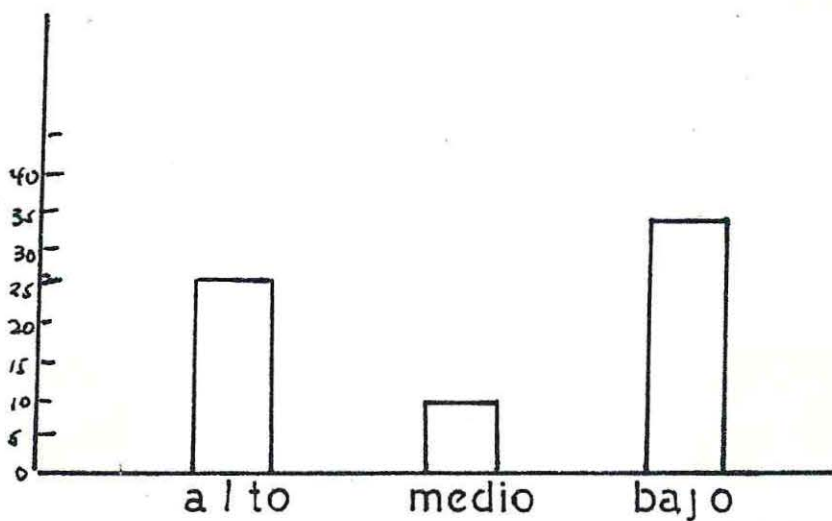
Indicador Rechazo de las normas de la organización.

Alto : cuando prefiere que las normas sean más flexibles.

Medio: cuando las normas y reglamentos de operación le son indiferentes

Bajo : cuando está muy de acuerdo con las normas de operación.

GRAFICO N° 20



El gráfico Nro. 20 revela que el 49.29 % rechaza en grado Bajo las normas de la organización, el 36.9% en grado Medio y el 14.1 % en grado Alto.

B) Dimensión Relaciones interpersonales conflictivas:

Vease Gráfico Nro. 21

Indicador Insatisfacción Laboral

Vease Gráfico Nro. 9

Indicador Motivación frente al Trabajo:

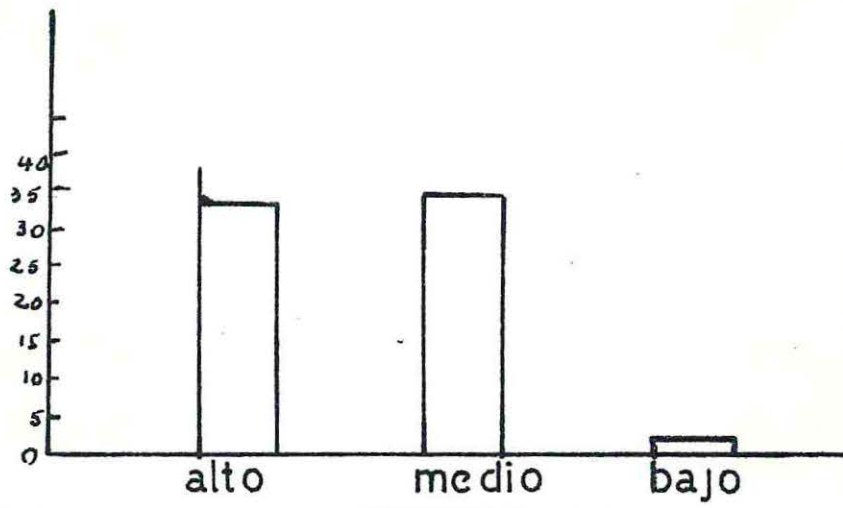
Vease Gráfico Nro. 16

Indicador Grado de Comunicación:

Vease Gráfico Nro. 8

4.- Relaciones interpersonales conflictivas:

G R A F I C O N° 21



En el gráfico Nro. 21 se observa que el 49.3 % de las operadoras manifiestan relaciones interpersonales conflictivas en grado Medio, 47.9 % en grado Alto y sólo el 2.8% en grado Bajo.

A) Dimensión Insatisfacción laboral (1)

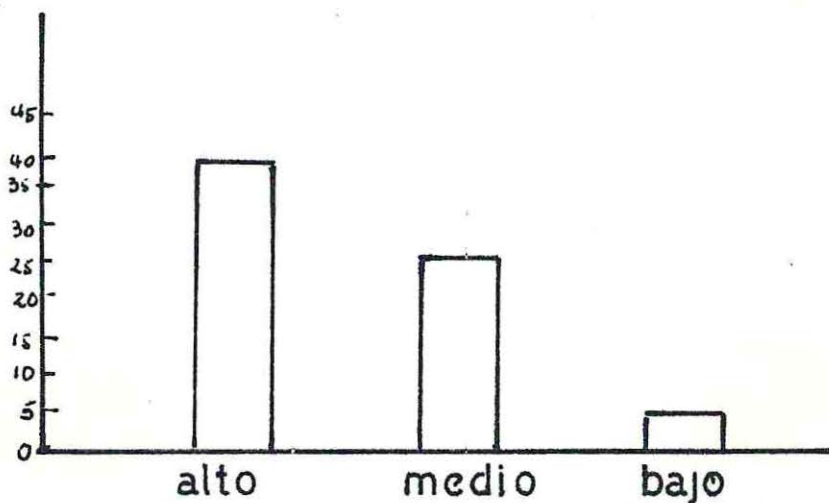
B) Dimensión conflicto entre integrantes del grupo (2)

1) Vease Gráficos Nro. 9-10-11-12-13-14-15

2) Vease Gráficos Nros. 2-3-4-5-6-7-8

5.- Alienación:

G R A F I C O N º 28

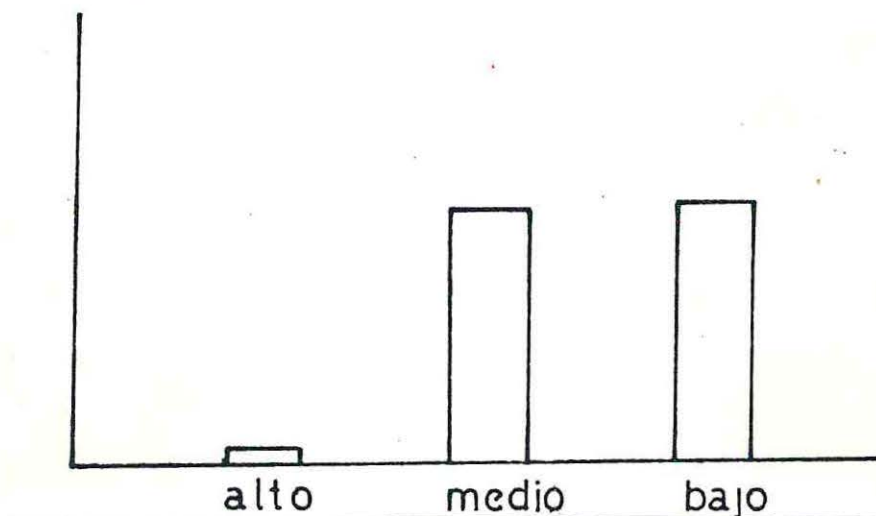


En el gráfico Nro. 22 se observa que el 54.9 % de las operadoras presenta un Alto grado de Alienación, 38.0% grado Medio y solo el 7.1 % el grado Bajo.

Esta variable se midió a través de los siguientes dimensiones e indicadores:

A) Dimensión Identificación con la Organización:

G R A F I C O N 29



Como se aprecia en el Gráfico Nro. 23, el 49.3 % manifiesta un grado Bajo de identificación con la organización, el 47.9 % un grado Medio y solo el 2.8 % un grado Alto.

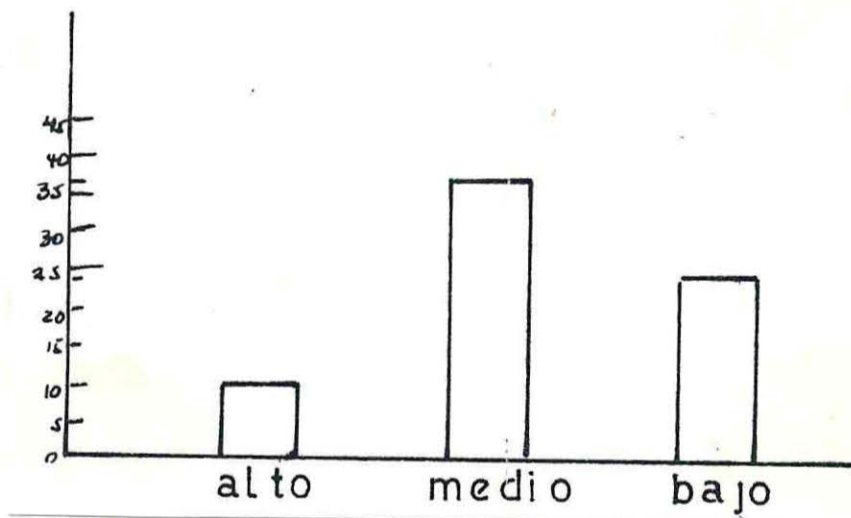
Indicador Participación en el planeamiento de objetivos de producción:

Alto : cuando los niveles superiores consideran la opinión de los sujetos.

Medio : cuando los niveles superiores ocasionalmente consideran la opinión de los sujetos.

Bajo : cuando los niveles no consideran la opinión de los sujetos.

G R A F I C O N° 24



El grafico señala que el 52.1 % presenta un grado medio de participación en el planeamiento de objetivos de producción, el 33.8 % de los sujetos considera que esta participación es Baja el 14.1 considera que es Alta.

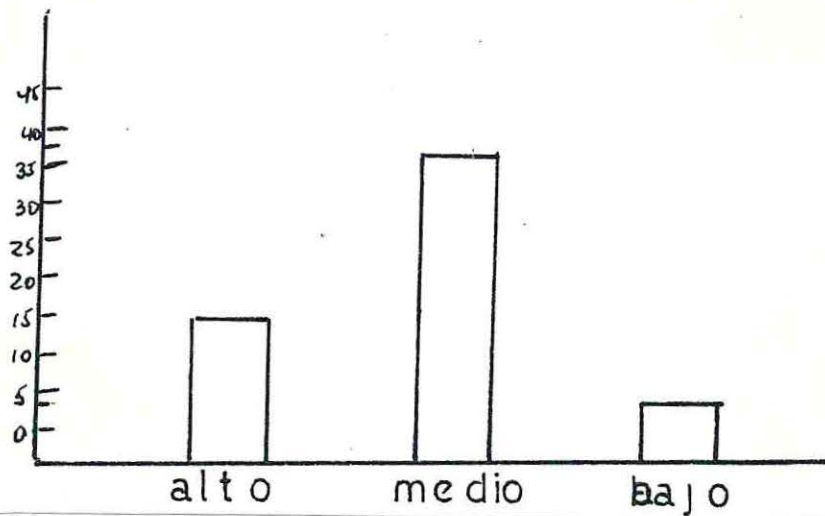
Indicador Participación en el planeamiento de las normas de la organización

Alto : cuando los niveles superiores consideran la opinión de los sujetos en el planeamiento de las normas.

Medio : cuando los niveles superiores ocasionalmente consideran la opinión de los sujetos.

Bajo : cuando los niveles superiores no consideran la opinión de los sujetos.

GRAFICO N° 25



El grafico señala que el 60.5% de las operadoras consideran que la participación en el planeamiento de las normas de organización es Media, el 28.1 % que es Alto y 11.2 que es Bajo%.

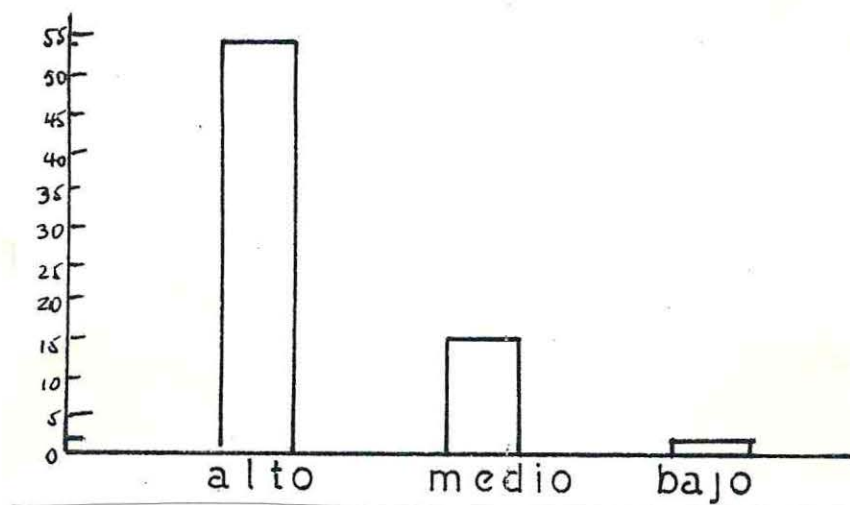
Indicador Ejecución del trabajo sólo por retribución económica.

Alto : cuando trabaja totalmente por retribucion económica.

Medio: cuando trabaja por dinero y distracción.

Bajo : cuando no trabaja totalmente por retribución económica.

G R A F I C O N° 26

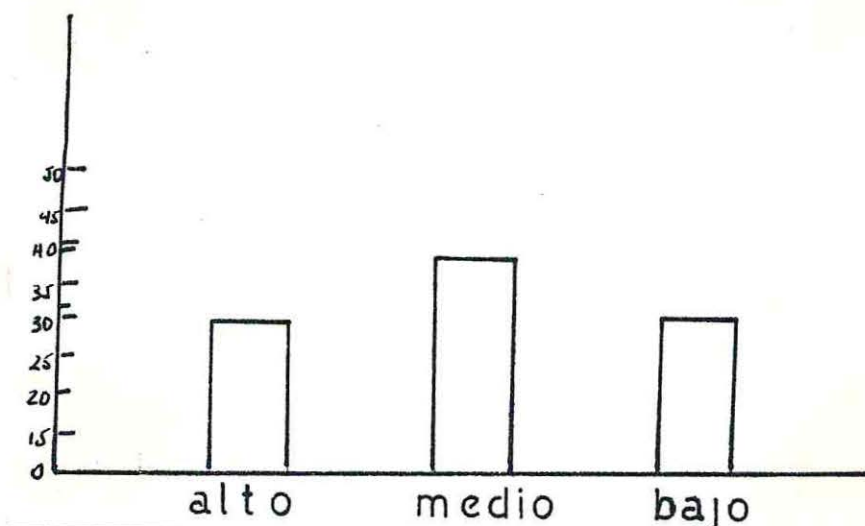


Según lo que muestra el Gráfico Nro. 26, el 76.1 % de las operadoras se ubica en un nivel Alto, el 21.1 % en un nivel Medio y solo el 2.8 % en un nivel Bajo.

Indicador Alternativas de iniciativa en las labores:

- Alto : cuando siempre o frecuentemente el trabajo le permite desarrollar su capacidad de iniciativa.
- Medio : cuando ocasionalmente el trabajo le permite desarrollar su capacidad de iniciativa.
- Bajo : cuando el trabajo no le permite desarrollar su capacidad de iniciativa.

G R A F I C O N 27

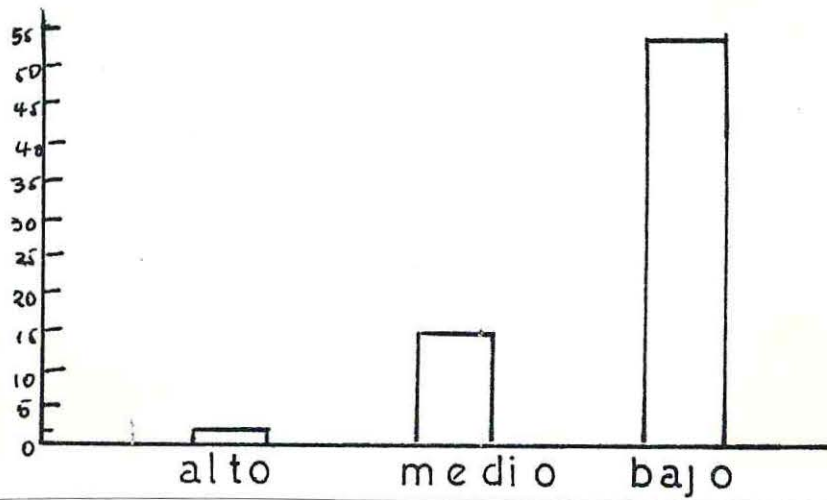


El gráfico Nro. 27 señala que el 40.8 % de las operadoras considera que las posibilidades de iniciativa es Medio, el 30.9 % que es Bajo y el 28.1 que son Altas.

Indicador Alternativas de creatividad en las labores:

- Alto : cuando el trabajo le permite hacer transformaciones en la operación.
- Medio : cuando el trabajo ocasionalmente le permite hacer transformaciones en la operación.
- : cuando el trabajo no le permite hacer transformaciones en la operación.

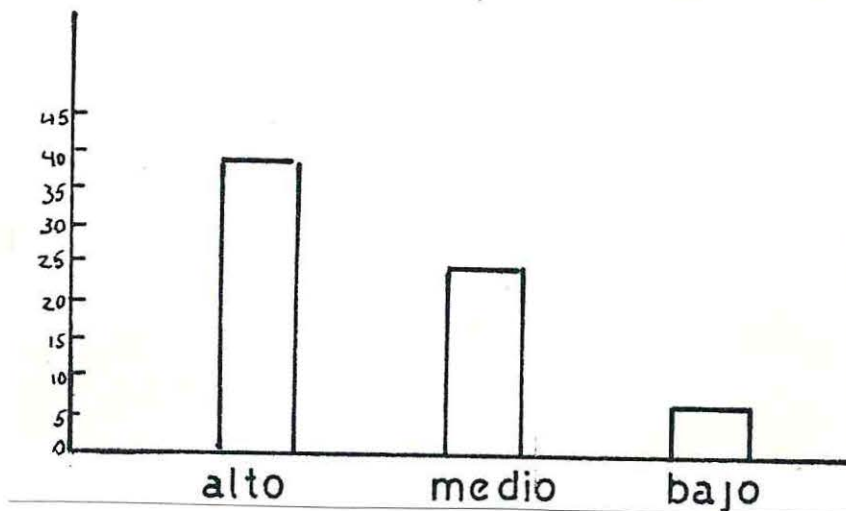
G R A F I C O N° 28



En el gráfico se observa que el 76.0 % de las operadoras considera que las posibilidades de creatividad son bajas, el 21.1 % que son medias y solo el 2.8 % que son altas.

B) Sometimiento a labores uniformes:

G R A F I C O N° 29

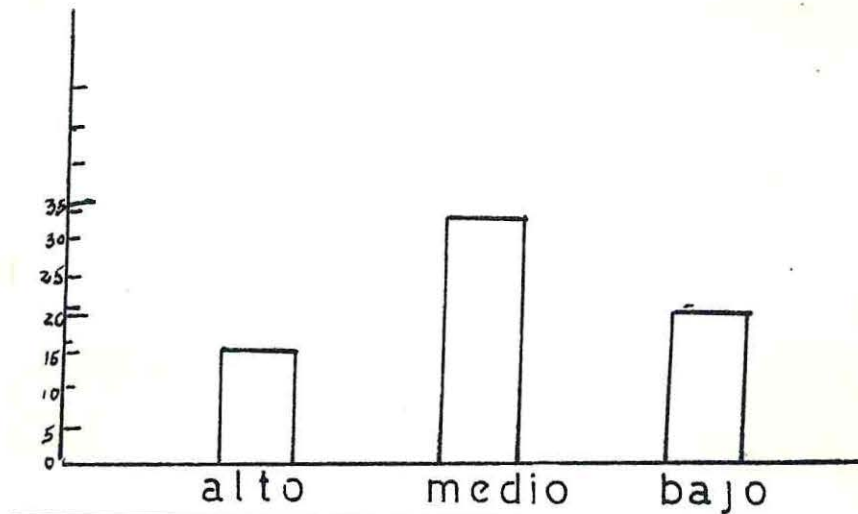


Como se aprecia en el gráfico Nro. 29 el 35.2 % de los sujetos considera que la labor es uniforme en grado Medio, el .9.9 % que es Bajo y el 54.9 que es uniforme en grado Alto.

Indicador: Labores rutinarias:

- Alto : cuando el trabajo siempre conduce a desarrollar labores rutinarias.
- Medio : cuando el trabajo ocasionalmente conduce a desarrollar actividades en forma rutinaria.
- Bajo : cuando el trabajo rara vez o nunca conduce a desarrollar actividades rutinarias.

G R A F I C O N° 30



En el gráfico se observa que el 47.8 considera las labores rutinarias en un nivel Medio, el 29.5 % en un nivel Bajo y el 22.5 en un nivel Alto.

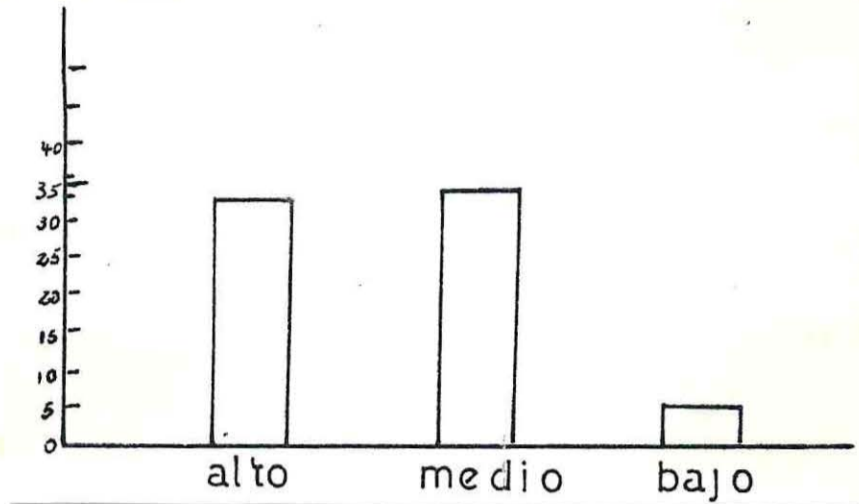
Indicador Trabajo Agotador:

Alto : cuando siempre experimenta agotamiento durante la jornada de trabajo.

Medio : cuando ocasionalmente experimenta agotamiento durante la jornada de trabajo.

Alto : cuando rara vez .. experimenta agotamiento durante la jornada de trabajo.

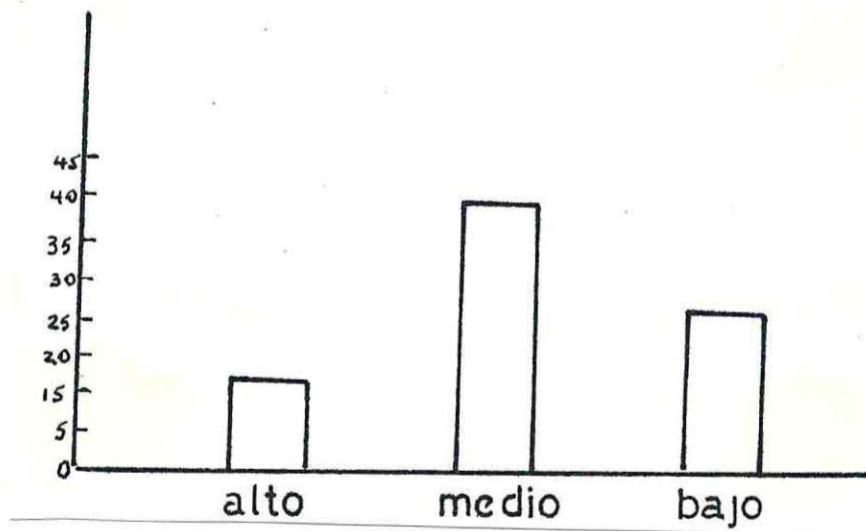
GRAFICO N° 31



El gráfico Nro. 31 muestra que el 47.8 % considera que el trabajo es agotador en un nivel medio, el 45.0 % en un nivel alto y sólo el 7.0 % considera que es agotador en un nivel bajo.

C) Dimensión Promoción y Ascensos:

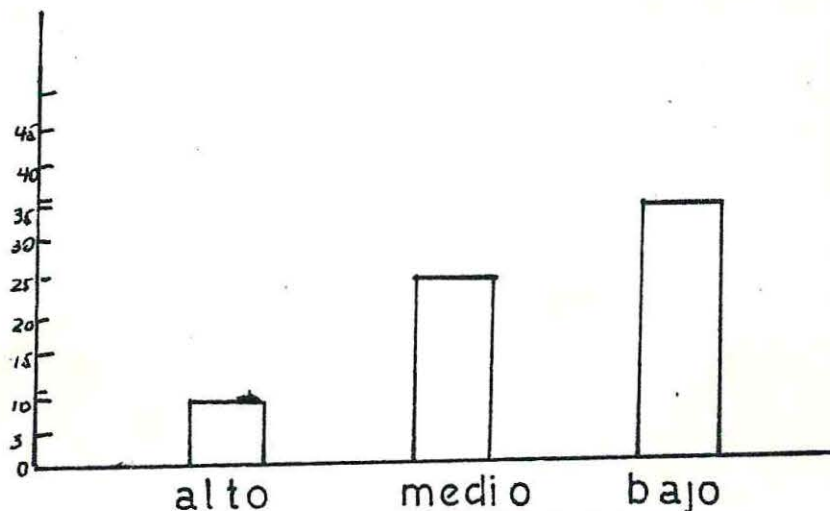
GRAFICO N° 32



El gráfico señala que el 50.7 de las operadoras considera que la promoción y ascensos están en nivel medio, el 32.4 % en nivel Bajo y el 16.9 % considera que son Altas.

Indicador Grado de Posibilidad (1)

G R A F I C O N° 33



El gráfico señala que el 50.7 % de las operadoras el grado de posibilidad es Bajo, para el 36.6 % es Medio y para el 12.6 % es Alto.

Indicador Basado en la Influencia

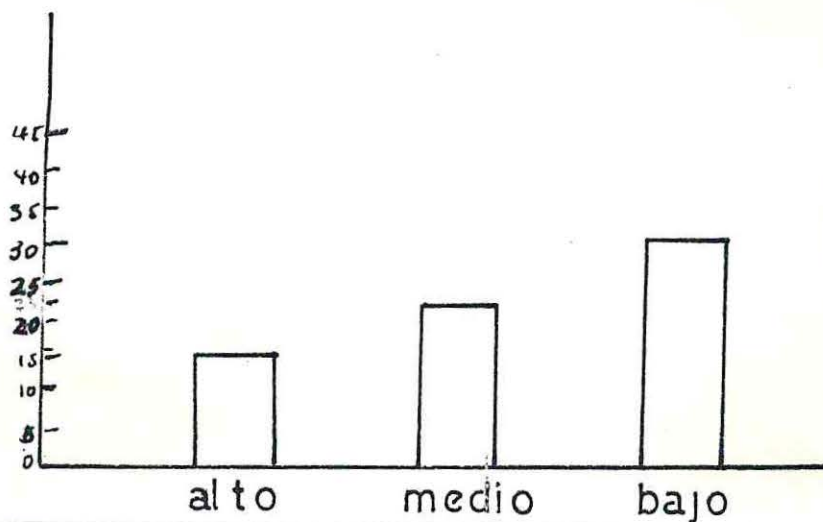
Alto : cuando siempre debe recurrir a influencias para el logro de ascensos

Medio : cuando ocasionalmente debe recurrir a influencias para el logro de ascensos.

Bajo : cuando no debe recurrir a influencias para el logro de ascensos.

1.- Vease operacionalización en Insatisfacción Laboral.

G R A F I C O N° 34

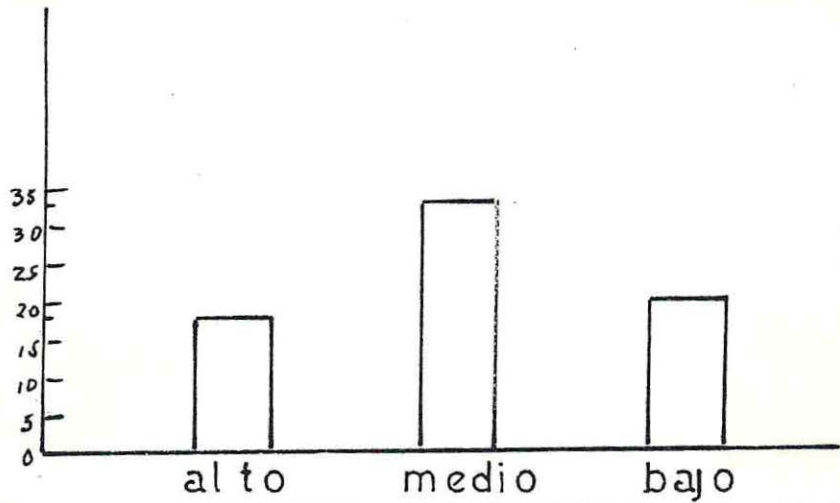


El gráfico muestra que el 46.4 % de las operadoras considera que el nivel de influencias para el logro de ascensos es Bajo, el 32.3 % que es Medio y el 21.1 % que es Alto.

Indicador Basado en el Mérito

- Alto : cuando siempre los méritos y esfuerzos son considerados para lograr ascensos.
- Medio : cuando los méritos y esfuerzos son considerados hasta cierto punto para lograr ascensos.
- Bajo : cuando los méritos y esfuerzos no se consideran en la consecución de ascensos.

G R A F I C O N° 35



El gráfico Nro. 35 muestra que el 46.4 % de las operadoras considera que los méritos son considerados en un nivel medió para ascender, el 28.1 % en un nivel Bajo y el 25.3 % en un nivel Alto.

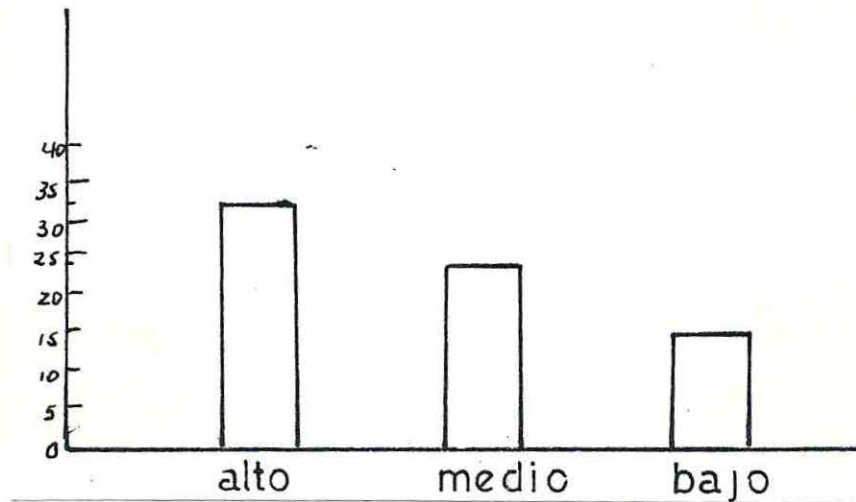
Indicador Basado en la Capacidad

**Alto** : cuando siempre se considera la capacidad de trabajo para ascender.

**Medio** : cuando la capacidad se considera algunas veces para otorgar ascensos.

**Bajo** : cuando la capacidad no se considera para el otorgamiento de ascensos

G R A F I C O N° 36



El gráfico señala que el 45.0 % de las operadoras considera que sus capacidades son consideradas en grado Alto para ascender, el 33.8 % en nivel Medio y el 21.1 % en nivel Bajo.

Relaciones entre variables

Patología Social y Comportamiento Desintegrado

C U A D R O N° 4

PATOLOGIA SOC.	COMPORTAMIENTO DESINTEGRADO			
	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
ALTO	8	17	3	28
MEDIO	6	22	8	36
BAJO	0	3	4	7
TOTAL	14	42	15	71

Comportamiento Desintegrado y Relaciones Interpersonales Conflictivas

C U A D R O N° 5

COMP. DESINTEG.	RELACIONES INTERPER. CONFLICTIVAS			
	ALTO	MEDIO	BAJO	TOTAL
ALTO	9	6	0	15
MEDIO	18	22	2	42
BAJO	6	7	1	14
TOTAL	33	35	3	71

INTERPRETACION DE LA INFORMACION

La realidad de la División Tráfico de la Compañía de Teléfonos de Chile en Recreo se presenta como altamente compleja por cuanto existen niveles de insatisfacción laboral, falta de motivación, alienación, etc, lo cual va a condicionar los objetivos esenciales de la Empresa.

Dentro del contexto actual la Compañía de Teléfonos de Chile se constituye en una empresa estratégica dentro del proceso de desarrollo nacional, existiendo una tendencia de mejoramiento del servicio telefónico lo cual, en sí, se expresa en un alto nivel de eficiencia de los recursos con que cuenta en pos de una mayor automatización.

Tal como se refleja en los datos, la automatización, si bien, significa avance, progreso y desarrollo va a generar en el individuo que labora en dichas condiciones efectos de tipo negativo (1), que en definitiva van a delimitar y disminuir los niveles de productividad.

Siendo los objetivos de la organización un alto nivel de productividad, eficiencia, servicio óptimo, ellos van acorde con la satisfacción, realización personal e integral de los trabajadores de ella.

A nivel sensible fue posible visualizar que la automatización produce directa e indirectamente un efecto en la operadora en cuanto a sus relaciones interpersonales, espe-

---

1) Insatisfacción, desmotivación, conflicto intergrupar, tensiones, etc.

cialmente (aspecto central para las hipótesis de trabajo).

Los elementos constituyentes de las hipótesis y su operacionalización y composición a través del instrumento reflejan una realidad problemática en el sus-sistema (División Tráfico) expresada en que a alto grado de automatización, medido por el tipo de proceso de producción, división del trabajo, grado de especialización, se generan patologías sociales.

La patología Social se evidencia en relaciones interpersonales conflictivas en el grupo de operadoras y en un comportamiento desintegrado, lo cual va a condicionar el proceso de producción y por lo tanto los niveles de eficiencia de la Empresa.

La operadora telefónica se ve sometida a tensiones derivadas del tipo de trabajo lo cual le produce desmotivación frente a él y en definitiva insatisfacción laboral.

En síntesis las conclusiones más relevantes obtenidas a través del análisis de los datos de la investigación son:

- 1.- El nivel de educación de los sujetos estudiados corresponde en general a un estrato medio.
- 2.- La edad es relativamente homogénea.
- 3.- La Compañía de Teléfonos de Chile contempla una proyección hacia el mejoramiento del servicio telefónico y consecuentemente al incremento de nuevas tecnologías.

- 4.- Existe una fuerte tendencia al conflicto entre los integrantes del grupo.
- 5.- Existe un evidente estado de insatisfacción laboral en los sujetos estudiados.
- 6.- Los sujetos de estudio en general plantean escasa motivación frente al trabajo realizado.
- 7.- Un porcentaje significativo de sujetos plantea reacción conflictiva frente a la organización.
- 8.- Otro tipo de situación que se detectó lo constituye la alienación, el que se da en un elevado índice.
- 9.- Los sujetos en estudio consideran que en su mayoría las labores desarrolladas son uniformes debido a la escasa posibilidad de creatividad en el trabajo.
- 10.- En lo que se refiere a las posibilidades de promoción y ascensos en la organización, estas son muy bajas.
- 11.- Los sujetos enmarcados en patologías sociales plantean comportamientos desintegrados frente a su organización laboral.(1).
- 12.- Es evidente que la presencia de comportamientos desintegrados que presenta la operadora, tiene estrecha relación con el establecimiento de relaciones interpersonales conflictivas.(2)

---

1) Vease Cuadro Nro. 4

2) Vease Cuadro Nro. 5

13.- Respecto a la interrelación de los factores contemplados en las hipótesis del presente seminario, se puede señalar que dichos elementos ( patologías sociales, comportamientos desintegrados, relaciones interpersonales conflictivas, alienación) tienen una relación positiva, vale decir, que a nivel de operadora de la División Tráfico de la Compañía de Teléfonos de Chile, plantea patologías sociales lo que posibilita el surgimiento de comportamientos desintegrados, lo cual a su vez conforma el establecimiento de relaciones interpersonales conflictivas.

Considerando el análisis de los datos previamente expuestos se elaboraron estas que entregan una visión global acerca de las respuestas entregadas por las operadoras y lo que ello representa a nivel de la problemática abordada.

Cabe señalar además que los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario fueron complementados por una estrategia de observación llevada a efecto en la C.T.C. y en especial en la División Tráfico.

Respecto a la aplicación misma del instrumento éste se llevó a cabo en un clima óptimo, no se observó actitud de rechazo e incomodidad por el tipo de preguntas. Durante el

---

Es necesario puntualizar que la complejidad de la temática requería de un análisis de datos multivariado para alcanzar un nivel mayor de rigurosidad, pero existieron problemas en cuanto a capacidad del computador disponible y costo del proceso, aún cuando el Programa se confeccionó y se encuentra disponible para futuras investigaciones. Se adjunta anexo con los cruces de #er. nivel correspondientes.

proceso estuvieron presente ambos alumnos seminaristas.

Todos los elementos expuestos en el análisis de la problemática como por ejemplo insatisfacción laboral, alienación, etc. constan tuyen objetos de estudio específicos en equipo interdisciplinario, en la medida que cada uno de ellos tiene incidencia particular y global en la dinámica y desarrollo de la organización.

#### 9.- PROGNOSIS

La presencia de automatización en la Compañía de Teléfonos de Chile, y su evidente repercusión principalmente en la División Tráfico, dadas las características de los sistemas de trabajo que prima en este sector de la Compañía (impuesto por el proceso de automatización), exponen al segmento social de dicha unidad productiva a alteraciones calificadas como patología social, caracterizada fundamentalmente por desajustes que se producen entre individuos - tecnología - organización.

Esta situación conlleva al establecimiento de comportamientos desintegrados los cuales tienen su principal manifestación en el desarrollo de relaciones interpersonales conflictivas en el seno de dicha unidad.

La mencionada desarticulación configura una compleja situación problema, cuya persistencia incidirá a futuro en una considerable baja de la capacidad productiva de los integrantes de la división a nivel individual y

colectivo por lo que, tanto el cumplimiento de los objetivos de producción como el desarrollo personal de sus integrantes, se verán seriamente obstaculizados de no mediar la intervención sistemática de variables que tiendan, en aproximaciones sucesivas a minimizar los efectos señalados.

De esta manera se estará contribuyendo al desarrollo de la organización en general.

## C A P I T U L O   I I   I

### P R O G R A M A C I O N

La Programación es el proceso a través del cual se formulan objetivos tendientes a solucionar las principales problemáticas detectadas en el Diagnóstico. A partir de ello se diseñan las alternativas en términos de proyectos de acción factibles de dicha realidad.

#### 1.- Fundamentación.-

La realidad encontrada en la Compañía de Teléfonos de Chile, V Región y más específicamente, en la División Tráfico delimita el quehacer de Servicio Social dentro de una perspectiva nueva y particular, por cuanto los problemas de mayor relevancia tienen entre sus factores causales el nivel tecnológico, lo cual dado el estadio de desarrollo, es difícil de abordarlo y en tal sentido, de modificar en forma esencial.

El avance del proceso de modernización ha ~~ido~~ generando algunos efectos negativos tales como: stress, polución, desorganización familiar, etc, que de ser tratadas en sus causas irían a provocar, quizás, un retroceso o involución en el desarrollo de la sociedad. Dentro de este contexto se ubica el fenómeno de la Automatización.

Como se ha expuesto en los capítulos anteriores, la automatización es una variable inmanejable a nivel de Servicio Social por cuanto no se constituye en su materia objeto, aún cuando los efectos que genera van directamente a afectar al conglomerado social ya sea productores o consumidores. En tal sentido, es necesario, dada su importancia tender a minimizar, o más precisamente, contribuir desde el punto de vista profesional, a minimizar los efectos

más negativos que dificultan el pleno desarrollo de la organización en sí, como a su vez de los miembros de ella.

Es así como, en la División Tráfico, la Automatización es un proceso evidente ya que pertenece a una organización compleja cuya función de producción es la de proporcionar un servicio telefónico a la comunidad en condiciones de máxima eficiencia para lo cual se requiere el más alto nivel tecnológico y de calificación del recurso humano.

Algunos de los efectos de este proceso de automatización en la operadora telefónica, según antecedentes recogidos en la etapa de Diagnóstico, se expresan principalmente, en formas de comportamiento desintegrado (1) que dificultan las relaciones interpersonales, lo cual en definitiva va a afectar el logro óptimo de los objetivos de la organización.

Es necesario puntualizar que en organizaciones que poseen un alto grado de automatización en su proceso de producción, las consecuencias observadas no son tan solo debidas al "maquinismo" y/o trabajo rutinario, sino también a los medios de administración y organización en los cuales este trabajo se desenvuelve (por ej. estilo de supervisión).

En síntesis, la compleja problemática encontrada en la División Tráfico, con respecto a la operadora telefónica, plantea la necesidad de visualizar el quehacer de Servicio Social en una perspectiva distinta cuyo objetivo profesional no puede ser la "transformación de dicha realidad", ya que en última instancia significaría un retroceso en el proceso de desarrollo económico y tecnológico al cual se

---

1) Véase Definición de Conceptos, Cap. II.

encuentra avocado el país. En tal sentido la imposibilidad de controlar el proceso de automatización delimita un campo de acción interdisciplinario constituido por los efectos (y sus formas de tratamiento) de dicho proceso, en el cual a Servicio Social, le cabe un rol activo tanto en la detección como en el tratamiento de la problemática por su misma ligazón con los miembros de la organización.

2.- OBJETIVOS

a) Objetivo General

1.- En cuanto a la Organización: Contribuir al desarrollo de la organización en condiciones de satisfacción laboral y productividad.

2.- En cuanto a Servicio Social: Contribuir a minimizar los efectos que genera el proceso de automatización de las técnicas de producción en la operadora telefónica.

b) Objetivos Específicos

1.- En cuanto a la Organización: Sensibilizar (1) a los agentes decisionales de la organización acerca de la realidad de la operadora telefónica

2.- En cuanto a Servicio Social: Desarrollar un proyecto de acción social orientado a dar respuesta a los requerimientos de la realidad de la operadora telefónica.

---

1) Sensibilización: se constituye en el primer paso del Desarrollo Organizacional.

c) Meta

Implementar un proyecto de acción social que contribuya a minimizar los efectos de la automatización en la Operadora Telefónica de la División Tráfico de la Compañía de Teléfonos de Chile, V Región en un período de 8 semanas.

3.- DISEÑO DE ALTERNATIVAS Y SELECCION DE LA ALTERNATIVA OPTIMA (1)

Definición: Etapa a través de la cual se visualizan los caminos o vías para pasar de la situación inicial conocida e interpretada en el Diagnóstico a la situación Final definida por la función objetivo.

Los criterios para el diseño y elección de las soluciones y alternativas son:

a) TIEMPO:

Período a utilizar en el desarrollo del proyecto delimitado por la meta.

0 = tiempo pesimista = más de 8 semanas  
1 = tiempo más probable = 6 a 8 semanas  
2 = tiempo optimista = 5 a 6 semanas

b) BENEFICIO: Impacto provocado en la situación problemática de la operadora ya que los cambios se promueven en:

---

1) Alternativa es el camino hacia la situación final partiendo de condiciones objetivas similares.

Solución es el camino hacia la situación final partiendo de condiciones objetivas distintas.

- a) Conocimiento de la situación por los agentes decisio-  
nales.
- b) Cambios en el estilo de supervisión.
- c) Transformación de la Sala de Descanso.
- d) Identificación del sujeto con la Organización.
- e) Relaciones armónicas entre los miembros de la Organiza-  
ción.
- f) Participación de los sujetos en la toma de decisiones.(1)

En tal sentido la situación resultante se evalúa por:

- 0 {
  - 1.- Desconocimiento de los agentes decisio-  
nales de la situación.
  - 2.- Estilo de supervisión orientado a la produc-  
ción.
  - 3.- Ambiente de la sala de descanso con ruidos  
e inhóspito.
  - 4.- Organización visualizada por los sujetos co-  
mo fuente de ingresos.
  - 5.- Existencia de conflictos entre supervisores  
y subordinados y entre subordinados.
  - 6.- Desconocimiento de los sujetos del proceso  
de toma de decisiones.
- 1 {
  - 1.- Estilo de supervisión en ocasiones orientado  
a la producción y en otras, al empleado.
  - 2.- Conocimiento de la situación por parte de los  
agentes decisio-  
nales, pero sin búsqueda de  
las causas del problema.
  - 3.- Ambiente de descanso acogedor, pero con mucho  
ruido.

---

1) Se trata de criterios realistas, ya que no se incluye la transformación del ambiente de trabajo el cual, sería el óptimo.

- 4.- Organización visualizada solo por el 50 % de los miembros como fuente de ingresos.
- 5.- Existencia de conflictos entre supervisores y subordinados, pero el grupo con gran espíritu de cuerpo.
- 6.- Participación de los sujetos en el 50 % de las decisiones relativas a la organización.

2

- 1.- Estilo de supervisión orientado al empleado.
- 2.- Interés de los agentes decisionales por transformar la situación problemática por conocimiento de sus causas y efectos.
- 3.- Ambiente de descanso adecuado, acogedor, sin ruidos molestos.
- 4.- Identificación plena del sujeto con la organización.
- 5.- Inexistencia de conflictos entre supervisores y subordinados y entre subordinados que vayan a obstaculizar el proceso de producción y las relaciones interpersonales.
- 6.- Participación de los sujetos en más del 80 % de las decisiones relativas a su ambiente de trabajo.

c) PROCESO: Se constituye en el conjunto de etapas que es necesario desarrollar para alcanzar el objetivo. Está dado por la secuencia de acciones indispensables para la óptima ejecución en la organización: niveles de comunicación, coordinación y control.

- 0 {
- 1.- No hay canales de comunicación horizontal en el nivel decisonal.
  - 2.- Coordinación en las acciones entre unidades ejecutoras en el nivel decisonal o no existe coordinación (nivel decisonal) (1).
  - 3.- Inexistencia de mecanismos de control de las acciones.
- 1 {
- 1.- Comunicación en el nivel superior con participación de jefes intermedios (supervisoras).
  - 2.- Coordinación en las acciones entre unidades ejecutoras en el nivel superior con traspaso de funciones al nivel intermedio.
  - 3.- Los mecanismos de control se ubican en el nivel intermedio.
- 2 {
- 1.- Comunicación del nivel superior al inferior.
  - 2.- Coordinación de las acciones en los tres niveles.
  - 3.- Mecanismos de control a los tres niveles.

d) MAGNITUD: está dado por el nivel de afectación que el problema tiene.

0 = afecta entre 10 y 30 % de los sujetos.

1 = afecta entre 30 y 60 % de los sujetos.

2 = afecta entre 60 y 100 % de los sujetos.

- 
- 1) - Nivel superior : nivel decisonal  
- Nivel intermedio : supervisoras  
- Nivel inferior : subordinados

e) NATURALEZA DEL PROBLEMA: Se refiere al origen del problema y las posibilidades de afectación para la organización en general.

0 { Las causas del problema son inmanejables por Servicio Social en toda la organización.(1)

1 { Las causas son inmanejables pero no así los efectos del problema en la organización.

2 { Es posible tratar las causas y los efectos del problema en la organización.

f) COBERTURA: extensión del radio de acción que posee la solución y/o alternativa para afectar el problema.

0 = Bajo : llega al 10 a 30 % de los sujetos

1 = Medio: llega al 30 a 70 % de los sujetos

2 = Alto : llega al 70 a 100 % de los sujetos de la organización

g) CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE SERVICIO SOCIAL:

0 { El proyecto social desarrollado no responde a los requerimientos de la organización

---

1) El término "inmanejables" ya sea de causas y efectos se plantean cuando ellos se basan en variables estructurales: tecnología, ingresos, etc.

1 { El proyecto social responde a los requerimientos  
de la organización, pero no pasa a todos los niveles de ella.

2 { El proyecto social es factible, pero requiere de  
realimentación periódica en los diversos niveles  
de la organización.

CRITERIOS DE DISEÑO Y SELECCION DE ALTERNATIVAS

Criterio	Identificación	Significación	Valor	Determinación del valor
V <sub>1</sub>	Tiempo	Delimitado por la meta.	0.10	0 = más de 8 semanas 1 = 6 a 8 semanas 2 = 5 a 6 semanas
V <sub>2</sub>	Beneficio	Impacto	0.20	Desconocimiento de los agentes decisionales de la situación . Estilo de supervisión centrado en la produc. Ambiente de la sala de descanso con ruidos e in-hóspito. Organización visualizada por los sujetos como fuente de ingresos Existencia de conflicto entre superv. y subordinados y entre subordinados. Desconocimiento de los sujetos del proceso de toma de decisiones. Estilo de supervisión en ocasiones orientada al empleado y en otras a la producción.

Criterio	Identifi-	Signifi-	Valor	Determinación valor
				<p>Conocimiento de la situación por parte de los agentes decisio- nales, pero sin bús- queda las causas.</p> <p>Ambiente de descanso acogedor pero con mu- cho ruido.</p> <p>Organización visuali- zada por el 50% de los miembros como fuente de ingresos.</p> <p>Existencia de conflic- tos entre supervisores y subordinados, pero con gran espíritu de cuerpo.</p> <p>Participación de los sujetos en el 50% de las decisiones.</p> <p>Estilo de supervisión orientada al empleado.</p> <p>Interés de los agen- tes decisio- nales por transformar la situa- ción problemática por conocimiento de las causas y efectos</p>

Criterio	Identificación	Significación	Valor	Determinación valor
				<p>Ambiente de descanso adecuado, acogedor, sin ruidos molestos.</p> <p>Identificación plena del sujeto con su organización.</p> <p>Inexistencia de conflictos.</p> <p>Participación de los sujetos en más del 70% de las decisiones relativas a su ambiente de trabajo.</p>
V <sub>3</sub>	Proceso	Conjunto de etapas necesarias a desarrollar.	0.10 0	<p>No hay canales de comunicación.</p> <p>Coordinación sólo a nivel superior.</p> <p>No hay mecanismos de control.</p> <p>1 Comunicación hasta nivel medio.</p> <p>Coordinación hasta los niveles intermedios.</p> <p>Mecanismos de control ubicados en el nivel intermedio.</p>

Criterio	Identificación	Significación	Valor	Determinación valor
				2 Comunicación, coordinación y mecanismos de control en los tres niveles.
V <sub>4</sub>	Magnitud	Nivel de afectación que el problema tiene	0.15	0=Afecta entre 10 y 30% de los sujetos 1=Afecta entre 30 y 60% de los sujetos. 2=Afecta entre 60 y 100% de los sujetos.
V <sub>5</sub>	Naturaleza del problema	Origen del problema	0.15	0=Las causas y efectos son inmanejables por S.S. en toda la organización. 1=Las causas son inmanejables, pero no así los efectos del problema 2=Es posible tratar las causas y los efectos del problema.
V <sub>6</sub>	Cobertura	Extensión del radio de acción de la solución	0.15	0= llega entre el 10 y 30% de los sujetos 1= llega entre 30 y 60% de los sujetos.

Criterio	Identifi-	Signifi-	Valor	Determinación valores
				2= Llega entre 60 y 100 de los sujetos
V <sub>7</sub>	Cumplimiento de los objetivos de Servicio Social	Cumplimiento de los objetivos	0.15	<p>0= El proyecto no responde a los requerimientos de la organización.</p> <p>1= El proyecto responde a los requerimientos de la empresa, pero no llega a todos los niveles de ella.</p> <p>2= El proyecto social es factible, pero requiere de reorientación en los diversos niveles de la organización.</p>

Las soluciones y alternativas diseñadas son:

SOLUCION A: Tratamiento directo de la problemática en la operadora telefónica.

SOLUCION B: Tratamiento a través de agentes decisionales y supervisores de la problemática de la operadora.

Estas soluciones están orientadas a enfrentar la problemática de la operadora telefónica de la División Tráfico de la Compañía de Teléfonos de Chile, V Región, conocida e interpretada en el Diagnóstico, por cuanto es necesario a partir de ellas diseñar las alternativas factibles de implementación.

ANALISIS Y SELECCION

SOLUCION A : Tratamiento directo de la problemática en la operadora telefónica.

ALTERNATIVAS < 1.- Tratamiento a nivel grupal  
2.- Tratamiento individual

SOLUCION B : Tratamiento a través de agentes decisionales y supervisores de la problemática de la operadora telefónica.

ALTERNATIVAS < 1.- Sensibilización de agentes decisionales y supervisores.  
2.- Utilización de agentes negociadores de conflictos (1)

---

1) Técnica utilizada en algunas experiencias de Desarrollo Organizacional.  
Vease: Richard E. Walton, "Conciliación de Conflictos Interpersonales: Confrontación y Consultoría de Mediadores".

La alternativa óptima está definida por:

- $V_1$  Tiempo 1 = Tiempo más probable. 6 a 8 semanas
- $V_2$  Beneficio 2 = Alto
- a) Estilo de supervisión orientada al empleado
  - b) Interés de los agentes decisionales por transformar la situación problemática por conocimiento de sus causas y efectos.
  - c) Ambiente de descanso adecuado, acogedor, sin ruidos molestos.
  - d) Identificación plena del sujeto con su organización.
  - e) Inexistencia de conflictos entre supervisores y subordinados y entre subordinados que vayan a obstaculizar el proceso de producción y las relaciones interpersonales.
- $V_3$  Proceso 2 = Alto
- a) Comunicación del nivel superior al inferior.
  - b) Coordinación en las acciones de los 3 niveles.
  - c) Mecanismos de control a los 3 niveles.

V <sub>4</sub>	<u>Magnitud</u>	2 = Alto	Afecta entre 50 y 100% de los sujetos.
V <sub>5</sub>	<u>Naturaleza</u>	1 = Medio	Las causas son inmanejables, pero no así los efectos del problema en la organización.
V <sub>6</sub>	<u>Cobertura</u>	1 = Medio	Llega al 30 y 70 % de los sujetos.
V <sub>7</sub>	<u>Cumplimiento de los objetivos de Servicio Social.</u>	2 = Alto	El proyecto social es factible, pero requiere de realimentación periódica en los diversos niveles de la organización.

Alternativa Optima:

1	x	0.10	=	0.10
2	x	0.20	=	0.40
2	x	0.10	=	0.20
2	x	0.15	=	0.30
1	x	0.15	=	0.15
1	x	0.15	=	0.15
2	x	0.15	=	0.30
				<hr/>
				1.60

Alternativa Optima = 1.60

Solución A :

Alternativa A		Alternativa B		
Tratamiento Grupal		Tratamiento Individual		
V <sub>1</sub>	0 x 0.10	0	0 x 0.10	0
V <sub>2</sub>	0 x 0.20	0	0 x 0.20	0
V <sub>3</sub>	0 x 0.10	0	0 x 0.10	0
V <sub>4</sub>	1 x 0.15	0.15	1 x 0.15	0.15
V <sub>5</sub>	1 x 0.15	0.15	0 x 0.15	0
V <sub>6</sub>	1 x 0.15	0.15	0 x 0.15	0
V <sub>7</sub>	1 x 0.15	0.15	1 x 0.15	0.15
		0.60		0.30

Solución B

Alternativa A		Alternativa B		
Sensibilización de agentes decisionales y supervisores.		Utilización de agentes negociadores de conflictos.		
V <sub>1</sub>	1 x 0.10	0.10	1 x 0.10	0.10
V <sub>2</sub>	1 x 0.20	0.20	1 x 0.20	0.20
V <sub>3</sub>	1 x 0.10	0.10	1 x 0.10	0.10
V <sub>4</sub>	1 x 0.15	0.15	1 x 0.15	0.15
V <sub>5</sub>	1 x 0.15	0.15	1 x 0.15	0.15
V <sub>6</sub>	1 x 0.15	0.15	0 x 0.15	0
V <sub>7</sub>	2 x 0.15	0.30	0 x 0.15	0
		1.15	0.70	

El análisis expuesto anteriormente determina a la alternativa A de la solución B ( 1.15 ) como aquella más cercana al valor óptimo de 1.60, en tal sentido, significa que reúne las condiciones necesarias para constituirse en aque-

lla vía o camino que efectivamente permitirá el logro de los objetivos planteados y como tal, tender a modificar la realidad problemática de la operadora telefónica, en algún grado.

Implementar un proyecto de sensibilización de los agentes decisionales y de control (supervisores) es el primer paso para alcanzar un desarrollo óptimo de la organización y como tal, generar un cambio sistemático y planificado de las condiciones de la organización.

Las alternativas de acción A y B de la solución A, aún cuando aparecen más directamente relacionadas con el sujeto-objeto de este seminario, que es la operadora telefónica, presenta además dificultades de implementación derivadas del trabajo mismo, como son: la dura jornada de trabajo y la existencia de turnos y de su condición femenina y estado civil, por lo cual permanecen al interior de la empresa el tiempo estrictamente necesario.

Estos impedimentos condicionan la posibilidad de diseñar alternativas referidas a integración periódica a actividades extraprogramáticas, recreación, etc.

#### 4.- DISEÑO DEL PROYECTO

##### a) Identificación de la idea:

"Proyecto de sensibilización de los agentes decisionales y de control frente al problema de la operadora telefónica".

Un proyecto de sensibilización se constituye en un instrumento utilizado en un proceso de Desarrollo Organizacional, el que en este caso, alcanza una dimensión social por cuanto está orientado a la búsqueda de una solución integral del problema que aqueja a la operadora telefónica la cual se constituye en el sujeto central de este trabajo. La dimensión social está dada por los siguientes factores:

- 1.- El tipo de relaciones sociales que ellas establecen van a afectar a la empresa y al grupo en sí.
- 2.- Afecta a un grupo social de importancia estratégica en la empresa.
- 3.- La existencia de relaciones interpersonales conflictivas, tensiones, insatisfacción, en el ambiente de trabajo va a ir en desmedro del grupo familiar.(1)
- 4.- Servicio Social orienta su quehacer profesional hacia el segmento social y las relaciones entre sus componentes.

b) Justificación del Proyecto:

Vistos los antecedentes expuestos en el diagnóstico a nivel de problemas que enfrenta la operadora telefónica, es posible entonces deducir que el estado de relaciones interpersonales conflictivas es factible de mantenerse durante su estadía en la organización, de progresar y solo excepcionalmente de terminar dentro de la organización, lo que obstaculiza tanto las relaciones interpersonales como el desarrollo de la organización.

- 
- 1.- Afirmación que requiere comprobación o disprobación posterior.

Es por ello y dada la complejidad de la problemática se ha visto la necesidad de abordarla de modo sistemático y para tal efecto es prioritario llevar a cabo una fase de sensibilización de los agentes decisionales y de control con miras que a futuro se aborde a nivel de equipo multidisciplinario.

Como se ha expuesto anteriormente, la complejidad de la problemática condiciona el quehacer de Servicio Social, en cuanto a un objetivo de "transformación de la realidad", ya que la situación existente en la División Tráfico tiene entre sus factores causales el alto grado de automatización que ha alcanzado la organización, por el estado de avance en el cual se encuentra el sistema de telecomunicaciones a nivel nacional.

Aún cuando no es posible tratar las causas del problema, porque se debería cambiar el proceso de producción de un servicio tan estratégico como es el teléfono (1), es necesario la intervención profesional de Servicio Social a través de la cual se contribuya a minimizar aquellos aspectos más negativos que surgen en la problemática y que van en desmedro del trabajador y su organización.

De tal manera, este proyecto se constituye en una experiencia nueva en un marco profesional distinto, pero acorde a la realidad actual (en términos de estadio del proceso tecnológico) orientado a satisfacer una necesidad presente en la empresa, la cual no sólo permite enriquecer el quehacer de Servicio Social, sino también visualizar algunas vías o caminos de solución a este tipo de problemática.

---

1.- Lo cual significaría más que un proceso de desarrollo, sino de involución.

c) Objetivos:

Objetivo General:

Contribuir a minimizar los efectos que genera el proceso de automatización de las técnicas de producción en la operadora telefónica.

Objetivos Específicos:

- Analizar la problemática visualizada a nivel de Gerencia Regional, División Tráfico, Sub-División Administrativa y Sección Servicios y Bienestar del Personal.
- Motivar la participación de los agentes decisionales en el tratamiento de la problemática.
- Discutir el rol del supervisor frente a la problemática visualizada en el Diagnóstico.

d) Dependencia administrativa

El proyecto depende de la Sección Servicios y Bienestar del Personal, siendo la implementación, coordinación y evaluación responsabilidad de los alumnos seminaristas.

e) Recursos:

Humanos:

- Gerente Regional
- Jefe División Tráfico
- Jefe Sub-División Administrativa
- Jefe Sección Servicios y Bienestar del Personal
- Supervisores
- Alumnos seminaristas

Materiales

- Material fungible
- Material audiovisual (pizarrón, rotafolio)
- Sala de sesiones

Institucionales

- Compañía de Teléfonos de Chile, V Región
- Universidad de Chile

f) Tiempo: Las actividades que contempla el proyecto se realizarán en un período de dos meses a partir del 15 de Octubre al 15 de Diciembre.

g) Calendario de actividades:

- |   |                  |
|---|------------------|
| - Programación, coordinación y evaluación del Proyecto de Sensibilización | Octubre a Dic.   |
| - Reuniones con Jefes de División Tráfico y Sub-División Administrativa   | Octubre a Dic.   |
| - Reuniones con Asistente Social  | Abril a Diciemb. |
| - Reuniones de equipo   | Abril a Diciemb, |

h) Financiamiento:

El proyecto está financiado indirectamente por el rol que cumple la Universidad en la comunidad respecto a investigación, que se concretiza a través de la acción de los alumnos.

i) Técnicas:

Las técnicas a utilizar serán: entrevista estructurada, análisis de contenido, discusión de grupo, técnicas audiovisuales.

C A P I T U L O I V

EJECUCION

La ejecución se puede identificar como la etapa metodológica en que se lleva a la práctica lo programado superando los problemas que se presentan para realizar el proyecto. Los problemas que son necesarios solucionar no sólo son de acción, sino también de conocimiento y de planificación, ya que en la ejecución convergen las etapas anteriores. De tal forma, que las etapas metodológicas no se dieron una sucesión lineal, sino en forma relacionada e incluso paralela. (Existió una gama de acciones inmediatas que se realizaron al mismo tiempo que se elaboró el diagnóstico y se programó el proyecto, es decir, la acción sensibilizadora se empezó a ejecutar prácticamente al inicio de la investigación, dado que el tema del Seminario constituyó una primera experiencia al respecto, por lo cual los alumnos se encontraban preparados a través de la investigación bibliográfica.

En esta medida se requiere de instancias que posibilitan el actuar en condiciones favorables para el desarrollo del proyecto mismo.

Las actividades realizadas fueron:

- Reuniones con Jefe División Tráfico : 7
- Reuniones con Jefe Sub División Administrativa : 2
- Reuniones con Asistente Social : 12
- En equipo con Agentes decisoriales : 2

- Reuniones con Agentes de Control : 2
- Gestiones varias : 7

Las reuniones con Jefe de División Tráfico y Jefe de Sub División Administrativa, estuvieron orientadas principalmente a coordinar acciones tendientes al desarrollo del proyecto a objeto de crear condiciones favorables para llevar a cabo las acciones predeterminadas en la medida que el problema en su magnitud total plantea una complejidad considerable.

En dichas reuniones se entregaron algunos elementos relevantes surgidos de la investigación.

Las reuniones con la Asistente Social, tuvieron como objetivo la coordinación y control, no sólo de la implementación del proyecto, sino de la investigación en su totalidad.

En las reuniones con los Agentes decisoriales se dieron a conocer los resultados obtenidos en la investigación, analizándose la implicancia de los factores recurrentes que conforman la problemática abordada y su incidencia en el desarrollo de la organización, colocando énfasis en la importancia de su participación como Agentes decisoriales en el tratamiento del problema, ya que se estableció en la programación la alternativa real para enfrentar este tipo de situaciones es el conocimiento de la magnitud que dicha problemática tiene, lo que significa que esta sensibilización corresponda a una fase primaria de acciones sistemáticas en equipo interdisciplinarias.

De esta manera, se motivó a adoptar una actitud colaborativa para tomar las medidas necesarias que su función la posibilita.

Lamentablemente por problemas administrativos de la empresa, no fue posible contar con la Asistencia del Agente Regional, el cual se informará a través del documento final del Seminario.

En cuanto a las reuniones con los Agentes de Control se analizó el rol que ellos desempeñan con el proceso de automatización ya que su comportamiento influye en la conducta de la operadora y es un nexo operativo entre ésta y el nivel superior.

Este análisis se centró en actitud que debe tener el supervisor frente a sus subordinados y el papel que juegan las comunicaciones en las relaciones interpersonales.

Para medir la capacidad de los conocimientos entregados se confeccionó un instrumento de evaluación Antes - Después.

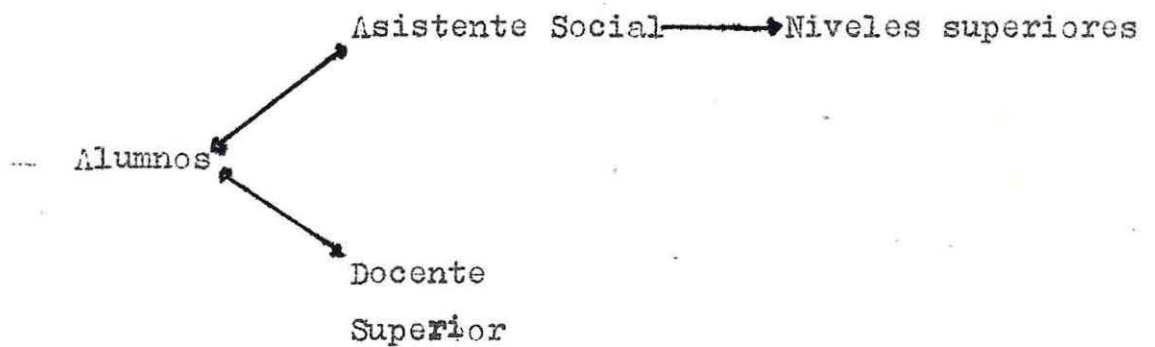
#### Mecanismos de comunicación, coordinación y control

A objeto de realizar el proceso de ejecución en forma óptima se estimó conveniente considerar los canales de comunicación e información y el proceso de coordinación para llevar a efecto lo programado.

En la C.T.C., Región V el aspecto normativo en relación a los canales de comunicación son rigurosos, de tal forma que se estableció como elemento de coordinación reuniones periódicas con la Asistente Social, quién a su vez coordinaba con otros niveles y con el Jefe de División Tráfico.

Se estableció además, un flujo de información que posibilita el control de toda la acción de los alumnos.

Cuadro N°.      Flujo de Comunicación



De cualquier manera, la responsabilidad directa de la administración y ejecución del proyecto estuvo a cargo de los alumnos.



## C A P I T U L O V

### EVALUACION

Es el proceso a través del cual se mide la situación inicial respecto a la situación final. Se mide el grado de éxito o fracaso en el logro de los objetivos.

La consecución de los objetivos se logra a través del diseño del proyecto por cuanto es necesario establecer dos instancias de evaluación; la que se refiere al proyecto en sí y la que permite establecer las limitaciones y alcances del Seminario en su totalidad.

Previo a esta etapa en el desarrollo mismo del proceso metodológico, la evaluación fue constante en cada una de sus etapas, ya que debido a la complejidad de la situación-problema fue necesario ir continuamente revisando el que-hacer profesional y descubriendo nuevas dimensiones de él.

La C.T.C. se constituye en una organización de importancia estratégica dentro del área de las telecomunicaciones a nivel nacional y dentro de ella, la División Tráfico se considera el núcleo medular a través del cual se expresa la excelencia del funcionamiento de dicha Compañía. En tal sentido, la inquietud primordial de los agentes decisivos está centrada en este sub-sistema por cuanto la operadora telefónica es el nexo entre la empresa y la comunidad.

La operadora telefónica es el agente mediador entre la organización y el entorno expresándose a través de ella sus objetivos: el proporcionar un servicio telefónico en condiciones óptimas, Indiscutiblemente de la interrelación con los otros sistemas y la función de cada uno se alcanza el objetivo, pero la imagen de ella se refleja en forma especial en el comportamiento de la operadora telefónica con el suscriptor. De ello se deriva su importancia y la necesidad de contribuir desde el punto de vista profesional en la organización al logro de un alto nivel de productividad en condiciones de satisfacción laboral.

Es así como mediante el Diagnóstico se detectó una situación problemática que afectaba las operadoras, generado por el proceso de automatización, cuyas características residen principalmente en la existencia de factores tales como: alienación, patología social, comportamiento desintegrado, lo que condiciona el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas en la unidad de análisis.

Se detectó además una serie de factores, entre ellos motivación, satisfacción laboral, etc., los cuales incrementaron una visión globalizante de la problemática antes mencionada, por lo cual el desarrollo mismo de la unidad de análisis se veía seriamente afectado y consecuentemente con esto, en alguna medida se estaría afectando al desarrollo de la organización en su totalidad.

Dada la complejidad del tema, en el proceso de investigación se encontraron algunas dificultades que fueron consideradas y controladas en el transcurso de la etapa, de

manera tal que no incidieran significativamente en el desarrollo del seminario.

Dichos problemas estuvieron referidos a la sustentación teórica, en la medida que para el análisis contempla un gran número de conceptos específicos que debieron ser interrelacionados y de esta manera configurar un marco teórico que respaldara en forma rigurosa el estudio y el proceso total.

Por otra parte la aplicación del instrumento para la medición del problema se vió afectada por el proceso de racionalización al que se encuentra avocada la C.T.C. y por el desconocimiento del rol de Servicio Social frente al contexto en que la situación problema se encuentra enmarcada, razón por la cual el instrumento fue aplicado a una muestra considerada significativa y no al universo como se había considerado.

De esta manera la situación problema planteó la necesidad de diseñar una alternativa que permitiera enfrentarla de manera realista, por lo cual se elaboró un proyecto de sensibilización de los agentes decisionales y de control. Los objetivos que guiaron la concretización de dicho proyecto estuvieron definidos en términos de sensibilización a los agentes decisionales acerca de la realidad laboral de la operadora telefónica y a dar respuesta a los requerimientos de dicha realidad, los cuales se desarrollaron de acuerdo a la organicidad y a las características particulares del sistema de trabajo de la unidad de análisis.

Una vez diseñado el proyecto se procedió a la ejecución del mismo. En esta etapa se aplicaron las técnicas contempladas en la etapa de programación, las que según lo previsto cumplieron su objetivo, existiendo por ello una participación favorable en el tratamiento de las temáticas.

No fue posible contar con la asistencia del Gerente Regional, quién se encontraba en Santiago por razones de tipo administrativo, pero será informado a través del conducto regular y por el documento final del Seminario.

En la concreción de objetivos tuvo vital importancia el transcurso del proceso metodológico en su totalidad, en la medida que en la etapa de investigación se llevaron a cabo entrevistas en las que se fue evaluando el grado de conocimiento que tenían los agentes decisionales entrevistados, mediante la introducción de preguntas de control que se realizaron referente a factores de análisis (conceptos) incluidos en la investigación, como también la visión global que ellos tenían respecto a la problemática abordada. De esta manera se configuró la opinión y conocimiento que se tenía respecto a la problemática.

Todo ello permitió agrupar materias y poner énfasis en aquellas que se evidenció falta de claridad a objeto de abordarlas en reuniones de sensibilización propiamente tal.

En dichas reuniones se visualizó una actitud positiva en el transcurso de los debates, lo que se tradujo en

un considerable alargamiento de las horas de sesión, las que inicialmente se habían programado para 90 minutos cada una, en tiempo real se realizaron en 120 minutos, en la medida que la exposición y argumentos entregados por los alumnos mantuvo constante el interés e incentivó a la participación por ser considerado por los agentes decisoriales "de suma importancia " para la organización.

Lo anterior llevó a los agentes decisoriales a expresar su compromiso tendiente a la minimización de la problemática, para la cual consideraron sus limitaciones administrativas. Tal compromiso no se había vislumbrado en etapas anteriores a la ejecución.

Todo esto lleva a concluir que dichos agentes tenderían a una actitud colaborativa e impulsadora en relación al tratamiento multiprofesional que a futuro debían tener dichas problemáticas, lo que en general revela un cambio de la situación inicial a la situación final-inicial.

En relación a las reuniones con los agentes de control se observó un gran interés por los contenidos entregados, lo que se reflejó en la participación en la discusión del tema.

La asimilación de estos contenidos se midió a través de la aplicación de un Test Antes-Después con los siguientes resultados:

C U A D R O N° 1

conocimien del rol		
	sit. inicial	sit. final
ALTO	3	10
MEDIO	7	-
BAJO	0	-
TOTAL	10	10

El cuadro revela que un total de 10 supervisoras, 3 se encontraban en un grado alto de conocimiento del rol que deben cumplir frente a los sujetos en una organización automatizada y 7 en un grado medio, situación que cambió radicalmente al entregar los contenidos en donde el 100% conocieron en profundidad la problemática y se presentaron abiertas a la posibilidad del cambio.

No obstante los resultados obtenidos, es preciso señalar que se trata de una problemática difícil de abordar y de transformar, por cuando existe una interrelación de factores en su generación, tanto externos como internos, en los cuales solo es posible, enfrentarlos en forma parcial por el carácter y la dinámica de la organización.

La situación encontrada en la División Tráfico planteó un desafío de tipo profesional, por cuanto se constituía en una nueva dimensión alcanzada por la dinámica social al interior de una empresa y en tal sentido el Asistente Social debía asumir un rol en su tratamiento.

## II. FUNDAMENTACION.-

El estado actual en que se encuentra el proceso de desarrollo integral, especialmente en referencia al avance tecnológico; ha enfrentado al hombre a un proceso de automatización; el cual, si bien ha traído consigo un evidente progreso; le ha permitido alcanzar mejores niveles de vida. Vivir en ciudades más higiénicas; realizar menos esfuerzo físico; contar con sistemas de comunicación que lo ponen en relación con todo el mundo; ha generado un conjunto de efectos condicionantes de la vida misma del individuo al interior de su grupo social y por ende, de la sociedad.

A pesar de esto; la automatización ha creado un sistema de provisiones que ha puesto el mundo algo más a disposición del hombre.

En este sentido, estas auténticas conquistas de formas más humanas de vivir, han llevado sin embargo; a que el individuo se sienta importante frente al enorme instrumental que significan la introducción de innovaciones en los sistemas de producción. Estas innovaciones; además, han provocado una acentuada monotonía en las tareas que debe cumplir y que lo han reducido a labores que lo rutinizan.

De esta manera, el individuo se ve enfrentado a comportamientos que llevan a desajustes en los ámbitos que se desenvuelve, principalmente entre personas-tecnología-instituciones.



Desde este punto de vista, en la División Tráfico, que tiene como función conectar las diferentes centrales en el país y hacia el exterior, se observa una ostensible repercusión de las condiciones de automatización actual en la Compañía de Teléfonos de Chile, y es probable que con la continuidad del proceso, esta situación varíe en intensidad con la implementación de un sistema totalmente automático.

La automatización actual ha conducido a la operadora telefónica a realizar una labor que se caracteriza por un alto grado de uniformidad, el que se manifiesta en la realización de un trabajo altamente rutinario y monótono, sometido a sistemas de turnos irregulares y a controles directos y constantes. La configuración de estos elementos exponen a la operadora telefónica al desarrollo de tipos de comportamientos que podrían llegar a conceptualizarse como patologías sociales, entendidas éstas como "desorganización o desajustes sociales en el que intervienen factores como pobreza, vejez, mala salud, idiotez, locura, delito, divorcio, prostitución, tensiones familiares y laborales, etc." (1)., en la medida que más que contribuir a la integración de su grupo social se generan conflictos que dificultan las relaciones sociales. (Afirmación basada en un conocimiento sensible de la situación y experiencia indirecta).

---

1. Diccionario de Sociología. Fondo de Cultura Económica. 1966.

Esta situación afecta a un considerable número de trabajadores de la empresa, dado a que la operadora representa aproximadamente un 51% del personal que labora en la Compañía de Teléfonos de Chile.

Bajo estas perspectivas ubicamos Servicio Social en la empresa como un agente que contribuye con un enfoque globalizante a promover el Bienestar del funcionario C.T.C. y su grupo familiar, mejorando su capacidad productiva y satisfacción personal.

Por lo tanto, se hace necesario la implementación de un proyecto de acción social a nivel de tipo interdisciplinario tendiente al tratamiento de las patologías sociales que está expuesta la operadora telefónica, por efecto del proceso de automatización de su sistema de trabajo.

### III. MARCO TEORICO

El trabajo es entendido como la actividad humana que recide en transformar el ambiente con el fin de lograr ciertos objetivos, siendo el principal la subsistencia y conservación de la vida. Es así como esta actividad es parte esencial de la vida humana dado a que la mayoría de los individuos pasan una tercera parte del día trabajando y lo hacen durante la mitad de su vida. Por lo tanto, revisten vital importancia las condiciones que laboran, el tipo de trabajo que realizan, las interrelaciones al interior de la unidad de trabajo, el grado de adaptación al medio laboral, etc.

Se ha planteado, haciendo referencia a esto, que el marco en el cual el hombre realiza el trabajo que se le ha asignado, es un sistema socio-técnico

Esta idea pone énfasis en la estrecha interdependencia de la tecnología y las relaciones humanas. El sistema socio-técnico vendría a ser una configuración de los aspectos sociales y técnicos de la organización.

El sistema técnico se refiere a la planta física y a la manera que se organizan los procesos mecánicos que se ven impactados por nuevas técnicas de producción a la que se denominan automatización.

No existe aún consenso con respecto a la conceptualización de este término, existiendo un conjunto de definiciones que apuntan a la innovación de las técnicas de producción que mejoran la productividad.

Por lo general, respecto a la inversión dedicada a la automatización, la proporción varía de una industria a otra. La mayoría de los países tienden a invertir en comunicaciones y los países subdesarrollados en particular, en las áreas que sustentan la economía.

La automatización ha traído progreso para el hombre, se han obtenido ventajas evidentes como por ejemplo, un aumento de la producción, esto ha permitido una rebaja apreciable en los precios, elevar el nivel de vida, reducir jornadas de trabajo, etc.

Sin embargo, su empleo exige que se resuelvan los problemas humanos que plantea. Los sistemas altamente mecanizados han reemplazado los métodos de producción artesanal. De esta manera, la automatización impone un nuevo ritmo de trabajo y de vida, lo que produce una obsolencia del hombre antes no conocida. Es así como en el período pre-industrial los artesanos y los labriegos tenían considerable control sobre el ritmo y movimiento de sus labores, pero el sistema de maquinarias gobierna el ritmo de la actividad y restringe los movimientos del trabajador.

Además, trae consigo la división del trabajo, hace más sencillo los empleos, disminuye el área de responsabilidad de cada trabajador con el objeto de convertir la producción en algo racional, las funciones se dividen, la operación se convierte en altamente especializada. Esto es muy importante, pero separa del proceso total al individuo y no entiende como su trabajo encaja dentro de un todo.

La responsabilidad a la solución de problemas se convierte en tarea de supervisores, ingenieros y otros miembros del personal técnico.

La relación fragmentaria del individuo con su trabajo, priva de un sentimiento de propósito.

Otro efecto es el sentido de aislamiento del sistema de producción organizado y sus metas. Esta idea está referida a que el individuo no logra identificarse con la empresa y los productos que labora.

Por otra parte, la automatización engendra trabajo mecánico simple, monótono, de alto grado de uniformidad. Surgen factores de agresión como ruidos, vibraciones, temperatura, que sumado a lo anterior deterioran física y mentalmente al ser humano, individual y colectivo, lo que se traduce en patologías sociales que se manifiestan en desintegraciones que se realizan entre personas-tecnología-instituciones.

A nivel sensible en el proceso de conocimiento, el tipo de trabajo que realiza la operadora telefónica presentaría caracteres de uniformidad, monotonía y rutina, como consecuencia del grado de automatización que registra la División Tráfico de la Compañía de Teléfonos de Chile.

#### IV. HIPOTESIS Y VARIABLES

##### 1. Hipótesis Central:

"La automatización conduciría al surgimiento de patologías sociales en la División Tráfico de la Compañía de Teléfonos de Chile".

##### 1.1. Variable Independiente: Automatización

##### 1.2. Variable Dependiente: Surgimiento de patologías sociales

##### 2. Hipótesis Derivada:

"El grado de automatización existente en la División Tráfico de la C.T.C. generaría en la operadora un comportamiento desintegrado".

2.1. Variable Independiente: Automatización en la División Tráfico.

2.2. Variable Dependiente: Tipos de comportamiento desintegrado en la operadora telefónica.

V. MÉTODOS Y TÉCNICAS.-

Para el desarrollo del proyecto se utilizarán las técnicas comunes de investigación social, planificación y métodos propios de Servicio Social.

OBSERVACIONES:

Indiscutiblemente, el grado en el cual se encuentra el proceso de conocimiento, no permite caracterizar rigurosamente el estado de las relaciones sociales en la División Tráfico ni delimitar claramente el quehacer de Servicio Social, sino, solamente en términos conceptuales.

## CUESTIONARIO SOBRE OPINIONES RESPECTO A LA CIT.C

Esta Cuestionario está formado por 83 consultas. Para cada una de ellas se proponen 5 posibles alternativas indicadas por las letras A, B, C, D y E. Elija la respuesta que se aproxima más a la forma de pensar frente a las diferentes instancias que Ud. afronta en su desempeño dentro de la Compañía. Una vez seleccionada su respuesta escriba la letra que la indica en el casillero de su hoja de Respuestas.

Dejamos en claro que el presente cuestionario no es un instrumento que mide conocimientos, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas, a nosotros solamente nos interesa que sus respuestas reflejen sus opiniones respecto a las consultas establecidas.

Para contestar, elija la letra que corresponda a su opinión más aproximada y escribala en el casillero numerado correspondiente.

NO ESCRIBA SOBRE ESTE FOLLETO  
PARA CONTESTAR UTILICE LA HOJA DE RESPUESTAS

DATOS PERSONALES

EDAD..... ESTADO CIVIL.....

Nro. de HIJOS.....

JEFE DE HOGAR..... TRABAJO

VIVE EN CASA DE.....

AÑO DE INGRESO A LA COMPAÑIA.....?

Nro. DE LICENCIAS MEDICAS EN 1979.....

CAUSAS DE LICENCIAS Y TIEMPO DE ELLAS.....  
.....  
.....

NUMERO DE ADULTOS Y MENORES DE 15 AÑOS EN EL HOGAR

- 1.- ¿Qué le parece su trabajo actual?
  - A) Decididamente me gusta mucho
  - B) Considerandolo bien, me gusta bastante
  - C) Lo acepto no más, no me gusta ni me disgusta
  - D) Preferiría otra cosa
  - E) No me gusta
  
- 2.- ¿Qué ambiente físico hay en su lugar de trabajo?
  - A) Excelente, casi siempre
  - B) Satisfactorio en general
  - C) A veces es desagradable
  - D) Por lo general es desagradable
  - E) Sumamente desagradable
  
- 3.- La iluminación en su lugar de trabajo es:
  - A) Perfectamente buena para el trabajo que se hace
  - B) Está bien
  - C) Apenas si suficiente
  - D) Deficiente
  - E) Muy mala
  
- 4.- Acepta Ud. los acuerdos tomados por sus compañeras de sección:
  - A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
  
- 5.- Puede discutir problemas de trabajo con sus compañeras.
  - A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
  
- 6.- Cuando Ud. no está frente al cuadro conmutador dialoga con sus compañeras.
  - A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca

- 7.- Ante la posibilidad de abordar algún tema determinado con sus compañeras Ud. participa en la conversación.
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 8.- Su supervisora explica las novedades de trabajo en forma clara.
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 9.- Si Ud. hace un reclamo a través de su supervisora a la Jefe de Central ¿ como suele ser recibida por ella?
- A) Todas las reclamaciones son aceptadas de muy buena gana y la decisión final es clara.
  - B) Escucha atentamente y toma medidas sobre lo que considera justo
  - C) Transmite a mi supervisora la solución
  - D) En general intenta disuadirme
  - E) No hace nada
- 10.- Su supervisora ¿como explica las novedades a los empleados?
- A) Explica cuidadosa y pacientemente
  - B) Casi siempre da instrucciones claras
  - C) A veces explica bien
  - D) Sus explicaciones no son claras
  - E) Ni se molesta
- 11.- Creo que el Jefe de mi División:
- A) Tiene gran competencia para su puesto
  - B) Está muy bien calificado
  - C) Está calificado para el puesto
  - D) Le faltan algunas condiciones necesarias
  - E) No tiene condiciones para su puesto
- 12.- El Jefe de la Central ¿cómo mantiene la disciplina de los empleados?
- A) Su crítica es siempre útil y nunca lo hace frente a los demás
  - B) Critica en privado y explica en por qué
  - C) Es bastante directo pero aparta a los empleados
  - D) Adopta un tono sarcástico ante los demás empleados
  - E) Les regaña frente a los demás

- 13.- Se ve en la obligación de trabajar con personas que le disgustan.
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 14.- La mayoría de mis compañeras de sección:
- A) Se muestran muy amistosas
  - B) Son colaboradoras
  - C) Me son indiferentes
  - D) Se muestran poco amistosas
  - E) Generalmente se muestran hostiles
- 15.- Si las actividades laborales son llevadas a cabo con esmero ¿se reconoce este hecho?
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 16.- El ambiente laboral brinda posibilidades para desarrollar su personalidad.
- A) Siempre
  - B) Con frecuencia
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 17.- Siente que sus compañeras de trabajo la estiman.
- A) Con frecuencia
  - B) Con moderada frecuencia
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 18.- ¿Qué opina de su Jefe de Central?
- A) Decididamente me gusta mucho
  - B) Considerandolo bien, me gusta bastante
  - C) Lo acepto no más, me es indiferente
  - D) Preferiría otra Jefe
  - E) No me gusta

- 19.- Las remuneraciones que percibe por su trabajo:
- A) Están muy de acuerdo con el trabajo realizado
  - B) Están bien
  - C) Apenas si son suficientes
  - D) Son deficientes
  - E) Son muy malas
- 20.- ¿Qué competencia tiene Ud. Para su trabajo?
- A) Creo que estoy donde debo estar y que mi empleo actual me conducirá a otro mejor
  - B) Mi trabajo está hecho a medida para mí
  - C) En mi trabajo aprovecho algunas cosas que puedo hacer bien
  - D) En mi trabajo no aprovecho algunas cosas que puedo hacer bien
  - E) Tengo mucho más competencia que la que requiere mi trabajo
- 21.- El descanso en la jornada de trabajo le resulta reparador.
- A) Muchísimo
  - B) Con frecuencia
  - C) En cierto grado
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 22.- La Compañía le brinda oportunidad de lograr ascensos o promociones.
- A) Constantemente
  - B) A menudo
  - C) Hasta cierto punto
  - D) Comparativamente poco
  - E) De ningún modo
- 23.- Con respecto a las posibilidades de accidentarse en el trabajo:
- A) No hay muchas posibilidades de accidentarse en mi trabajo
  - B) Se han eliminado las posibilidades de accidentarse
  - C) Hay algunas posibilidades de accidentarse, pero la situación no es mala
  - D) Hay muchas posibilidades de accidentarse, aunque la Compañía ha eliminado algunas
  - E) Hay muchas posibilidades y algunas podrían ser eliminadas
- 24.- Cree Ud. que las normas y elementos de seguridad industrial:
- A) Están perfectamente bien para el trabajo que se hace
  - B) Están bien
  - C) Apenas si suficientes
  - D) Son deficientes
  - E) Son muy malas

- 25.- Considera que la labor efectuada por el Bienestar del Personal es:
- A) Muy eficaz
  - B) Eficaz
  - C) Hasta cierto punto eficaz
  - D) Deficiente
  - E) Muy deficiente
- 26.- Cuando Ud. requiere un servicio del Bienestar del Personal:
- A) Siempre lo logra
  - B) Lo logra a menudo
  - C) Algunas veces lo logra
  - D) Rara vez lo logra
  - E) Nunca lo logra
- 27.- Denos las razones de lo anterior:
- A) Son muy eficientes en su labor considerando los recursos existentes en Bienestar
  - B) El personal encargado cumple bien su labor
  - C) Cumplen de acuerdo a los recursos
  - D) El personal de Bienestar no está capacitado para cumplir dicho cargo
  - E) Existe mala voluntad por parte de las personas encargadas del Depto., por lo que no son adecuadas para su cargo
- 28.- Su trabajo le permite desarrollar su capacidad de iniciativa en el desempeño de su labor.
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 29.- Como considera lo anterior?
- A) Muy positivo
  - B) Positivo
  - C) Me es indiferente
  - D) Negativo
  - E) Totalmente negativo
- 30.- Ud. cumple con todas las exigencias laborales.
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca

- 31.- Las actuales actividades laborales la convierten en una pequeña pieza sin importancia dentro de una máquina inhumana.
- A) Con mucha frecuencia
  - B) Con mediana frecuencia
  - C) Hasta cierto punto
  - D) De vez en cuando
  - E) De ningún modo
- 32.- Sostiene discusiones de tipo personal con su supervisora.
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 33.- Solidariza Ud. con los acuerdos tomados por la mayoría.
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 34.- Las informaciones emanadas de la Jefatura las recibe en forma fidedigna.
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 35.- Tiene la posibilidad de opinar respecto al trabajo frente a su supervisora.
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 36.- Los esfuerzos que realiza en su trabajo son debidamente reconocidos.
- A) Siempre
  - B) A menudo
  - C) Hasta cierto punto
  - D) Rara vez
  - E) De ningún modo

- 37.- De acuerdo a las normas establecidas para la operación, es decir, frases standard, tono de voz, requerido, etc. Estima Ud. que son:
- A) Muy flexibles
  - B) Son flexibles
  - C) Hasta cierto punto flexibles
  - D) Regularmente rígidas
  - E) Muy rígidas
- 38.- Considera Ud. que las informaciones son tergiversadas por sus compañeras de trabajo.
- A) Siempre
  - B) Con frecuencia
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 39.- Los mecanismos de información en la Compañía:
- A) Están perfectamente bien
  - B) Están bien
  - C) Apenas son suficientes
  - D) Son deficientes
  - E) Son muy malos
- 40.- Frente a los adelantos introducidos por la Compañía a objeto de mejorar el servicio (por ej. Discado Directo):
- A) No me preocupa en absoluto
  - B) Considerandolo bien, no me inquieta
  - C) Lo acepto no más, no me inquieta ni me tranquiliza
  - D) Me inquieta
  - E) Me siento bastante inquieta
- 41.- Comparada con otras escalas de sueldo dentro de la Compañía, Ud. cree que sus remuneraciones:
- A) Es muy generosa
  - B) Está sobre el promedio
  - C) Es practicamente la correcta
  - D) Es más bien baja
  - E) Es sumamente baja
- 42.- La existencia de un lugar determinado para el descanso ¿brinda posibilidades para tales efectos?
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca

- 43.- Frente a la posibilidad de ascenso en su empleo o a la consecución de ventajas en la actividad que desarrolla se debe recurrir a influencias para tales logros.
- A) Siempre
  - B) A menudo
  - C) Hasta cierto punto
  - D) Rara vez
  - E) De ningún modo
- 44.- Durante la jornada de trabajo experimenta agotamiento.
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 45.- Al término de su jornada de trabajo se siente muy agotada.
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 46.- Hablenos de las posibilidades de creatividad en la operación:
- A) Existen muchas posibilidades de creatividad
  - B) Considerandolo bien, existen posibilidades de creatividad en la labor desarrollada
  - C) Existen ocasionalmente
  - D) Existen muy pocas posibilidades, ya que en el trabajo la operación está previamente establecida
  - E) Son nulas, puesto que el trabajo es altamente uniforme
- 47.- El trabajo le permite hacer transformaciones en la operación.
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 48.- Acepta las ordenes dadas por su supervisora
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca

- 49.- Participa Ud. activamente en la Fiesta del día de la Operadora:
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 50.- Tiene UD acceso a conocer las ordenes emanadas de la jefatura de la Division.
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 51.- De acuerdo a las normas establecidas para la operación ¿puede Ud. comunicar a su supervisora sugerencias que posibilitarían un mejoramiento del servicio que se brinda?
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 52.- Participa con sus compañeras en actividades extralaborales.
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 53.- El sistema de trabajo la conduce a desarrollar actividades laborales en forma rutinaria.
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 54.- Las ordenes de su supervisora son justas.
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca

- 55.- Otras personas se adjudican el mérito por el trabajo que Ud. realiza.
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Algunas veces
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 56.- Las funciones cumplidas por la operadora son consideradas de vital importancia en la C.T.C. ¿ Se reconoce este hecho?
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Hasta cierto punto
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 57.- En comparación con los demás empleadores de la comunidad ¿Cómo trata a los empleados la C.T.C.?
- A) La nuestra es decididamente mejor
  - B) Nuestra empresa es mejor que la mayoría
  - C) Es más o menos como todas
  - D) Algunas otras son mejores
  - E) Casi todas las demás son mejores
- 58.- Cree Ud. que la C.T.C.:
- A) Muestra gran consideración por el Bienestar de los empleados
  - B) Comprende realmente los problemas de los empleados
  - C) Se maneja satisfactoriamente en el trato de los empleados
  - D) Los considera como trabajadores y no como seres humanos
  - E) Se preocupa en realidad muy poco de los empleados
- 59.- Considera monótonas sus actividades laborales.
- A) Siempre
  - B) A menudo
  - C) Hasta cierto punto
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 60.- Ante la posibilidad de abordar algún tema determinado con sus compañeras Ud. participa en la conversación?
- A) Con frecuencia
  - B) Con mediana frecuencia
  - C) En ocasiones
  - D) Rara vez
  - E) Muy rara vez

- 61.- Conoce usted las Políticas (G.P.N.) de la C.T.C.
- A) La gran mayoría
  - B) L s más importantes
  - C) No me interesa conocerlas
  - D) Conozco solo algunas
  - E) No conozco ninguna
- 62.- El trabajo que realiza le produce desaliento.
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Algunas veces
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 63.- Las calificaciones por el trabajo son justas.
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Algunas veces
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 64.- Creo que los reglamentos de la empresa en relación a los empleados:
- A) Son decididamente excepcionales
  - B) Son bastante buenos
  - C) Son más o menos como en todas las empresas
  - D) Tienen mucho que mejorar
  - E) Son muy deficientes
- 65.- Sus compañeros de trabajo se expresan de UD. con sinceridad:
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Ocasionalmente
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 66.- ¿Qué opina del Jefe a cargo de la División?
- A) Decididamente me gusta mucho
  - B) Considerandolo bien, me gusta bastante
  - C) Lo acepto no más, me es indiferente
  - D) Preferiría a otro en su lugar
  - E) No me gusta

- 67.- Ha considerado la posibilidad de perder su empleo.
- A) Siempre
  - B) Frecuentemente
  - C) Con mediana frecuencia
  - D) Rara vez
  - E) Nunca
- 68.- Se ha propuesto cambiarse a un trabajo diferente
- A) Una gran cantidad de veces
  - B) Con mediana frecuencia
  - C) En alguna medida, si
  - D) Muy de vez en cuando
  - E) En ningún momento
- 69.- Los méritos y esfuerzos son considerados para ascender en el trabajo.
- A) Siempre
  - B) A menudo
  - C) Hasta cierto punto
  - D) Comparativamente poco
  - E) De ningún modo
- 70.- Para ascender se considera su capacidad en la realización las labores en su trabajo.
- A) Siempre
  - B) A menudo
  - C) Hasta cierto punto
  - D) Comparativamente poco
  - E) De ningún modo
- 71.- Cuando Ud. le dice a sus amigos que trabaja en la C.T.C. se siente:
- A) Orgulloso de decirlo
  - B) Contento de no trabajar en alguna otra empresa
  - C) Neutral
  - D) No demasiado contento
  - E) Avergonzado de admitirlo
- 72.- Considerando desde el día de su ingreso a la C.T.C. hasta el día de hoy ¿cree haber ingresado a la empresa adecuada?
- A) Creo que mi decisión estuvo bastante adecuada
  - B) Considerandolo bien, estuvo acertada mi decisión
  - C) Me es indiferente
  - D) Hubiera preferido entrar a otra empresa
  - E) No, puesto que no me gusta la Compañía

73.- Asiste a su trabajo con buena disposición.

- A) Siempre
- B) Frecuentemente
- C) Ocasionalmente
- D) Rara vez
- E) Nunca

74.- ¿Se considera Ud. responsable en su trabajo?

- A) Si, muy responsable
- B) A menudo responsable
- C) Ni responsable ni irresponsable
- D) Un poco irresponsable
- E) Muy irresponsable

75.- Estima que su trabajo es:

- A) Muy atractivo
- B) Es agradable
- C) Ni atractivo ni rutinario
- D) n tanto aburridor y rutinario
- E) Bastante monótono

76.- Los niveles superiores consideran su opinión en la fijación de objetivos de producción.

- A) Siempre
- B) Frecuentemente
- C) Ocasionalmente
- D) Rara vez
- E) Nunca

77.- Considero que:

- A) Debería participar siempre en el planeamiento de objetivos
- B) Se nos debería dar la oportunidad de participar con más frecuencia
- C) Deberíamos participar en algunas circunstancias
- D) Nuestra participación debe ser muy restringida
- E) El planeamiento de los objetivos de producción es misión de los jefes superiores, no nuestro.

78.- Los niveles superiores consideran su opinión en el establecimiento de las normas de la organización.

- A) Siempre
- B) Frecuentemente
- C) Ocasionalmente
- D) Rara vez
- E) Nunca

- Indicadores con 5 preguntas : 2 = 8 a 10  
1 = 4 a 7  
0 = 0 a 3
- Indicadores con 6 preguntas : 2 = 9 a 12  
1 = 5 a 8  
0 = 0 a 4
- Indicadores con 7 preguntas : 2 = . . .  
1 = 6 a 10  
0 = 0 a 5

El mismo procedimiento se utilizará para medir la dimensión, para luego determinar el valor de la variable.

1.- Variable Automatización:

Dimensión División del Trabajo

Indicador Rutinización de la labor 53

2.- Variable Patología Social

Dimensión Conflicto entre integrantes del grupo

Indicador Respuesta a los acuerdos del grupo. 4

Indicador Grado de Participación Informal 49

Indicador Grado de Rechazo a Jefes Superiores 18

Indicador Grado de Rechazo entre el mismo nivel 13-17-14

Indicador Grado de Comunicación 10-50-35-7-38-64

Dimensión Insatisfacción Laboral

Indicador Remuneración adecuada	41-19
Indicador Inadecuadas condiciones ambientales para el desempeño de labores	2 -3
Indicador Inadecuadas condiciones ambientales para el descanso	21-42
Indicador Oportunidad de ascensos	22
Indicador Identificación con la Organización	57-58-70-71
Indicador Grado de Seguridad Industrial	23-24

Dimensión Motivación frente al trabajo

Indicador Nivel de Desagrado en la organización	55-56-62
---	----------

3.- Variable Comportamiento Desintegrado:

Dimensión Reacción conflictiva frente a la organización

Indicador Grado de Aceptación de las normas:80

Dimensión Relaciones Interpersonales Conflictivas

Indicador grado de insatisfacción laboral	41-49-2-3-21-42-22 57-58-70-71
Motivación frente al trabajo (indicador)	55-56-62
Indicador Grado de Comunicación	10-50-35-7-38-64

4.- Variable Relaciones Interpersonales Conflictivas

Dimensión Insatisfacción laboral : Vease operacionalización anterior

Dimensión conflicto entre integrantes del grupo: Vease Patología Social

5.- Variable Alienación

Dimensión Identificación con la Organización

Indicador Participación en el planeamiento de objetivos de producción	75-76
Indicador Participación en el planeamiento de las normas de la organización	77-78

Indicador ejecución del trabajo solo por retribución económica	83
Indicador Alternativas de iniciativa en las labores	28
Alternativas de creatividad en las labores	46-47
<u>Dimensión Sometimiento a labores uniformes</u>	
Indicador Labores rutinarias	53-31
Indicador Trabajo agotador	44-45
<u>Dimensión Promoción y Ascensos en la Organización</u>	
Indicador Grado de Posibilidad	22
Indicador Basado en la Influencia	43
Indicador Basado en el Mérito	68
Indicador Basado en la Capacidad	69

2.- Cruzar las siguientes variables

Nivel	Tipo	Variable Independiente	Variable Dependiente	Factor de Prueba
2o.	2.1	Automatización	Patología Social	
2o.	2.1	Automatización	Comportamiento Desintegrado	
3o.	3.1	Automatización	Patología Social	Comportamiento Desintegrado
3o.	3.2	Automatización	Patología Social Comportamiento desintegrado	Relaciones interpersonales conflictivas.

Nivel	Tipo	Variable Independiente	Variable Dependiente	Factor de Prueba
3o.	3.2	Automatización	Comportamiento desintegrado Patología Social	Insatisfacción laboral
3o.	3.2	Automatización	Comportamiento Desintegrado Insatisfacción Laboral	Alienación
3o.	3.2	Automatización	Relaciones Interpersonales Conflictivas Insatisfacción Laboral	Motivación

## TEST DE EVALUACION

1.- La automatización es:

- a) Un proceso en donde no interviene la mano del hombre.
- b) Proceso de innovación de las técnicas de producción
- c) Introducción de técnicas que mejoran la productividad
- d) Alternativas b y c
- e) Ninguna de las anteriores.

2.- La automatización trae efectos:

- a) Que crean problemas a los sujetos.
- b) Ventajosos para el ser humano
- c) Solo la a
- d) Solo la alternativa b
- e) Alternativas a y b.

3.- La organización laboral es un grupo de personas que intenta conseguir una finalidad, mediante la división de las funciones y del trabajo. (V) (F)

4.- Un supervisor debe:

- a) Centrar su atención solo en el trabajo
- b) Centrarse en las personas a su cargo
- c) Conceder recompensas a los empleados
- d) Ser imparcial y de criterio amplio
- e) Todas, menos la a

5.- Las relaciones interpersonales conflictivas:

- a) Afectan el logro de los objetivos de la organización
- b) Incluyen desacuerdos sobre asuntos de importancia y diferencias emocionales y personales.

- c) Son producto de las innumerables interdependencias inherentes a las organizaciones.
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna de las anteriores

- 6.-Cada uno de los miembros de la organización desarrolla una labor vital para la consecución de los objetivos de la organización. (V) (F)
- 7.-La conducta del supervisor influye en el comportamiento del subordinado.
- 8.-El reconocimiento de la labor al subordinado es importante para la motivación en su trabajo. (V) (F)
- 9.-La persistencia de los conflictos interpersonales llevan al sujeto a una actitud de indiferencia"suavizando las asperezas" (V) (F)
- 10.- Existe una estrecha relación entre comunicación y productividad (V) (F)
- 11.- La falta de comunicación formal acarrea la existencia de rumores. (V) (F)
- 12.- La comunicación en un sólo sentido es mucho más rápida, ordenada y más exacta que la comunicación doble dirección. (V) (F)
- 13.- La comunicación en ambos sentidos por parte de la Gerencia permite la satisfacción de los sujetos.

## G L O S A R I O

Automatización: Proceso de introducción de nuevas técnicas de producción que mejoran la productividad en una empresa determinada.

Alicación: estado que le dificulta al sujeto su desempeño como agente activo frente a instancias formales e informales del medio en el cual se encuentra inserto.

Comportamiento integrado: expresión que alcanza la respuesta de un sujeto en forma de ajuste social al medio en el cual se desenvuelve.

Comportamiento Desintegrado: expresión que alcanza la respuesta de un sujeto en forma desajustada frente al medio en el cual está inserto.

División del trabajo: consiste en la asignación de tareas complementarias a cada una de las partes de la organización.

Grupo: es un cierto número de personas que interaccionan entre sí, son psicológicamente conscientes de los demás y se perciben como integrando un grupo.

Integración: proceso social que tiende a armonizar y unificar diversas unidades antagónicas, ya sean elementos de la personalidad, de los individuos, del grupo o de mayores agregaciones sociales.

Interacción: conexión entre personas de manera que los comportamientos se influyen recíprocamente.

En la interacción cada sujeto es tanto agente de acción como un objeto de orientación para si mismo y para los demás. Como agente de acción se orienta hacia sí mismo y hacia los otros y como objeto tiene significado para si mismo y para los otros.

Neoestructuralismo: en el plano de la psicología de las organizaciones concede especial énfasis a la relación entre modo de producción y modo de estructurarse un sistema psicológico en la organización.

Organización formal: es aquella organización cuyos fines, estructura y dinámica se hallan explícitamente definidos.

Organización informal: en contraste con la formal, es aquella que no posee unas metas y una estructura definida, pero que sin embargo, basta para satisfacer una serie de necesidades de sus miembros. Es más, en algunas ocasiones las satisface con mayor eficiencia que la propia organización formal de la que forman parte obligatoriamente los mismos individuos.

Patología Social: desajustes sociales que se generan en los sujetos que le condicionan en su relación con el grupo, la organización y la comunidad toda.

Rol: es el puesto que un individuo ocupa en una organización y ello supone una serie de funciones y, por otra parte, un escalón en una jerarquía. El rol en sí mismo es independiente de la persona que lo ocupa, aunque claro está una persona puede modificar el contenido del perfil de un rol, y viceversa.

Relaciones interpersonales armónicas: proceso de interacción entre los miembros de una organización en donde la relación existente entre ellos está basada en la satisfacción de los sujetos, por lo que se establecen comportamientos compatibles entre sí, con lo cual se posibilita la consecución de metas u objetivos de la organización.

Relaciones interpersonales conflictivas: se define ampliamente para incluir (1) desacuerdos interpersonales sobre cuestiones substanciales, como diferencias sobre estructuras, políticas y prácticas organizacionales y (2) antagonismos interpersonales, esto es, diferencias más personales y emocionales que las anteriores, que surgen entre seres humanos interdependientes.

Tipos de Supervisión:

- Centrado en la producción: tendencia al autoritarismo, arbitrarios, a ponerse a la defensiva y resistencia a ser influenciados.
- Centrado en los empleados: tendencia a ser cooperadores, democráticos, propicio a la influencia y más razonable.

DESCRIPCION DE FUNCIONES SEGUN LA  
SECUENCIA DE DECISIONES

Gerente General : tiene por función . administrar la empresa de acuerdo a las políticas y directivas recibidas del directorio de la Compañía. Además debe hacer cumplir las políticas y normas de la empresa y del Gobierno.

Sub-Gerente General: dirigir y coordinar la gestión de las diferentes gerencias y controlar el cumplimiento de los objetivos sectoriales y generales de la Compañía en relación con las directivas anuales.

Gerente: adecua las acciones de su área a las políticas, directivas y metas de la empresa, fijando objetivos sectoriales para que sus organismos dependientes encauzen sus actividades, permitiendo así a la Gerencia General cumplir la misión de la Compañía.

Jefe de Departamento: su función es desarrollar los objetivos y administrar los programas que se han fijado. Coordinan, ejecutan y controlan los trabajos correspondientes a dichos programas, siendo responsable de los resultados alcanzados y de los recursos asignados para este objeto.

Jefe de División: debe ejecutar en forma eficiente las actividades que se le han asignado conforme a los programas en ejecución.

Jefe Sub-División: ejecutar detalladamente las diferentes acciones y tareas correspondientes a los programas en mano. Dirigen y controlan las actividades, supervisan al personal y solucionan los problemas contingentes a la realización de las tareas.

Jefe de Sección: cumplir las tareas específicas asignadas de acuerdo a su especialidad, para lo cual programan las operaciones necesarias.

Jefe de Grupo: ejecución de acciones específicas y de control de la mano de obra y del material respecto a las tareas ejercidas.



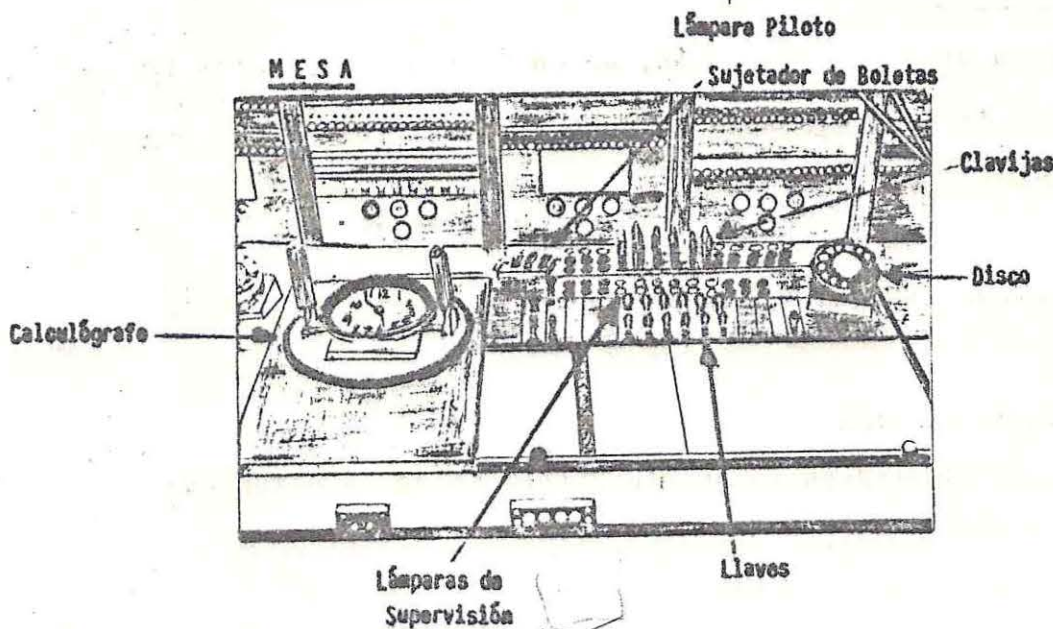
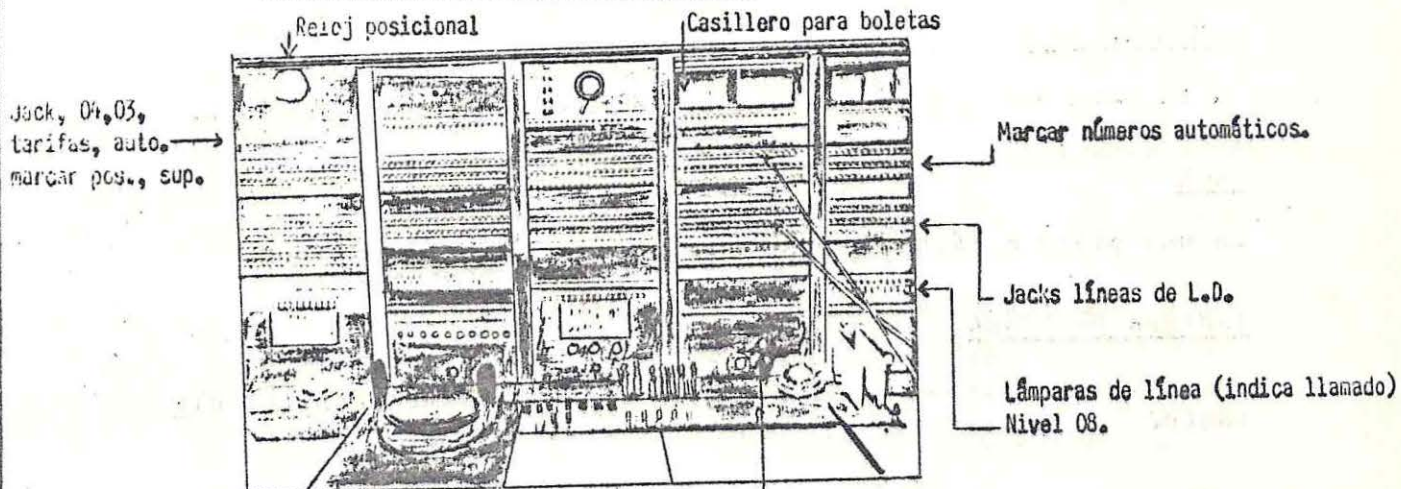
CUADRO CONMUTADOR -

CUADRO CONMUTADOR

Es el equipo de conmutación al que llegan todas las líneas y está dotado de elementos para establecer comunicaciones. Este cuadro está formado por una ó varias posiciones, y estas posiciones están divididas en cara y mesa. La cara está dividida en paneles y éstos son múltiples.

Elementos que componen la Cara y Mesa :

CUADRO CONMUTADOR 100 ( SALIDA ) CARA.



DEFINICIONES:

RELOJ POSICIONAL: es el reloj para controlar el tiempo de 3 minutos o más, cuando es solicitado por el suscriptor

CASILLERO PARA BOLETAS: se guarda el stock de Boletas completadas, repetidas y mal confeccionadas.

SUJETADOR DE BOLETAS: Se coloca toda boleta no completada.

JACK: Es una pieza metálica donde termina una línea o teléfono.

LAMPARA DE LINEA: Es la lampara que encendida indica llamado de una Central distante.

LAMPARA PILOTO: es la lampara de mayor dimensión. Encendida sirve para marcar números automáticos, llamar a la Supervisora y en algunos cuadros indica llamado.

CLAVIJA: es la pieza que sirve de terminación de los cordones, con los cuales se hacen las conexiones entre jacks.

LAMPARA DE SUPERVISION: es la lampara que indica principio y término de la comunicación.

LLAVE: es la pieza que en sus diferentes posiciones permite hablar, escuchar, llamar y supervisar.

DISCO: es el elemento que sirve para marcar los números automáticos.

CALCULOGRAFO: es el reloj que marca el comienzo y el término de la conversación.

El Cuadro está formado por

2 corridas de clavijas: tiene capacidad para 6 pares de cordones, posteriores y anteriores. Con los posteriores se atiende la señal de llamado y con las anteriores se establece la comunicación.

2 corridas de llaves: posteriores y anteriores. Las posteriores operadas en ambos sentidos sirven para llamar. Las anteriores operadas hacia la cara del Cuadro Conmutador sirven para hablar y escuchar, operadas hacia el cuerpo de la operadora para supervisar.

Llave para aislar la línea: cuando se quiere aislar un determinado cordón, se opera ésta en el sentido del cordón que se está hablando, quedando automáticamente aislado el otro.

Llave de Piloto: si se quiere utilizar una línea automática, se debe encender previamente el piloto. Esto se logra operando la llave del piloto en el sentido del cordón que se está usando.

Llave para librar línea: si al marcar un teléfono éste resulta equivocado ó marca ocupado, se opera esta llave en el sentido del cordón que se está usando, volviéndose de esta manera, a obtener el tono de marcar.

Lamparas de Supervisión: 2 corridas.

## INSTRUCCIONES DE OPERACION

- a) Empleo de las manos: la operadora debe habituarse al uso de ambas manos en forma simultanea al ejecutar distintas operaciones, tales como: insertar una clavija, operar una llave, retirar una boleta, etc.

Los jacks situados frente a la Operadora, pueden ser alcanzados con cualquiera de las manos. En igual forma debe usar indistintamente las manos al atender una señal de llamado, según sea la dirección y distancia en que ella esté.

Debe tener especial cuidado de no abrir dos llaves en forma simultánea, ya que con ello ocasiona serios perjuicios en la operación de las llamadas.

Señales de llamados: son las que aparecen en las lamparas de líneas. Estas debem ser atendidas con la mayor prontitud posible y la operadora debe estar preparada en todo momento para atenderla, teniendo en la mano derecha una clavija posterior y la llave correspondiente en la posición de hablar.

El orden para atender las señales de llamado es el siguiente:

- Señales intermitentes en las lámparas de supervisión
- Señales de desconexión de una ó dos lamparas de supervisión.
- Señales de llamados

Uso de cordones y líneas: los cordones deben trabajarse siempre de izquierda a derecha dejando los extremos para llamadas contiguas. Además la operadora debe tener la precaución de usarlos en forma pareja, para así evitar el deterioro más rápido de uno de ellos.

Conexión: cuando aparece una señal de llamado la operadora debe:

- Insertar la clavija directamente con un movimiento rotatorio.
- Soltarla una vez que haya asentado el jack.
- Si no puede alcanzar cómodamente una señal de llamado, la pasa al cordón libre más cercano a la operadora contigua.
- Si la operadora vecina, le pasa un cordón, debe aceptarlo inmediatamente e insertar la clavija en el jack cuya señal está encendida.

Desconexión: cuando una llamada establecida ha llegado a su término, la operadora procede a la desconexión de los cordones de la siguiente manera:

- Toma la clavija entre los dedos índice y pulgar.
- Desconecta primero el cordón correspondiente al suscriptor (en entrada Larga Distancia) o el de la Central y enseguida el del suscriptor (en salida).

Selección de líneas: debe proceder de la siguiente manera,

- Seleccionar siempre las líneas ó selectores buscando de izquierda a derecha del respectivo grupo.
- Si una línea no tiene señal de libre, debe tomar Testo: toca el borde del jack con la punta de la clavija, para verificar si la línea está libre o ocupada, lo que detecta por el ruido que produce el jack al tocarlo.
- Después de tomar la línea, si ésta es manual, procede a llamar por espacio de 2 segundos, los que mide mentalmente. Luego vuelve la llave a su posición normal en espera que conteste la Central

b . Anotaciones de los llamados: es el registro de los datos indispensables del suscriptor para establecer una comunicación.

- .. Estos datos se anotan en la Boleta con letra mayúscula tipo imprenta, lo más a la izquierda posible, usando lápiz de pasta azul, letras y números legibles.
- Si se comete un error debe tarjarlo y seguir escribiendo a la derecha. La boleta no se debe romper, si se desea inutilizar, se le hace una cruz encima.
- En los llamados pedidos por nombre del solicitado, la Operadora debe consultar el número a Informes de Larga Distancia de la Central, si se obtiene, éste se subraya. En el caso que no figure en la Guía, debe consultar a la Central de Entrada, si éste lo da, se encierra en un círculo.
- Cuando la averiguación es negativa y no se encuentra teléfono bajo el nombre y dirección indicada por el solicitante, se coloca una "X" subrayada o encerrada en un círculo, según si el informe se obtuvo en la Central de Salida o Entrada respectivamente.
- Si el suscriptor solicita un llamado, indicando el nombre o razón social de una institución, este se coloca en el casillero "Dirección" de la Boleta. Si se indica solamente el nombre de una persona, se coloca en el casillero "Persona", aunque el llamado pedido sea de Teléfono a Teléfono.
- En las anotaciones de los nombres de las personas, no se antepone el título de "señor", pero sí el de "Señora" ó "Señorita"; también se anteponen los títulos profesionales en forma abreviada como "Dr." (Doctor), "Gral" (General), etc.

c) Frases estandares: es una frase pre-establecida para una situación determinada, que permite a la operadora ser precisa y cortés, evitando un diálogo infructuoso.

1.- Llamado Teléfono a Teléfono: es aquel en el cual la persona que llama solicita hablar con un teléfono determinado.

"¿Larga Distancia?"

"¿Con qué número de.....desea comunicarse?"

"¿Su número por favor?"

"¿No se retire por favor?"

"¿Un momento por favor?"

"¿Gracias , le avisaremos?"

"¿Hay demora aproximada de 20 minutos?"

2.- Llamado persona a Persona: es aquel en el cual una persona determinada pide hablar con otra persona determinada en un teléfono dado.

"¿Larga Distancia?"

"¿Con qué persona desea comunicarse?"

"¿Qué número tiene el Sr.....?"

"¿Su número por favor?"

"¿Su nombre por favor?"

"¿No se retire por favor?"

"¿Un momento por favor?"

"¿Gracias, le avisaremos?"

"¿Hay demora aproximada de 20 minutos?"

3.- Llamadas de Cobro Revertido: estas llamadas se reciben con las mismas frases de un llamado Persona a Persona. Se anota en el casillero "Instrucciones Especiales".

4.- Llamado de Mensajero: es un llamado en que una persona determinada pide hablar con otra persona determinada que no tiene teléfono y se requiere un mensajero para ir a buscarla.

"¿Desea Ud. un llamado de Mensajero?"

"¿Con que persona desea comunicarse?"

"¿En que dirección se ubica al Sr.....?"

"¿Su número por favor?"

"¿Su nombre por favor?"

"¿Gracias, le avisaremos?"

5.- Llamado de Cita: es un llamado de persona a persona en el cual el solicitante pide comunicarse con una persona a una hora dada.

"¿Desea Ud. un llamado de Cita?"

"¿Para que hora desea el llamado?"

"¿Con que persona desea comunicarse?"

"¿Qué número tiene el Sr.....?"

"¿Su número por favor?"

"¿Su nombre por favor?"

"¿Gracias, le avisaremos?"

6.- Tarjeta de Crédito:

"¿El número de su tarjeta por favor?"

Se aplican las mismas instrucciones en caso que el llamado solicitado sea de Teléfono a Teléfono, Persona a Persona, Cita ó Mensajero

d) Casos Varios:

1.- Cuando una lámpara da señal de desconexión, se debe entrar en línea con la frase:

"¿Valparaíso hablaron, hablaron?"

2.- Cuando una lámpara de supervisión da señal de intermitente y ésta corresponde a un suscriptor, la operadora debe entrar inmediatamente en línea con la palabra:

"Operadora?"

3.- Cuando una lámpara de supervisión da señal intermitente y esta corresponde a una Central, debe entrar inmediatamente en línea con el nombre de la Central a la que pertenece la operadora.

4.- Si se recibe un llamado en que un suscriptor solicita un servicio que no corresponde al nivel que atiende, debe decir:

"¿Tenga la bondad de llamar al.....?"  
(Nivel correspondiente)

5.- Cuando el llamado de un suscriptor llega equivocadamente a un nivel, dice:

"Ha obtenido mal su comunicación?"

Si el suscriptor permanece en línea:

"¿Tenga la bondad de colgar el receptor y llamar de nuevo?"

6.- Si un suscriptor reclama que un nivel no le contesta, debe decir:

"¿Un momento por favor, comunicaré a Ud. con mi Jefe?"

7.- Si un suscriptor consulta el lugar de un incendio, la hora oficial o el estado del tiempo en algún pueblo determinado, debe responder:

"¿Lo siento Sr., pero no tenemos esa información?"

8.- Si al pedir los datos la operadora no entiende el número solicitado, pregunta:

"¿Qué número por favor?"

Si después de repetido, nuevamente no lo entiende, dice:

"¿Por favor quiere repetirme el número?"

En el caso de que aún no se entienda, da intervención a la Jefe, con la frase:

"¿Un momento por favor, comunicaré a Ud. con mi Jefe?"

Esta frase se usa en cualquier oportunidad que la operadora tiene problema con el suscriptor.

9.- Si un suscriptor agradece a la operadora una información o una atención, dice:

"¿No hay de qué?"

10.- Si un suscriptor le solicita el nombre, debe responder:

"¿Lo siento Sr., no puedo dar mi nombre, mi número de operadora es.....?"

11.- Si piden llamados a un pueblo que no tiene servicio telefónico, debe decir:

"¿Lo siento Sr., no tenemos servicio telefónico con el pueblo de .....,."

12.- Si al solicitar un nombre, no lo entiende, pregunta:

"¿Señor tenga la bondad de deletrear me el apellido?" (ó el nombre).

e) Instrucciones para cursar un llamado de Teléfono a Teléfono por Línea Automática y Manual

AUTOMÁTICA

MANUAL

- |   |   |
|---|---|
| 1.- Toma los datos principales del llamado.   | 1.- Toma los datos principales del llamado.   |
| 2.- Ve si hay línea disponible.   | 2.- Ve si hay línea disponible.   |
| 3.- La toma y disca el teléfono de Entrada.   | 3.- La toma y llama.  |
| 4.- Si escucha el tono de llamar cierra la llave y completa los datos en la Boleta.   | 4.- Cuando la operadora de la Central de Entrada contesta, solicita el número.  |
| 5.- Sigue trabajando pendiente de las lámparas de supervisión.  | 5.- Pone la llave en posición de supervisar.  |
| 6.- La lámpara se apaga.  | 6.- Completa la Boleta.   |
| 7.- Supervisa brevemente el comienzo de la conversación.  | 7.- El teléfono contesta, marca el comienzo de la conversación.   |
| 8.- Marca la Boleta.  | 8.- Cierra la llave.  |
| 9.- Hace un ticket (✓) en el casillero "SCR" y un ticket en el casillero "RUTA" en la clase de circuito utilizado (Automático). | 9.- Hace un ticket (✓) en el casillero "SCR" y un ticket en el casillero "RUTA" en la clase de circuito utilizado (Manual). |
| 10.- Las 2 lámparas se encienden.   | 10.- Se enciende una lámpara de supervisión.  |
| 11.- Toma la Boleta y marca el término de conversación.   | 11.- Entra en línea y dice: "¿..... Hablaron, Hablaron?".   |
| 12.- Libra primero la línea de Larga Distancia, luego el teléfono.  | 12.- Simultáneamente toma la Boleta y marca el término de la conversación.  |

MANUAL

13.- Libra primero la línea de Larga Distancia, luego el teléfono.

f) Aplicación de Tiempo y Tarifa:

Tarifa: Es el valor de un llamado. Se calcula de acuerdo a tres factores:

- Tiempo hablado
- Clase de servicio y
- Referencia

Tiempo hablado: son los minutos contabilizados en la Boleta.

Clase de Servicio: depende de los códigos del llamado.

Referencia: es la distancia que existe entre la Central que origina el llamado y la Central terminal.

Procedimiento:

- Cuando un suscriptor pide tiempo y tarifa al solicitar su llamado, la operadora hace un ticket en el casillero T y T para recordar que tendrá que informar el valor de la llamada al término de la conversación.  
Los minutos los coloca en el casillero "Minutos a cobrar" y el valor en el casillero "Valor llamado". Luego informa al suscriptor con la siguiente frase standar:  
"¿En su llamada a.....hablaron.....minutos,  
\$.....?"
- Cuando un suscriptor pide tiempo y tarifa despues de haber hablado anota en el casillero "Informes" la clave T y T , la hora que se informó al suscriptor, el número de operadora y hace el circulo correspondiente a los minutos y al valor.

g) Procedimiento para un llamado de persona a persona:

- Confirma el Nro. de Entrada, 82621?
- De Valparaíso llaman al Sr. Pérez?

Para consultar por el solicitado utiliza las siguientes frases estándares:

- Por favor, sabe Ud. cuando estará?
- Por favor, se podría encontrar en otro teléfono?
- Por favor, es probable que llegue hoy?

Cuando necesita dirigirse al solicitante utiliza las siguientes frases estándares:

- Quiere Ud. hablar con otra persona?
- Quiere Ud. llamarle allí?
- Señor puedo dar su nombre?
- A que hora desearía un nuevo intento?

M) Llamadas de Cobro Revertido: es la que se factura al teléfono de Entrada, previa aceptación de la persona llamada.

Al contestar el teléfono de Entrada la Operadora informa inmediatamente que es una llamada de Cobro Revertido con una persona determinada en este teléfono, con la siguiente frase:

"De Valparaíso hay una llamada con Cobro Revertido para el Sr.....(persona solicitada)..."

Cuando contesta la persona solicitada dice:

"Sr.....(persona solicitada) de Valparaíso le llama el Sr.....(Solicitante) y desea que esta llamada sea pagada por Ud. ¿Acepta Ud. el cargo?"

Si el cargo es aceptado por la persona solicitada, confirma con la palabra "BIEN" e informa al solicitante con la frase: . . .

"La llamada está aceptada, hablen"

Si la persona solicitada rechaza aceptar el cargo de la llamada, la operadora informa al solicitante con la siguiente frase:

"La persona solicitada no acepta cobro revertido, desea Ud hablar con cargo a su teléfono?"

i) Entrada de Larga Distancia Valapraíso: está formado por posiciones que atienden todos los llamados que llegan a la Central procedentes de Centrales distantes con el objeto de comunicarse con un teléfono determinado de Valparaíso o la Región.

Se atiende con la palabra: "¿Valparaíso?"

El número solicitado se confirma con la palabra "Bien?"

Si es número automático el solicitado se procede de la siguiente manera:

- Toma un selector libre
- Opera la llave del piloto en el sentido del cordón que se está usando, para encender el piloto.
- Opera la llave del piloto a su posición normal.
- Marca las cifras del disco.
- Al escuchar el tono de marcar, la llave anterior debe ser operada a su posición normal.
- Si el tono es de ocupado, pasa el informe a la operadora solicitante :

"¿Teléfono ocupado ?"

- Si la operadora solicita inmediatamente otro número, procede a marcarlo sin necesidad de sacar la clavija.
- Si el teléfono no contesta, debe llamar por lo menos 1 minuto. Si permanece esta condición, da el informe:

"El teléfono no contesta ?"

Si es una línea la solicitada:

- Si las líneas están ocupadas da el informe y espera la contestación de la operadora de Salida. Si ella dice:  
"Bien?", libra el circuito
- Si la operadora dice "Esperaré en línea?", confirma con la palabra "Bien?" y trata de conseguir una línea en el lapso de un minuto, mientras atiende otro llamado.
- Si después de este tiempo consigue una línea, le dice:  
"Comuníquese con.....?"
- Llama a la Central solicitada y cuando contesta, dice:  
"Le llaman de.....?"
- Si después de haber esperado el lapso de un minuto las líneas siguen ocupadas, informa:  
"Las líneas continúan ocupadas?"
- Al recibir señal de desconexión, entra en línea con la frase:  
"Valparaíso, Hablaron, Hablaron?"

### ANALOGIAS UTILIZADAS POR LAS OPERADORAS

Es un sistema que se usa para comprender mejor un nombre ó apellido difícil. Se usan a medida que se usa a medida que el solicitante deletrea, de la siguiente manera:

A - Como Antonio	Ñ - Como Ñuñoa
B - Como Barcelona	O - Como Oriente
C - Como Carmen	P - Como París
D - Como Dolores	Q - Como Querido
E - Como España	R - Como Ramón
F - Como Francia	S - Como Sabado
G - Como Globo	T - Como Teresa
H - Como Historia	U - Como Uruguay
I - Como Inés	V - Como Vino
J - Como José	W - Como Washington
K - Como Kilo	X - Como Ximena
L - Como Londres	Y - Como Yerno
M - Como Madrid	Z - Como Zapato
N - Como Nación	

### CLAVES DE OPERACION

AH = Alguien que pueda hablar por él  
AKO = Anexo  
BU = Lo están buscando o búsquelo  
CA = Comunicación anulada  
CC = Casa cerrada  
CI = Central Intermediaria  
COR = Cortado o Interrumpido  
CQ = Cualquiera persona  
DC = Desconocido Entrada  
DCS = Desconocido Salida  
DD = Dirección Desconocida  
DO = Deje Orden  
DP = Dejese Pendiente  
DT = Teléfono desconectado temporalmente  
E = Entrada  
ES = Error Suxiptor  
H = Hablará  
IO = Intente otra vez  
LM = Linea Mala  
LO = Linea Ocupada  
LP = Localice Persona  
LT = Linea Terminal  
LTM = Linea Terminal Mala  
LTO = Linea Terminal Ocupada  
MJ = Mensajero  
MJ- NR = Mensajero, no regresa  
NC = No contesta Entrada  
NCS = No contesta Salida  
NE = No se encuentra Entrada  
NE -TP = Entrada no se ha presentado al TP  
NP = No pidió  
NT = No tiene Teléfono Entrada  
NTQ = Número de Teléfono equivocado

OK = Está bien  
PE = Preparado  
P - P = Persona a Persona  
REP = Repetida  
RD = Receptor Descolgado Entrada  
RDS = Receptor Descolgado Salida  
RH = Rehusa hablar Entrada  
S = Salida  
TM = Teléfono malo Entrada  
TMS = Teléfono malo Salida  
TO = Teléfono Ocupado Entrada  
TOS = Teléfono Ocupado Salida  
TR = Teléfono retenido Entrada  
TP = Teléfono Público  
T - T = Teléfono a Teléfono  
T y T = Tiempo y Tarifa  
VD = Ver Dorso

## OBSERVACION POSICIONAL

1	POSICION OBSERVADA	FECHA			
2	DESDE LAS	HRS.	HASTA LAS	HRS.	
3	OPER. N°	NOMBRE			
4	SUPERVISORA DE TURNO				
5	TRAFICO	ABUNDANTE	REGULAR	ESCASO	

### EVALUACION PERSONAL

I CALIDAD DEL TRABAJO									
6	REPITE DATOS	SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
7	FRASES ESTANDAR	LAS USA		A VECES		NUNCA USA			
8	AISLA LA POSICION	NUNCA		A VECES		SIEMPRE			
9	SUPERVISA	SIEMPRE		A VECES		NUNCA			
II TRATO CON TERCEROS									
10	TRATO AL PUBLICO	AMABLE		ESTANDAR		DESCORTES			
11	TRATO OTRAS CENTRALES	AMABLE		ESTANDAR		DESCORTES			
III ACTIVIDAD - PRODUCTIVIDAD Y TIEMPO TRABAJADO									
12	ACTIVIDAD	RAPIDA		NORMAL		LENTA			
PRODUCTIVIDAD									
13	PRODUCTIVIDAD		a) LL. EFECT.		b) INTENTOS		ANOT.	c) OTROS TRABAJOS	
			SCR	P. a P.	SCR	P. a P.		E. LD.	INT. LD.
14	T - T	AUTOMATICO						TRANS.	NTQ
		MANUAL						INFOR.	DISCA
15	P - P	AUTOMATICO						C.D.	REP.
		MANUAL						T y T	OTROS
16	TRABAJA		MINS.	EN ESPERA		MINS.			
17	TIEMPO AJUSTADO		MINS.						
18	OBSERVACIONES:								

CLAVES UTILIZADAS EN LOS LIMITES DEL SISTEMA

<u>CLAVE</u>	<u>CENTRAL</u>
VP	VALPARAISO
RÑCA	REÑACA
CNCN	CON CON
QNTR	QUINTERO
PCHV	PUCHUNCAVI
L LG	LA LIGUA
ARTI	ARTIFICIOS
CBLD	CABILDO
E.MEL	EL MELON
CLR	CALERA
QLL	QUILLOTA
LMCH	LIMACHE
A ALM	V ALEMANA
QLPU	QUILPUE
PÑLS	PEÑUELAS
CSBL	CASABLANCA
OLMU	OLMU
HJLS	HIJUELAS
NGLS	NOGALES
PETO	PETORCA
CHIN	CHINCOLCO
PTDO	PUTAENDO
S.FL	SAN FELIPE
PANQ	PANQUEHUE
CRMN	CURIMON
ST. MARIA	SANTA MARIA
L . AD	LOS ANDES
LLAY	LLAY
S SEB	SAN SEBASTIAN



F E D E R R A T A S

PAGINA	DICE	DEBE DECIR
2	s;stemas	sistemas
7	Edinson	Edison
9	extingido	extinguido
22	Tributales	Tributarias
23	espensas	expensas
30	contemplan	contempla
31	desiquilibrio	desequilibrio
48	aluencia	afluencia
50	que lo compone	que compone
54	distingir	distinguir
70	envado	envasado
73	lleva	lleve
75	de los individuos	los individuos
76	na	una
77	de	da
78	se suscitan	suscitan
80	efectivos	afectivos
87	Planeamiento	Planteamiento
93	e	en
96	onservadas	observadas
97	natural	neutral

PAGINA	DICE	DEBE DECIR
110	ocasionalmete	ocasionalmente
132	influecias	influencias
138	sus-sistema	sub-sistema
140	#er nivel	3er. nivel
169	Agente	Gerente
179	pryecciones	proyecciones