

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
Escuela de Servicio Social

**" CLIMA ORGANIZACIONAL: INTERVENCION, EVALUACION Y
ESTUDIO DESDE UN ENFOQUE SISTEMICO DE NIKLAS LUHMANN
EN UNA IMPORTANTE EMPRESA DE LA V REGION "**

**SEMINARIO DE TESIS PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN SERVICIO SOCIAL
Y AL TITULO DE ASISTENTE SOCIAL**

DOCENTE GUIA:

Sra. María Teresa Sánchez Alen

ALUMNAS SEMINARISTAS:

Srtas:

*Marina Isabel Henríquez Araya
Pérsida Eunice Soto Faúndez*



1994

00002



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

REF.: Informa Seminario de Título.

VALPARAISO, Marzo 8 de 1995.

SEÑOR DECANO:

En cumplimiento de las disposiciones reglamentarias vigentes en la Universidad en relación a los Seminarios de Título y/o Memorias, cumpla con informar y evaluar el Seminario de Título denominado "CLIMA ORGANIZACIONAL: INTERVENCION, EVALUACION Y ESTUDIO DESDE UN ENFOQUE SISTEMICO DE NIKLAS LUHMANN EN UNA IMPORTANTE EMPRESA DE LA V REGION", que para optar al título de Asistente Social han presentado las Srtas. MARINA ISABEL HENRIQUEZ ARAYA y PERSIDA EUNICE SOTO FAUNDEZ.

Conscientes de la importancia que actualmente reviste el recurso humano en toda organización y con el fin de conocer y comprender siempre en mayor profundidad la complejidad de las variables motivacionales que operan y determinan el comportamiento de las personas en su ámbito laboral, es que la empresa patrocinante se muestra interesada en el trabajo propuesto por las solicitantes.

En los últimos años el enfoque sistémico ha despertado gran interés en el campo de las ciencias humanas y trabajo social no ha permanecido ajeno a esta influencia, haciendo esfuerzos por investigar en esta perspectiva.

Para enfocar científicamente los problemas sociales y obtener diagnósticos más afinados en el área institucional, surge la necesidad de contar con nuevos modelos y herramientas que permitan una comprensión más integral y asertiva de una realidad organizacional cada vez más cambiante y compleja.

Es en razón de lo anterior que el tema desarrollado por las estudiantes reviste especial relevancia profesional, al pretender avanzar en la validación de la técnica del clima organizacional como una forma más integral de obtener una visión de la realidad laboral por el Asistente Social, utilizando el enfoque sistémico.



2.-

No existiendo un solo enfoque de sistemas como plantean en su Marco Teórico, las alumnas centran el suyo en el propuesto por Niklas Luhmann, el que se caracteriza por una variedad de aportes realizados por distintos sectores del conocimiento y además porque se le reconoce su importancia por permitir obtener una visión dinámica de ciertos procesos organizacionales a través de la percepción directa o indirecta que los individuos tienen de ellos y que influyen en su comportamiento y por ende en una serie de factores tales como: productividad, satisfacción, efectividad y otros.

El Marco Teórico presentado en el estudio está estructurado como un conjunto de conocimientos coherentes y bien relacionados que permitieron una visión holística del sistema investigado y la adecuada explicación y comprensión de la información presentada.

La metodología de investigación-acción aplicada es coherente al enfoque sistémico.

Concordante con el planteamiento anterior, las seminaristas estructuran su trabajo mediante la descripción de tres momentos metodológicos que si bien están descritos secuencialmente, el proceso de investigación-acción es simultáneo en cada uno de ellos.

En el desarrollo del trabajo propiamente tal, se puede apreciar un alto grado de rigurosidad y aplicación de las estudiantes en la presentación y análisis de la información entregada respecto al estudio de clima, en el diseño evaluativo de los programas realizados y en el conjunto de programas diseñados y ejecutados para disminuir la complejidad organizacional y facilitar la evolución adaptativa de la institución.

El análisis evaluativo expuesto, aún no siendo perfecto, proporciona una imagen global del sistema investigado, siendo esto a juicio del informante, de gran importancia por la perspectiva integradora que otorga y que permite una comprensión más profunda de la realidad de la situación de la organización en que se ejecuta el trabajo.

Cabe destacar en este estudio, el mérito de las estudiantes de establecer explicaciones relativamente simples, pero asertivas, a realidades organizacionales complejas, facilitado lo anterior por la perspectiva sistémica utilizada.

El Seminario desarrollado es considerado un interesante aporte profesional al constituirse en un esfuerzo más por perfeccionar el hacer del trabajador social a nivel organizacional.



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

3.-

Cabe destacar que se constituye en un aporte profesional donde aún pocos Asistentes Sociales han incursionado, ofreciendo una nueva alternativa de acción profesional que responde de manera efectiva a las necesidades actuales de las instituciones y en especial a las del área empresarial donde el factor humano cobra hoy una importancia estratégica.

El vocabulario técnico utilizado es correcto, la capacidad de síntesis merece algunas observaciones. Las conclusiones no traducen toda la envergadura que el trabajo tiene a nivel profesional, el régimen formal de citas es adecuado; la bibliografía es amplia y actualizada.

Destaca la capacidad de las seminaristas para superar situaciones de contingencia en su trabajo profesional.

Por lo anteriormente expuesto, califico este Seminario con nota 6.5 (seis como cinco).

MARIA TERESA SANCHEZ ALEN
PROFESORA GUIA

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

MTSA/rvs.-



Ref.: INFORMA SEMINARIO TITULO

VALPARAISO, Marzo 24 de 1995.

SEÑOR RECTOR:

A continuación, procedo a informar acerca del Seminario de Título: "CLIMA ORGANIZACIONAL: INTERVENCION, EVALUACION Y ESTUDIO DESDE UN ENFOQUE SISTEMICO DE NIKLAS LUHMANN EN UNA IMPORTANTE EMPRESA DE LA V REGION", realizado por las alumnas de esta Escuela Srtas. Marina Henriquez Araya y Persida Soto Faundez.

Las alumnas llevan a cabo un interesante trabajo en el área de Servicio Social en Empresa, asumiendo un rol proactivo e interdisciplinario. En este mismo ámbito las autoras respaldan su actuar en forma adecuada desde una perspectiva teórica, visualizando a la empresa con un carácter sistémico. Lo anterior, hace que la temática del Clima Organizacional, sea abordada de manera integral, reconociendo las principales variables intervinientes. No obstante lo anterior, se visualizan observaciones metodológicas, las que se explicitan con posterioridad en este informe.

En relación a la dimensión metodológica del trabajo de las alumnas se presenta a continuación el siguiente análisis:

En lo que se podría denominar Consideraciones Previas a los diferentes momentos metodológicos presentados en el documento evaluado (páginas Nº 1 a la Nº 14), cabe señalar lo siguiente: En primer lugar, el Diseño del Trabajo pudo haber incluido los objetivos del mismo, para no ser tan reiterativo en su exposición. Por otro lado, me parece acertado el hablar de "momentos metodológicos"; ya que esto último, hace incapié en los diferentes énfasis metodológicos en la esfera del conocer y del actuar, reflejando un proceso progresivo e interdependiente en la estrategia desplegada por las autoras. No obstante lo anterior, me parece que los aspectos metodológicos de la investigación aludidos en el trabajo evaluado, no están lo suficientemente fundamentados y explicitados. En esta misma parte del documento, habría ayudado bastante la inclusión de un diagrama conceptual en cuanto a la explicitación y explicación de los diversos momentos metodológicos. Lo precedente, en consideración a la temporalidad de las acciones referenciadas y/o señaladas en el documento, lo que a ratos complejizó el análisis del trabajo de las alumnas, toda vez que se abarca el período: 1992-1994.



En cuanto al I Momento Metodológico: Diagnóstico del Clima Organizacional de la Empresa y diseño Evaluativo de Programas, se presenta un marco teórico completo, el que reúne variada información; la cual, tal vez pudo haber sido decantada con una mayor especificidad con respecto a la naturaleza de la organización en la que se desarrolló el seminario. En esta misma parte del documento se percibe la necesidad de una mejor estructuración de la información presentada, la cual en instantes confunde al lector en relación a la especificidad de la temática abordada. A continuación, se presenta la Identificación y descripción de los resultados de la Encuesta de Opinión del Clima Organizacional de la Empresa, en la cual se presenta un análisis detallado y completo del estudio realizado en la empresa en el año 1992, relacionándolo con la teoría disponible. Posteriormente se presenta un Diseño Evaluativo, en el cual no están claras las razones de su inclusión en esta parte del documento, lo que reafirma los problemas de estructuración del mismo.

En lo que respecta al II Momento Metodológico: Intervención Organizacional, se presenta la Evaluación de intervenciones después del 1er Estudio de Clima Organizacional, en la cual se presentan en general en forma completa las políticas y los programas. Sin embargo, a lo largo de esta parte del documento, la información es reiterada en forma permanente, lo que dificulta su lectura. En varias ocasiones es difícil situar la parte en el todo, presentándose primero lo específico y posteriormente lo global, a modo de ejemplo considérense las páginas Nº 138 y Nº 93. A juicio del suscrito de la página Nº 141 en adelante se explicita lo que van a realizar las autoras. A continuación, las alumnas proponen proyectos de intervención, a partir de la consideración de las variables no contempladas o deficitarias en la intervención que realizó la empresa, y en base al análisis de los resultados tanto cuantitativos como cualitativos. A decir verdad, estos últimos, no tienen una expresión muy clara en el documento. Según se desprende en el segundo párrafo de la página Nº 147, el seminario de las autoras comienza en forma real a partir del II momento metodológico. En esa misma página, en lo referente a la evaluación de los programas propuestos por las autoras, este es confuso. En general los proyectos responden al conocimiento adquirido en forma previa; sin embargo, es necesario destacar la conveniencia de que el proyecto Nº 2, referido al Banco de Datos, hubiese comenzado antes que el proyecto Nº 1, dada la naturaleza de la información que proporcionaba. En general el tema de la evaluación de los proyectos no queda claro, toda vez que en cada uno de ellos se hace referencia al diseño evaluativo, el cual es presentado con anterioridad a la exposición de los proyectos mismos. En cuanto a la ejecución de los proyectos, en general estos son desarrollados de acuerdo a lo programado, salvo el proyecto Nº 3 el que se vió afectado por variables ajenas al manejo de las autoras. Es así como el tema de la evaluación de los proyectos, responde a aspectos tales como la cobertura, el uso adecuado de técnicas y recursos, y a la planificación del



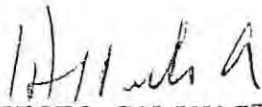
UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE SERVICIO SOCIAL
CASILLA 3020 - TELEFONO 252131 - VALPARAISO - CHILE
FONO FAX: 252400

tiempo, lo cual siendo importante, no es lo suficientemente relevante, si se considera la connotación teórica que se le dió a la temática a lo largo del documento, y a los aspectos cualitativos de los proyectos.

Con respecto al III Momento Metodológico: Evaluación general y comparación de situación inicial con situación final, se realiza el 2º estudio del clima organizacional en la empresa. Este es completo y específico, no obstante lo anterior, habría sido conveniente una mayor fluidez e integración de los elementos contemplados. Las conclusiones son acertadas y avaladas por lo precedente en el documento.

En general, se aprecia un trabajo arduo y dinámico por parte de las autoras. Quizás atendiendo a esta última característica, se deban las dificultades de las alumnas en relación a la presentación y estructuración del mismo. Lo precedente lamentablemente perjudicó la riqueza teórica que contiene el trabajo de las autoras. Finalmente la bibliografía consultada y referenciada es completa, actualizada y atinente a la temática abordada en este seminario. La presentación formal del documento es excelente, denotándose una preocupación por parte de las alumnas.

Por lo precedente, califico el documento evaluado con nota 5,0.


DAGOBERTO SALINAS ÁVILES
PROFESOR INFORMANTE

AL SEÑOR
ITALO PAOLINELLI MONTI
RECTOR
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
P R E S E N T E

DSA/rra

INDICE



INTRODUCCION	V
FUNDAMENTACION DEL TEMA	1
DELIMITACION DE LA SITUACION A ABORDAR	4
DISEÑO DE TRABAJO	6
OBJETIVOS DE TRABAJO	12
I MOMENTO METODOLOGICO	15
1.- MARCO TEORICO	
I PARTE: Teoría de Sistemas	16
II PARTE: Teoría de Sistemas Organizacionales	24
III PARTE: Clima Organizacional	34
2.- IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS DE ENCUESTA DE OPINION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	
A.- Introducción	61
B.- Identificación de Resultados	63
C.- Descripción de Resultados	64

3.-	INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DEL MARCO TEORICO	71
-	<i>Conclusiones Finales del 1º Estudio de Clima Organizacional</i>	83
4.-	DISEÑO EVALUATIVO	
1.-	<i>Fundamentación</i>	85
2.-	<i>Diseño Evaluativo</i>	88

II MOMENTO METODOLOGICO

1.-	EVALUACION DE INTERVENCIONES DESPUES DEL 1º ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	
1.-	<i>Identificación y Descripción de Políticas, Programas y Acciones dirigidas a mejorar el Clima Organizacional</i>	93
2.-	<i>Identificación de Objetivos Operacionales</i>	96
3.-	<i>Describir los Niveles de logros alcanzados en relación a los Objetivos</i>	98
	<i>A.- Análisis de los Medios y de la Estructura Administrativa de las Políticas y los Programas</i>	98
	<i>B.- Identificación de Resultados</i>	102
4.-	<i>Conclusión sobre la Efectividad y Eficiencia de las Políticas y Programas diseñados</i>	124

2.- **REALIZAR UNA INTERVENCION ORGANIZACIONAL
TENDIENTE A MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

1.- *Identificar las Variables que no
han sido Intervenidas y que están
Deficitarias* 138

2.- *Diseño y Ejecución de Programas
orientados a mejorar las Variables
no Intervenidas en el 1º Estudio
de Clima Organizacional* 142

1.- *Planificación de la
Intervención Organizacional* 142

- *Fundamentación* 142

- *Objetivos de Planificación* 146

- *Financiamiento* 146

- *Tiempo* 147

- *Responsables de la
Planificación e Intervención
Organizacional* 147

- *Evaluación* 147

- *Planificación de Proyectos* 148

- *Proyecto N° 1:* 148

- *Proyecto N° 2:* 161

- *Proyecto N° 3:* 170

2.- *Ejecución:*

- *Proyecto N° 1:* 177

- *Proyecto N° 2:* 185

- *Proyecto N° 3:* 188

3.- *Concluir sobre la Efectividad
y Eficiencia de los Programas
implementados a partir del Modelo
Evaluativo propuesto* 192

1.- *Introducción* 192

2.- *Identificación de
Objetivos Evaluativos* 193

3.- *Identificación de Resultados
por Proyectos* 194

4.- *Conclusiones en relación a
Intervención Organizacional* 213

1.- REALIZAR 2º ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA

1.-	<i>Aplicar 2ª Encuesta de Clima Organizacional en 1994</i>	215
	A.- <i>Preparación y Aplicación de Encuesta</i>	215
	B.- <i>Descripción de Resultados</i>	217
2.-	<i>Análisis de Resultados a partir del Modelo Teórico elaborado</i>	222
	- <i>Conclusiones Finales del 2º Estudio de Clima Organizacional</i>	228
3.-	<i>Análisis Comparativo entre los Estudios de Clima Organizacional de 1992-1994</i>	230
	A.- <i>Total Empresa</i>	230
	B.- <i>Por Areas</i>	233
4.-	<i>Cambios producidos entre el 1º y 2º Estudios de Clima Organizacional</i>	235
	A.- <i>Total Empresa</i>	235
	B.- <i>Por Areas</i>	240
	C.- <i>Respuesta a Preguntas Significativas</i>	241
5.-	<i>Conclusiones Finales de Seminario de Título</i>	243

BIBLIOGRAFIA

250

ANEXOS

INTRODUCCION

Albert Einsten nos dio la pauta al decir que el mundo que se a construido como resultado del nivel de pensamiento que hemos logrado hasta ahora, ha creado problemas que no podemos resolver con el mismo nivel de pensamiento con el que fueron generados.

Pero la evolución de las personas, los grupos, las organizaciones no es sólo un movimiento orgánico sino de Espíritu, de Mística, energía, que es el proceso de transformación conducente a la búsqueda Organizacional de una manera de ser y hacer.

En la actualidad la gran mayoría de las Empresa han buscado nuevas formas de administración para competir con éxito en los mercados, día a día, más exigentes y desafiantes que afectan sus prácticas y políticas internas. Estos desafíos tanto tecnológicos, económicos, culturales y políticos requieren de un compromiso global en la Empresa, nuevas estrategias y prácticas operativas para poder enfrentarlos.

A raíz de lo anterior, se cree que los desafíos producen deterioros en el ambiente laboral y como consecuencia en el trabajador, si se quiere obtener una mayor productividad. Se incorporan nuevas tecnologías, maquinarias, contratación de personal, se crean incentivos económicos. Los cambios a menudo son de alto costo para la Organización y por lo tanto, las expectativas sobre la rentabilidad, la eficacia y productividad se acrecientan más. Sin embargo, después de un tiempo los logros alcanzados están lejos del cambio esperado. Y esto ocurre, porque el rendimiento de la maquinaria depende del conocimiento y habilidad de quién la maneja.

No erróneas han sido las palabras de Einstein acerca que el cambio en las personas empieza por uno mismo y en las organizaciones en su estructura misma, como diría Luhmann en su Determinismo Estructural.

En este intento se encuentran las organizaciones hoy en día, buscando una mejor forma de experimentar sus procesos. La Organización en la cual se realizó el presente estudio no se encuentra ajeno a ello, más aún dado su carácter de transnacional y de líder en el mercado mundial. En los últimos años ha iniciado un proceso de cambio permanente y ascendente en la preocupación de su Recurso Humano: " Su Principal Recurso ", tomándose decisiones estratégicas gerenciales que se orientan tanto al Estudio como a la planificación de acciones que ayuden a fortalecerlo.

Es así como en 1992, se realiza el 1º estudio de Clima Organizacioanl en la Empresa, que permitió tener una primera aproximación hacia las percepciones del Entorno Interno de los procesos organizacionales y como estos influyen recíprocamente con él. Como resultado de él, surgen Fortalezas y Debilidades que crean instantáneamente la necesidad de un Cambio Planificado Estratégicamente. Así entonces se inserta el presente Seminario de Título, en cual será parte del equipo de Relaciones Industriales de la Empresa que tendrá el compromiso no sólo de mejorar las debilidades diagnosticadas sino que además fortalecer y potenciar el Recurso Humano de la Organización.

Para ello, el presente Seminario consideró el tema Clima Organizacional en el conjunto de las variables estudiadas: Compañía, Jefatura, Remuneración, Desarrollo/Capacitación, Condiciones de Trabajo, Trabajo, Beneficios, Efectividad Operacional, Organización/Comunicación y Canales de Participación, el cual sería analizado bajo una concepción de Teoría de Sistema del Sociológico Niklas Luhmann, a la vez, con una Metodología de Investigación-Acción.

Es así como se estructuran 3 Momentos Metodológicos que se detallan a continuación:

En el 1º se identifica, describe y analizan los resultados del 1º estudio de Clima Organizacional a partir del Modelo Teórico propuesto.

En 2º consta de 2 partes, por un lado, la Evaluación de la efectividad de los Programas implementados durante 1993 tendientes a mejorar el Clima Organizacional, y por otra, la Intervención Organizacional tendiente a intervenir en aquellas variables deficitarias.

En el 3º efectúa, primeramente un 2º estudio de Clima, para posteriormente realizar los análisis comparativos entre ambos estudios, estableciéndose cambios alcanzados, finalizando el último momento con las conclusiones finales de Seminario y Anexos complementarios a todo el proceso de " Intervención, Evaluación y Estudio del Clima Organizacional en la Empresa ".

Finalmente es importante mencionar que el presente Seminario se enmarca en una concepción de Trabajo Social de Empresa que se orienta a una visión Estratégica del Bienestar, en el cual importa el hombre como ser integral perteneciente a una Organización, en que ambos esperan satisfacer objetivos particulares en el juego de la Doble Contingencia Organizacional y donde el Trabajador Social forma parte de un equipo dirigido a disminuir la Complejidad y la Doble Contingencia Organizacional entre Sistema y Entorno Interno.

FUNDAMENTACION DEL TEMA

El cambio parece ser una característica de nuestra época y las organizaciones (que también las caracterizan) no pueden mantenerse al margen de él. El cambio en las organizaciones modernas es tan frecuente como en el resto de la sociedad. Basta con contemplar una organización cualquiera para observar que en el último tiempo ha tenido cambios notorios en su estructura, en la composición de los grupos internos, en la relación con los diversos estratos, en la distribución en el poder, en la relación con el ambiente, en los medios de comunicación , etc.

Alvin Toffer, a través de su concepto "Transitoriedad " nos grafica la temporalidad de la sociedad actual, en términos de costumbres, objetos y valores. Estos cambios exigen a las organizaciones el proceso de adaptabilidad a toda prueba, frente a este impulso acelerado de los cambios tecnológicos y culturales, que implica introducir los procesos de Morfogénesis y Morfóstasis, que provienen del medio ambiente, permitiendo a la organización disminuir la complejidad, logrando así sus objetivos determinados.

De lo anterior se desprende que el Cambio Organizacional es inevitable, permanente y muchas veces imperceptible, para lo cual se necesita la capacidad de innovación, no para que la organización cambie, sino porque la organización cambia. Este cambio en las Empresas, según Luhmann se grafica en la relación Sistema-Entorno donde:

*Sistema = Organización
Entorno Interno = Trabajadores
Entorno Externo = Medio Ambiente*

Los dos primeros componentes pretenden lograr sus objetivos produciendo la Doble Contingencia y por ende la Complejidad Organizacional.

Para entender en forma globalizadora este proceso, es que las organizaciones diseñan planes estratégicos para disminuir esta complejidad organizacional, permitiendo con ésto el crecimiento, desarrollo armónico y eficiencia a la par de otras organizaciones existentes.

En este contexto de dinamismo la Organización necesita capacidad de anticiparse a los cambios a través de estudios, como los de cultura organizacional, satisfacción laboral, calidad de vida laboral, clima organizacional, etc., los que permiten obtener información para entregar oportunas y eficaces respuestas de los requerimientos tanto del Sistema como del Entorno Interno.

Es aquí donde se comprende la decisión de una Empresa Transnacional de realizar un estudio de Clima Organizacional que permite visualizar estos requerimientos, de modo tal de disminuir la complejidad organizacional, es decir, la mantención del sistema, frente a los cambios acelerados del entorno externo que influyen en el entorno interno y en el sistema. La Empresa toma la política estratégica de realizar un estudio de Clima Organizacional en 1992, definiendo al entorno interno (trabajadores) como " Recurso Humano Nro 1 " , es decir, lo más importante de la Empresa, detectando Fortalezas y Debilidades de la organización, que conllevaron estrategias de intervención para modificar la situación inicial. Con ello la Empresa inicia una nueva etapa, donde la productividad, la eficiencia y la calidad de vida de los trabajadores pasan a ocupar un lugar central, permitiendo así mayores niveles de productividad y calidad con un Clima Organizacional más grato y humano.

Bajo este contexto organizacional, el Trabajador Social entra a ocupar un lugar importante en el staff de profesionales en el Area de Relaciones Industriales al considerar las metodología de investigación como de intervención de Servicio Social congruentes con el Desarrollo Organizacional y el proceso de Planificación Estratégica de la Empresa a través de sus amplios conocimientos en el área científico social y su visión integral del Ser Humano, no dejando de lado la triada Empresa-Trabajador-Familia.

Por lo tanto el aporte del Trabajador Social se traduce en el conocimiento acabado del Entorno Interno, en términos de necesidades, inquietudes e intereses , cumpliendo un Rol de Frontera, permitiendo el apoyo con un trabajo metodológico : investigando, ejecutando y evaluando simultáneamente, que muchas veces exige su simultaneidad, con lo cual contribuye al mejoramiento de las Fortalezas y debilidades que se detectan en los estudios de Clima Organizacional, y por ende, en la disminución de la Complejidad y la Doble Contingencia Organizacional.

** Para lograr lo anteriormente dicho exige además al Trabajador Social una actitud proactiva e innovadora más que reactiva, con visión globalizadora, estratégica, que requiere un conocimiento de los cambios que se producen en el entorno y ser capaz de adecuar su actuar a ellos.*

En este contexto es donde se inserta la intervención del presente Seminario, en una organización que requiere la dinamisidad del Trabajador Social para realizar un Plan de Acción congruente que permita modificar una situación inicial a través de un proceso metodológico en todo el proceso de mejoramiento del Clima Organizacional en conjunto con el staff de profesionales del Area de Relaciones Industriales de la Empresa Patrocinante.

Por lo tanto, dada la situación en que se insertan las Alumnas Seminaristas en la Organización, surgen las siguientes interrogantes respecto al Clima Organizacional:

- 1.- ¿ Los resultados tanto Cuantitativos como Cualitativos del 1º Estudio de Clima Organizacional estarían influenciados por el contexto ambiental en que se llevó a cabo ?*
- 2.- ¿ Las acciones efectuadas en 1993, para mejorar el Clima Organizacional, serían efectivas en relación a los objetivos que perseguían ?*
- 3.- ¿ Estará el entorno interno en condiciones de ser partícipe del Cambio Planificado ?*

DELIMITACION DE LA SITUACION A ABORDAR

La Empresa Privada patrocinante del presente Seminario, elabora un producto Nro 1 en el mercado mundial, lo que le exige una actitud más proactiva que reactiva frente a los acontecimientos globales de la sociedad. Lo anterior a llevado a la Empresa a preocuparse , desde hace algunos años, en forma especial por la situación en que se encuentra su Capital Humano. Es así como a fines de 1992 se estructura y aplica una encuesta a todas las filiales de la Empresa a lo largo del país y que tuvo como principal objetivo el medir el Clima Organizacional de ésta.

Como resultado del primer estudio de Clima Organizacional, realizado en la Empresa en 1992, la Jefatura de Relaciones Industriales, en la filial de Viña del Mar, en el mismo año, establece como política general de la Organización para el período 1993-1994 , proponer y desarrollar alternativas tendientes a mejorar las falencias detectadas en dicho estudio.

Dado lo anterior se consideró pertinente profundizar la temática de Clima Organizacional desde una perspectiva de sistema teniendo presente en este enfoque las decisiones que determinan el decidir organizacional.

Por lo tanto, abordaremos el tema Clima Organizacional desde un punto de vista de Teoría Sistema Autorreferencial de Niklas Luhmann y que el Sociólogo Chileno Darío Rodríguez en su texto " Diagnóstico Organizacional " lo define como :

" Las percepciones compartidas por los miembros de la organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo " .

Como se puede observar de la definición anteriormente señalada, el concepto de Clima Organizacional hace referencia a variables propias de la Organización (Variables del ambiente físico, variables estructurales, del ambiente social, etc.), pero mediadas por las percepciones de los miembros de la Organización, por lo tanto, estos no constituyen elementos del Sistema Organizacional sino parte de su Ambiente: su Ambiente Interno, constituyéndose los estudios de Clima Organizacional en una evaluación valórica de sus experiencias en y con el Sistema Organizacional.

*Dado las características del tema a abordar (su globalidad) y de la Organización Patrocinante, analizada bajo la orientación de Teoría de Sistemas de Luhmann, la estrategia metodológica por intermedio de la cual se llevará a cabo será de **Investigación-Acción**, que se traduce en momentos metodológicos que implican Investigar, Planificar, Ejecutar, y Evaluar a través de un proceso cíclico y permanente. Por lo tanto, **el Tema Central del presente Seminario de Título será la realización de una Intervención , Evaluación y Diagnóstico del Clima Organizacional de una importante Empresa de proyección mundial, mediante un Enfoque Sistémico y de Trabajo Social.***

Para ello se formulará un Diseño de Trabajo que estará compuesto por Objetivos tanto del Conocer como del Hacer que permitirán un ordenamiento del actuar en 3 Momentos Metodológicos, formulando un Marco Teórico que permita a las Alumnas Seminaristas conocer y analizar el Clima Organizacional, y detectar la variables deficitarias que permitan planificar una Intervención Multivarial, es decir, la intervención en una o mas variables tiene influencia en las otras que conforman el Clima Organizacional. Simultáneamente estructurar un Diseño Evaluativo que permita concluir sobre la Efectividad de los programas creados en 1993 tendientes a mejorar el Clima Organizacional. Posteriormente se efectuará un 2º Estudio de Clima, que no sólo permitirá conocer el estado de éste en un corte en el tiempo sino que además medir el cambio alcanzado entre ambos estudios de Clima Organizacional.

DISEÑO DE TRABAJO

La Metodología a seguir en el presente Seminario de Título será de Investigación-Acción, la cual se constituye de Momentos Metodológicos y tiene por objetivo: conocer la realidad, permitir un cambio planificado y deseado y una evaluación permanente, dando así un proceso cíclico y adaptativo a la realidad de las organizaciones autorreferentes. Esta metodología permitirá guiar el conocer y la acción durante todo el proceso a desarrollarse, para lo cual se definirán los objetivos de Investigación y Acción que se desarrollarán en cada uno de los Momentos Metodológicos.

Asimismo, las Preguntas Significativas formuladas al inicio del estudio serán respondidas a través de los resultados Cuantitativos del 2º Estudio de Clima Organizacional a realizarse a fines de 1994, mediante un análisis comparativo de resultados.

El estudio es de carácter Descriptivo con un enfoque Cuantitativo y Cualitativo. El enfoque Cuantitativo está dirigido a la utilización de un instrumento de medición que entregará resultados medibles. El enfoque Cualitativo comprende la utilización de Técnicas de Entrevistas a informantes claves, Observación, Análisis de Documentos, tanto internos de la Empresa (Memos, políticas, programas, etc), como Bibliográficos, Análisis de Contenido, Trabajo en equipo, Técnicas grupales, Sensibilización y Motivación.

La Unidad de Análisis está constituida por todos los trabajadores de la Empresa en la 5ª Región. El Universo del estudio estará compuesto por 251 personas a Marzo de 1994 que se distribuyen en 4 lugares geográficos distintos:

- Planta Viña del Mar: 163 personas*
- Sucursal Viña del Mar: 37 personas*
- Depósito La Calera: 30 personas*
- Depósito San Felipe: 21 personas*

I MOMENTO METODOLOGICO:

" Diagnóstico del Clima Organizacional de la Empresa y Diseño Evaluativo de Programas "

El primer Momento Metodológico estará compuesto por la elaboración de un Marco Teórico que permita a las Seminaristas un referente fundamentado para el análisis de los resultados de la Encuesta de Opinión ya realizada en 1992 . Una vez obtenido el Diagnóstico inicial del Clima de la Empresa se estructurará para los programas de intervención un Diseño Evaluativo consistente en la selección de un conjunto de Criterios que permitirán una opinión más objetiva de la efectividad de los distintos Programas y/o Acciones realizados durante 1993 y los que se ejecuten en 1994.

Las Técnicas de Recolección de datos a utilizar en este Momento son de carácter Cualitativo:

- 1.- Análisis de Documentos: Encuesta de Clima Laboral, resultados cualitativos, carpetas , memos y toda la bibliografía atinente al Tema Clima Organizacional, Teoría de Sistemas y Evaluación de Programas.*
- 2.- Entrevistas a informantes claves: Jefe de Relaciones Industriales, Jefe de Personal, Trabajadores.*

II MOMENTO METODOLOGICO

" Intervención Organizacional "

Este Momento Metodológico se subdivide en 2 partes: la primera parte está dirigida a Evaluar todos los programas desarrollados durante 1993 y 1994, que han sido creados para mejorar el Clima Organizacional, para lo cual será necesario , primeramente identificar y describir los distintos programas, luego definir operacionalmente sus objetivos para aplicar el Diseño Evaluativo. Finalmente concluir en relación a sus resultados sobre si éstos fueron efectivos para el Objetivo que estaban diseñados.

La segunda parte se refiere a una Planificación Organizacional para lo cual será necesario primeramente identificar aquellas variables que no han sido intervenidas, diseñar Proyectos que se orienten al mejoramiento de las Falencias diagnosticadas, es decir, disminuir la Complejidad Organizacional. Es importante señalar que los Proyectos a implementar por el accionar del Trabajo Social serán igualmente evaluados a partir del Diseño Evaluativo.

La Técnicas de Recolección de Datos en este 2º Momento Metodológico son Técnicas Cualitativas, en su primera parte:

- 1.- Entrevistas informantes claves: Jefe de Relaciones Industriales, Jefe de Personal, Jefaturas de Areas y Departamentos.*
- 2.- Análisis de documentos: carpeta " Programas y Acciones " y memos.*

En su segunda parte: Técnicas de Intervención:

- 1.- *Sensibilización, Motivación.*
- 2.- *Difusión*
- 3.- *Entrevista Estructurada*
- 4.- *Técnicas grupales (claridad y enfoque, educación y guía, asignación de tareas)*
- 5.- *Observación Estructurada*
- 6.- *Análisis de Contenido*
- 7.- *Trabajo en Equipo (Reuniones y discusiones grupales)*
- 8.- *Análisis Bibliográfico*

III MOMENTO METODOLOGICO

" Evaluación General y Comparación de Situación Inicial con Situación Final"

El Tercer Momento Metodológico está compuesto principalmente por la realización de la 2ª Encuesta de Clima Organizacional, lo cual implicará aplicar la misma Encuesta de Clima de 1992, que mide 10 variables: Compañía , Jefatura, Remuneraciones, Trabajo, Condiciones de Trabajo, Desarrollo/Capacitación, Efectividad Operacional, Beneficios, Organización/Comunicación y Canales de Participación.

El cuestionario está compuesto por 62 preguntas cerradas con 6 alternativas de respuesta. Una vez obtenidos los resultados se llevará a cabo el siguiente Plan de Análisis:

- *Análisis de resultados por Variable, globales por toda la Empresa.*
- *Análisis de resultados por Areas: Relaciones Industriales, Operaciones, Comercial y Finanzas.*
- *Análisis Comparativo entre ambos estudios, comparando los resultados para precisar los Cambios.*

Para finalizar se presentarán Conclusiones de los estudios de Clima Organizacional y de seminario de Título.

Momento son:

Cuantitativas:

1.- Encuesta: con preguntas estructuradas y cerradas,

Cualitativas:

1.- Análisis de Contenido a la luz del Marco Teórico.

OBJETIVOS DE TRABAJO :

I Momento Metodológico:

" Diagnóstico de Clima Organizacional de la Empresa y Diseño Evaluativo de Programas. "

Objetivos Generales :

- 1.- *" Revisar la bibliografía referente a Teoría de Sistemas y Clima Organizacional.*
- 2.- *" Conocer los resultados del estudio de Clima Organizacional realizado durante 1993 " .*
- 3.- *" Diseñar Programa Evaluativo para determinar efectividad de Programas 1993-1994 "*

Objetivos Específicos :

- 1.1 *Elaborar un Marco Teórico que permita la comprensión de la información recogida respecto a Clima Organizacional en una perspectiva sistémica.*
- 2.1 *Identificar y Describir los resultados de la Encuesta de opinión del Clima Organizacional, realizado tanto en 1992 y 1993.*
- 2.2 *Interpretar a la luz del Marco Teórico los resultados Cuantitativos y Cualitativos de la Encuesta de Clima Organizacional de los años 1992 y 1993.*
- 3.1 *Determinar un conjunto de Criterios Evaluativos que permitan concluir sobre la efectividad y eficiencia de las Políticas y Programas .*

II Momento Metodológico:

" Intervención Organizacional "

Objetivos Generales:

- 1.- " *Evaluar las Intervenciones ejecutadas después del 1º Estudio de Clima Organizacional* "
- 2.- " *Realizar una Intervención Organizacional tendiente a mejorar el Clima Organizacional* "

Objetivos Específicos:

- 1.1 *Identificar y Describir las Políticas , Programas y Acciones dirigidas a mejorar el Clima Organizacional.*
- 1.2 *Identificar Operacionalmente sus Objetivos.*
- 1.3 *Describir los niveles de logros alcanzados en relación a los Objetivos.*
- 1.4 *Concluir sobre la Efectividad y Eficiencia de las Políticas y Programas diseñados.*
- 2.1 *Identificar las variables que no han sido intervenidas y que están deficitarias.*
- 2.2 *Diseño y Ejecución de Programas orientados a mejorar las Variables No Intervenidas del 1º Estudio de Clima Organizacional.*
- 2.3 *Concluir sobre la Efectividad y Eficiencia de los Programas implementados a partir del Modelo Evaluativo propuesto.*

III Momento Metodológico:

" Evaluación General y Comparación de Situación Inicial con Situación Final "

Objetivo General:

- 1.- " Realizar 2º Estudio de Clima Organizacional en la Empresa "

Objetivos Específicos:

1. Aplicar 2º Encuesta de Opinión conducente a conocer percepción de los trabajadores respecto de su realidad de trabajo a fines de 1994.
2. Analizar los resultados a partir del Modelo Teórico elaborado.
3. Realizar un Análisis comparativo de la Situación de Clima observada entre el 1º y 2º estudio.
4. Precisar los Cambios.
- 5.- Conclusiones de Seminario de Título.

I MOMENTO METODOLOGICO

I MOMENTO METODOLOGICO: " DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA Y DISEÑO EVALUATIVO DE PROGRAMAS ".

I.- MARCO TEORICO

I Parte: TEORIA DE SISTEMAS

I.- Cambio de Paradigma:

Un cambio de paradigma tiene lugar cuando el nuevo paradigma incorpora al antiguo, dando cuenta de un nuevo modo de éste y sus planteamientos centrales. La Teoría de Sistemas ha experimentado dos cambios paradigmáticos:

*El primero de ellos nace con el antiguo principio Aristotélico de que el todo es más que la suma de las partes, el cual es reemplazado a comienzos del presente siglo con Ludwing Von Bertalanffy al distinguir los **sistemas abiertos de los cerrados**, ya que los últimos constituyen un caso límite donde el entorno carece de significado. La obra de Bertalanffy marca con claridad el 1º cambio de paradigma, su conceptualización de los sistemas como abiertos al entorno y en interacción con éste reemplaza el concepto **totalpartes por el sistemalentorno**.*

*El segundo cambio de paradigma es definido por Niklas Luhmann al incorporar el principio de **Sistema Autorreferencial**, el cual reemplaza al principio **sistemalentorno**. Para Luhmann "el sistema autorreferente incluye la diferenciación sistemalentorno como parte del proceso*

interno de autorreferencia. El sistema se refiere continuamente a sí mismo en su distinción respecto al entorno" (1).

En otras palabras, la Teoría de Sistemas ha experimentado un cambio epistemológico que va desde el Perspectivismo (Bertalanffy) a la Autorreferencia (Luhmann).

Niklas Luhmann, Sociólogo Alemán, es considerado uno de lo más importantes teóricos contemporáneos. Desde 1963 hasta nuestros días ha publicado una serie de libros de los más diversos temas: Derecho, Religión, Organizaciones, Familia, etc. A raíz de sus estudios en Harvard, donde recibió la influencia de Parsons, y a su regreso a Alemania, inicia sus estudios sobre Teoría de Sistemas, que lo ha llevado a la reformulación de ésta, produciendo el segundo cambio de Paradigma, ya que en términos generales la teoría de Luhmann trata de superar las limitaciones de la Teoría de Sistemas, a través de la incorporación de elementos de la Fenomenología.

El planteamiento de Luhmann surge como una crítica al Estructural-Funcionalismo de Parsons. La primera crítica es referida al concepto de función, puesto que, la relación causal se da en un sentido temporal, los efectos no pueden explicar la existencia de las causas. Para Luhmann un problema puede presentar un conjunto de soluciones posibles, reemplaza así el " Funcionalismo de la ciencia causal por el Funcionalismo de las Equivalencias".(2)

La segunda crítica consiste en la subordinación del concepto de Función al de Estructura. Para el Estructural-Funcionalismo los sistemas sociales poseen necesariamente ciertas estructuras dadas, o sea, las funciones son categorías internas del sistema, las cuales deben adaptarse a éste teniendo énfasis la estabilidad y supervivencia de los sistemas. La teoría de Parsons es una Teoría de Equilibrio, donde las perturbaciones del ambiente son compensadas al interior del sistema. Para Luhmann, Parsons incurre en una

contradicción, la sociedad no depende de sistema alguno, y al mismo tiempo sería un sistema, es decir, dependería de un ambiente.

*Con las reflexiones anteriores, Luhmann pasa del Estructural-Funcionalismo Parsoniano al Funcionalismo-Estructural, donde es posible estudiar la función de las estructuras sistémicas, incluso, la función del sistema mismo, sin que sea necesario suponer una estructura global como punto de partida para el análisis. Ahora el problema pasa a ser la comprensión y reducción de la **complejidad del mundo circundante**, donde el entorno deja de ser un factor condicionante de la construcción del sistema para pasar a ser un factor constituyente de ella.*

Bajo esta conceptualización, " los sistemas no se refieren ya a una simple red de relaciones que subordinan partes a un todo, sino que se remite a una transformación significativa de complejidades referida a la relación entre sistema y mundo circundante". (3)

La Teoría de Luhmann se encuentra capacitada para estudios de procesos de cambio, ya que es absolutamente consistente con el concepto de Método funcional, donde procesos y estructuras son elementos de la relación funcional, tomando a una u otra como referencia para su estudio.

*Es importante destacar que la conceptualización sistémica es claramente **no positivista**, pues surge como reacción al reduccionismo del positivismo, aunque desde un punto de vista epistemológico, la Teoría Sistémica en ninguna de sus versiones quiere llegar a comprender la realidad en su totalidad. Aún más, Luhmann a través de su " conceptualización del Funcionalismo, éste se libera de la referencia ontológica, y es un método comparativo que abstrae un problema de referencia y lo relaciona con un rango de soluciones alternativas" (4).*

El cambio de Paradigma de Luhmann, produce una nueva comprensión de los sistemas a través de la autorreflexión, que permite elaborar y comprender relaciones de causalidad más allá de la establecida por la Teoría Sistema/Entorno, ya que para ésta la causalidad requería de la consideración de factores internos y externos. Ahora en cambio, por ser Sistema Autorreferente, la causalidad puede estar, tanto en el sistema como en el entorno, indistintamente.

2.- Desarrollo de conceptualizaciones Luhmanianas:

*Luhmann para desarrollar su Teoría Sistémica, desde una perspectiva Funcionalista-Estructural, acoge una serie de conceptos de distintas ciencias. Es así como toma el concepto de **Complejidad** y de **Relaciones de Complejidades** de la Cibernética, el de **Contingencia** de Santo Tomás, el de **Sentido** de la Fenomenología y el de **Autopoiésis** de la Biología con Maturana y Varela.*

*A) **COMPLEJIDAD**: es el problema básico para el autor, que consiste en una "construcción del sistema a través de la comprensión y reducción de la complejidad del mundo. El punto de partida del análisis se encuentra en la relación sistema/entorno. El Entorno deja de ser un factor condicionante de la construcción del sistema, para pasar a ser un factor constituyente del mismo" (5).*

Luhmann analiza la complejidad basándose en los conceptos de elemento y relación, entendiéndose que un sistema es complejo cuando sus elementos ya no pueden relacionarse más con otros elementos. Por lo tanto, la complejidad es una relación entre sistema y entorno, es decir, un fenómeno relativo. Este concepto "conduce a la obligatoriedad de la relación, la que a su vez nos remite a la contingencia" (6). El entorno es más complejo que el sistema, sus múltiples alternativas conducen a que el sistema deba actuar selectivamente con ellas, o sea, deba reducir su complejidad.

Este proceso de diferenciación sistema/entorno o reducción de complejidad se repite al interior de cada sistema y constituye por tanto, un proceso de diferenciación interna de éste. "Así cada subsistema se diferencia respecto a un entorno interno al sistema, del cual es un subsistema. La diferenciación es por consiguiente la forma reflexiva de la construcción de sistemas" (7).

B) LA CONTINGENCIA Y LA DOBLE CONTINGENCIA: *La contingencia significa que algo puede o no ser. En la actividad humana, este problema se refiere a la voluntad y a la capacidad de negación, es el sistema psíquico el que experimenta sus posibilidades de acción y necesidades de actuar selectivamente con ellas. También es importante señalar que para Luhmann, la contingencia es una propiedad de los sistemas y se refiere a la gama de posibilidades de acción que estos disponen.*

La Doble Contingencia " descansa en el hecho que la contingencia es subjetiva y universal a la vez. La capacidad del ser humano de negar es la que permite relacionar dos sistemas dotados de ella, adecuando mutuamente sus selecciones. La negación permite la selección y el mantenimiento de las posibilidades de EGO y su interconexión con las de ALTER ". (8)

La relación entre la complejidad y la contingencia se encuentra en la selectividad impuesta por la primera y el peligro de equivocación involucrado por la segunda. Para Luhmann en la Doble Contingencia no solo hay posibilidades de comprensión y acuerdo, sino también de desacuerdo.

C) EL SENTIDO: *La Contingencia y la Complejidad conducen a este concepto en el postulado teórico de Luhmann. El Sentido " se constituye intersubjetivamente, lo que se entiende por la complejidad y la contingencia de ambos sistemas (alter y ego) y supone la emergencia del sistema social a partir de la selectividad compartida y definitoria de lo propio de ese sistema" (9). Por lo tanto, el*

Sentido se define a partir de la identificación de objetos en relación a una meta, mediante la reducción de la complejidad que realizan los sujetos. Es mediante estos límites de sentido en que se establece la distinción sistema/entorno, en la cual se elige entre diversas posibilidades, sin eliminar definitivamente las posibilidades negadas, sino solo dejarlas suspendidas, ya que solo "el tiempo y no la negación eliminan definitivamente las posibilidades " (10), y es así como el sentido es una forma de mantenimiento y reducción de la complejidad.

Así como la pregunta por la Complejidad conducía al problema de la Selectividad, y la pregunta por la Contingencia refería a las posibilidades no actualizadas, la pregunta por el Sentido remite a la diferencia entre lo actualizado y lo potencial. " El Sentido es el nexo entre lo actual y lo posible. no es lo uno o lo otro " (11).

Es mediante el sentido que los procesos autorreferenciales pueden operar internamente con la diferencia sistema/entorno. El sentido es autorreferencial, refiere al sentido y nunca puede remitir desde lo significativo a lo sin sentido.

D) EMERGENCIA, AUTOREFERENCIA Y AUTOPOIESIS: *Luhmann define " emergencia como los elementos límites que no se pueden descomponer sin perder el sistema, y el de autorreferencia como los procesos que se refieren a sí mismo, multiplicándose así su complejidad : decisión sobre decisiones, reflexión sobre la reflexión " (12).*

La autorreferencia está basada en el concepto de autopoiesis, elaborado por Maturana y Varela, los cuales definen al sistema Autorreferencial " como una unidad autopoietica que produce ella misma los elementos que componen el sistema" (13), siendo necesario distinguir los elementos que pertenecen al sistema a los que pertenecen a su entorno.

Para Luhmann, el Sistema Social se compone de comunicaciones que van encadenándose unas a otras, y generando un sentido intersubjetivo que establece el sentido del sistema, por lo tanto, los seres humanos no pertenecen al sistema social sino que a su entorno.

Los elementos de los Sistemas Autopoiéticos sociales "se encuentran estrechamente atados a puntos en el tiempo, de tal modo que tan pronto que se producen comienzan a desaparecer" (14). De ahí que sea necesario de crear vínculos con otros elementos para que los sistemas sociales permanezcan en el tiempo.

Es el Sentido Sistémico el que permite conectar las diferentes comunicaciones, el sentido es profundamente histórico, puesto que trasciende los momentos particulares de las comunicaciones que forman el sistema, y además mantiene presente la contingencia del comunicar, es decir, no sólo la posibilidad elegida sino que también las posibilidades suspendidas.

La unidad elemental del Sistema Social Autopoiético " es la comunicación y no la acción, puesto que, la comunicación es siempre necesaria e inherentemente social y la acción no, y no puede haber comunicación sin conciencia. Además en la comunicación es necesaria la reflexión que no es algo extraño u ocasional en el proceso autopoiético de comunicación, sino que una posibilidad continua que se reproduce por la misma autopoiésis " (15), y en el sistema social, la autopoiésis involucra la continuidad de la comunicación.

*Por último Luhmann, en su Teoría Autorreferencial considera una serie de conceptos para comprender los Sistemas Autopoiéticos Sociales como son la **Clausura Operacional** que caracteriza a los sistemas sociales de comunicación , y que se refiere a las posibilidades de observación y de autoobservación de estos sistemas, ya que, la teoría de Autopoiésis distingue este proceso de la observación pero considera que los sistemas observadores son también sistemas autopoiéticos. Un sistema autorreferente solo puede diferenciarse de su entorno en la medida en que pueda utilizar internamente la diferencia*

*sistema entorno como orientación y principio de generación de informaciones, es decir, la clausura operacional solo es posible en un entorno. "La observación puede definirse como el manejo de diferencias y la autoobservación como la introducción de la diferencia sistema entorno en el sistema que se constituye con su ayuda " (16). Además, el sistema de comunicaciones se encuentra **Acoplado Estructuralmente** a los sistemas de conciencia o psíquico y puede ser irritado (gatillado como diría Maturana) por estos sistema de conciencia, pero sus cambios de estados se encuentran **Determinados en su propia Estructura**, es decir, " es la propia estructura de la conciencia la que determina en cada momento los posibles estados que ésta adoptará y las operaciones que tendrán lugar en ella " (17). Ningún sistema puede realizar sus propias operaciones fuera de sí mismo, ya que el sentido involucra la capacidad de selección, de diferenciación entre posibilidades, permitiendo así distinguir entre lo propio y lo no pertinente.*

II Parte : TEORIA DE SISTEMAS ORGANIZACIONAL

1.- Su evolución en el Tiempo:

La comprensión sistémica de las Organizaciones se produce en forma paralela con el desarrollo de la Teoría General de Sistemas. Las organizaciones parecen ser el ámbito más adecuado para aplicar los conceptos teóricos sistémicos, y es así, como muy pronto se busca utilizar en ellas los nuevos conceptos provenientes de la teoría general con pretensiones globalizadoras.

El trabajo de Parsons que intenta comprender a las organizaciones como subsistemas de la sociedad, pone su énfasis en la importancia de las metas como el punto de conexión entre la organización y la sociedad -la organización debe cumplir una meta, la que es su función con respecto a la sociedad- y los procesos institucionalizadores como la influencia de la organización de interactuar con su medio y obtener los recursos adecuados haciendo para eso, operar los mecanismos de influencia perteneciente a la sociedad a favor de la organización.

Katz y Kahn (1966), introducen al estudio organizacional la teoría de los sistemas abiertos establecida por Ludwig Von Bertalanffy. Definen a la Organización como " un todo en que la realización de los fines es sólo una de las tareas a que está orientada la organización " .(18)

A lo anterior, se van incorporando otros conceptos que teóricos plantearon posteriormente, y que permiten comprender desde una perspectiva sistémica a las organizaciones, antes de efectuarse en segundo cambio de paradigma. Son importantes los trabajos desarrollados por Lawrence y Lorsch, llamado Teoría de Contingencia, el de Emery y Trist que trata de comprender la

importancia organizacional de diferentes configuraciones ambientales y el de Bukley, que incorpora mayor cantidad de elementos cibernéticos y sociológicos y señala que los sistemas organizacionales son abiertos interna y externamente, que implica que los intercambios que se producen entre partes del sistemas pueden significar cambios en el sistema mismo.

Además, se introducen los conceptos de Morfóstasis y Morfofónesis del cibernético Maruyama, y que dicen relación a procesos de intercambio entre sistema y ambiente que tienden a preservar o modificar formas o estados dados del sistema. También se adopta el concepto de Feed-Back Positivo, como proceso de igual importancia que el de Feed-Back Negativo y que se refiere al proceso de retroalimentación que en lugar de disminuir la desviación respecto a lo deseado, la aumenta.

Finalmente, una visión radicalmente diferente de los sistemas organizacionales, surge con la aplicación de elementos de la Fenomenología y Sociología Interpretativa al análisis de los fenómenos sociales. Así tenemos que en la década de los '70 se ha producido un importante cambio en la Teoría de Sistemas, el cual es de tal envergadura que Luhmann lo ha definido como " Cambio de Paradigma ".

El nuevo paradigma es el de la Autorreferencia, el cual ha sido desarrollado mayormente por Niklas Luhmann, considerando a la organizaciones " como sistemas autopoieticos compuestos por decisiones " (19).

Esta nueva definición incorpora como concepto central la Autopoiésis, se que refiere " a la característica definitoria de los sistemas vivientes y, que están constituidos por una red de producción de componentes que produce con su operar los componentes que lo componen " (20).

Del concepto de Autopoiésis, anteriormente definido, se desprenden tres características fundamentales:

a) "Clausura Operacional: *Los sistemas autopoiéticos son sistemas cerrados, es decir, que es sólo parte del sistema lo que es generado por la operación misma del sistema.*

b) Sistemas Determinados Estructuralmente: *Nada puede ocurrir en un sistema, que no se encuentre considerado en su propia estructura. La Determinación Estructural apunta a una condición de los sistemas que hace que todo lo que ocurre se encuentra definido como posibilidades en la propia estructura del sistema. La Determinación Estructural constituye, por otra parte, la condición que permite que se pueda hacer un diagnóstico de una organización.*

c) Acoplamiento Estructural: *Los sistemas autopoiéticos se encuentran en una relación mutuamente en forma exacta con su entorno, de tal manera, que cada cambio del entorno gatilla cambios en los sistemas, y cada cambio en el sistema gatilla cambios correspondientes en el entorno " (21). Mientras esto ocurre coherentemente, el sistema mantiene su adaptación, su Acoplamiento Estructural.*

Para concluir, podemos ver que para Luhmann las Organizaciones son: Sistemas Autopoiéticos cuyos elementos son Decisiones, las cuales son producidas en Clausura Operacional. Además está Acoplado Estructuralmente a su Entorno, no existe Organización mal adaptada, una Organización mal adaptada desaparece. Y por estar las Organizaciones Determinadas Estructuralmente, es la misma estructura la que otorga las posibilidades de desarrollo y destrucción de la Organización.



2.- *Las Organizaciones a través del Paradigma de Luhmann:*

A) El concepto de Organización:

Para Luhmann las organizaciones " son sistemas sociales de tipo propio, caracterizado por su capacidad de condicionar la pertenencia, es decir, de poner condiciones que deben ser cumplidas por quienes quieran ingresar y permanecer en ellas " (22).

Siguiendo la comprensión sistémica de Luhmann de las organizaciones, éstas se caracterizan por:

- a) estar definidas y diseñadas en términos de una racionalidad de adecuación de medios a fines (división del trabajo).*
- b) el poder queda dividido entre los distintos puestos, de manera de coordinar y controlar el cumplimiento de las tareas laborales.*
- c) la comunicación que busca conseguir una coordinación de las actividades tendiente al logro de los fines.*
- d) las organizaciones existen en un entorno, que implica todo lo exterior a la organización: otras organizaciones, clientes, etc.*
- e) los miembros de la organización forman parte del entorno interno.*

B) Los conceptos Luhmanianos en las Organizaciones:

1.- Diferenciación e Integración Organizacional: " La diferenciación está referida a la división del trabajo y puede adoptar diversas formas. En tanto la integración es entendida en términos de las correspondientes formas de solidaridad: mecánica y orgánica" (23).

Las categorías de Identidad y Diferencia son las que se encuentran a la base de los procesos explicativos de Integración y Diferenciación, lo que permite distinguir un sistema de su entorno, que para Luhmann es el procedimiento para llegar a la identidad y es la razón por la cual no se puede separar a la organización de su entorno.

Al interior de la organización, el proceso de diferenciación se repite, se hace posible dividir el trabajo para abarcarlo en una mayor cantidad de facetas, para enfrentarlo en su complejidad, para utilizar las ventajas de la especialización. Pero es importante señalar que la diferenciación en la organización vaya unida a la integración, pues si no es posible que el sistema se desintegre al no haber conexión en las actividades, lo que implica coordinación y control.

2.- Complejidad Organizacional: Un sistema social es complejo cuando un elemento cualquiera de él, no puede relacionarse directamente más con cada uno de los demás elementos de dicho sistema, el cual es siempre menos complejo que su ambiente. En términos organizacionales, implica " comprender numerosas subpartes que requieren coordinación y control , y cuanto más compleja sea la organización, más complejos serán los problemas entre organización y entorno, por lo tanto, las organizaciones tienden a volverse más complejas en la medida que el medio que las rodea se hace más complejo.

Tipos de Complejidad:

a) *Diferenciación horizontal*: es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros.

b) *Diferenciación vertical*: es jerárquica y puede medirse por el recuento del número de posiciones entre el ejecutivo principal y los empleados que trabajan en los puestos inferiores.

c) *Dispersión espacial*: puede ser una forma de diferenciación horizontal o vertical, es decir, que las actividades al personal puedan ser dispersadas físicamente según las funciones horizontales o verticales, por medio de la separación de centros de poder o de labores" (24).

3.- *Formalización Organizacional*: Se llama " Formalización a las normas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización. Mientras más recurrente y rutinario es un procedimiento, más formalizada puede encontrarse" (25). Además, la Organización establece los medios para asegurarse de que sean cumplidos.

La Formalización está asociado a la alienación en los profesionales más que en personal no calificado, porque la Formalización y la Profesionalización están diseñadas para hacer lo mismo: organizar y regularizar el comportamiento de los miembros de la Organización.

La Profesionalización, por otra parte, es un medio no fundamentado organizacionalmente para hacer la misma cosa: asegurar la integración y debe ser considerada como un elemento de la estructura organizacional que varía de una situación a otra.

4.- Organización y Decisiones: Luhmann define a la Organización como un sistema complejo constituido por decisiones interrelacionadas, y que servirán como premisas para otras decisiones, es decir, que las decisiones van abriendo y cerrando caminos para el decidir posterior. Como consecuencia, la Complejidad no es un obstáculo para el decidir, sino precisamente la condición para que los sucesos puedan aparecer como decisiones selectivas y para que puedan ser utilizadas como elementos en la construcción de sistemas.

Las Organizaciones no sólo generan los elementos que las componen, sino que además, definen su propia forma según van procesando su selectividad y la conexión entre las decisiones previas y las posteriores.

Las Organizaciones viven en un ambiente de organizaciones, de decisiones, es decir, adoptan decisiones respecto a sus miembros y las actuaciones de éstos sólo tendrán un sentido organizacional si pueden ser conceptualizadas como decisiones, ya que el ambiente interno de la organización son sus miembros, el cual está acoplado estructuralmente a ésta.

Esta conceptualización de Luhmann permite la redefinición de las posibilidades de acción e intervención organizacional, es decir, "una modificación de una Organización implica siempre un cambio de estado en un Sistema Estructuralmente Determinado. Esto involucra siempre un cambio en el Sentido de la Organización y se traduce en las decisiones que esta Organización adopta" (26).

5.- La Doble Contingencia Organizacional: En las organizaciones también se presenta una relación entre dos sistemas: el sistema organizacional y el sistema de personalidad de los trabajadores.

" La Doble Contingencia Organizacional se refiere a la coordinación entre las reglas y reglamentos que la organización ha establecido y los comportamientos de los miembros " (27). El efectivo acuerdo entre reglas y comportamientos genera el diseño organizacional, ya que ambos son contingentes. Los trabajadores tienen siempre la libertad de optar entre sus alternativas y la organización debe buscar la forma de conseguir y asegurar su comportamiento, mediante diversos mecanismos tales como: formalización de roles, diseño organizacional, el poder, la motivación - ésta última recobra cada vez más importancia, y surge en la medida que es posible hacer comparaciones -. Dada la Complejidad de los Sistemas Organizacionales, éstas buscan generalizar la motivación a todo el sistema, y a la vez, atarla a comportamientos específicos. Sobre motivación en las organizaciones, la más conocida de las teorías es la Bifactorial de Frederick Herzberg, la cual se basa en la Teoría Motivacional de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow.

6.- Comunicación Organizacional: Como todo sistema social, una Organización se constituye mediante las comunicaciones, y es así como Luhmann establece que las organizaciones dependen de sus comunicaciones para que sus decisiones puedan efectivamente interconectarse. Para poder entender este planteamiento es necesario remontarse a las primeras teorías comunicacionales, desde Shannon y Weaver (Emisor-Encodificador-Canal-Decodificador-Receptor), Watzlawick con su Teoría de la Comunicación Pragmática (con sus Axiomas de la Comunicación), hasta Humberto Maturana, donde " la comunicación equivale a un estado límite que - si se alcanza -ya no tiene sentido seguir comunicándose. La comunicación supone que tanto el emisor como el receptor tienen listas idénticas de alternativas. Pero si eso se logra, ya no se necesita la comunicación ". (Entrevista). Esta de más de destacar el valioso aporte a la Teoría Comunicacional en las Organizaciones por Carlos Fernando Flores, quién sostiene que las Organizaciones son Redes Conversacionales en que es posible sistematizar las "conversaciones para la acción ", de tal manera de disminuir los mal entendidos y de hacer explícitos los compromisos subyacentes.

Volviendo al postulado de Luhmann, en las Organizaciones se busca lograr aumentar la eficiencia de las comunicaciones, a través de la delimitación de canales y responsabilidades de la comunicación. La Formalización Organizacional restringe los canales y contenidos de las comunicaciones posibles. Se quiere lograr que esta sea efectiva y eficiente a la vez.

La Comunicación Eficiente (a menor costos) y la Comunicación Efectiva (aquella entendida por el receptor en el mismo sentido intentado por el emisor), constituyen un mecanismo importante de coordinación al interior del sistema, desde los niveles jerárquicos superiores hasta los inferiores. Las comunicaciones generadas en la cúspide, van transformándose en comunicaciones cada vez más específicas en la medida que descienden en la pirámide. También son a menudo especificadas en forma diferente por las distintas jefaturas, que consideran la información como un importante recurso de poder y, por consiguiente, tratan de evitar entregar más información de la debidamente necesaria.

La Comunicación está orientada a conseguir la mejor coordinación entre los subsistemas. La comunicación entre los subsistemas se dificulta, acrecentándose al interior de cada uno de los subsistemas. Incluso pueden llegar a definirse "verdades" distintas para cada subsistema, con desconocimiento o rechazo de las "verdades" de los demás sectores de la organización.

La Comunicación puede hacerse tan difícil, que no es poco frecuente, que adopte la forma de " U " invertida, es decir, que para solicitar algo de una persona del mismo nivel en otra gerencia, sea necesario, acudir a la cúspide para que sea otorgado.

Finalmente la Efectividad en las Comunicaciones permitirá el Liderazgo Ejecutivo, la adecuada toma de decisiones y la generación de un Clima Organizacional de confianza y seguridad.

7.- El Conflicto: Luhmann establece que el Conflicto se produce cuando una determinada comunicación es rechazada y cuando este rechazo es tematizado en la comunicación. A nivel organizacional se distingue Conflicto Interorganizacional e Intraorganizacional.

El Conflicto Interorganizacional se produce cuando las diferentes organizaciones que compiten en un mercado se encuentran en una situación tal, que es fácil que surja el conflicto a partir de ella. Muchas veces se hace uso en esta competencia de instrumentos que llegan al borde de lo ilícito, en un intento por obtener la primacía y dejar a la competencia fuera del mercado.

El Conflicto Intraorganizacional se generan con la departamentalización de la Organización, producto del proceso de Diferenciación, que conduce a que los distintos departamentos tengan lenguajes distintos, vean en forma diferente los problemas de la empresa, jerarquicen también en forma desigual las prioridades de la Organización y hagan, consecuentemente, demandas competitivas por los recursos de la Organización. La Ideología individualista subyacente al Modelo Occidental de Organización valoriza la competencia entre los departamentos de una empresa. Lawrence y Lorsch, consideran que es positivo la existencia de un cierto grado de conflicto entre los departamentos de una Organización.

Dado que las Organizaciones son Sistemas de Comunicaciones, el Conflicto se encuentra íntimamente ligado a ella. Para Luhmann, siempre que se ve un conflicto se encuentra subyacente la posibilidad de cooperación, aprendiendo a valorizar las potencialidades del diálogo y de la búsqueda conjunta de soluciones, así como de concertación social.

III Parte : CLIMA ORGANIZACIONAL

1.- Cambio Organizacional:

Las Organizaciones están sometidas al cambio constante, derivado de los procesos de adaptación a las modificaciones tanto de su entorno interno como del entorno externo. Dado esta perspectiva, la innovación es la capacidad de los Sistemas Organizacionales para reaccionar a este cambio inevitable, para dirigirlo, para ser capaz de orientar sus propios procesos adaptativos en un sentido deseado. Para Luhmann, la falta de capacidad de innovación no implica permanecer en una situación sin modificarla, sino que por el contrario, significa que " se está cambiando, pero sin control, sin conocer el destino hacia donde se está orientando el cambio " (28) .

Un Sistema Organizacional, como Sistema Autopoiético no puede ser cambiado sin considerar la determinación estructural de éste, por lo tanto, para que un " cambio planificado sea efectivo es necesario que sea un Cambio Estructural y, al mismo tiempo, un Cambio Actitudinal: la Organización se produce en la coordinación de la Doble Contingencia - estructura y comportamiento- de tal modo que el cambio implica una readecuación de la Doble Contingencia Organizacional " (29).

Por lo tanto, todo cambio planificado debe considerar la Doble Contingencia Organizacional y buscar formas de reducir las resistencias.

El cambio que sea intentado desde dentro de la Organización, es poco probable que llegue a ser un cambio radical, el cual puede ser desarrollado sí por agentes externos. Esto se debe, a que los Sistemas Sociales son Sistemas Autoobservadores que " solo pueden ser lo que puede ver, que no pueden ver lo que no ven y lo que no pueden ver lo que no pueden ver " (30). En

cambio, un Observador Externo podrá ver otras alternativas invisibles para el sistema y que constituyen las alternativas negadas o suspendidas por el mismo, pues no se puede cambiar todo a la vez, los cambios son graduales y se van posibilitando nuevas modificaciones en la medida que se van aminorando los temores y se van abriendo alternativas.

El Desarrollo Organizacional, (DO) a través del análisis sistémico en la Organización constituye un Cambio Estructural y actitudinal, que debe producirse en el juego de la Doble Contingencia, modificando el Sentido Sistémico. No se puede cambiar todo a la vez, los cambios son graduales y se van posibilitando nuevas modificaciones en la medida que se van aminorando los temores y se van abriendo alternativas. El DO trata de mejorar la Racionalidad Organizacional, su productividad, en conjunto con su clima, lo cual implica descomponer las decisiones, tanto para obtener alternativas más fácilmente visibles como para que más personas participen de ellas, respectivamente. Por consiguiente, el DO constituye una forma de reducción de complejidad del sistema, al crear posibilidades que permitan utilizar los recursos disponibles en la resolución de problemas.

En la medida que el DO considera a la Organización como un sistema dinámico, en cambio permanente (dado su acoplamiento estructural), sus elementos constituyentes son pasajeros, no así el Sistema Organizacional que es eminentemente histórico y cambia constantemente. Esto lleva a la necesidad que DO considere el Diagnóstico, la Intervención y la Evaluación como un proceso permanente " transformándose en parte activa del devenir organizacional, en un proceso de autorreflexión de la organización, aquel donde la organización construye y reconstruye su identidad a partir de la reflexión sobre su relación con el entorno y su diferencia con éste " (31).

En el Diagnóstico Organizacional se trata de conocer a fondo la Organización, sus principales problemas y sus fortalezas y debilidades para hacer frente a algún objetivo de cambio deseado. Es importante tener presente que el Diagnóstico Organizacional es parte del proceso de intervención,

de tal manera que si no existe una real voluntad de cambio en la alta gerencia es preferible no iniciar esta fase, porque una vez desatadas las expectativas será imposible volver a fojas cero.

La Intervención, trata de la planificación y puesta en práctica de los cambios propuestos. Es conveniente tanto la participación de agentes de cambios externos como internos a la Organización. La formación de equipos de trabajo crea las bases para que el DO sea parte del proceso permanente de autorreflexión de la Organización.

La Evaluación permite recoger datos para conocer el estado actual de la organización, comparándola con los objetivos deseados. Si se requieren cambios se repite el ciclo, de manera continua, siendo parte del proceso de autorreflexión de la Organización.

Cualquiera que sea el grado de cambio alcanzado a partir del DO, solo será exitoso en la medida que surge como un fenómeno Emergente, es decir, que surge de la estructura misma de la Organización, las cuales posibiliten reiniciar el proceso de cambio, reconociendo fortalezas y debilidades del mismo, estableciendo un plan de acción y evaluando progresivamente el cambio experimentado. Solo así la Organización será capaz de incorporar la innovación como elemento dinamizador.

Dentro del DO, están los estudios de Clima Organizacional, que permiten dar cuenta de fenómenos globales y que al mismo tiempo sea lo suficientemente simples como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las Organizaciones.

2.- Clima Laboral en una Organización:

El concepto de Clima remite a una serie de aspectos propios de la Organización. Se trata de un concepto multidimensional, por lo que se puede sostener que el Clima constituye la "personalidad" de la Organización. El Clima de una Organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a factores del entorno en que la Organización se encuentra inmersa.

El concepto de Clima Organizacional, se refiere a " las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da , las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo" (32).

Al ser la Organización un Sistema Autopoiético de decisiones, los miembros de la Organización no constituyen los elementos del sistema organizacional, sino parte de su ambiente : su Ambiente Interno. El Clima, en esta perspectiva , ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el Sistema Organizacional. El Clima puede construirse como una Autorreflexión de la Organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es autoobservada por éstos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el Clima Organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el Sistema Organizacional.

En los casos en que las Organizaciones ven afectado su decidir por el Clima o en los casos en que se adaptan a decisiones motivadas por el Clima ha pasado a constituirse en partes de la Autorreflexión del Sistema Organizacional.

Características del Clima Organizacional:

- 1.- *Las variables que definen el Clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.*
- 2.- *El Clima de una organización tiene una cierta permanencia o estabilidad, a tan sólo que una Organización se vea afectada por cambios bruscos e inevitables.*
- 3.- *El Clima Organizacional tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la organización , es así como un clima positivo puede llevar a la participación de los miembros de la organización y como un clima negativo puede dificultar la conducción de cambios en la Organización.*
- 4.- *El Clima Organizacional afecta el grado de compromiso o identificación de los miembros de la organización con ésta.*
- 5.- *El Clima Organizacional es afectado por diferentes variables estructurales. Estas variables a su vez pueden ser también afectadas por el Clima (reciprocidad).*
- 6.- *El Clima Organizacional es afectado por los comportamientos de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.*
- 7.- *Un mal Clima Organizacional puede ser detectado a partir de ciertos indicadores observables, como son el ausentismo y/o rotación excesiva. Por lo tanto, para superar estos fenómenos será necesario realizar cambios en las variables que configuran el Clima Organizacional.*
- 8.- *Para que el cambio de Clima Organizacional sea duradero y efectivo en el tiempo, es necesario que se produzcan cambios en más de una variable en el estudio, de tal modo de conseguir que el Clima Organizacional se estabilice en una nueva configuración.*

Con las características anteriormente señaladas, podemos decir que el Clima Organizacional es uno de los aspectos más relevantes al interior de una organización, y, por lo tanto, es considerado como un elemento de importancia para el estudio de éstas. Esto se debe a los cambios que han afectado a las economías de todos los países en los últimos años, lo que ha traído una nueva visión del factor humano, en que se asocia a la persona como factor productivo o económico. Con el concepto de " **Capital Humano** ", propuesto por Theodor Schulz, Premio Nobel en 1990 (33), se establece que los atributos personales constituyen el valor agregado del desarrollo económico y productivo. En la actualidad, de alguna manera debe resolverse el problema de cómo alcanzar los objetivos de la organización a través del personal que se dispone. No en vano, Chruden y Sherman, dos grandes expertos en lo relativo a Administración de Personal, nos dicen que " la liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional dependa mucho de la existencia de las condiciones o del Clima adecuado en la Organización " (34). De lo anterior se concluye la importancia del estudio de Clima Organizacional para alcanzar los objetivos individuales y organizacionales, de ahí que los primeros estudios se remontan a 1930 con Kurt Lewin.

Litwin y Stringer, 1968, han sido quienes más han aportado al tema de Clima Organizacional, tanto en el terreno teórico como práctico. Las características del Sistema Organizacional generan un determinado Clima Organizacional, que a su vez tiene repercusión sobre las motivaciones de los miembros de la organización y su comportamiento. Estos autores definen Clima Organizacional como " un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente del trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento " (35).

↓

Estos autores, elaboran un instrumento para medir Clima Organizacional, el cual está compuesto por 9 dimensiones que a continuación se explicitan :

"a) Estructura : Percepción o sentimiento que tienen los empleados, acerca de las restricciones en el grupo; de cuantas reglas, regulaciones y procedimientos existen, de sí hay un énfasis en las conductas regulares, o si hay una atmósfera más liberal o informal.

b) Responsabilidad: percepción de ser su propio jefe y no tener que doble-chequear toda decisión propia, cuando uno tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

c) Recompensa: percepción de estar siendo recompensado por un trabajo bien hecho, de sí el énfasis está en las recompensas positivas más que el castigo; la equidad percibida en relación al sueldo y a las políticas de promoción.

d) Riesgo: dice relación con el sentido de riesgo y desafíos existentes en el trabajo y en la organización; de sí hay un énfasis en tomar riesgos calculados o si el " ir a lo seguro " es el mejor modo de operar.

e) Calidez: el sentimiento de un compañerismo generalizado que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; sí el énfasis está puesto en el aprecio de las personas; de la prevalencia de grupos sociales amigables e informales.

f) Apoyo: la percepción de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados en el grupo; de sí el énfasis está en el apoyo mutuo, tanto desde arriba como de abajo.

g) Estándares: se refiere a la percepción de la importancia implícita o explícita de las metas y estándares de desempeño, el énfasis es el hecho de realizar un buen trabajo, el desafío representado por los objetivos y metas personales y grupales.

h) Manejo de conflictos: el sentimiento que los gerentes y otros trabajadores quieran escuchar otras opiniones distintas a las propias, de sí el énfasis es adecuado en el ventilar los problemas más que minimizarlos, o sencillamente ignorarlos.

i) Identidad: el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y que se es un miembro valioso del equipo de trabajo; de la importancia que se asigna a este tipo de espíritu o ideas " (36).



Posteriormente a Litwin y Stringer, diversos teóricos continuaron los estudios de Clima Organizacional. A continuación mencionaremos las dimensiones consideradas por cada uno de ellos:

" a) Friedlander y Margules (1969):

- Falta de compromiso.
- Obstáculo.
- Intimidación.
- Aislamiento.
- Énfasis en la producción.
- Confianza.
- Consideración.

b) Campbell y Col (1970):

- Autonomía individual.
- Estructura.
- Orientación en la recompensa.
- Consideración, calidez y apoyo.

c) Gavin y Home (1975) (37):

- Claridad y eficiencia de estructura.
- Obstáculo.
- Recompensa.

- *Espíritu.*
- *Confianza de la gerencia y consideración.*
- *Desafío y riesgo "*

d) " James y Jones (1979) (38):

Categoría Nro 1 : características de trabajo y de rol.

- *Ambigüedad del rol.*
- *Conflicto del rol.*
- *Autonomía de trabajo.*
- *Variedad de trabajo.*
- *Importancia de trabajo.*
- *Retroalimentación de trabajo.*
- *Desafío de trabajo.*
- *Presión de trabajo.*
- *Eficiencia del trabajo proyectado.*
- *Normas de trabajo.*
- *Oportunidades para tratar con otros.*

Categoría Nro. 2 : Características del Liderazgo.

- *Apoyo.*
- *Enfasis en las metas.*
- *Facilitación en el trabajo.*
- *Facilitación en interacción.*
- *Planeamiento y coordinación.*
- *Interacción hacia arriba.*
- *Confianza hacia el supervisor.*
- *Confianza hacia los subordinados.*

Categoría Nro. 3 : Características del Grupo de Trabajo.

- *Cooperación del grupo de trabajo.*
- *Reputación de efectividad.*
- *Espíritu del grupo de trabajo.*
- *Amistad y validez del grupo de trabajo.*

Categoría Nro. 4 : Características de la Organización y los subsistemas.

- *Apertura de expresión.*
- *Comunicación organizada.*
- *Cooperación interdepartamental.*
- *Conflicto de metas y objetivos organizacionales.*
- *Ambigüedad de la estructura organizacional.*
- *Aplicaciones consistentes de la política organizacional.*
- *Espíritu organizacional.*
- *Planeamiento y efectividad.*
- *Justicia y objetividad de los procesos de recompensas.*
- *Oportunidades para el crecimiento y progreso.*
- *Conciencia de las necesidades y problemas de los empleados " .*

e) N.C. Battis (1980) :

- *Expectativa organizacional.*
- *Conflicto v/s cooperación.*
- *Relaciones sociales.*
- *Relación entre desempeño y recompensa.*
- *Presión.*
- *Restricciones.*
- *Flexibilidad e innovación.*
- *Conocimientos de resultados.*
- *Responsabilidad.*
- *Normas.*
- *Claridad organizacional .*

f) " Halpin y Crofts (39):

- *Espíritu.*
- *Consideración.*
- *Supervisión.*
- *Distanciamiento.*
- *Desempeño.*
- *Imposición.*
- *Empuje.*

g) Campbell y Dunnette :

- *Autonomía individual.*
- *Estructura.*
- *Orientación de la recompensa.*
- *Consideración, calidez y apoyo " .*

h) " Forehand y Gilmer (40):

- *Tamaño y estructura.*
- *Estilo de dirección.*
- *Complejidad del sistema.*
- *Dirección de metas.*
- *Redes de comunicación " .*

Teniendo en cuenta lo anterior, se han identificado cuatro factores comunes en los estudios de clima organizacional :

- 1.- *" Autonomía individual e identidad.*
- 2.- *Grado de estructura impuesta sobre el cargo.*
- 3.- *Orientación hacia la recompensa.*
- 4.- *Consideración, calidez y apoyo " (41).*

Las investigaciones de Litwin y Stringer son clásicas, al ser los primeros en formular que el Clima refleja la atmósfera del lugar de trabajo y ser , a la vez, un variable interviniente en el contexto Organizacional, y que cobra fuerza a partir de la década de los '80, por ser capaz de explicar la relación entre las características de la organización y el comportamiento de sus miembros.

3.- Diferenciación de Conceptos : Clima Organizacional- Satisfacción Laboral-Cultura Organizacional.

Dada la globalidad de conceptos de Clima y su visión holística de la organización, tiende a ser confundido con otros conceptos presentes en las organizaciones, como son Satisfacción Laboral y Cultura Organizacional.

A.- Clima Organizacional y Satisfacción Laboral :

Dado la importancia alcanzada por los estudios de Clima Organizacional en la década del '70, comenzó asimismo una controversia entre éste concepto y Satisfacción Laboral, la cual se mantiene hasta hoy día, relacionándolos y utilizándolos indistintamente.

Satisfacción Laboral se entiende como el proceso donde los individuos satisfacen sus necesidades individuales en una Organización y a Clima Organizacional como la percepción de las características del Sistema Organizacional, generando un determinado Clima (positivo o negativo) que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento de los individuos, y que afecta a ésta.

El teórico Schneider y col (1975) hace una distinción clara entre ambos conceptos; propone que Clima Organizacional es conceptualizado como " una característica de la Organización en la cual es reflejada la descripción de los empleados en torno a las políticas y condiciones existentes en el medio ambiente laboral. En tanto, Satisfacción Laboral es conceptualizado como una respuesta afectiva de los individuos en la cual es reflejada la evaluación de todos los aspectos sobresalientes de su trabajo y la Organización " (42).

En conclusión se desprende que Clima Organizacional es una descripción de experiencias organizacionales, en tanto que la satisfacción Laboral es una evaluación afectiva de dichas experiencias. (Ver cuadro N° 1)

CUADRO N° 1

CLIMA ORGANIZACIONAL	SATISFACCION LABORAL
<i>Descripción de los miembros en torno a las políticas, práctica y condiciones existentes en el Medio Ambiente Laboral</i>	<i>Evaluación afectiva de los miembros de la organización en torno a aspectos sobresalientes de su trabajo y la organización.</i>
<i>Permite explicar la relación entre las características de la organización y el comportamiento de los individuos.</i>	<i>Un estudio de satisfacción permite detectar el nivel de satisfacción o insatisfacción de necesidades individuales.</i>
<i>El Clima Organizacional influye sobre la motivación, y por ende, en la conducta de los miembros.</i>	<i>La satisfacción esta influenciada por la Motivación individual la cual está relacionada a experiencias y expectativas individuales que en síntesis son las necesidades.</i>
<i>El mejoramiento del Clima Organizacional produce una mayor productividad en la Organización.</i>	<i>La Satisfacción Laboral no necesariamente lleva a una mayor productividad.</i>

B.- Clima Organizacional y Cultura Organizacional:

El concepto de Cultura Organizacional ha sido definido y utilizado de muy diversas maneras. Edgar Schein define la Cultura de una Organización a las " presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización....define la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuesta a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración de la organización " (43).

La Cultura Organizacional extrae parte importante de sus premisas de la sociedad en que la Organización se encuentra inserta; para Rodríguez, la Cultura debe ser entendida como el " conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional, y éstas no se ven como contingentes, sino necesarias a la organización " (44).

La relación establecida entre estos dos conceptos es por una parte, que la Cultura Organizacional ayuda a los individuos a definir lo que es psicológicamente importante y, por otra, permite hacer juicios de sus experiencias laborales. Las investigaciones del Clima se han centrado en dimensiones o fases de las políticas y actividades que caracterizan un fenómeno organizacional.

La Cultura Organizacional " orienta al recién llegado en las relaciones interpersonales y les permite inferir, por ejemplo, que aquellas conductas que son aparentemente poco amistosas no son indicadores de un clima hostil, sino producto de una diferencia individual " (45). Además la Cultura Organizacional influye sobre el medio ambiente laboral objetivo, que es el material de la percepción de Clima. (Ver cuadro N° 2).

CUADRO N° 2

CLIMA ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL
<i>Se caracteriza por ser relativamente durable en una organización.</i>	<i>Se caracteriza por ser altamente durable en una organización</i>
<i>Involucra algunos de los elementos de la cultura, en términos de la realidad organizacional, pero es de menos profundidad.</i>	<i>Es una interpretación social de la Historia de la Organización, está relacionado con el pasado de ella.</i>
<i>Son las percepciones que tienen los individuos de su ambiente laboral</i>	<i>Son los valores y suposiciones del Por Qué de las actividades y conductas de las percepciones del ambiente laboral.</i>

Por último es necesario afirmar que tanto Clima y Cultura Organizacional son tópicos complementarios. Clima Organizacional son las percepciones que los individuos tienen del Ambiente Laboral, en tanto que la Cultura son los valores y suposiciones del por qué de las actividades y conductas particulares que existen de tales percepciones, es por esta razón , que mientras más acentuados sean los valores y creencias de los miembros de la Organización más fuerte será la Cultura y mayor será la influencia sobre el Clima Organizacional.

4.- Clima Laboral e Investigación - Acción:

Los Sistemas Organizacionales se constituyen de elementos pasajeros, vale decir, decisiones que van estructurando el decidir organizacional, a partir de la relación sistema/entorno, de tal modo que es posible que en un lapso relativamente corto de tiempo, la Organización haya cambiado.

Para lograr el cambio es necesario intervenir una organización, pero previo a esto se requiere la realización de un Diagnóstico, el cual debe ser comprendido como un proceso permanente y de autoobservación de los Sistemas Organizacionales.

La Autoobservación de un Sistema Social es un momento esencial para la Autopoiésis de la Organización y el Diagnóstico Organizacional podría llegar a ser parte de esta autoobservación. Para ello, se requiere que el diagnóstico sea un Autodiagnóstico que involucre las instancias de decisión del Sistema Organizacional. Sin embargo, la Autoobservación presenta puntos ciegos, que deben ser enfrentados a través de un Observador Externo. Entonces el Autodiagnóstico se ve complementado con el Diagnóstico Externo, configurando un proceso de co-diagnóstico, en el cual se superen mediante el diálogo, los puntos ciegos de la observación. Un Diagnóstico Externo puede transformarse en un Autodiagnóstico en la medida que sea validado internamente, es decir, sea una imagen verdadera de la Organización.

Entonces, para que el Diagnóstico Organizacional llegue a formar parte del proceso autorreflexivo del Sistema Organizacional es necesario:

- 1.- " que el diagnóstico se incorpore como proceso evaluativo constante de la organización,*

- 2.- *que el diagnóstico sea un proceso co-evaluativo, en que participen tanto evaluadores internos como externos a la organización, y*
- 3.- *que el diagnóstico sea considerado como premisa del decidir organizacional por las instancias que adoptan decisiones en él " (46).*

Dado que las Organizaciones son Sistemas Autorreferentes y, el Diagnóstico un proceso permanente, se estima necesario definir con metodología de trabajo la Investigación-Acción, pues ésta se fundamenta por:

- 1.- *Epistemológicamente proviene de la Fenomenología, como un método de cambio, de acción.*
- 2.- *Así como el Diagnóstico es comprendido como un proceso permanente, la Acción es parte del " proceso de autorreflexión de la organización, aquel donde la organización construye y reconstruye su identidad a partir de la reflexión sobre su relación con el entorno y su diferencia con este..., por lo tanto, la intervención organizacional trata de planificar y poner en práctica los cambios propuestos" (47), pero sin olvidar, que en los sistemas autopoieticos las decisiones no consideradas, no son desechadas, sino suspendidas, lo que implica que en una organización, las decisiones de cambio que han sido suspendidas pueden ser reconsideradas, lo que permite ver la acción como un proceso flexible.*
- 3.- *El Diagnóstico con la Intervención, son vista como un proceso constante de evaluación, porque permiten determinar si es pertinente hacer modificaciones, retomando decisiones suspendidas, lo cual nos lleva a comprender la evaluación también como un proceso permanente.*

Debido a las características de la Investigación-Acción, es posible que sus etapas no tengan una secuencia acostumbrada y que, por lo mismo, resulten menos sistemáticos que cualquier proceso habitual de intervención organizacional.



Los pasos que el Investigador determina, son una forma de presentar de manera ordenada los procesos dinámicos y complejos que viven las organizaciones. Estos pasos tienen lugar en el tiempo y constituyen un ciclo que se repite, de tal modo que a cada Evaluación sigue una nueva Acción planificada, un nuevo Diagnóstico y, así sucesivamente.

Una Organización es un sistema y el Diagnóstico constituye una perturbación que gatillará cambios estructurales en éste. Esto -en términos sistémicos- quiere decir que la organización se modificará al ser objeto del diagnóstico. Su estructura variará y, por lo tanto, a partir de ella serán posibles comportamientos que antes no eran posibles y se impedirán otros, que antes podrían ser considerados como naturales.

En este sentido, un estudio de Clima Laboral no sólo constituye una investigación sino que también una intervención, del momento que se toma la decisión de realizar una encuesta de Clima Organizacional. El resultado de todo esto, es que la Organización no vuelve a ser la misma, luego de un diagnóstico.

Asimismo, dado la complejidad y globalidad del tema de clima, es necesario que el Interventor desarrolle una planificación dirigida a diferentes ámbitos de la organización, la cual deberá estar permanentemente retroalimentada por procesos de investigación, vale decir, evaluar si las decisiones tomadas han sido adecuadas a la estructura del sistema organizacional en que se está interviniendo, de modo tal de aplicar constantemente el principio "decisiones no elegidas no son negadas, sino simplemente suspendidas".

A.- Investigación-Acción y Estudio de Clima Organizacional en una Empresa Privada de la V Región.

La Encuesta de Opinión aplicada a fines de 1992, estuvo dirigida a medir el Clima Organizacional de la Empresa. El estudio comprendía una serie de variables de las cuales se derivaron dimensiones, indicadores. Las variables fueron las siguientes:

- 1.- Compañía*
- 2.- Jefatura*
- 3.- Remuneración*
- 4.- Desarrollo/Capacitación*
- 5.- Trabajo*
- 6.- Condiciones de Trabajo*
- 7.- Beneficios*
- 8.- Efectividad Operacional*
- 9.- Canales de Participación*
- 10.- Organización/Comunicación*

Las variables fueron investigadas a través de 62 preguntas cerrada acerca de la estructura de la Organización , donde las personas debieron usar como formato de escala de respuestas 6 alternativas. Cada respuesta tuvo un valor de 10, 8, 6, 4, 2, 0 puntos, respectivamente, y a través de un software diseñado por la Empresa, que permitió obtener los resultados en forma inmediata, clasificándolos en las 3 categorías establecidas como Favorable, Neutro y Desfavorable y Sin Respuesta. Es decir:

<i>Muy Bueno</i>	FAVORABLE
<i>Bueno</i>	FAVORABLE
<i>Regular</i>	NEUTRO
<i>Malo</i>	DESFAVORABLE
<i>Muy Malo</i>	DESFAVORABLE
<i>No sabe</i>	SIN RESPUESTA

De lo anterior , se desprende la determinación de un Clima Laboral Favorable, Neutro o Desfavorable.

El Plan de Análisis de la Encuesta estuvo dirigido a analizar el Clima Laboral desde una perspectiva sistémica, realizando un análisis tanto global como por subsistemas, siendo una forma para descubrir las características en que se relacionan los diferentes departamentos y subdivisiones de la Empresa entre sí y con la Organización global. En este contexto interesaba entender la percepción de cada uno de los departamentos, como la percepción global de la Empresa y cómo cada uno de los departamentos la perciben, a través de cada una de las variables consideradas en el estudio, de tipo descriptivo, y en que se utilizaron técnicas cualitativas y cuantitativas.

La Encuesta abarcó a toda la Empresa, exceptuando a los Gerentes, Jefes de Area y de Departamentos, haciendo un total de 188 encuestadas de un total de 220 personas.

5.- *Planificación Estratégica de los Recursos Humanos:*

Lawrence y Lorsch, sostienen que " no existe una mejor forma de organización ", valida para todas las circunstancias. La Organización debe ser diseñada para obtener en la mejor forma posible sus Objetivos Estratégicos, y en ese sentido la estructura de la organización debe ser una consecuencia de su Estrategia. Para que una Organización funcione eficazmente, es necesario que se integren tres elementos:

- 1.- *Misión y Estrategia: la organización tiene una razón de ser, medios para usar el dinero, material, información, y gente para llevar a cabo la misión.*

- 2.- *Estructura Organizacional: la gente es organizada para cumplir la misión de la organización y desempeñar las tareas necesarias.*

- 3.- *Manejo de los Recursos Humanos: la gente es reclutada para ingresar a la organización a fin de desempeñar los cargos definidos por la división del trabajo. El desempeño debe ser controlado y deben darse recompensas para mantener productivas a las personas.*

Estos tres elementos, constituyen una nueva visión en el manejo estratégico general de las organizaciones, en el cual el Recurso Humano debe ser parte . La estrategia es definida como un proceso en virtud del cual se fijan la misión y los objetivos básicos de la organización y la utilización de los recursos para alcanzar estos objetivos propuestos. La estructura, a su vez, refleja la organización del trabajo de las distintas áreas, funciones y responsabilidades y la distribución del poder a través de esta estructura de papeles y funciones. Por lo tanto, la estructura de una organización deriva de su estrategia, siendo una consecuencia de los requerimientos y no un punto de partida, un dato desde el cual debería partir cualquier intento de definición de la estrategia. A lo anterior, cabe agregar, la influencia del Recurso Humano, que condiciona los aspectos culturales, normativos y valóricos de una organización.

Hax y Majluf afirman que, en alguna medida, la Cultura de una organización condiciona su Estrategia y ésta, a su vez, determina los elementos básicos de la Estructura. Enfatizan la necesidad de establecer "concordancia entre la cultura, la estrategia y la estructura de toda organización" (48). Aunque las organizaciones son dinámicas, la coherencia entre los elementos señalados es una condición sine qua non de una organización efectiva.

Para diseñar una organización, según los autores anteriormente señalados, es conveniente seguir los siguientes pasos:

- 1.- " Definir una Estructura Organizacional básica, que representa la división principal de los negocios en que se encuentra la organización. El orden jerárquico revela las prioridades que asignan los ejecutivos a las actividades centrales de la organización.*
- 2.- Definición detallada de las Estructura Organizacional, que significa establecer las funciones operacionales específicas que hacer en la organización.*
- 3.- Especificar un Balance entre la Estructura Organizacional y los procesos de gestión: planificación, control de gestión, comunicación e información, y los sistemas de gestión de Recursos Humanos y de recompensas " (49). En la práctica, estas formas funcionales, divisionales y matriciales nunca se dan puras, las organizaciones operan con formas híbridas, con una forma dominante e incrustaciones de otras.*

La Estructura Organizacional debe cumplir dos roles principales, que son los siguientes:

- 1.- " Apoyo a la implementación de planes estratégicos.*
- 2.- Facilitación de la conducta normal de las actividades de la organización " (50).*

Los cambios internos y externos (fuerzas políticas, económicas y sociales) exigen a la organización continuos ajustes de la estructura, de lo contrario, es posible que la organización vaya perdiendo sus potencialidades y deba ser evaluada. Una estructura requiere de cierta flexibilidad para poder responder adecuadamente a nueva demandas y exigencias, tanto estratégicos como operacionales. Los siguientes, son algunos de los posibles síntomas de una estructura organizacional inadecuada:

- " Falta de oportunidades para el Desarrollo Ejecutivo.*
- Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico.*
- Clima de trabajo demasiado conflictivo, que puede ser un indicador de la falta de un balance adecuado entre la estructura y los procesos .*
- Falta de definición en la planificación de los negocios, olvido de mercados particulares, y de maximizar crecimiento y beneficios.*
- Falta de coordinación entre los departamentos o áreas de una empresa, lo cual indica una falla en los mecanismos de integración.*
- Duplicación excesiva de funciones en distintas unidades de la empresa, lo que es producto de una inadecuada diferenciación de tareas.*
- Bajo rendimiento de Beneficios y bajas expectativas de retornos. En este caso se requiere una visión de la estructura organizacional. La Empresa deberá replantearse su estrategia y adoptar una nueva estructura, adecuada a esta estrategia " (51).*

La Gestión Estratégica debe buscar, además, un desarrollo permanente, lo que implica Aprendizaje Organizacional y, Capacitación y Desarrollo para los miembros de una Empresa.

El Aprendizaje Organizacional está en función de la interacción entre una persona y la organización que aprende y el ambiente en el cual se encuentra dicha persona. El aprendizaje es básicamente un fenómeno de comunicación, de interacción que exige inevitablemente la presencia de otros. Por lo tanto, es un proceso de reestructuración constante de lo aprendido a partir de los elementos significativos de la organización (Cultura Organizacional). A partir de estos se genera una estructura cognoscitiva que tiene por objeto representar relaciones significativas entre personas. De esta forma, el Aprendizaje Organizacional, en la medida que construye y reconstruye lo significativo para la organización, es un instrumento de Desarrollo Organizacional y por ende del Cambio Organizacional.

Por su parte, la Capacitación juega un papel fundamental en el proceso de " especialización y entrenamiento del Recurso Humano ", se debe capacitar al personal no sólo para generar mayor eficacia, eficiencia y productividad, sino que además para que el trabajador logre un amplio conocimiento de lo que ocurre en la organización, de modo que pueda comprender y valorar su trabajo individual, ampliar sus potencialidades para aspirar a mayores responsabilidades en un clima de creatividad y cambio.

La Organización debe ser capaz de integrar a todos sus miembros y de lograr impartirles una Visión Estratégica compartida que se base en valores consensuales. Para conseguir esto, se hace necesario compartir, gravar y difundir una visión de la Empresa, que implica una definición de objetivos para la organización total. Esta visión de la organización incluye: la misión, la segmentación de negocios, la integración horizontal y vertical buscada, la filosofía corporativa y otros temas estratégicos de carácter crítico.

Para lograr una Visión Organizacional que se desprenda de una Planificación Estratégica, se requiere de dos procesos complementarios:

- 1.- " Adecuada utilización de los procesos administrativos: investigación, planificación, control, gestión de Recursos Humanos, sistema de información y comunicación. La Estructura Organizacional debe reflejar la visión de la organización en términos de las selecciones que han sido hechas para definir las unidades, la asignación de la autoridad y responsabilidades, los mecanismos de coordinación, etc.*
- 2.- Adecuada comprensión y uso de los procesos informales. Se trata de las relaciones con los líderes naturales y el reconocimiento y desarrollo de los procesos políticos de poder, así como también de los mecanismos psicológicos que afectan el comportamiento: expectativas, empatía, obediencia, etc. "(52).*

El siguiente cuadro, gráfica las relaciones entre los diferentes elementos de Gestión Estratégico, según el planteamiento de Hax y Mayluf. (Ver cuadro N° 3)

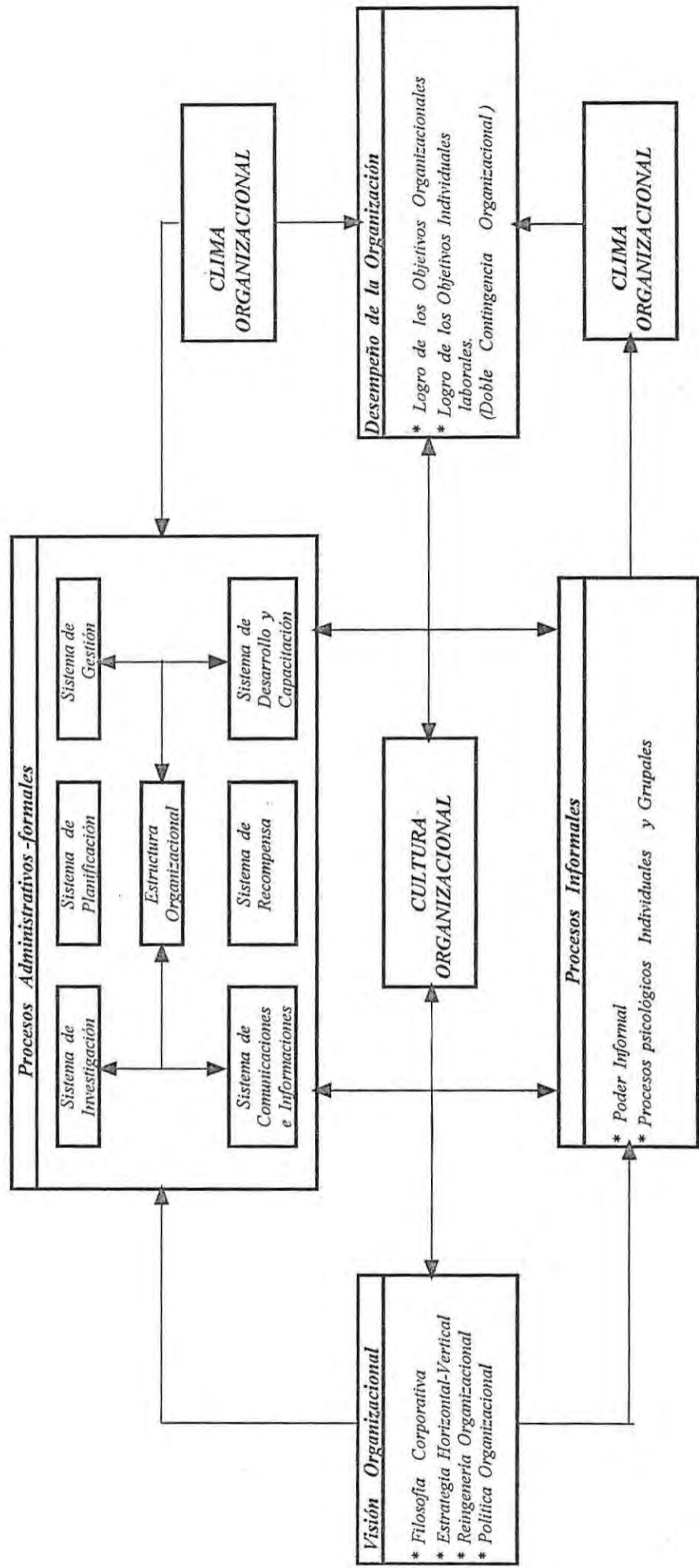
De él se desprende, no sólo las interrelaciones entre ellos, sino que además se configura el Clima Organizacional de la Empresa y lo que es más arraigado en una organización, la Cultura Organizacional.

La Cultura ofrece la identidad de la organizacional y garantiza la transmisión de creencias compartidas por los miembros de la organización a los nuevos integrantes a ella. En la Cultura descansan las fuerzas de la organización y, también en ella, se encuentran las resistencias y la inercia necesaria para evitar que la organización se aparte bruscamente de su estado normal. Es por ello, que la estrategia de una organización debe apoyarse en su Cultura.

Finalmente, es necesario destacar, la influencia de estos procesos formales e informales que intentan influir en su comportamiento. Como resultado de todo esto, se genera un Clima que puede favorecer al logro de los objetivos particulares y los de la organización (Doble Contingencia). La Gestión Estratégica deberá crear las condiciones para permitir una adecuada concordancia entre ambos objetivos (Disminución de Complejidad).

CUADRO N° 3

ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTION ESTRATEGICA



2.- IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS ENCUESTA DE OPINION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.

A.- Introducción:

*En el estudio de Clima Organizacional realizado por la Empresa (Planta Viña del Mar) en 1992, como un paso en su decidir organizacional tuvo un **Carácter de Exploratorio**, por cuanto se hizo necesario investigar y detectar las características que asumían las variables propias de la organización:*

- *Compañía*
- *Jefatura*
- *Remuneración*
- *Beneficios*
- *Desarrollo/Capacitación*
- *Trabajo*
- *Condiciones de trabajo*
- *Efectividad operacional*
- *Canales de participación*
- *Organización/Comunicación*

*lo que permitió identificar un conjunto de factores potencialmente significativos de la Empresa. También tuvo **Carácter Descriptivo**, ya que los estudios de Clima Organizacional no pretenden explicar variables ni la correlación de las mismas, sino que determinan la "personalidad" de la empresa en un momento dado como asimismo conocer el ambiente interno de la organización.*

*El estudio de Clima Organizacional tuvo como **Unidad de Análisis** al trabajador con contrato indefinido de la Empresa. El **Universo** estuvo conformado por todos los trabajadores, es decir, 220 personas, de las cuales 216 eran hombres y 4 mujeres. Al momento de la encuesta, fue respondida por 185 personas representando al 83% del universo, los cuales se distribuye en 4 lugares geográficos distintos:*

- Planta
- Sucursal
- Depósito La Calera
- Depósito San Felipe.

*El estudio no consideró extraer una **Muestra** del Universo, debido a la necesidad de conocer la percepción de la totalidad del Entorno Interno hacia la Organización, lo cual fue establecido con una decisión gerencial para todas las Plantas a lo largo del país.*

*Las **Técnicas de Recolección de Datos** utilizadas en la encuesta fueron de tipo cuantitativo y cualitativo. En primer lugar, el Cuestionario como elemento único y central, con las características de anonimato y confidencialidad. En cuanto a la forma en que fue administrada la encuesta, ésta fue aplicada en el lugar de trabajo, a cargo de los Jefes de Areas y Departamentos.*

En segundo lugar, en el Análisis Cualitativo de la encuesta en Julio de 1993 se utilizó reuniones de discusión grupal y análisis de contenido de cada una de las preguntas consideradas en el cuestionario, a cargo de cada Jefe de Area o Departamento el cual tenía la responsabilidad de presentar en forma escrita las conclusiones y sugerencias al Gerente de Planta. Es importante de señalar que en este proceso denominado Co-Diagnóstico, no se hicieron entrega de los resultados cuantitativos a los trabajadores.

*El **Plan de Análisis** del estudio de Clima Organizacional de la empresa consistió en la presentación de los resultados cuantitativos por:*

- Total Empresa, de acuerdo a las variables estudiadas
- Total Areas.

En el análisis Cualitativo, los trabajadores debieron concluir a través de Fortalezas a todas aquellas preguntas que consideraban positivos o que se presentaban en la organización y como Debilidades a todas aquellas que consideraban negativos o no se presentaban en la Empresa. En algunas áreas los trabajadores no entregaban ninguna opinión al respecto, estableciéndose la categoría Sin Comentarios .

B.- Identificación de Resultados: (Ver Anexo N° 1)

A continuación se presentarán los resultados del estudio de Clima Organizacional, tanto Cuantitativos (representados en porcentajes) como Cualitativos, conjuntamente, utilizándose para ello gráficos de sectores y de barras.

En los gráficos de sectores se destaca el aspecto Favorable de cada variable.

En los gráficos de barras se identificará a cada variable con un número para un mejor orden de presentación gráfica, siendo el siguiente:

N°	VARIABLE
1	Compañía
2	Jefatura
3	Remuneraciones
4	Desarrollo/Capacitación
5	Trabajo
6	Condiciones de Trabajo
7	Beneficios
8	Efectividad Operacional
9	Canales de Participación
10	Organización

C.- Descripción de Resultados:

1.- Presentación de Resultados Total Empresa, por Variables

Variable Compañía-Gráfico N° 1

Según los resultados Cuantitativos , se puede señalar que la variable Compañía es percibida como Favorable con un 65,5%, destacando el porcentaje de Neutro con un 22,7%, dando en conjunto un total del 88,2%. El Desfavorable solo alcanzó el 9,7%.

Si observamos los resultados cualitativos producto del análisis, existe una alta disconformidad con el Principio Recurso Humano N° 1, es decir, el Recurso Humano es lo más importante para la Empresa, lo cual es expresado en todas las Areas.

Variable Jefatura-Gráfico N° 2

En los resultados, esta variable presenta una percepción Favorable de un 68,4% y de Neutro un 20,4%, dando en conjunto un total del 88,8%, siendo muy bajos los porcentajes de Desfavorable y Sin Respuesta.

De los resultados Cualitativos , se desprenden 2 Fortalezas, la favorable percepción de la labor realizada por el Gerente de Planta y Jefaturas de Areas o Departamentos. Sin embargo, se encuentran Debilidades importantes como son la falta de confianza, falta de entrega de información y de oportunidades de participación en aspectos relacionados Jefe-Subordinado.

Variable Remuneraciones-Gráfico N° 3

Esta Variable presenta la percepción Favorable más bajas del estudio con sólo un 42,8%. El Neutro es de un 37,9% siendo uno de los más altos, dando en conjunto un 80,7%. El porcentaje de Desfavorable es de solo un 15,6%.

Esta situación se complementa con los resultados cualitativos, que en general la Empresa no identifica ninguna Fortaleza y en las Debilidades perciben sus ingresos como insuficientes.

Variable Desarrollo/Capacitación-Gráfico N° 4

Esta variable es percibida favorablemente en un 50,2%, siendo también una de las más bajas, y con un porcentaje de Neutro del 26,3%, dando un total del 76,5%. El porcentaje de Desfavorable es de un 19,8%, que puede ser considerado como alto.

Lo anterior se complementa con lo Cualitativo, donde en conjunto los trabajadores no identifican ninguna Fortaleza y percibiendo como Debilidades la calidad y cantidad de capacitación recibida.

Variable Trabajo-Gráfico N° 5

Esta variable es percibida en un 60,3% como Favorable y un 20,9% como Neutro, dando en conjunto un 81,2%. Importante destacar el 14,5% de Desfavorable.

En lo cualitativo se puede visualizar un equilibrio entre Fortalezas y Debilidades, así se percibe como favorable el tipo de labor desempeñada y de la importancia del conocimiento del Rol realizado en la Empresa. Como Debilidades la falta de reconocimiento de efectuar un buen trabajo y exceso de trabajo por sobretiempo.

Variable Condiciones de Trabajo-Gráfico N° 6

Se presenta un resultado Favorable del 56,5%, Neutro del 12,7% dando en conjunto un 69,2% destacándose el 22,7% de desfavorable, que es bastante alto.

En lo cualitativo existe como Fortaleza el conocimiento del Reglamento Interno y percepción favorable hacia los elementos de protección del trabajo. Como Debilidades se presenta una alta disconformidad con el Servicio de Colación y por el exceso de trabajo.

Variable Beneficios-Gráfico N° 7

Presenta un 54,2% de respuestas Favorables y un 12,4% de Neutras, dando en conjunto 66,6%. Es importante destacar el porcentaje de Desfavorable con un 23,7%, que es el más alto detectado en Total Empresa, asimismo la categoría Sin Respuesta con un 9,7%.

En los resultados Cualitativos se percibe como Fortalezas, la percepción favorable de los beneficios entregados y relativa percepción hacia los días de permisos y feriados otorgados. Como Debilidades se observa una percepción desfavorable por el Servicio de Movilización y las asignaciones establecidas.

Variable Efectividad Operacional-Gráfico N° 8

Presenta un 72,5% de Favorable, siendo la calificación más alta de los resultados Total Empresa y un 18,4% como Neutro, dando en conjunto un 90,9%. No es destacable señalar los otros porcentajes.

En lo Cualitativo se percibe como Fortaleza la calidad de los productos y el rendimiento de las distintas áreas. Como Debilidad se percibe desfavorable el nivel tecnológico de la Empresa.

Variable Canales de Participación-Gráfico N° 9

Presenta un 67,2% de Favorable y un 15,6% de Neutro, dando un 82,8%. El porcentaje de Desfavorable es de un 10,8%.

En lo cualitativo se desprende como Fortaleza un percepción favorable del aporte de los trabajadores y el uso constructivo de la Encuesta y como Debilidad la falta de Canales de Participación.

Variable Organización-Gráfico N° 10

Se presenta la variable con un 48,4% Favorable , siendo la 2ª variable con más bajo porcentaje y un 31,2% como Neutro, dando en conjunto un 79,6%. Es destacable el porcentaje de Desfavorable de un 16,1%.

De los resultados cualitativos se desprende la ausencia de Fortalezas y como Debilidades el nivel de organización de la Empresa y el nivel de comunicaciones existentes.

Total Empresa-Gráfico N° 11

En este Gráfico se puede observar que la variable mejor percibida por el Entorno Interno es la N° 8 Efectividad Operacional, la percepción favorable más baja es la Variable N° 3 Remuneraciones, seguido por la Variable N° 10 Organización , pero al sumar las categorías Favorable y Neutro , la variable organización se presenta como la más deficitaria de las variables estudiadas.

En la categoría de Desfavorable, el porcentaje más alto es en la Variable N° 7 Beneficios, con un 23,7%, seguido por un 22,7% de la Variable N° 6 Condiciones de Trabajo.

En lo Cualitativo, las Fortalezas más destacadas dicen relación con la Variable Efectividad Operacional, pero es importante destacar los " Sin Comentarios " en las Variables Remuneración, Desarrollo/Capacitación y Organización, donde la primera y última de las anteriormente señaladas coinciden con los resultados cuantitativos. Respecto a las Debilidades, el Entorno Interno identifica Debilidades en todas las variables , siendo las más importantes, en la Variable Compañía, Remuneraciones, Desarrollo/Capacitación, Beneficios y Organización, donde se puede observar la discordancia entre el autodiagnóstico y el co-diagnóstico.

2.- Presentación de Resultados por Areas

Total Area N° 1 Operaciones-Gráfico N° 12

El resultado Favorable más alto en esta área corresponde a la Variable N° 8 Efectividad Operacional con un 65,6%, y el porcentaje más bajo corresponde a la Variable N° 3 Remuneraciones y N° 10 Organización con un 35,8%. En Neutro la Variable N° 3 Remuneraciones se presenta con el mayor porcentaje, con un 44,7% seguido por la variable N° 10 Organización, con un 39,2%. En Desfavorable la variable con el porcentaje más alto es la variable N° 7 Beneficios con un 28,6%, seguida por la variable N° 4 Desarrollo/Capacitación con un 23,2%.

En lo cualitativo, las Fortalezas identificadas dicen relación principalmente con la variable N° 10 Efectividad Operacional, que coincide con los resultados cuantitativos. Es importante señalar que la categoría " Sin Comentarios " se encuentra en 6 variables: Jefatura, Remuneraciones, Desarrollo/Capacitación, Beneficios, Canales de Participación y Organización. Las debilidades más destacadas se presentan en las variables Compañía, Jefatura y Desarrollo/Capacitación y la categoría " Sin Comentarios " también se encuentra en las variables Trabajo, Efectividad Operacional y Organización.

Total Area N° 2 Comercial-Gráfico N° 13

El resultado Favorable más alto en esta área corresponde a la Variable N° 10 Efectividad Operacional con un 82,5% seguido por la Variable N° 2 Jefatura con un 81,3%, siendo la más baja la variable N° 6 Condiciones de Trabajo con un 53,4%, seguida por la variable N° 3 Remuneraciones con un 54,6%. En la categoría Neutro la variable N° 3 Remuneraciones tiene el porcentaje más alto con un 32,5% seguido por la Variable N° 4 Desarrollo/Capacitación con un 23,2%. En lo Desfavorable la variable N° 6 Condiciones de Trabajo es la más alta con un 22,9% seguido por la variable N° 7 Beneficios con un 18,6%. También estas variables tienen los más altos porcentajes en las categorías de Sin respuesta, con un 15,1% y 12,7% respectivamente.

En lo cualitativo, esta área no consideró necesario la realización de reuniones de discusión grupal para el Análisis respectivo.

Total Area N° 3 Finanzas-Gráfico N° 14

El resultado Favorable más alto en esta Área corresponde a la Variable N° 2 Jefatura con un 68,5% seguido por la variable N° 8 Efectividad Operacional con un 65,7% y los porcentajes más bajos corresponden a las variables N° 3 Remuneraciones con un 25,7% y la variable N° 10 Organización con un 31,4%. En la categoría de Neutro la variable N° 3 Remuneraciones tiene el porcentaje más alto con un 42,8% seguido por la variable N° 10 Organización con un 40,0%. En Desfavorable la variable N° 7 Beneficios es la más alta con un 28,5% , seguida por la variables N° 3 Remuneraciones, N° 4 Desarrollo/Capacitación y N° 10 Organización con un 25,7%. En la categoría Sin Respuesta, la variable N° 7 Beneficios y N° 9 Canales de Participación presentan el porcentaje más alto con un 11,4%.

En lo cualitativo es importante señalar que los trabajadores no perciben la identificación de Fortalezas en ninguna de las variables estudiadas, pero señalando 2 a 3 Debilidades por variable, entre las más importantes cabe destacar: Compañía, Remuneración, Desarrollo/Capacitación, Trabajo, Beneficios, Canales de Participación y Organización.

Total Area N° 4 Relaciones Industriales-Gráfico N° 15

Dado que el número de encuestados solo ascienden a 8 personas, los resultados de la encuesta se sobredimensionan, siendo todos sobre el 50%, excepto en la Variable N° 4 Desarrollo/Capacitación donde la categoría de Favorable es de un 25%, seguido por la N° 3 Remuneraciones con un 37,5%.

En lo cualitativo, las variables Trabajo y Condiciones de Trabajo presentan Fortalezas, el resto se sitúa con la categoría " Sin Comentarios ", siendo destacables las variables Compañía, Remuneraciones, Desarrollo/Capacitación, Beneficios y Canales de Participación.



3.- INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DEL MARCO TEORICO:

Interpretar los resultados de Clima Organizacional a la luz del Marco Teórico, implica hablar de la Organización en términos de Teoría de Sistemas a través del Paradigma de Luhmann.

La Teoría de Luhmann ha hecho posible comprender a la Organización como un sistema de decisiones. Esto significa que resulta de peculiar importancia en la definición del decidir organizacional, las premisas de decisión que generan las posibilidades que se abren o cierran al decidir organizacional.

Bajo esta definición, la Empresa de carácter transnacional, a través de su Gerencia General en Santiago, toma la decisión de efectuar, en todas las plantas a lo largo del país, un estudio que permitiera conocer el clima organizacional existente, permitiendo conocer el medio interno en que se desarrollan las distintas actividades productivas, financieras y comerciales del Holding, características que se dan según Luhmann como Complejidad y Contingencia Organizacional, las cuales se expresan a través de la relación de cada Planta con las otras existentes, así como con el Holding. Se hacen entrega de resultados a cada Planta en términos confidenciales, con el desafío de mejorar las falencias diagnosticadas en el período de dos años, en el cual se realizaría una segunda medición con el objeto de evaluar el cambio experimentado entre ambas mediciones.

Lo anterior nos demuestra el Determinismo Estructural de la Empresa, en que nada puede ocurrir sino esta posibilitado por su propia Estructura, por lo tanto, el estudio de Clima Organizacional se enmarca dentro de este proceso donde la identificación de Fortalezas y Debilidades permitieron a la Empresa contar con las herramientas adecuadas para enfrentar

el cambio, a través de información estratégica de la Organización y su Ambiente Interno.

El Determinismo Estructural no significa que la estructura de la Empresa sea estática. Por el contrario, dado su Acoplamiento Estructural, la empresa se encuentra en una relación mutua con su entorno, tanto interno como externo. En las últimas décadas encontramos, un interés creciente por el Potencial Humano que labora en las organizaciones, dado que diversos estudios han demostrado la relación entre un Recurso Humano motivado y el logro de una mayor productividad.

No obstante la influencia que el entorno pueda ejercer en la Empresa, no determinan los cambios de estado del sistema Empresa, sino que sólo activan o gatillan - como diría Maturana - cambios de estados determinados en la estructura del sistema en cuestión. Luhmann establece " una organización no puede ser cambiada, es la organización la que cambia " (53). El Determinismo constituye, por otra parte, " la condición que permite que se pueda hacer un diagnóstico de una organización " (54).

El 1º estudio de Clima Organizacional realizado en la Empresa es de carácter externo, dado que está a cargo de un Consultor en lo que respecta a Diseño de la encuesta, aplicación y análisis de los resultados. Por lo tanto, se constituye en un Observador Externo, aquel que puede ver más allá de la observación del Observador Interno.

Este Diagnóstico de Clima organizacional no es parte del proceso de Autopoiésis de la Empresa, dado que sus resultados no fueron informados debidamente a, Jefaturas y trabajadores en general. Más aún, al no haber un conocimiento de las conclusiones obtenidas por el Entorno Interno , no es posible que sea aceptado como válido, como una imagen verdadera de la organización, y con esto poder transformarse desde un Diagnóstico Externo en un Autodiagnóstico.

Por otra parte, todos los miembros de la empresa, se encuentran afectados por las diversas situaciones por las cuales atraviesa el sistema organizacional. Al participar en el diagnóstico, es posible que todos ellos hayan tomado conciencia de sus problemas y dificultades, así como de las oportunidades de cambio y mejoría en gran parte de las situaciones definidas (por ellos mismos) como problemáticas.

Debido a lo anterior, se han generado expectativas (y, tal vez, esperanzas y temores) respecto a los resultados obtenidos. Es por las razones indicadas que " el diagnóstico debe ser conocido por todos los integrantes de la organización. Esta difusión constituye el necesario Feed-Back al trabajo realizado por todos los miembros de la organización" (55).

Posteriormente al Diagnóstico Externo, se realizaron reuniones en las distintas Areas, a través de las cuales, se analizaron cada una de las preguntas formuladas en la Encuesta de clima, por parte de los Observados Internos. Dada la riqueza de los análisis desarrollados, más allá de las preguntas cerradas formuladas, se constituye en un Autodiagnóstico. La Autoobservación que se hizo en este proceso de Autodiagnóstico, también presenta puntos ciegos, al igual que cualquier observación: " no se ve lo que no se puede ver y no se ve que no se puede ver lo que no se puede ver " (56).

*El Autodiagnóstico, al igual que el Diagnóstico Externo, al no ser aceptado por la instancias decidoras de la empresa, tampoco ha podido influir en la autopoiesis del Sistema Organizacional. Esto significa, que el " Estudio de Clima Organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional " (57). Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la **organización** como sistema autopoietico de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema de clima sea tratado en el decidir organizacional. Sólo cuando la Empresa vea afectado su decidir por el clima o en pro de provocar cambios en el clima, pasará a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional.*

Por lo tanto, el Autodiagnóstico y el Diagnóstico Externo no constituyen un Co-diagnóstico, dado que los Observadores Externos y los Autoobservadores, no superaron mediante la participación y el diálogo, los puntos ciegos de cada uno. Mas aún, para constituirse en un co-diagnóstico representativo de la realidad organizacional, debió primeramente realizar el autodiagnóstico a partir de la autoobservación pura que los observadores internos realizan en su autorreflexión. Posteriormente el consultor externo, elabora un instrumento a partir del autodiagnóstico y de su propia observación, en calidad de observador externo. Una vez obtenidos los resultados, se discuten los puntos ciegos de cada uno, alcanzándose así un mayor nivel de conocimiento de la realidad organizacional.

Finalmente este co-diagnóstico no es parte de la Autopoiésis del Sistema Organizacional, dado que no ha sido considerado por las instancias que adoptan Decisiones Estratégicas en la Empresa en cuestión, lo que implica no orientar el cambio organizacional a través de las Fortalezas y Debilidades diagnosticadas a partir de los resultados del estudio.

No obstante lo anterior, la Empresa al crear la Jefatura de Relaciones Industriales , intenta incorporar el estudio de Clima Organizacional al proceso del decidir organizacional. Esta Jefatura, a diferencia de las demás áreas de la empresa, reconoce la validez del estudio y lo incorpora plenamente en la planificación de políticas, programas y acciones. Bajo este concepto, son incorporadas las Alumnas Seminaristas, que tienen como desafío intervenir en los aspectos más urgentes y de su competencia en el presente año.

Una vez que se ha realizado un diagnóstico, es conveniente planificar e implementar las modificaciones recomendadas. " El diagnóstico genera un clima de expectativas y una disposición actitudinal que puede contribuir muy favorablemente al éxito de las medidas implementadas, porque se las entiende y se las ve enmarcadas en un proceso cuyo sentido parece claro "(58). Lo anterior exigió al Area de Relaciones Industriales no sólo una Intervención Organizacional eficiente y eficaz sino que además estratégica que

responda a un conjunto de debilidades simultaneamente (Multivarial). Este enfoque le ha permitido al Area que exista una disposición muy favorable a los planes propuestos así como también mayores exigencias .

Dado la globalidad del concepto de Clima, se confunde Diagnóstico de Clima Organizacional con Diagnóstico Organizacional, siendo éste último de una mayor profundidad. A pesar de esta globalidad, y a pesar de haber surgido a partir de la comprensión de la organización como un sistema abierto, propuesta por Bertalanffy, el Clima de una Organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores de la organización y no a factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa. Su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ella.

Desde un punto de vista sistémico, el análisis del estudio de Clima Organizacional realizado en la empresa se compone de dos niveles:

1.- La Organización como un todo, a través de un conjunto de procesos (variables) que tienen lugar en la empresa: Compañía, Jefatura, Remuneración, Trabajo, Condiciones de Trabajo, Desarrollo/Capacitación, Efectividad Operacional, Beneficios, Canales de Participación y Organización/Comunicación.

2.- La distinción a nivel de Subsistema (áreas) que componen la empresa y, que configuran climas particulares.

El análisis organizacional, aunque proceda por la subdivisión de la organización y sus problemas, debe referirse en última instancia a la globalidad del sistema. Esta es una " perspectiva integradora que no ha de ser olvidada si no se quiere incurrir en distorsiones, en identificación equivocadas de causas, en análisis extremadamente superficiales " (59).

Al realizar el Análisis de los resultados tanto Cuantitativos como Cualitativos del estudio de Clima en su globalidad, es decir, como Sistema total de la Empresa tenemos que se concluyó que el clima era Favorable, pero si se observan los resultados Cualitativos donde se identifican Fortalezas y Debilidades en todas las variables estudiadas se contraponen ambos estudios. A continuación se presenta el análisis por variable tanto del Diagnóstico Externo como del Autodiagnóstico:

a.) Variable Compañía: Fue una variable percibida favorablemente en sus resultados cuantitativos, y en el cualitativo el indicador que se detectó como Debilidad fue la Aplicación del Principio Recurso Humano N° 1. Es importante señalar que esta variable medía el nivel de Identidad entre el Entorno Interno y la Empresa, como asimismo la Imagen de la Empresa hacia el Entorno Externo. Para Luhmann esta Identidad con la Empresa permite detectar el nivel de compromiso, lealtad y aceptación de las normas que entrega la Organización, y que tiene directa relación con la Doble Contingencia Organizacional, pues mientras más exista una adecuación del entorno interno a la organización, mayor será el cumplimiento de Objetivos del Sistema.

b.) Jefatura: Es una de las variables que presenta en los resultados cuantitativos uno de los porcentajes más altos de Favorable. Sin embargo, en el análisis cualitativo se observan Debilidades importantes que según Luhmann , son las características que se dan dentro de una organización Mecánica, en lo que se refiere a falta de confianza, falta de entrega de información y oportunidades de participación entre Jefes y Subordinados. De lo anterior, se desprende que en los resultados cuantitativos hayan sido tan altos en comparación con los cualitativos, se debió que no existieron durante el proceso de encuestaje las condiciones de confidencialidad y anonimato de las respuestas. También esta variable es una de las más importantes en la intervención para lograr paulatinamente una disminución de la Doble Contingencia, para ello es importante lograr una acción tendiente a alcanzar la confianza entre Jefes y Subordinados, por ser los primeros el nexo entre Organización y Entorno Interno, más aún, las condiciones en que se presenta esta relación dificultan el proceso de Autopoiésis de la Organización, por ser ellos los que toman decisiones, siendo muchas veces éstas centralizadas,

tardías, que no favorecen al constante cambio de las organizaciones autorreflexivas, por lo tanto, es importante el refuerzo de un Liderazgo Ejecutivo, que implica según Luhmann el dominio del poder formal e informal por parte de las Jefaturas.

c.) Remuneraciones: Se constituye en la Variable más Desfavorable del estudio, tanto en sus resultados Cuantitativos como Cualitativos. Dentro del proceso general de la Organización, se puede observar que es el punto central de conflicto a nivel de todas las áreas que componen la Empresa, y esto se produce por no existir el proceso de Diferenciación, Integración y Formalización Organizacional, que llevan a Descripciones de cargos, Análisis de los mismos y su Evaluación que determinan el nivel de remuneraciones del cargo dentro de la Empresa, y esto perjudica directamente a los sustentadores del cargo, ya que no existe una relación equitativa entre funciones y responsabilidades y remuneraciones percibidas. Lo anterior influye directamente en la Complejidad y la Doble Contingencia organizacional, por ser el blanco continuo de conflicto, por ser parte del decidir organizacional.

d.) Desarrollo/Capacitación: También es una de las Variables percibidas más desfavorablemente en su análisis Cuantitativo. Cualquier Empresa que en su decidir organizacional este dirigido al Cambio, en un mercado cada día más competitivo, y donde el cambio es brusco, esta obligado a introducir dentro de las políticas de la Organización la Capacitación como un medio para utilizar lo más valioso que tiene cualquier organización, que es el Recurso Humano, potenciando sus destrezas y habilidades en el puesto de trabajo, alcanzando no sólo una mayor productividad (en conjunto con la rentabilidad) sino que también lograr producir productos competitivos y de la máxima calidad en el mercado, que tienen directa relación con los objetivos de una gestión estratégica y la importancia del Aprendizaje Organizacional. También esta variable permite la conexión entre la Empresa y el entorno externo, siendo facilitada y fortalecida por las políticas de Estado existentes, permitiendo la capacitación gratuita para el trabajador, como lo establece el DFL N° 1 de 1989 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Por lo tanto la Empresa posee todos los medios como para aplicar y desarrollar una Capacitación en calidad y cantidad requerida por el entorno interno, y que

no se ha llevado a cabo, generándose la percepción Desfavorable en ese momento.

e.) Trabajo: Esta Variable fue detectada Favorablemente por toda la Empresa desde un punto de vista Cuantitativo. La Debilidad más importante detectada en lo Cualitativo fue la Falta de reconocimiento al buen Trabajo realizado y el exceso de horas extraordinarias, estando este indicador directamente relacionado con la variable Jefatura como Remuneraciones (no olvidemos el enfoque multivariar de los estudios de Clima Organizacional) dado que el reconocimiento debe ser llevado a cabo por las jefaturas directas, pero que no se presenta por el tipo de administración mecánica. Esto también perjudica los niveles de Complejidad y la Doble Contingencia dentro de la Organización, provocando relaciones de trabajo que no facilitan el logro de los objetivos propuestos.

f.) Condiciones de Trabajo: Esta variable esta dentro de las variables detectadas Deficitarias, siendo el indicador más importante los Servicios de Colación e Higiene.

Las condiciones de Trabajo , especialmente las físicas, son una de las variables que más influyen en determinar un Clima Laboral favorable o desfavorable, ya que el lugar de trabajo es donde se desarrolla la mayor parte del quehacer de la organización y la vida del trabajador, siendo para este último de gran importancia en su motivación laboral y por ende en su desempeño. Dado que las condiciones de trabajo en la Empresa son percibidas deficitariamente, se concluye que el entorno interno no puede desarrollar un trabajo motivado y con los medios y condiciones óptimas, y por tanto no sólo influye en un clima organizacional deficitario, sino que también no crea las condiciones para enfrentar el Cambio.

g.) Beneficios: También es parte de las Variables Deficitarias en lo cuantitativo, y en lo Cualitativo se destaca como Desfavorable el servicio de movilización, asignaciones establecidas, y actividades recreativas y culturales que permitan la integración del trabajador y su grupo familiar a la Empresa. Esta es una de las variables que esta directamente relacionadas con la Doble Contingencia Organizacional, que si se interviene con la óptica de una planificación estratégica,

permitirá la disminución paulatina de la Complejidad y Contingencias a partir de la visión integral de la triada Trabajador-Familia-Empresa, siendo esta la política de las grandes Empresas de alta tecnología y que son proactivas al cambio. Por eso en ambos análisis del estudio, se percibe la carencia de planes que se orienten a la integración del Trabajador a la Empresa.

h.) Efectividad Operacional: Es la variable mejor percibida dentro de la Empresa en lo cuantitativo como cualitativo, siendo como la única Debilidad el Nivel Tecnológico, en ese momento. Esta variable está muy relacionada con la variable Trabajo, dado que la Empresa produce un producto N° 1 en el mercado, el cual ejerce continuamente más demanda, por lo tanto, la Empresa al no contar con Tecnología de punta que agilice el trabajo producirá mayores exigencias al entorno interno, el cual se ve obligado a cumplir los requerimientos exigidos. Esto también se ve dificultado si no se cuentan con las condiciones de trabajo adecuadas y una remuneración que esté directamente relacionada con el trabajo realizado, produciendo finalmente, que haya un aumento de la Complejidad y ésta afecte a la Doble Contingencia Organizacional.

i.) Canales de Participación: Es una de las variables detectada favorablemente en lo cuantitativo. En lo cualitativo se destaca la ausencia de Canales de Participación como debilidad más importante. También está relacionada con la variable Jefatura y Trabajo. Según Luhmann, para que un sistema sea autopoietico a través de sus decisiones es necesario que existan Canales de Participación adecuados, de lo contrario, las decisiones continuarán siendo tomadas por los niveles superiores, continuando con el tipo de Diferenciación vertical que hacen más compleja la Organización. Es importante señalar que esta Variable es una de las características que más influyen dentro de las organizaciones que quieren competir en un mercado exigente. Recordemos que una de las principales características de llevaron a Japón a ser líder en la aplicación (y creación) de la Calidad Total, es la participación de todas las partes de una organización en las decisiones y no puede ser aplicada en Empresas que no comprendan que la delegación de la autoridad es importante para alcanzar un mayor compromiso y responsabilidad con el trabajo que se está realizando.

j.) Organización/Comunicación: Es la segunda variable más deficitaria a partir de los resultados cuantitativos. Desde el punto de vista Cualitativo no se presentan Fortalezas y como Debilidades importantes se encuentra el nivel de Organización y de comunicaciones existentes. A partir de estos resultados diagnosticados, se observan falencias en el ámbito de la Diferenciación Organizacional, dado la ausencia de Descripciones de Cargo que establezcan una división clara del trabajo, que permita enfrentar la complejidad del sistema, como establecer el Rol esperado por la Empresa en contraposición del Rol desempeñado por el Trabajador, utilizando las ventajas de la Especialización y aprovechando eficientemente los recursos disponibles. Además los procesos de Diferenciación e Integración organizacional nos dirigen necesariamente a la Complejidad en donde las Organizaciones complejas comprenden numerosas subpartes especializadas que requieren Coordinación y Control, y cuanto más compleja sea la Empresa, más serios son los problemas de comunicación, relaciones laborales y especialmente el de organización del trabajo, y que se detecta en el estudio por ser el mismo entorno el que pide un ordenamiento de la Empresa, que facilite su desarrollo más armónico.

Si se analiza a la Empresa a partir de sus subsistemas Areas y/o Departamentos encontramos climas parciales, con resultados más detallados y explícitos en comparación a los resultados anteriormente señalados.

En el subsistema que presenta los porcentajes más bajos en sus resultados Cuantitativos es el Area 3 de Finanzas, seguido por el Area 1 de Operaciones. Pero en el análisis Cualitativo es donde se detectan más Debilidades, especialmente en el Area 3, careciendo totalmente de Fortalezas en todas las variables estudiadas. Sin embargo esto se contrapone con el Area 2 Comercial donde los porcentajes de resultados Cuantitativos, se presentan Favorables, y no se realiza un Análisis Cualitativos por carecer de problemas. Según Luhmann, siempre los subsistemas presentan Fortalezas y Debilidades, y con la decisión anteriormente tomada en el Area 2, no se pudo detectar estas características que permitieran planificar, ejecutar y evaluar un plan de acción, sumándose a las acciones desarrolladas por las otras Areas, necesarios para el logro de los objetivos de la Gestión Estratégica, donde cada Area cumpla un rol importante en el sistema total.

Como se puede observar, el estudio de Clima Organizacional detectado en cada Area se percibió un Clima Favorable en lo Cuantitativo y una serie de Fortalezas y Debilidades en lo Cualitativo, que se contraponen al comparar ambos sistemas de Análisis.

Esto se debe a que el sistema como Organización ha establecido en su devenir organizacional la existencia del Conflicto Intraorganizacional, como mecanismo para aumentar la competitividad entre Areas que permita alcanzar una mayor productividad, provocando diferencias que traen consigo una serie de consecuencias negativas para la Organización como tal. Esto se traduce por ejemplo en las diferencias de remuneración, donde el Area Comercial recibe comisiones por el trabajo realizado, no sucediendo lo mismo en las demás Areas, siendo esta situación el punto neurálgico de la Organización, que está supeditada a una decisión de la organización como tal, decisión que no sólo pertenece a la Empresa, sino que a un sistema mayor en la cual está inserta.

Continuando con el análisis sistémico por subsistemas, los climas de cada Areas y/o departamentos reflejan la percepción que tiene el entorno interno, es decir, trabajadores sobre: el tipo de organización existente (jerárquica), que deriva a decisiones con las mismas características, no existiendo una Planificación Estratégica relacionado con todas las variables estudiadas, especialmente en todas aquellas variables que están dentro del proceso de la Doble Contingencia : Desarrollo/Capacitación, Beneficios, Remuneraciones, etc.

En el Area 1 Operaciones, en lo Cuantitativo la variable Remuneraciones es la más baja, es decir, los trabajadores no perciben una relación directa entre el trabajo realizado y recompensa recibida, seguido por la variable Organización donde , según Luhmann, los procesos de Diferenciación, Integración y Formalización no se presentan como lo exige un sistema autopoiético, y que en el Análisis Cualitativo realizado casi un año después, vuelve a confirmar la ausencia de un nivel de organización más eficiente.

En el Area 2 Comercial, la variable más Desfavorable son las Condiciones de Trabajo, dado que en el tiempo en que se realizó el estudio, las condiciones ambientales, físicas e higiénicas de trabajo, eran deficitarias. Es importante señalar que la percepción que tiene esta Area en relación a sus Remuneraciones es Desfavorable si se comparan con otras Empresa Comerciales de la región, no así al interior de la Empresa, que constituye el Area mejor remunerada, y por lo tanto con mayor expectativas para ingresar a ella. Al realizarse un Análisis de los resultados Cuantitativos, es el Area que presenta el mayor porcentajes en la categoría Sin Respuesta. Sin embargo, en la realización del Análisis Cualitativo, esta Area no lo realizó por no considerar que existieran problemas, que es totalmente contradictorios con los resultados Cuantitativos.

En el Area 3 Finanzas, es la que tiene el porcentaje más bajo en la Variable Remuneraciones, siendo de un 25,7% y Neutro de un 42,8% , que para efectos de Análisis se vuelve a señalar que es el problemas principal que afecta no solo al clima del Area en cuestión sino que también al de la Organización, aún más, la categoría de Sin Comentarios en el Análisis Cualitativo nos permite señalar que existía, en el momento del estudio, una percepción desfavorable hacia los procesos y estructura de la Organización. Pero es importante señalar que dentro de las Debilidades señaladas por el entorno, las sugerencias de cambio que se proponen son de gran utilidad al Observador externo para la planificación, además de contar con un entorno dispuesto al cambio.

En el Area 4 Relaciones Industriales, la variable Desarrollo/Capacitación se detecta como la más Deficitaria, tanto en cantidad como calidad de la capacitación recibida, no permitiendo un desarrollo y estímulo para el crecimiento tanto personal como laboral del trabajador. En lo Cualitativo, la percepción del Area respecto a la gran mayoría de las variables es de Sin Comentarios, identificando solo Fortalezas en Trabajo y Condiciones de Trabajo, y siendo en las Debilidades donde se presentan la mayor cantidad de sugerencias para el cambio, como lo es en la variable Desarrollo/Capacitación.

CONCLUSIONES FINALES DEL 1º ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

*Como ya se ha planteado, Organización y Ambiente interno (trabajadores) constituyen la Doble Contingencia organizacional. El efectivo acuerdo entre ambas, permite que la organización se mantenga en el tiempo, siendo el objetivo último el de satisfacer los Objetivos de las partes. Para ello el estudio de Clima organizacional realizado permitió a la Empresa la detección de un Clima Favorable en el Diagnóstico Externo y de una serie de Fortalezas y Debilidades en el Autodiagnóstico. Sin embargo estos procesos no determinan que se haya realizado un Co-Diagnóstico, ya que los resultados no fueron dados a conocer a todas las partes involucradas. Por lo tanto se concluye que el estudio de Clima a nivel global de la Empresa no es parte del **proceso autorreflexivo de la Empresa**, es decir, las decisiones posteriores al estudio no son producto de los resultados, ya que no son guías de acción en el decidir organizacional y es ya una dificultad para el proceso de Cambio que se propuso la Empresa, dado que no es válido para el entorno interno, y todo proceso de Cambio tiene que ir a la par entre Organización y Entorno Interno.*

*Sin embargo, la Empresa durante 1993 decide crear la Jefatura de Relaciones Industriales, que en su actuar reconoce plenamente el estudio de Clima realizado, enfocando su Planificación para 1994 a las Debilidades más urgentes detectadas en las variables estudiadas. Por lo tanto, a nivel de subsistema si es posible hablar de **Autorreflexión del Departamento de Relaciones Industriales**, permitiendo así dirigir todas las acciones con el fin de disminuir la complejidad y la Doble Contingencia Organizacional.*

La Jefatura de Relaciones Industriales tiene en sus objetivos anuales, la intervención de las siguientes Variables del estudio:

a.) Desarrollo/Capacitación: a través de la Política de Capacitación y Desarrollo.

b.) Condiciones de Trabajo: teniendo a su cargo la contratación de nuevos Servicios de Colación y Aseo, además de la implementación de nuevos Servicios Higiénicos y el mejoramiento de los existentes.

c.) Canales de Participación: a través de la implementación del Programa de Comunicaciones Internas con el Buzón de Sugerencias y Desayunando con el Gerente.

Finalmente hay que señalar que la Variable Efectividad Operacional ha sido abordada por la Empresa dentro de su Decidir Organizacional a través de una serie de cambios que se vienen produciendo durante 1993-1994, especialmente en el Area de Operaciones con un cambio de Tecnología de punta, siendo una de las Plantas pioneras en su materia. Además se une a lo anterior, la contratación de personal altamente calificado a nivel de Jefaturas. También se incluye la incorporación de todo un cambio en el sistema computacional para todas las Areas, especialmente a Finanzas.

4.- DISEÑO EVALUATIVO

1.- Fundamentación:

" Evaluar es comparar en un instante determinado lo que se ha alcanzado mediante una acción, con lo que se debería haber alcanzado de acuerdo a una acción previa" (60).

También el concepto de Evaluación puede ser definido como: " La acción que comprende la recolección de datos referentes a la eficacia y eficiencia del programa, sus procesos, y utilización de los resultados"(61).

En términos más amplios, evaluar significa: "comprobar de modo sistemático en que medida se han logrado los objetivos, o sea, la interpretación de una medida en relación a una norma ya establecida. Esto nos facilita:

- *Saber que objetivos fueron cumplidos.*
- *Redefinir los medios que serán usados para llegar a los objetivos incluso redefinir las metas si es necesario.*
- *Intentar un análisis de las causas que pudieran haber producido diferencias.*
- *Adoptar una decisión en relación a una causal que concurrió al logro parcial de los objetivos previstos.*
- *Aprender de la experiencia " (62).*

Reafirmando el concepto se puede decir que "Evaluación es un enjuiciamiento analítico entre lo planteado y lo realizado. La evaluación precisa el grado de éxito y fracaso de una acción, comparando sus resultados con lo que se esperaba de ella. Por lo tanto una Evaluación revela la efectividad de las acciones emprendidas, trayendo de antemano como consecuencia una meta determinada.

Es un proceso para establecer juicios acerca de objetos y eventos seleccionados comparándolos con patrones de valor específicos con el fin de tomar una decisión entre cursos de alternativas de acción " (63).

La Evaluación está consagrada al principio de la utilidad. Según esto, no se evalúa con el propósito de descubrir la verdad oculta, sino que se realiza con el fin de mejorar la continuación del proyecto o su eliminación.

El objetivo de la evaluación es medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso alcanzar, a fin de contribuir a la Toma de Decisiones subsiguientes acerca del programa.

De acuerdo a esta interpretación la Evaluación es parte, en consecuencia, del proceso racional de toma de decisiones. " Las decisiones tematizan su propia contingencia y tienen su unidad en el hecho que se definen en forma clara. Lo que actúa como unidad de una decisión es, por lo tanto, la relación ajustada entre alternativas, que no sólo se perfila en la "alternativa elegida", sino también contra el horizonte de otras posibilidades de entre las cuales ella ha sido preferida" (64). De ahí que cambie la decisión su calidad, aún sin que haya cambios en el desarrollo por ella iniciado, cuando una alternativa olvidada o pasada por alto, surge repentinamente y debe ser posteriormente interpretada.

Al ser las decisiones el resultado de la tematización de la contingencia, es mucho más sensible al contexto de lo que pareciera ser. Son por eso también menos estables, es decir, más separadas del correr del tiempo. La acción que procede de una decisión naturalmente se ve influenciada por este proceso, por lo tanto, no cualquier acción se modifica según la contingencia, sólo aquella emergente de una decisión.

Los Sistemas Organizacionales al constituirse de relación entre decisiones, deciden sobre lo que se ha decidido o para que se decide. La racionalidad ya no es definida en la relación clásica de medio/fin con exigencias de optimización. Hoy en cambio el decidir racional consiste en descomponer decisiones en un sentido material, es decir, llegar a decisiones ejecutadas por sí. Todo esfuerzo de racionalidad implica por lo tanto un aumento del número de decisiones y con esto un aumento del tamaño y complejidad del sistema. La racionalidad es un proceso de crecimiento, en el sentido que busca una mejor forma de operar del sistema a través de una evaluación, reevaluación, interpretación y reinterpretación constante de la decisión tomada. Por último, la racionalidad es intrínsecamente abierta al cambio, al dirigir el crecimiento bajo la perspectiva de mejoramiento progresivo.

2.- Diseño Evaluativo:

El Diseño Evaluativo de los Programas a evaluar estará compuesto por las siguientes fases:

- 1.- Conceptualización operacional de los objetivos.*
- 2.- Análisis de los medios y de la estructura administrativa del programa.*
- 3.- Diseño Metodológico (selección de criterios de evaluación, recolección de información, medición, análisis de datos, etc.)*
- 4.- Evaluación propiamente tal.*
- 5.- Explicación de los éxitos o fracasos logrados en el programa o en alguna de sus partes.*

1.- Los Objetivos del Programa: pueden presentar en una organización una serie de características, que pueden ser distintas a las características de objetivos de programas sociales dependientes de entidades públicas, educativas, o más aún, de organizaciones sin fines de lucro. Los objetivos de programas de acción social de una empresa dirigido a los trabajadores se caracterizan por depender de una política gerencial, que tiene con transfondo el cumplimiento de los objetivos propios de organización económica, pero sin contraponerse a lo anterior, los objetivos de los programas pueden presentar las siguientes características:

- 1.- La formulación de objetivos comprende etapas: diagnosticar la necesidad, establecimiento de un programa y evaluar resultados.*
- 2.- Los objetivos pueden estar definidos de manera precisa o confusa, haciendo muchas veces casi imposible su evaluación.*

- 3.- *Cuando en un programa tiene varios objetivos es importante la clarificación, priorización de ellos por orden de importancia.*
- 4.- *Es necesario explicitar el o los universos de referencia de los objetivos, es decir, el conjunto de personas a quienes el programa pretende llegar.*
- 5.- *Los objetivos pueden definirse a plazo corto, mediano o largo, lo importante es que sean establecidos para efectos de evaluación.*
- 6.- *Todo programa es un proceso que se desenvuelve en el tiempo, por lo tanto, los objetivos pueden estar establecido en secuencias.*

***2.- Los Medios y la Estructura Administrativa:** Debe existir una relación directa entre los objetivos establecidos en el programa y los medios para lograrlos. Para ello la estructura administrativa de la empresa debe estar en continuo proceso de readecuación de los medios para alcanzar los objetivos. Se puede establecer que los medios a utilizar pueden ser internos de la organización, es decir, que pueden ser decisiones, políticas, recursos propios generados de la empresa, como políticas económicas, sociales, legales, coordinación con la comunidad, etc. Los criterios de administración de empresas son de gran utilidad en la evaluación de los programas, especialmente en las siguientes áreas de indagación:*

- Formas y mecanismos en la Toma de Decisiones.*
- Naturaleza y contenido de la comunicación.*
- Sistema de control sobre la marcha del programa.*
- Costos de funcionamiento.*



3.- Diseño Metodológico: en este punto es importante recordar que la evaluación en las organizaciones autopoieticas es constante, para generar elementos que configuren la disminución de su complejidad y la de sus contingencias. Además, los estudios evaluativos tienen las mismas características que de una Investigación Social, solo que en la Investigación-Evaluativa es una etapa importante para la retroalimentación constante en el desarrollo del cambio planificado. Las características son las siguientes:

- Definición de los objetivos del estudio.
- Operacionalización de los objetivos.
- Determinación de Instrumento de recolección de información.
- Recolección de la información.
- Procesamiento.
- Análisis e interpretación de los resultados.

Los objetivos del estudio evaluativo quedan definidos en gran medida por las meta del programa, a los que habría que agregar los tipos de consecuencias no previstas.

Como ocurre en la mayoría de los estudios evaluativos, el investigador encargado de su realización no ha intervenido en el diseño mismo del programa o en la operación de los medios o instrumentos destinados a producir los objetivos buscados.

El tratamiento de la información recogida y su análisis se realizan de manera similar a las mismas etapas de la investigación social.

Los criterios para evaluar los resultados de un programa y/o partes del mismo en términos de éxito o fracaso son múltiples y varían según el tipo de objetivos que los programas desean alcanzar. Para efectos de la presente evaluación, llamaremos a los criterios, niveles de evaluación, y serán los siguientes:

Nivel I " Aplicación " : Se trata de determinar la aplicación en el puesto de trabajo las distintas actividades derivadas de los objetivos del programa dirigidos al Aprendizaje Organizacional. También es la medición de los efectos y la calidad producidos por el programa hacia las personas en términos de la cobertura, uso adecuados de técnicas y recursos y planificación del tiempo establecido.

Nivel II " Costo-Beneficio " : Se trata de especificar el impacto operacional de las actividades en términos de insumos empleados: financieros, humanos, administrativos, tiempo, aumento de la calidad, etc., con los resultados obtenidos, sean éstos, de naturaleza cuantitativa con cualitativa y su relación con la Rentabilidad Económica de los programas por parte de la Empresa.

Las conclusiones obtenidas a partir de la descripción, interpretación y análisis de los resultados tendrá como objetivo la propuesta de modificaciones y mejoramiento de las debilidades detectadas en los programas dirigidos a mejorar el Clima Organizacional de la Empresa. Dichas propuestas serán consideradas dentro del proceso cíclico de la Investigación, evaluando y diagnosticando simultáneamente dentro de una organización determinada estructuralmente.

La Evaluación debe ser considerada con un elemento que permite aumentar la eficacia de una organización al diagnosticar sus propias Fortalezas y Debilidades. Ninguna organización es perfecta, por lo que siempre existirán debilidades que podrán ser compensadas.

II MOMENTO METODOLOGICO

II MOMENTO METODOLOGICO : " INTERVENCION ORGANIZACIONAL "

1.- " EVALUACION DE INTERVENCIONES DESPUES DEL 1º ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL "

1.- Identificación y Descripción de Políticas, Programas y Acciones dirigidas a mejorar el Clima Organizacional:

Las Políticas y Programas desarrolladas para fortalecer el Clima Organizacional de la Empresa fueron los siguientes:

1.- Política de Capacitación y Desarrollo: *La Política de Capacitación y Desarrollo esta dirigida a obtener un mejor resultado global como Organización a corto, mediano y largo plazo, por la vía de la mejora de las capacidades de las personas que la integran. Para ello, se considera toda acción, interna o externa que permita mejorar los objetivos presentes y futuros propuestos.*

Los recursos que se destinen a la Capacitación y Desarrollo del personal deben considerarse como una inversión en la mejora del Factor Humano asociado a la Empresa. Esta condición es evaluada en función de una adecuada combinación de Costo-Beneficio en perspectiva estratégica y no solo de corto plazo.

La Programación Anual de acciones de Capacitación se fundamentara en la " Detección de Necesidades " del Area que cada Gerencia elabore, en base del análisis de los planes de Desarrollo de la Empresa y de su Area, más los resultados de las evaluaciones periódicas de Desempeño de su personal.

La Coordinación y Control global de la Capacitación y Desarrollo y su gestión Administrativa será realizado por el Departamento de Relaciones Industriales. Ello implica proceso de medición, avance de los programas por Areas, control de la Aplicación tanto por el tipo y contenido de los cursos, como el mejor uso de los recursos materiales, financieros y de tiempo predefinidos para cada Area , y consecuentemente posibilitar la evaluación de la rentabilidad de los esfuerzos realizados año a año (relación Costo-Beneficio).

El Objetivo General establecido para esta Política es el siguiente:

" Crear, Aplicar, Desarrollar y Evaluar una Política de Capacitación y Desarrollo tendiente a producir un Cambio en el Desempeño de los Trabajadores de la Empresa y a la vez un Impacto Operacional de acuerdo a los Criterios pre-establecidos por la Organización "

2.- Programa de Comunicaciones Internas:

Este Programa tiene como finalidad el mejorar las comunicaciones internas de la Empresa, en forma vertical, dada la ausencia de instancias de interacción entre Trabajadores y Gerencia. Para lograr este cometido se crearon dos mecanismos de comunicación:

a.- Desayunando con el Gerente

b.- Buzón de Sugerencias

a.- La actividad " Desayunando con el Gerente " tiene como objetivo crear una instancia de comunicación vertical, entre Trabajadores y Gerencia, en forma directa, compartiendo experiencias personales, familiares y laborales, entre los participantes. Los Desayunos tienen un carácter informal, predominando la cordialidad y espíritu de camaradería.

La Programación y Coordinación estará a cargo del Jefe de Relaciones Industriales, siendo los desayunos todos los viernes de cada semana entre las 08:30 y 09:00 hrs, invitando a 2 trabajadores de cada área.

b.- " Buzón de Sugerencias " : es un sistema de comunicación a través del cual el trabajador podrá hacer preguntas, expresar preocupaciones y ofrecer sugerencias de cualquier tipo, de cualquier Area , así como también a Gerencia sobre actividades de la Empresa. Esta instancia de comunicación se desarrolla en forma " estrictamente confidencial " a través del Departamento de Relaciones Industriales y mediante éste, la Empresa podrá saber en forma directa el pensamiento de los trabajadores acerca de temas de interés relacionados con el aspecto laboral . El proceso comienza cuando el trabajador recoge un formulario ubicado en distintas partes de la Empresa, el cual es recepcionado por la Jefatura de Relaciones Industriales y enviado a la persona a la cual va dirigido, con reserva del nombre de la persona que envía la inquietud. La persona que recepciona esta inquietud, sugerencia, o problema enviará la respuesta en un sobre sellado y confidencial al Jefe de Relaciones Industriales y éste al Trabajador.

El Objetivo General establecido para este Programa es el siguiente:

" Crear nuevos canales de comunicación laboral, entre Empresa y Trabajadores tendientes a facilitar la transmisión de información, tanto laborales como personales, dentro de la Organización " .

2.- Identificación de Objetivos Operacionales:(Ver Anexo N° 2)

1.- Política de Capacitación y Desarrollo:

Objetivo General:

" Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante los años 1992, 1993, 1994 "

Objetivos Específicos:

1.- Determinar el Nivel de Aplicación de habilidades y conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación en el puesto de trabajo.

2.- Determinar el Nivel de Costo Beneficio que ha producido la Política de Capacitación y Desarrollo en la Empresa durante los años 1992, 1993, 1994.

2.- Programa de Comunicaciones Internas:

Objetivo General:

" Evaluar el Programa de Comunicaciones Internas dentro de la Empresa durante los años 1993 y 1994 "

Objetivos Específicos:

1.- Determinar el Nivel de Aplicación del " Buzón de Sugerencias " en el puesto de trabajo.

2.- Determinar el Nivel de Aplicación en " Desayunos con el Gerente ".

TRICOTOMIZACION:

Cumplimiento de Objetivos:

1.- Programa de Capacitación y Desarrollo:

Objetivo Específico N° 1:

Totalmente Cumplido : 73 - 108 puntos

Medianamente Cumplido: 37 - 72 puntos

Escasamente Cumplido : 00 - 36 puntos

Objetivo Específico N° 2:

Totalmente Cumplido : 201 - 300 puntos

Medianamente Cumplido: 101 - 200 puntos

Escasamente Cumplido : 00 - 100 puntos

2.- Programa de Comunicaciones Internas:

Objetivo Específico N° 1:

Totalmente Cumplido : 17 - 24 puntos

Medianamente Cumplido: 09 - 16 puntos

Escasamente Cumplido : 00 - 08 puntos

Objetivo Específico N° 2:

Totalmente Cumplido : 21 - 30 puntos

Medianamente Cumplido: 11 - 20 puntos

Escasamente Cumplido : 00 - 10 puntos

3.- *Describir los niveles de logros alcanzados en relación a los Objetivos:*

A.- Análisis de los Medios y de la Estructura Administrativa de la Política y los Programas :

1.- Política de Capacitación y Desarrollo:

Los Medios utilizados para lograr el Objetivo General de la Política de Capacitación y Desarrollo son de carácter tanto internos como externos a la Empresa, en estos últimos encontramos, coordinaciones con Instituciones Públicas y Privadas y Leyes por parte del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que rigen la Política de Capacitación y Desarrollo a través del DFL N° 1 del 19.05.89 Estatuto de Capacitación y Empleo (Deroga D.L. 1446 de 1976) y D.S. 146 del 05.03.90 aprueba Reglamento.

Los Medios utilizados tanto internos como externos son los siguientes:

*- Recursos Humanos: Gerente de Planta
Jefe de Relaciones Industriales
Jefe de Personal
Gerentes o Jefes de Areas
Encargada de Capacitación
Secretaria de Personal
Trabajadores con Contrato Indefinido.*

- Recursos Materiales: La Empresa no utiliza recursos materiales. A través de los recursos financieros se cubre este tipo de recursos.

- Recursos Financieros : La Empresa dada su calidad de Contribuyente de la Primera Categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta, puede utilizar , en el año, la suma equivalente al " 1% de la Remuneraciones " Imponibles pagadas al personal en ese mismo período.

Además, dispone de un " Monto Anual Variable ", en calidad de Entrenamiento, tanto para aquellos cursos que no son reconocidos por SENCE, como el gasto del personal de la Empresa que esta sujeto a 50% de utilización de franquicia SENCE.

El Personal Encargado de la Capacitación será financiado con el 15% del 1% de las remuneraciones Imponibles en el año, según lo establecido por el mismo Decreto Ley.

- Recursos Institucionales:
- Empresa
 - Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.
 - Institutos Capacitadores (Universidades, Institutos Profesionales, Centros de Formación Técnica y Organismos Técnicos Intermedios Reconocidos).
 - Servicio de Impuestos Internos.

La Administración de la Política de Capacitación y Desarrollo está a cargo del Jefe de Relaciones Industriales en los aspectos de Diseño de la Política, Detección de las Necesidades de Capacitación, Control permanente de la misma: Gasto SENCE por Total Empresa y Centros de Costos, Gasto Entrenamiento por Total Empresa y Centros de Costos, N° de participantes, N° de participantes al 50%, N° de participantes al 100%, Total Horas , etc., como el Control de la ejecución de las Evaluaciones de Desempeño, que permiten la evaluación de la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos.

El Departamento de Finanzas de la Empresa, tiene a su cargo el registro del Gasto Total SENCE-Entrenamiento durante el año, por Areas de la Empresa, a través de las Facturas emitidas correspondientes.

La Encargada de Capacitación es responsable de Informar de manera oportuna y personalmente los cursos a dictarse e inscripción ante SENCE e Institución Capacitadora en el plazo de tres días antes de la fecha de inicio del curso , para lo cual tiene a disposición la Secretaria de Personal en el tipo de los Formularios de Capacitación.

2.- Programa de Comunicaciones Internas:

El programa se desarrolla plenamente con recursos internos de la Empresa y con la participación de todo el personal de planta durante el año. Los recursos utilizados son los siguientes:

- Recursos Humanos:
 - _ Gerente de Planta
 - Jefe de Relaciones Industriales
 - Gerente o Jefes de Areas
 - Secretaria de Gerencia
 - Personal de Casino
 - Trabajadores con Contrato Indefinido.

- Recursos Materiales:
 - Buzón de Sugerencia
 - Sala de reuniones de Gerencia.
 - Invitaciones.



- Recursos Financieros:
 - Costo Buzón: incluidos en los Items Presupuestarios del año 1993.
 - Costo Desayunos: incluidos como gasto de Casino cuando se realizan los desayunos.

La administración del programa está a cargo del Jefe de Relaciones Industriales, quién recoge personalmente los Formularios depositados en los diferentes lugares de la Planta, Sucursal y Depósitos de la Empresa. Igualmente le corresponde enviar a través de un sobre sellado, la respuesta al trabajador a su domicilio o lugar de trabajo directamente. Aquellos formularios que no presenten identificación no podrán ser respondidos. Por último, debe el Jefe de Relaciones Industriales mantener una Estadística actualizada del N° de inquietudes, N° de respuestas, mes a mes, para evaluar la operativa del sistema e informar al Gerente de Planta cuando éste lo solicite.

En relación a los Desayunos con el Gerente, el encargado directo es el Jefe de Relaciones Industriales, que es responsable de planificar y coordinar todos los Viernes de cada semana la realización de Desayunos. Asimismo, debe enviar las invitaciones con una semana de anticipación, debiendo ser confirmada por el trabajador al menos el día miércoles anterior a la realización. Por último, deberá también llevar una Estadística actualizada del N° de Desayunos realizados, N° de Participantes por cada Desayuno, N° de Desayunos suspendidos, etc., de modo de mantener una retroalimentación permanente del proyecto e informar al Gerente de Planta según corresponda.

B.- Identificación de Resultados:

De acuerdo al Modelo Evaluativo propuesto y a los Objetivos de Conocimiento y de Trabajo, en este punto corresponde entregar los resultados de la evaluación realizada.

Las Técnicas de Recolección de datos utilizadas fueron las siguientes:

1.- Entrevistas Estructuradas con Informantes Claves:

- a.- Jefe de Relaciones Industriales*
- b.- Jefe de Personal*
- c.- Gerentes de Areas*
- d.- Encargada de Capacitación*

2.- Análisis de Documentos : Archivos de Capacitación años 1992-1993-1994, Archivos Buzón de Sugerencias y Desayunos con el Gerente .

3.- Análisis Bibliográfico.

A continuación se Identifican los resultados de la Política de Capacitación y Desarrollo y Programa de Comunicaciones Internas, según la Operacionalización de los Objetivos establecidos y sus respectivos indicadores.

1.- POLITICA DE CAPACITACION:

Objetivo Específico N° 1:

" Determinar el Nivel de Aplicación de Habilidades y Conocimientos adquiridos en los Cursos de Capacitación , en el puesto de trabajo "

Dimensión N° 1 : Mayor Efectividad en el Puesto de Trabajo.

<i>Indicador N° 1:</i>	<i>Nunca</i>	<i>0</i>
<i>Indicador N° 2:</i>	<i>En todas las areas</i>	<i>12</i>
<i>Indicador N° 3:</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>6</i>
<i>Indicador N° 4:</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>6</i>

Dimensión N° 2: Ambiente de Trabajo.

<i>Indicador N° 5:</i>	<i>A veces</i>	<i>6</i>
<i>Indicador N° 6:</i>	<i>Nunca</i>	<i>0</i>
<i>Indicador N° 7:</i>	<i>Siempre</i>	<i>12</i>
<i>Indicador N° 8:</i>	<i>Siempre</i>	<i>12</i>
<i>Indicador N° 9:</i>	<i>Sólo en 1 Area</i>	<i>4</i>

Total: 58 puntos

Objetivo Medianamente Cumplido

Objetivo Especifico N° 2:

" Determinar el Nivel Costo-Beneficio que ha producido la Política de Capacitación y Desarrollo en la Empresa durante los años 1992, 1993 y 1994 "

Dimensión N° 1: Costo

Indicador N° 1:

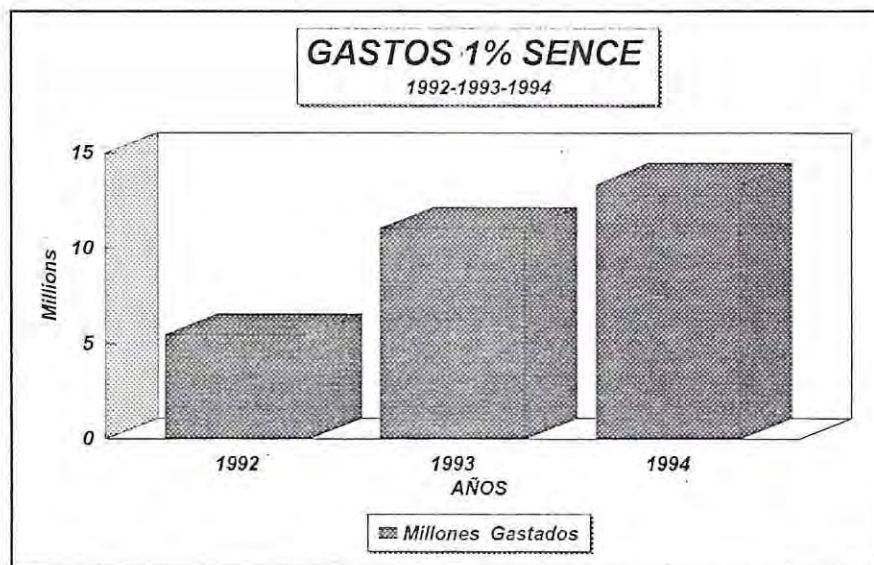
Gasto 1% SENCE Total Empresa durante 1992 - 1993 - 1994

1% Utilizado en 1992: \$ 4.530.810 al actualizar a 1994 : 5.468.405,48
(U.F. al 31/12/92 : \$ 9.423,56) , 480,8 U.F.
(U.F. al 17/10/94 : \$ 11.373,65)

1% Utilizado en 1993: \$ 10.324.680 al actualizar a 1994 : 11.054.050,44
(U.F. al 31/12/93 : \$ 10.623,18) , 971,9 U.F.
(U.F. al 17/10/94 : \$ 11.373,65)

1% Utilizado en 1994: \$ 13.358.357

AÑOS	GASTO 1% SENCE (ACTUALIZADO A 1994)
1992	5.468.405,48
1993	11.054.050,44
1994	13.358.357,00



Evaluación:

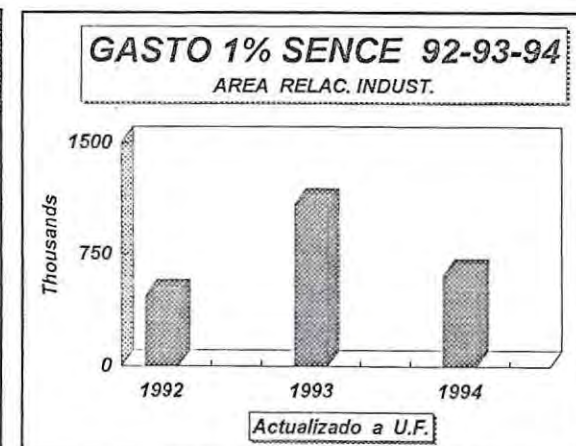
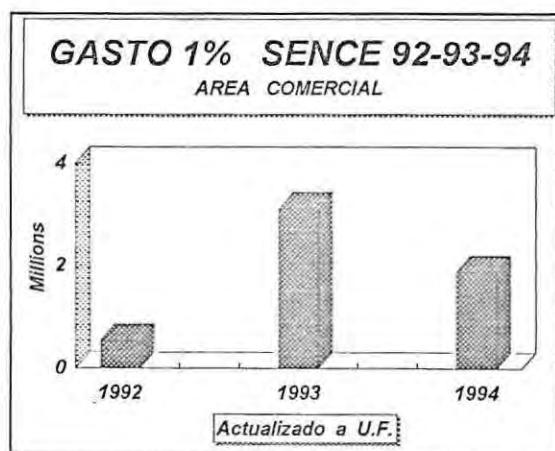
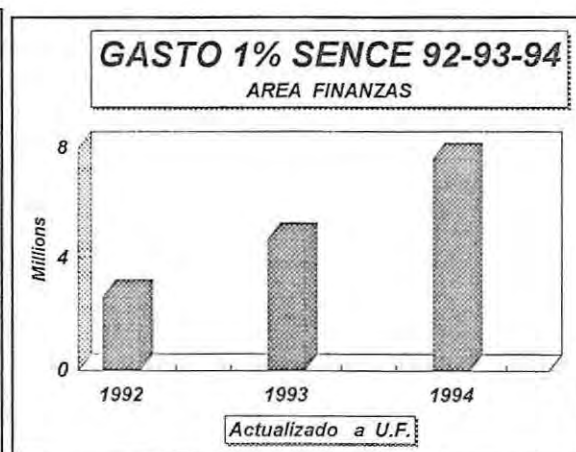
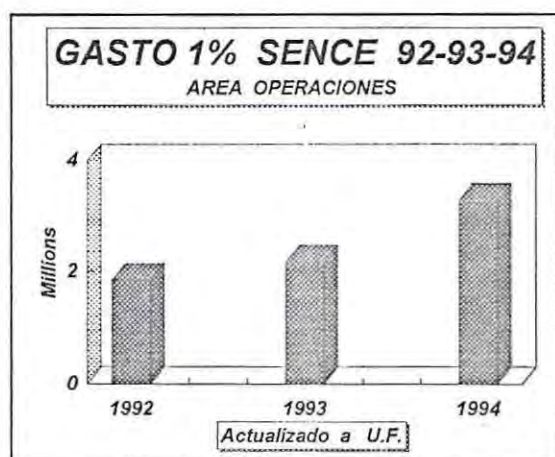
Este Indicador presenta un puntaje de 05 puntos.

Indicador N° 2:

Gastos 1% SENCE por Areas en 1992-1993-1994

Gasto Actualizado a 17/10/94 U.F. \$ 11.373,65
 U.F. al 31/12/92 : \$ 9.423,56
 U.F. al 31/12/93 : \$ 10.623,18

Años	Area 1 Operaciones	Area 2 Finanzas	Area 3 Comercial	Area 4 Relac. Indust.	Totales
1992	1.837.562,68	2.614.017,09	542.499,19	474.326,52	5.468.405
1993	2.162.735,22	4.678.647,19	3.123.237,99	1.089.429,78	11.054.050
1994	3.271.099,10	7.584.404,10	1.891.149,70	612.203,65	13.358.857



Evaluación:

Este Indicador presenta un puntaje de 15 puntos.

Indicador N° 3:

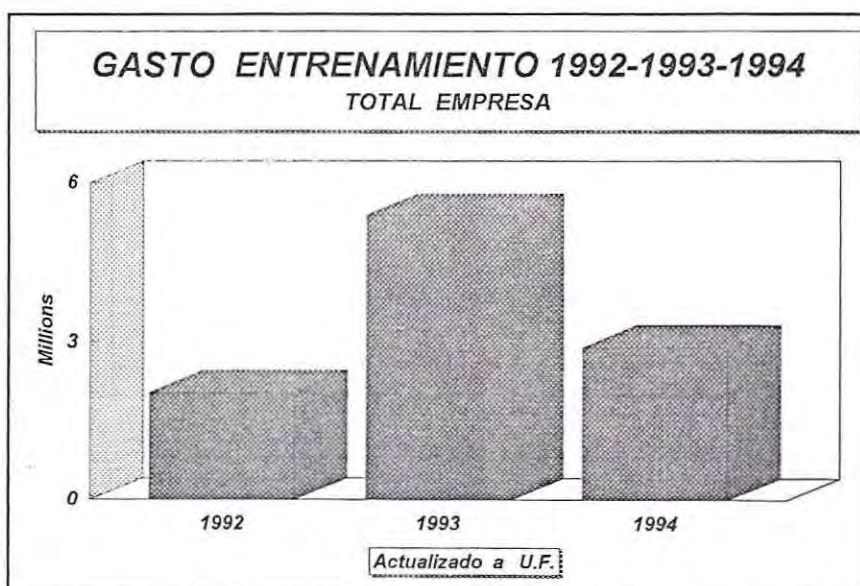
Gasto Entrenamiento Total Empresa Años 1992-1993-1994

Gasto Actualizado a 17/10/94 U.F. \$ 11.373,65

U.F. al 31/12/92 : \$ 9.423,56

U.F. al 31/12/93 : \$ 10.623,18

AÑOS	GASTO ENTRENAMIENTO (ACTUALIZADO A 1994)
1992	2.049.741,12
1993	5.384.299,39
1994	2.903.077,00



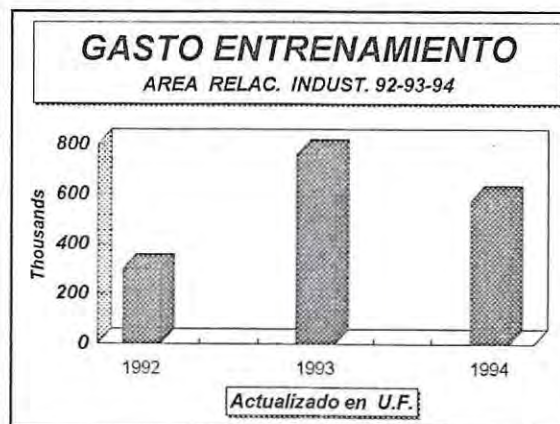
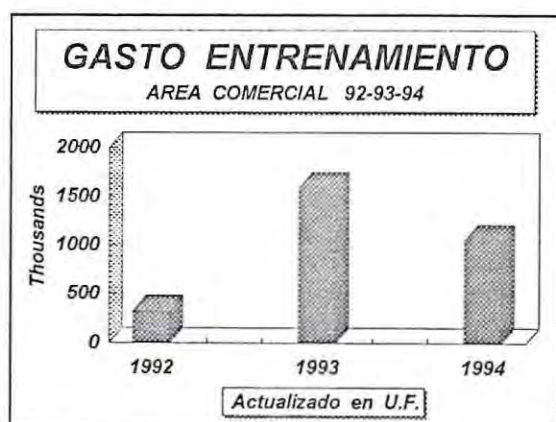
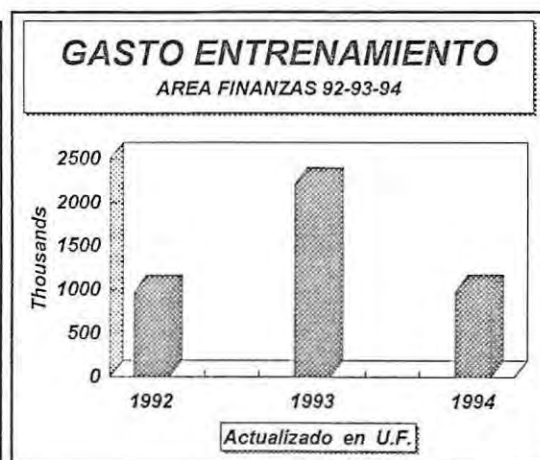
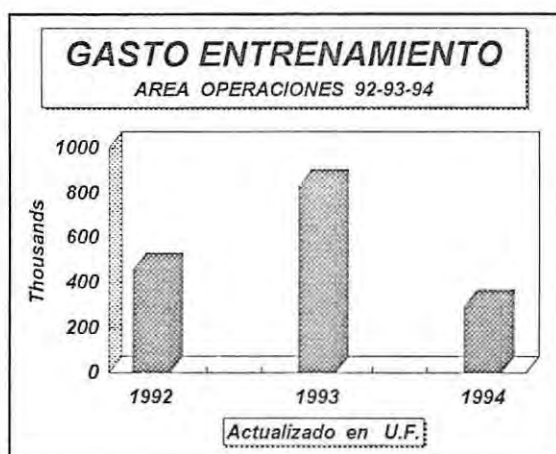
Evaluación:

Este Indicador presenta un puntaje de 1 puntos.

Indicador N° 4:

Gasto Entrenamiento por Areas 1992-1993-1994.

Años	Area 1 Operaciones	Area 2 Finanzas	Area 3 Comercial	Area 4 Relac. Indust.	Totales
1992	455.618,99	971.811,77	324.196,75	298.113,62	2.049.741
1993	828.510,81	2.209.511,69	1.586.548,58	759.728,32	5.384.299
1994	294.234,00	979.466,00	1.054.293,00	575.084,00	2.903.077



Evaluación:

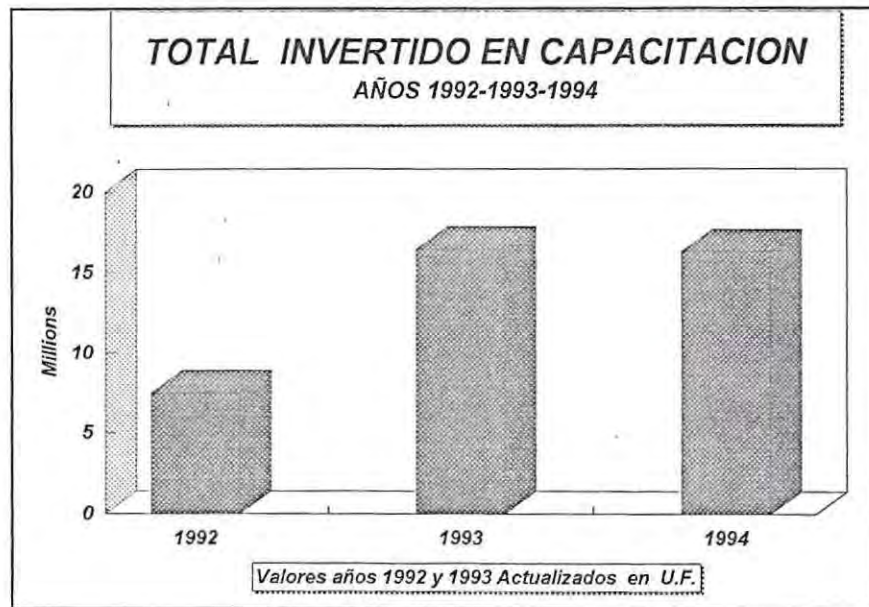
Este Indicador presenta un puntaje de 4 puntos.

Indicador N° 5

Total Invertido en Capacitación Años 1992-1993-1994

Gasto Actualizado a 17/10/94 U.F. \$ 11.373,65
U.F. al 31/12/92 : \$ 9.423,56
U.F. al 31/12/93 : \$ 10.623,18

AÑOS	SENCE	ENTRENAMIENTO	TOTAL
1992	5468405	2049741	7518147
1993	11054050	5384299	16438350
1994	13358857	2903077	16261934



Evaluación:

Este Indicador presenta un puntaje de 5 puntos.

Indicador N° 6:

Gasto del 1% SENCE por Trabajador Capacitado Años 1992-1993-1994

1992: \$ 5.468.405 1 % SENCE

N° de Trabajadores Capacitados : 84 Personas

\$ 65.100 per cápita

1993: \$ 11.054.050 1% SENCE

N° de Trabajadores Capacitados: 170 Personas

\$ 65.024 per cápita

1994: \$ 13.358.857 1 % SENCE

N° de Trabajadores Capacitados: 164 Personas

\$ 81.456 per cápita

Evaluación:

Este Indicador presenta un puntaje de 6 puntos.

Indicador N° 7:

Gasto Entrenamiento por Trabajador Capacitado Años 1992-1993-1994

1992: \$ 2.049.741 Entrenamiento

N° de Trabajadores Capacitados: 84 Personas

\$ 24.402 per cápita

1993: \$ 5.384.299 Entrenamiento

N° de Trabajadores Capacitados: 170 Personas

\$ 31.672 per cápita

1994: \$ 2.903.077 Entrenamiento

N° de Trabajadores Capacitados: 164 Personas

\$ 17.702 per cápita

Evaluación:

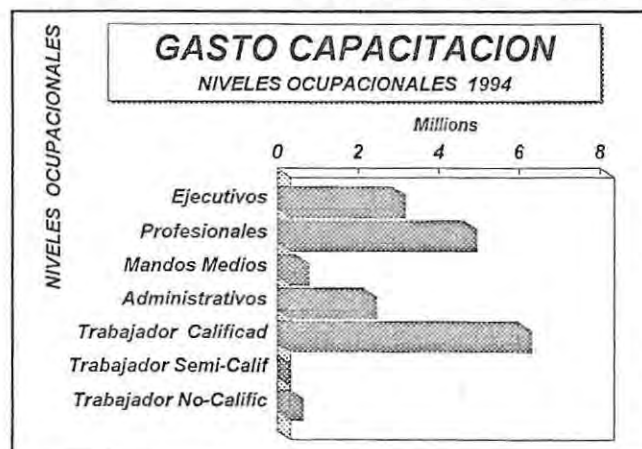
Este Indicador presenta un puntaje de 6 puntos.

Indicador N° 8:

Gasto Total Capacitación por Niveles Ocupacionales establecidos por SENCE 1992-1993-1994.

Gasto Actualizado a l 17/10/94 U.F. \$ 11.373,65
 U.F. al 31/12/92 : \$ 9.423,56
 U.F. al 31/12/93 : \$ 10.623,18

Años	Niveles Ocupacionales	Gasto (Actualizado al 17/10/94)
1992	Total: \$ 7.518.147	
	Ejecutivos	\$ 1.484.316
	Profesionales	\$ 3.341.775
	Mandos Medios	\$ 0
	Administrativos	\$ 217.249
	Trabajador Calificado	\$ 2.474.806
	Trabajador Semi-Calificado	\$ 0
Trabajador No-Calificado	\$ 0	
1993	Total : \$ 16.438.350	
	Ejecutivos	\$ 2.309.594
	Profesionales	\$ 6.010.875
	Mandos Medios	\$ 901.954
	Administrativos	\$ 1.687.048
	Trabajador Calificado	\$ 5.528.879
	Trabajador Semi-Calificado	\$ 0
Trabajador No-Calificado	\$ 0	
1994	Total \$ 16.261.934	
	Ejecutivos	\$ 2.832.060
	Profesionales	\$ 4.600.700
	Mandos Medios	\$ 446.317
	Administrativos	\$ 2.119.800
	Trabajador Calificado	\$ 5.961.811
	Trabajador Semi-Calificado	\$ 0
Trabajador No-Calificado	\$ 301.240	



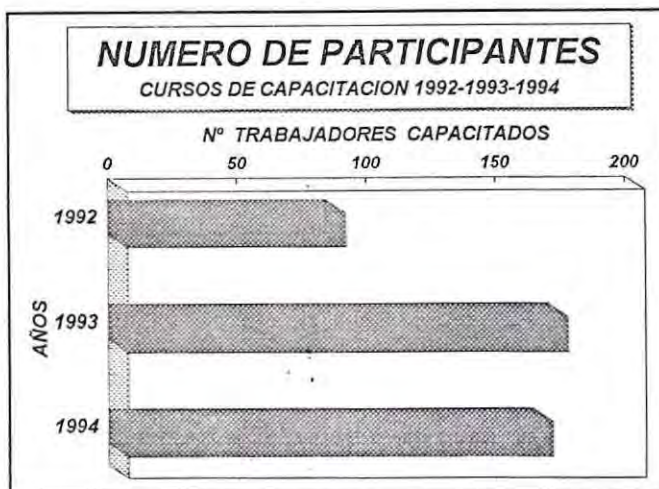
Evaluación:

Este Indicador presenta un puntaje de 21 puntos.

Indicador N° 9:

Número de Participantes a Cursos de Capacitación Años 1992-1993-1994

Años	N° Personas
1992	84
1993	170
1994	164



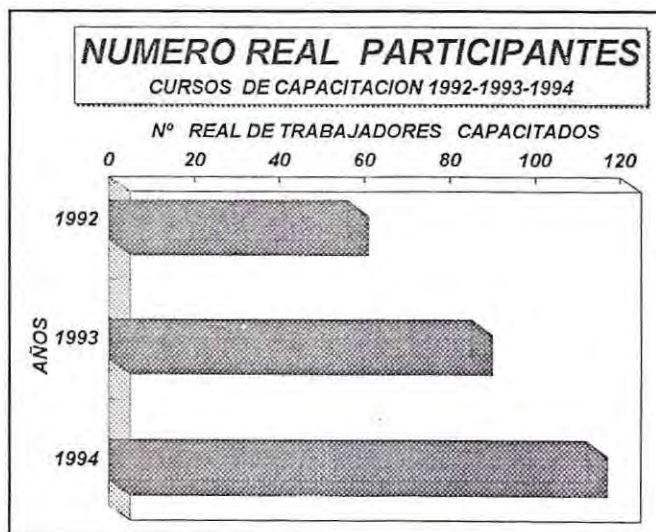
Evaluación:

Este Indicador presenta un puntaje de 2 puntos.

Indicador N° 10:

Número Real de Participantes a Cursos de Capacitación Años 1992-1993-1994

Años	N° Personas
1992	56
1993	85
1994	112



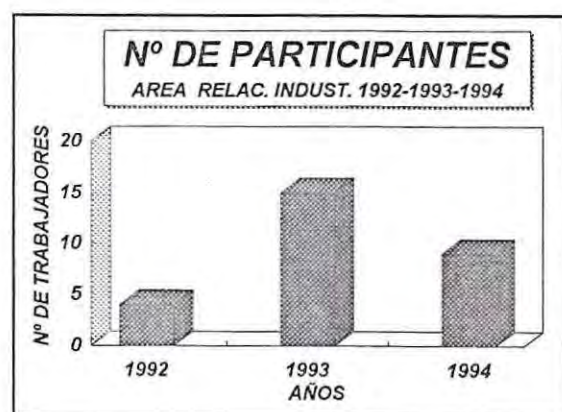
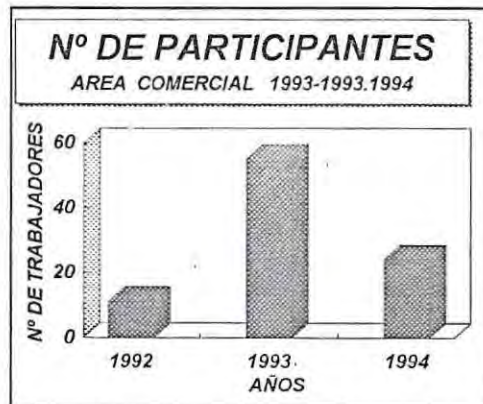
Evaluación:

Este Indicador presenta un puntaje de 1 puntos.

Indicador N° 11:

Número de Participantes por Areas Años 1992-1993-1994

Año	Area 1 Operaciones	Area 2 Finanzas	Area 3 Comercial	Area 4 Relac. Indust.	Totales
1992	35	34	11	4	84
1993	30	70	55	15	170
1994	45	86	24	9	164

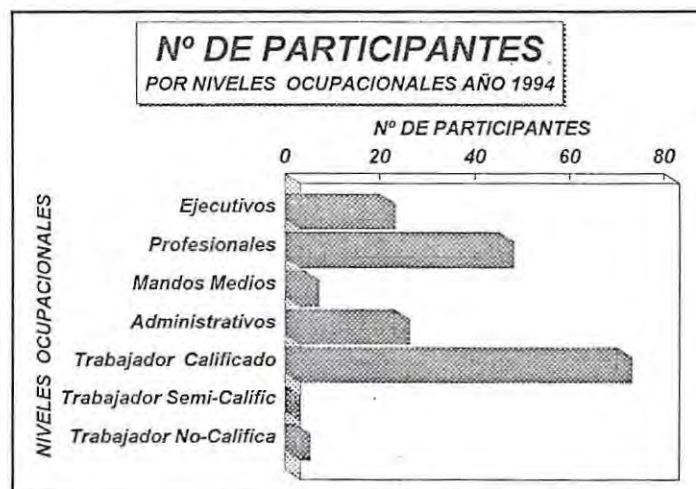
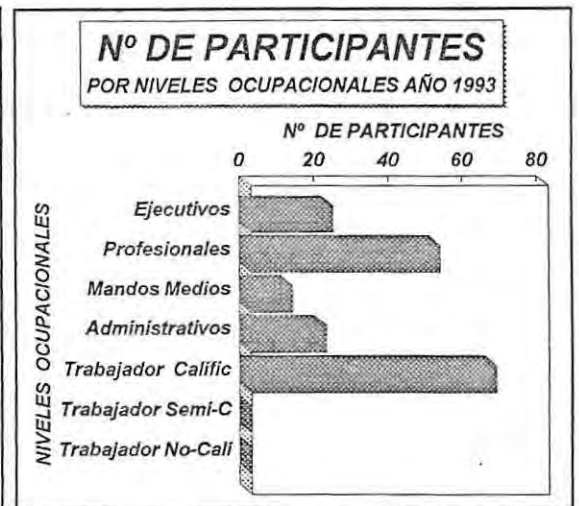
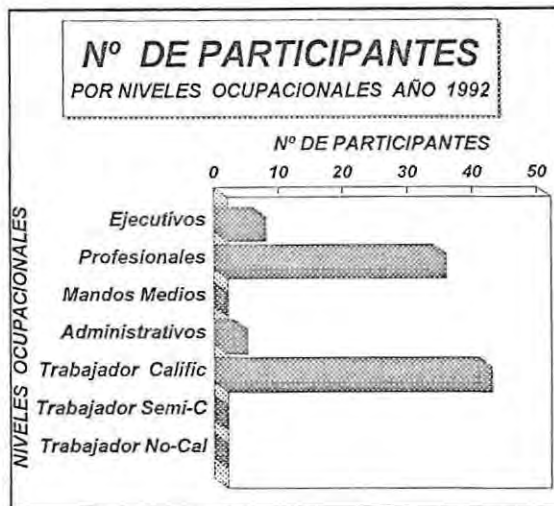


Evaluación:

Este Indicador presenta un puntaje de 14 puntos.

Número de Participantes por Niveles Ocupacionales Años 1992-1993-1994

Año	Niveles Ocupacionales	N° Participantes
1992	Ejecutivos	6
	Profesionales	34
	Mandos Medios	0
	Administrativos	3
	Trabajador Calificado	41
	Trabajador Semi-Calificado	0
	Trabajador No-Calificado	0
1993	Ejecutivos	22
	Profesionales	51
	Mandos Medios	11
	Administrativos	20
	Trabajador Calificado	66
	Trabajador Semi-Calificado	0
	Trabajador No-Calificado	0
1994	Ejecutivos	20
	Profesionales	45
	Mandos Medios	4
	Administrativos	23
	Trabajador Calificado	70
	Trabajador Semi-Calificado	0
	Trabajador No-Calificado	2



Evaluación:

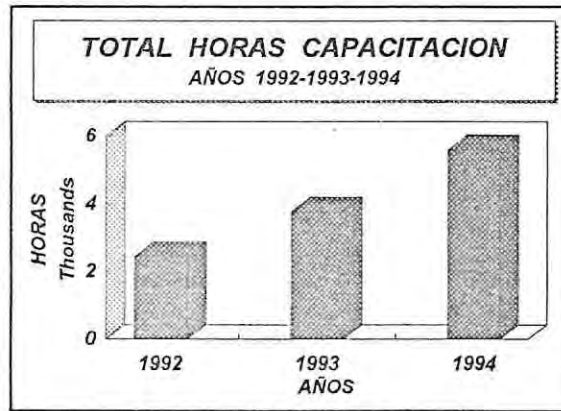
114

Este Indicador presenta un puntaje de 23 puntos.

Indicador N° 13:

Total Horas Capacitación Años 1992-1993-1994

Años	Horas Capacitación
1992	2.460
1993	3.767
1994	5.603



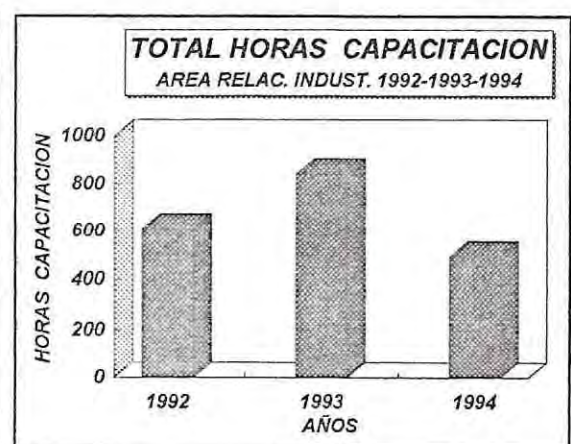
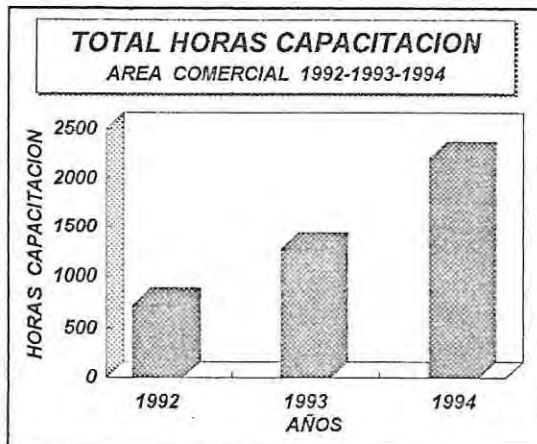
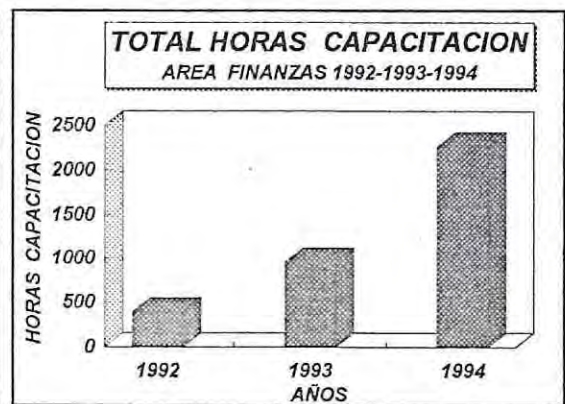
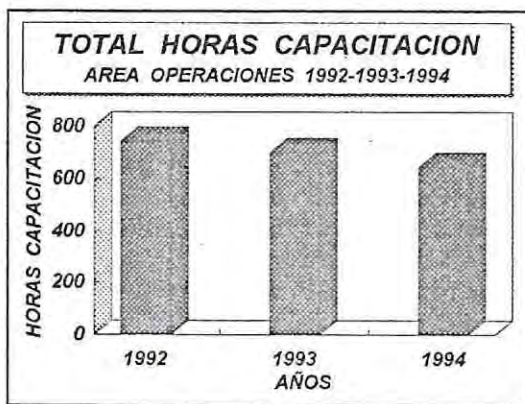
Evaluación:

Este Indicador presenta un puntaje de 4 puntos.

Indicador N° 14:

Total Horas de Capacitación por Areas Años 1992-1993-1994

Año	Area 1 Operaciones	Area 2 Finanzas	Area 3 Comercial	Area 4 Relac. Indust.	Totales
1992	742 hrs	387 hrs	723 hrs	608 hrs	2.460
1993	699 hrs	956 hrs	1.270 hrs	842 hrs	3.767
1994	644 hrs	2.259 hrs	2.210 hrs	490 hrs	5.603



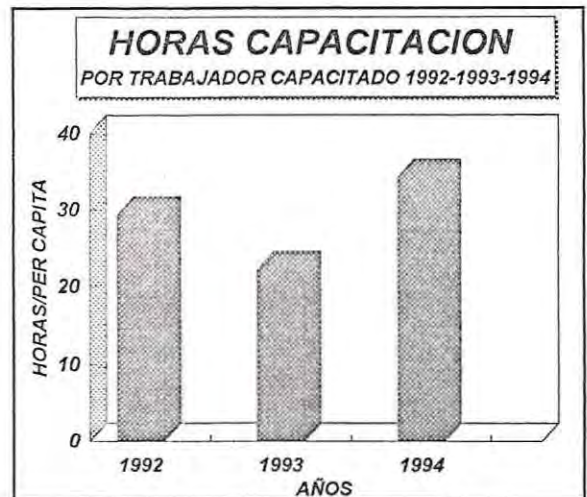
Evaluación:

Este Indicador presenta un puntaje de 13 puntos.

Indicador N° 15:

Total Horas/ Capacitación por Trabajador Capacitado
Años 1992-1993-1994

Años	N° Trabaj. Capacitad.	Horas /Capact. Per Cápita
1992	84	29,3
1993	170	22,15
1994	164	34,2



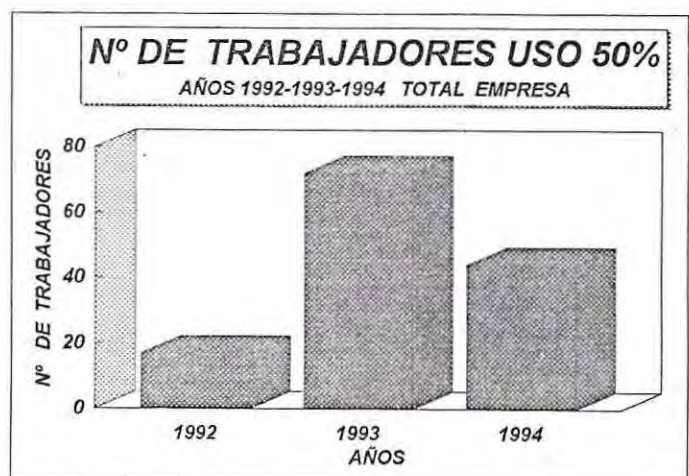
Evaluación:

Este Indicador presenta un puntaje de 4 puntos.

Indicador N° 16:

N° de Trabajadores Capacitados afectos al 50 % de utilización de franquicia SENCE años 1992-1993-1994
Total Empresa

Años	N° de Trabaj. Capacitados
1992	17
1993	72
1994	44



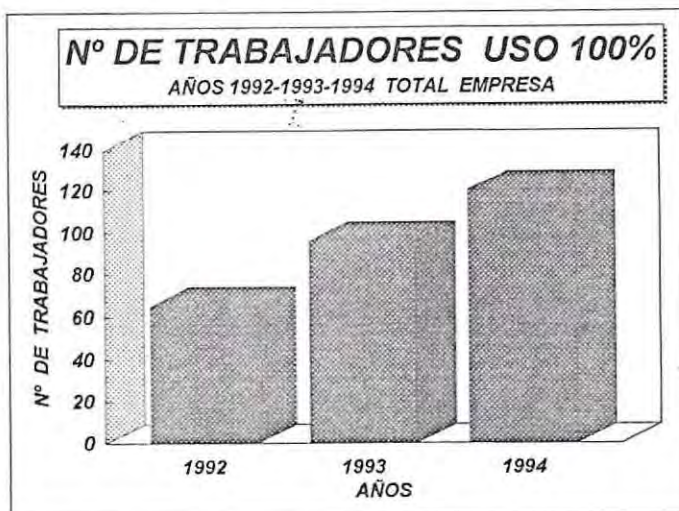
Evaluación:

Este Indicador presenta un puntaje de 3 puntos.

Indicador N° 17:

N° de Trabajadores Capacitados afectos al 100% de utilización de franquicia SENCE años 1992-1993-1994
Total Empresa

Años	N° de Trabaj. Capacitados
1992	65
1993	96
1994	120



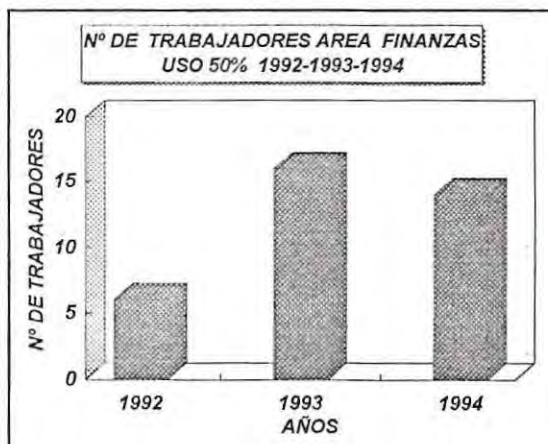
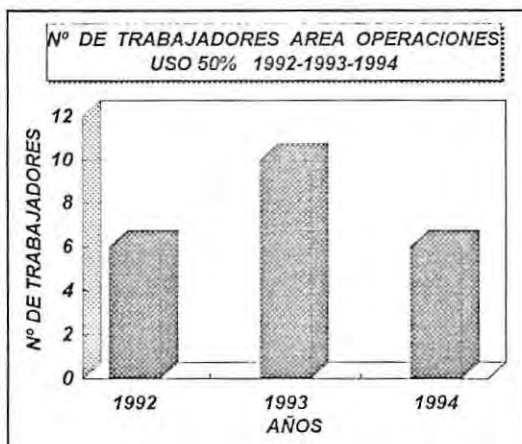
Evaluación:

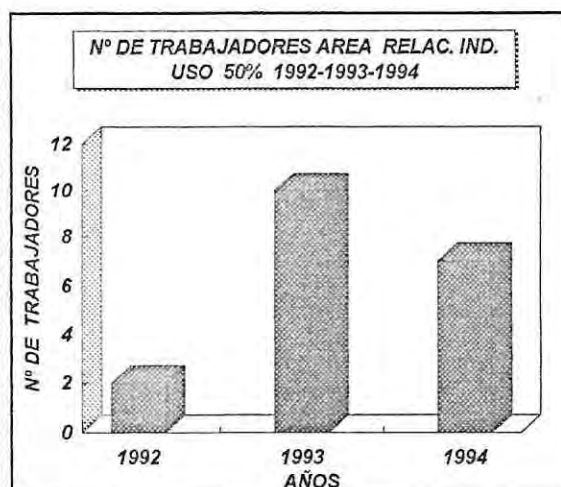
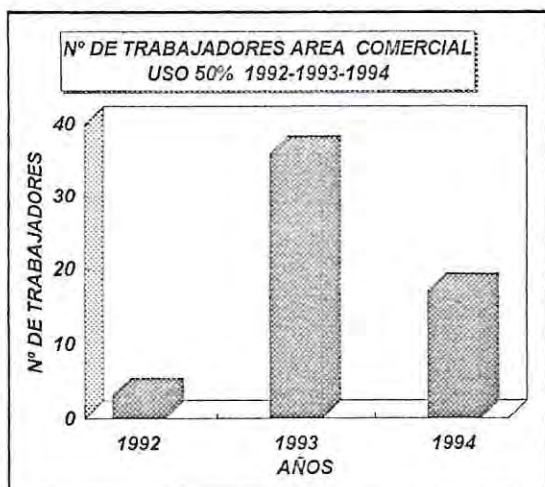
Este Indicador presenta un puntaje de 5 puntos.

Indicador N° 18:

N° de Trabajadores Capacitados afectos al 50% de utilización de franquicia SENCE años 1992-1993-1994
Por Areas

Año	Area 1 Operaciones	Area 2 Finanzas	Area 3 Comercial	Area 4 Relac. Indust.	Totales
1992	6	6	3	2	17
1993	10	16	36	10	72
1994	6	14	17	7	44





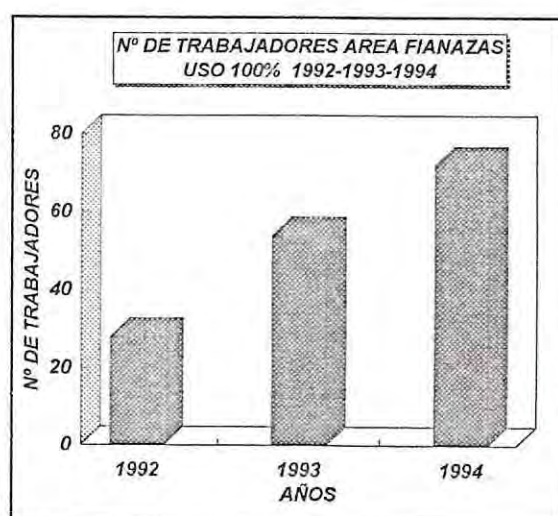
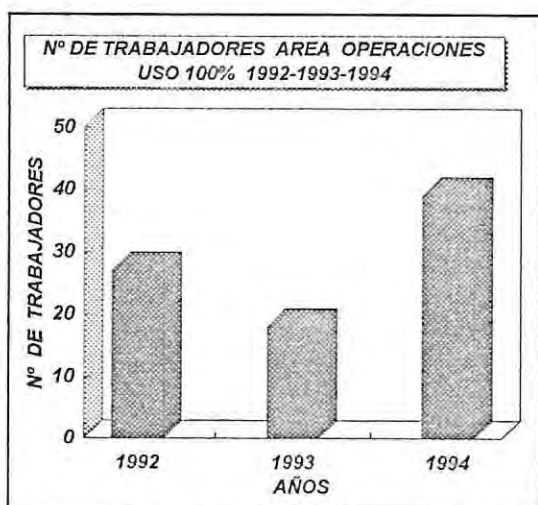
Evaluación:

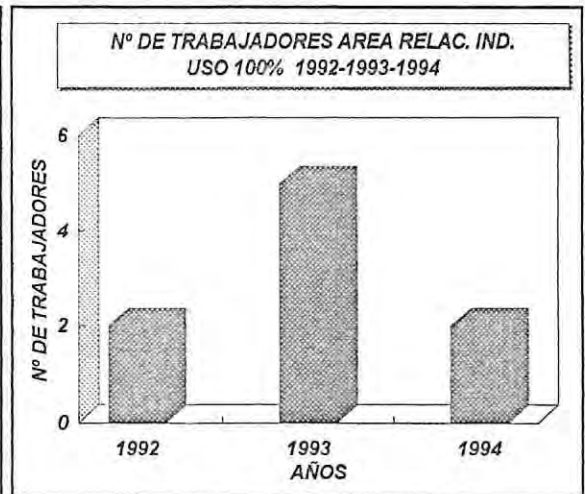
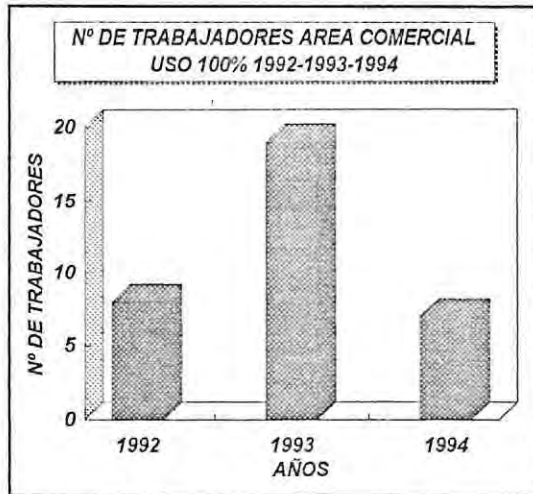
Este Indicador presenta un puntaje de 14 puntos.

Indicador N° 19:

N° de Trabajadores Capacitados afectos al 100% de utilización de franquicia SENCE años 1992-1993-1994
Por Areas

Año	Area 1 Operaciones	Area 2 Finanzas	Area 3 Comercial	Area 4 Relac. Indust.	Totales
1992	27	28	8	2	65
1993	18	54	19	5	96
1994	39	72	7	2	120





Evaluación:

Este Indicador presenta un puntaje de 6 puntos.

Dimensión Nº 2: Beneficio

Este análisis no es posible de realizar por no contar con los elementos, tanto teóricos como prácticos, necesarios para el cálculo de la rentabilidad de la Empresa por concepto de CAPACITACION OCUPACIONAL.

Total Puntaje Objetivo Específico Nº 2: 152 puntos

Objetivo Medianamente Cumplido

2.- PROGRAMA DE COMUNICACIONES INTERNAS

Objetivo Específico N° 1:

" Determinar el Nivel de Aplicación del 'Buzón de Sugerencias 'en el puesto de trabajo "

Indicador N° 1:

N° Total de Inquietudes ingresadas al Departamento de Relaciones Industriales de la Empresa Años 1993-1994

1993	La Implementación se realizó durante Diciembre de 1993, por lo que no se recepcionan inquietudes.
1994	18 Inquietudes

Evaluación:

Este Indicador presenta un puntaje de 01 punto.

Indicador N° 2:

N° de Sugerencias, Reclamos y Anónimos ingresados al Departamento de Relaciones Industriales de la Empresa durante 1993 y 1994.

1993	Sugerencias	0
	Reclamos	0
	Total	0

1994	Sugerencias	9
	Reclamos	4
	Anónimos	5
	Total	18

Evaluación:

Este Indicador presenta un puntaje de 02 puntos

Indicador N° 3:

N° de Respuestas enviadas a cada Inquietud recepcionada
Años 1993 1994

1993 Ninguna

1994	Sugerencias	9
	Reclamos	2
	Anónimos	0
	Total	11

Evaluación:

Este Indicador presenta un puntaje de 01 puntos

Total Puntaje Objetivo Específico N° 1: 04 puntos

Objetivo Escasamente Cumplido

Objetivo Específico N° 2:

" Determinar el Nivel de Aplicación de ' Desayunos con el Gerente ' en la Empresa durante 1993 y 1994 "

Indicador N° 1:

N° de Desayunos con el Gerente realizados durante 1993.

1993 Ninguno

Evaluación:

Este Indicador presenta un puntaje de 00 puntos

Indicador N° 2:

N° de Desayunos con el Gerente realizados durante 1994.

1994 8 desayunos

Evaluación:

Este Indicador presenta un puntaje de 00 puntos

Indicador N° 3:

N° de Desayunos realizados por mes año 1994

Meses	Desayunos
Enero	0
Febrero	0
Marzo	0
Abril	0
Mayo	1
Junio	3
Julio	1
Agosto	2
Septiembre	1
Octubre	0
Total	8

Evaluación:

Este Indicador presenta un puntaje de 02 puntos

Indicador N° 4:

N° de desayunos suspendidos durante 1994.

Total de desayunos programados :

42 desayunos

Total desayunos realizados:

08 desayunos

Total desayunos suspendidos:

34 desayunos

Evaluación:

Este Indicador presenta un puntaje de 00 puntos

Indicador N° 5:

N° Total de Participantes por desayunos realizados años 1993 y 1994

1993 Ninguno

1994

Desayuno N°	Participantes
N° 1	9
N° 2	6
N° 3	8
N° 4	7
N° 5	7
N° 6	7
N° 7	8
N° 8	8
Total	60

Evaluación:

Este Indicador presenta un puntaje de 00 puntos

Total Puntaje Objetivo Específico N° 2: 02 puntos

Objetivo Escasamente Cumplido

123

4.- Conclusión sobre la efectividad y eficiencia de las Políticas y Programas diseñados:

1.- Política de Capacitación y Desarrollo:

Para poder concluir sobre esta Política, es necesario señalar el entorno político y legal en que está inserto este planteamiento.

En los últimos años la tasa de desempleo ha fluctuado alrededor del 5 %, lo que indica que esta variable ha pasado a ser un problema secundario comparado con otros temas. Sin embargo, la creación de puestos de trabajo no asegura automáticamente un mejor bienestar de las personas. Están la calidad, lo salarios, las condiciones ambientales y la higiene del puesto de trabajo, etc, variables que cada día toman mayor importancia.

El Desarrollo Económico de los países exige aumentar permanentemente en la productividad de los factores, especialmente de los Recursos Humanos, y, en la medida que las economías se internacionalicen, diferentes sectores económicos se expandan o contraen provocando fuertes cambios en el mercado, por lo tanto, la capacidad de adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones externas depende básicamente de la capacidad de ajuste de los recursos físicos y humanos. Esta movilidad requiere de instrumentos que posibiliten la reconversión productiva, la Capacitación y el Entrenamiento.

Los salarios resultan ser la primera vía de escape por donde se deja ver la escasez de mano de obra calificada. " En algunos oficios, podemos ver que en los últimos tres años se han producido aumentos de hasta un 20 % en términos reales ". (65). Este resultado, aunque auspicioso, no es bueno, ya que todavía hay personas que no pueden alcanzar niveles de salarios adecuados y no tienen posibilidad alguna de cambiarse de trabajo ya que no tienen oportunidades o recursos para capacitarse.

Aquí es donde la Capacitación y el Entrenamiento entran a jugar un rol clave, pues sirven de instrumento para lograr la movilidad del trabajador en diferentes industrias. Esta herramienta genera más oportunidades de encontrar puestos de trabajo mejor remunerados y genera un mayor dinamismo en el mercado del trabajo.

El DFL N.1 de 1989, Título I, " De la Capacitación Ocupacional" , Párrafo I " Normas Generales " , Art. 9 define a la Capacitación Ocupacional como:(66)

"... El proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimiento de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo y de incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía..."

Conforme lo establece el DFL N.1 y el DS N. 146, ambos de 1989 y del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, los contribuyentes del Impuesto de Primera Categoría de la Ley de la Renta, pueden hacer uso de un incentivo tributario, para los efectos de planificar, programar y/o realizar programas de capacitación ocupacional para sus trabajadores.

Este incentivo, en términos concretos, consiste en la posibilidad que otorga el estado a las empresas mencionadas, de descontar del impuesto a pagar, anualmente, los gastos efectuados por concepto de capacitación de sus trabajadores hasta la concurrencia del 1% de las remuneraciones imponibles anuales, pagadas a su personal, o bien hasta tres ingresos mínimos mensuales al año, en el caso que el 1% sea inferior a esa cantidad, situación que se produce en aquellas empresas pequeñas y medianas con un número reducido de trabajadores y/o con una planilla de remuneraciones de bajo monto.



La Ley establece que si por concepto de Capacitación de sus trabajadores la Empresa incurre en un gasto superior al 1%, el exceso es considerado legalmente como gasto necesario para producir la renta, y, por lo tanto, deducible de las utilidades y no gravable con el impuesto a la renta correspondiente. Aún más, las Empresas que capaciten a sus trabajadores y que tengan y declaren pérdidas tributarias, igualmente pueden obtener la devolución del monto invertido en dicho concepto, hasta los topes anteriormente indicados, por parte de la Tesorería General de la República, o bien, dicho monto como crédito fiscal para efectos de futuras obligaciones impositivas.

La Ley también establece en su Título I " De la Capacitación Ocupacional ", Párrafo 2 " De la Capacitación Ocupacional y de su Financiamiento ", Art 21, inciso 3 , lo siguiente:

"...Con todo las Empresas deberán aportar el cincuenta por ciento de los gastos de capacitación cuando fuere impartida a trabajadores cuyas remuneraciones individuales mensuales sean iguales o inferiores a diez ingresos mínimos mensuales..." (67)

De lo anterior se establece, que las Empresas deberán hacer un aporte de sus presupuestos anuales, montos destinados a cubrir las diferencias que se produzcan por lo señalado en el Art. 21, monto destinado a Entrenamiento y que es totalmente asumido por las Empresas que capacitan a sus trabajadores, no haciendo ningún tipo de cobro a éstos, por estar establecido en la ley, en que " toda Capacitación o Entrenamiento de Empleador a Trabajador es gratuita ".

De acuerdo a lo establecido en la Ley que rige la Política de Capacitación y Desarrollo, se puede establecer claramente que se utilizó el 1% establecido, por tanto, se infiere que la capacitación realizada en la Empresa cumple lo propuesto por la Ley. Lo anterior no significa que los dos Objetivos Específicos propuestos hayan sido alcanzados satisfactoriamente, al contrario, tanto el nivel de Aplicación como de Costo-Beneficio definidos a partir

del Diseño Evaluativo sólo se alcanzaron medianamente y esto se observa cuando se remite a los resultados presentados anteriormente.

En el Objetivo Específico N° 1, donde se evaluaba el Nivel de Aplicación de la Política de Capacitación y Desarrollo y basándose en lo establecido en la Ley en cuestión, tenemos que la Evaluación de Desempeño no se han realizado en los últimos años, aún más, no existe un formato de evaluación periódica del mismo, solamente existen evaluaciones de conformación del cargo después de un período de prueba de 6 meses. Esto nos señala que es improbable de medir la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación en los últimos años y que también influyen en el poder acceder no sólo un aumento de Remuneraciones sino que también a ascensos, transferencias y otros puestos de trabajo en el mercado. El no realizar Evaluaciones de Desempeño repercute directamente en contar con factores cuantificables necesarios para realizar la medición de la Rentabilidad Económica de la Política de Capacitación de la Empresa.

En relación a los índices de productividad, que son superados mensualmente por todas las Áreas, no es posible establecer la relación Capacitación - Índice de Productividad, dado que en este último pueden influir una serie de factores que van desde el ambiente laboral existente, tipo de Jefatura, hasta el incentivo económico que se otorga, especialmente para el Área Comercial. Es importante señalar que la capacitación se mide por los índices de productividad, ya que gracias a la primera se disminuyen los costos operacionales, debiéndose realizar un trabajo más eficiente. Sin embargo, en la Empresa no existe una Política de Capacitación que involucre una evaluación anual que mida a través de una serie de indicadores la relación de ésta con la productividad.

En las entrevistas sostenidas con los Jefes de cada Área, se pudo concluir que ocasionalmente se observan cambios en el comportamiento en el puesto de trabajo. Esto se debe más que nada al refuerzo constante de aplicar dichos conocimientos dado la exigencia que el propio trabajo impone.

Con respecto a sí los ascensos, transferencias y nuevos puestos de trabajo son ocupados por aquellas personas que asisten a Cursos de capacitación, nos encontramos que ocasionalmente ocurre, y esto se debe a que las personas elegidas cumplen con requisitos en otros ámbitos, como por ejemplo, test psicológicos, experiencia, etc. No obstante, el Area de Relaciones Industriales tiene establecido privilegiar a los trabajadores de la Empresa en primera instancia y que asistan a cursos de capacitación.

Se pudo observar que reiteradas ocasiones, que los trabajadores que asistían a cursos de capacitación posteriormente no disponían de medios, es decir, equipos, herramientas, etc., para aplicar los conocimientos adquiridos. Esto se visualiza mas claramente en el Area Comercial, que no cuenta con equipos para aplicar conocimientos de computación. No así ocurre en el Area de Operaciones que sí es posible aplicar los conocimientos adquiridos por estar relacionados con sus necesidades de trabajo.

La Empresa utiliza el 15 % del 1 % de las Rentas Imponibles según lo establece la Ley dirigido a financiar los costos por concepto de personal que administre la capacitación dentro de la Organización. Pese a lo anterior, se observa que la información y selección de los cursos de capacitación a realizar no se efectúan como lo establece la Política de Capacitación de acuerdo a la " Detección de Necesidades ", sino que se realiza en forma espontanea según la oferta del mercado, y que trae como consecuencia que no se informe de manera oportuna, periódica y completa de los Cursos a dictarse y contenidos de los mismos a los interesados, sino que se realiza la selección directamente con los Jefes de Area, no participando siempre el número total de interesados.

Es importante destacar, que la Empresa otorga la posibilidad de realizar cursos de capacitación durante la Jornada Ordinaria de trabajo, asimismo con los materiales fungibles y económicos necesarios para la asistencia de los cursos. Se debe tener en consideración, que la Ley establece que no es obligación de la Empresa el cancelar horas extraordinarias por concepto de capacitación, por lo tanto, este tiempo corre por cuenta del trabajador. Por lo

anterior, la Ley también establece la no obligatoriedad de asistencia a los cursos de capacitación. Además la Empresa otorga todas las facilidades del caso, efectuándose la gran mayoría de los cursos en Jornada de Trabajo, dentro de la Empresa, exceptuándose en el Area de Operaciones, que dado la naturaleza del trabajo por turnos, no es posible ocupar la jornada ordinaria de trabajo en cursos de capacitación. Normalmente en esta Area se planifica los cursos con lata dotación de trabajadores y en períodos de baja producción.

En Marzo de 1994 correspondía por cada Gerente o Jefe de Area hacer entrega al Jefe de Relaciones Industriales de sus respectivas Detecciones de Necesidades según formulario entregado por esta última Area. En la práctica, solo el Area de Operaciones y con dos meses de retraso hace entrega del mencionado formulario. Es necesario explicar que la Detección de Necesidades tiene como objetivo el de detectar y planificar en forma eficiente los recursos en relación a las necesidades en igualdad de oportunidades para todas las Areas. Por lo anterior, la Política de Capacitación del presente año se realizó en forma espontánea, y de acuerdo a la oferta de los Organismos Capacitadores y no las inquietudes, intereses y necesidades de cada área. Como consecuencia de lo anterior este objetivo se cumplió medianamente.

En el Objetivo Específico N° 2 se pretendía medir la relación Costo-Beneficio, donde Costo está definido como la utilización del 1% de las Rentas imposables mas aporte adicional de la Empresa y la cobertura de esta política en relación al número de participantes en cursos de capacitación. Así tenemos, que en los años 1992, 1993 y 1994, el gasto del 1% SENCE ha ido progresivamente en aumento, ya que solamente en el año 1992 se gastó menos de la mitad del 1% de las Rentas Imposables, lo que significa que la Empresa ha ido tomando mayor conciencia de la importancia de la capacitación del Recurso Humano.

Si se visualiza el gasto del 1% SENCE en los 3 años por Areas, se tiene una gran diversidad del gasto, ya que solamente las Areas de Operaciones y Finanzas han ido progresivamente en aumento. Las áreas Comercial

y de Relaciones Industriales, si bien mantuvieron un aumento en los 2 primeros años, en el último han tenido una disminución notoria. Esto se debe a la ausencia de una Detección de Necesidades y por consiguiente de planificación equitativa del gasto del 15 %, que debería haber sido proporcional al número de trabajadores por Area, teniendo presente igualmente las necesidades de capacitación de las mismas. Es importante de destacar, que el Area Comercial que tiene un rol estratégico para la empresa, debería tener una mayor prioridad a Cursos de Capacitación.

Si entendemos el gasto de Entrenamiento de la Empresa como el aporte que hace ésta a cancelación de Cursos de Capacitación y que tendría que ser la misma proporción que el 1% SENCE, nos encontramos en la práctica no es así, ya que en 1992 y 1994 estos no superan los 3 millones, solamente en el año 1993 alcanza los 5 millones, en relación al gasto del 1% SENCE. Esto se debe a la falta de conciencia de la Empresa de considerar el gasto de capacitación de la Empresa como una inversión a largo plazo, lo cual está reforzado por la ausencia del cálculo de la rentabilidad económica de esta práctica. El análisis general de la Empresa se extrapola al interior de cada Area, encontrándose en el año 1993 un gasto mayor.

Es de importancia destacar el cambio de actitud por parte de la Empresa en el año 1993, observándose un considerable aumento en relación al año anterior, manteniendo igual postura en el año, en relación a entregar una mayor capacitación a los trabajadores, que no significa que esta haya sido planificada estratégicamente. Este cambio de mentalidad responde al estudio de Clima Organizacional realizado a fines de 1992, en la cual la variable capacitación fue clasificada en el rubro Desfavorable tanto en calidad y cantidad por todas las áreas de la Empresa.

Cuando se intenta medir el gasto por trabajadores capacitado se tomó en consideración el gasto promedio durante 1993 a nivel nacional fue de \$ 11.651 (68), por lo tanto, los gastos realizado en la Empresa en los últimos 3 años por trabajadores capacitados superan los niveles nacionales

establecidos. Lo mismo sucede por gasto de Entrenamiento por trabajador Capacitado durante los 3 años. Sin embargo, en el presente año ha habido una disminución por las razones analizadas en el indicador anterior.

Al observar el Gasto Total capacitación por Niveles Ocupacionales establecidos por SENCE, nos encontramos que tanto en el año 1992 y 1993, el nivel que mas gasta en capacitación son los Profesionales , en tanto que 1994 corresponde al nivel Trabajador Calificado. El gasto invertido en los niveles Ejecutivo, Profesional y Mandos Medios durante los 3 años es mayor a los restantes niveles ocupacionales, lo que no implica que se haya realizado una mayor inversión en trabajadores pues en estas categorías se concentran un número reducido de trabajadores (menos de 50). Por el contrario, en los restantes niveles ocupacionales donde se concentra la mayor cantidad de trabajadores, solo en el último año se observa un aumento en el gasto.

En relación al número de participantes por curso de capacitación éste ha ido en un progresivo aumento, pero al compararse este indicador con el número real de participantes a cursos de capacitación (número total de participantes a cursos descontando cursos repetidos) se ha mantenido el progresivo aumento, de 56 a 112 entre 1992 y 1994, pero aún así esta cifra corresponde a menos del 50% del número total de trabajadores. En el análisis por areas, se tiene que el Area de Finanzas es la que mas aporta en cantidad de trabajadores a los cursos, seguido por el Area de Operaciones. Es preocupante observar que el Area Comercial tuvo una fuerte disminución del año 1993 al 1994 y esto se debe a una postura del Area por no capacitar al Recurso Humano.

En el análisis del número de participantes por Niveles Ocupacionales nos encontramos que durante los 3 años, el nivel que mayor acceso tiene a cursos corresponde al Trabajador Calificado seguido por los Profesionales. Es importante mencionar que el mayor número de participantes según niveles ocupacionales no tiene relación con el gasto, que se concentra en el nivel profesional según en el análisis realizado anteriormente. Esto responde a la política establecida por la Ley la cual favorece y está dirigida a la capacitación

de los niveles de Mandos Medios hacia abajo que se supone no recibieron una Educación Formal posterior a la Enseñanza Media. Esto se expresa en el uso de la Franquicia SENCE, como puede observarse en los indicadores 16 y 17, ya que durante los 3 años, de 17 trabajadores afectos a franquicia SENCE en 1992 pasa a 72 en 1993 y disminuye a 44 en el presente año. En cambio de los trabajadores afectos al 100% franquicia SENCE, se tiene un aumento considerable durante los 3 años, de 65 a 120 trabajadores. Si se es más detallista, el Area donde asisten mayor cantidad de trabajadores afectos al 50% franquicia SENCE es en el Area de Finanzas, tanto en el año 1992 y 1994, siendo 1993 el Area Comercial con 36 trabajadores. En relación a 100% franquicia SENCE, el Area de Finanzas mantiene la mayoría en los 3 años, seguido por el Area de Operaciones.

En relación al Total de Horas de Capacitación, está directamente relacionada con el gasto total de capacitación así como con el número de participantes, siendo el Area de Finanzas la que posee la mayor cantidad de horas por concepto de capacitación, seguido por el Area Comercial, esto se debe a la gran cantidad de horas de duración de los cursos impartidos. Durante los 3 años, el total de horas de capacitación Total Empresa, ha ido en un considerable aumento de 2460 a 5603, lo que refleja que los cursos de capacitación impartidos son de larga duración, dado que los temas requieren de una mayor profundidad o de alta cobertura de participantes. Por lo anterior, es durante el año 1994 donde se obtiene la mayor cantidad de horas de capacitación per cápita.

Finalmente se puede concluir que los objetivos fueron medianamente cumplidos por las razones anteriormente expuestos. Aún más es importante señalar que en la dimensión Beneficio fue prácticamente imposible establecer la Rentabilidad de la Política de Capacitación por carecer de elementos, tales como, Evaluación de Desempeño, que es uno de los elementos mas importantes para el cálculo de ésta.

Al intentar hacer la relación entre la variable Capacitación/Desarrollo del estudio de Clima Organizacional y la Capacitación

efectuado por la Empresa, se puede destacar que esta última no ha cumplido satisfactoriamente con el objetivo propuesto, en última instancia que es contribuir al mejoramiento del Clima Organizacional de la Empresa, por la serie de falencias que se han identificado en la presente evaluación, ya que una Política de Capacitación sin una Visión Estratégica como es capacitar al Recurso Humano para una mayor productividad, no se inserta en el proceso Autorreflexivo de la Organización, aún más, sólo correspondería a decisiones del aquí y el ahora, que no permiten disminuir la Complejidad del Sistema.

PROPUESTAS:

1.- Formular un Formato de Evaluación de Desempeño para todos los trabajadores, el cual sea aplicado anualmente y el que permite visualizar la Aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en los Cursos de Capacitación, lo cual lleva a que posteriormente se pueda contar con información cuantificable para el cálculo de la Rentabilidad Económica de esta Política.

2.- Realizar una Detección de Necesidades en cada Area en el último mes de cada año, para poder planificar a Niveles Gerenciales el gasto por concepto de Capacitación y Entrenamiento, basándose en las Necesidades reales y de acuerdo al número de trabajadores de las mismas.

3.- La Empresa debe tener siempre presente, de asumir un Rol Demandante de Servicios de Capacitación hacia los Organismos Capacitadores, es decir, pasar de la Oferta a la Demanda en la planificación de la Política de Capacitación, en especial en esta región que cuenta con la infraestructura apropiada: Universidades Tradicionales y Privadas de prestigio, Institutos profesionales igualmente de prestigio, Centros de Formación Técnica, ASIVA, etc.

4.- Dado que la Empresa utiliza el 15% del 1% de la Rentas Imponibles en Capacitación, contando con ello con un Profesional Capacitado en el Area de Relaciones Industriales, es necesario impulsar un nuevo rol de la profesional encargada, que se oriente a la " promoción oportuna, completa y directa " de la información de los Cursos de Capacitación, lo que implica una Investigación de Organismos Capacitadores, gestión de cursos de acuerdo a necesidades de la Empresa, etc. Esta función se verá concretada al asumirse la propuesta N° 2 y N° 3 que responde a una política de Capacitación con Visión Estratégica.

5.- El Area de Relaciones Industriales, debería hacer extensiva a las otras Areas de la Empresa, una Política que permita el reconocimiento al esfuerzo realizado por los trabajadores, de su participación a Cursos de Capacitación, con lo cual, se lograría a mediano y largo plazo, un mejoramiento del ambiente de trabajo, trayendo como consecuencia que se realicen las labores con mayor eficiencia, mejorando no solo la productividad sino que también la motivación, y por ende, el Clima Laboral, para lo cual la Empresa cuenta con las condiciones básicas para ello, como es la asistencia a Cursos de Capacitación durante la Jornada de Trabajo y la entrega de los medios tanto económicos como fungibles.

6.- Por último, es importante que tanto a Nivel Gerencial y de Jefaturas se tome conciencia de la importancia real de la Capacitación, pues a través de ésta se valoriza el Recurso Humano como un ACTIVO de la Empresa, ya que el trabajador, hoy en día, pone a disposición de la Organización no sólo sus habilidades físicas sino que también, lo mas valioso del Ser Humano: su inteligencia. Mas aún, cuando Chile, se está abriendo al mercado mundial, con la incorporación al NAFTA, lo que exigiría al mundo Empresarial productos de máxima calidad , para lo cual requiere un Potencial Humano Capacitado.

2.- Programa de Comunicaciones Internas:

Por la importancia que tienen las comunicaciones en los sistemas organizacionales es que los problemas comunicacionales son tan fuertemente resentidos. En las organizaciones, que dependen de la comunicación para que sus decisiones puedan efectivamente interconectarse (de hecho la decisión es un forma de comportamiento comunicacional, que sólo puede ocurrir si las premisas han sido comunicadas y sólo tienen lugar y efecto si -a su vez- es comunicada para transformarse en premisa de decisiones posteriores), el problema comunicacional es siempre presente. Es por esta razón que cuando se realizó la Encuesta de Clima Organizacional en la presente Empresa, es que se diagnóstico desfavorablemente las comunicaciones existentes. Para remediar lo anterior se crearon dos instancias de comunicación, una Directa (Desayunos Gerenciales) y otra Indirecta (Buzón de Sugerencias), que una vez realizada su evaluación se concluye que no se cumplieron los Objetivos establecidos por el Programa. Por lo tanto se puede señalar de la existencia de dificultades comunicacionales sin riesgo de equivocaciones: en discutir problemas de trabajo abiertamente y cara a cara, proponer soluciones, falta de confianza, especialmente el de enviar sugerencias al Buzón, los desayunos gerenciales están destinados a contar experiencias personales y familiares. No hay que olvidar que la Efectividad de las Comunicaciones permitirá el Liderazgo Ejecutivo, la adecuada toma de decisiones y la generación de un clima laboral de confianza y seguridad. La comunicación y la toma de decisiones son las principales actividades de las Organización, y estas se están desarrollando con deficiencias dentro de la Empresa.

Lo anterior se relaciona con lo que Luhmann señala respecto a la comunicación, donde los sistemas sociales son sistemas de comunicación que generan comunicaciones en Clausura Operacional. Esto quiere decir que sólo comunicaciones pueden formar parte del sistema y que nada de lo que ocurra fuera del sistema tendrá impacto alguno en él, al menos que sea tematizado en una comunicación. Los sistemas de personalidad y los de comunicación se encuentran Acoplados Estructuralmente, vale decir, se encuentran en una relación tal, que se suponen mutuamente. Cualquier cambio en uno va a desencadenar un cambio en el otro, pero no en el sentido de determinar

ese cambio, sino de gatillarlo y desencadenar un cambio determinado en la propia estructura del sistema.

Es así como los Desayunos Gerenciales tienen un carácter de Comunicación Efectiva, donde el emisor y el receptor logran entenderse. El Gerente de la Empresa logra que sus subordinados entiendan los que les quiso decir, en el mismo sentido en que él lo intentó. Esto ocurre con mayor facilidad en la comunicación cara a cara, como es la finalidad de los desayunos, en que tanto el emisor como el receptor tienen la posibilidad de intercambiar sus puntos de vistas, reafirmar sus mensajes y, en definitiva, ofrecerse mutuamente el feed-back que permitirá al emisor conocer el alcance de su comunicación. Este tipo de comunicación debe ser aprovechada con la finalidad en que fue creada, que a través del feed-back en que se da la reunión permitan concluir una serie de sugerencias que están dirigidas a la toma de decisiones que influyan en el decidir organizacional a través de una intervención efectiva para el mejoramiento del clima organizacional. Además para el logro de lo anterior, los desayunos deben realizarse en forma periódica, como se establece en el Programa para que la continuidad de la consistencia necesaria para que el entorno perciba la verdadera intencionalidad del sistema organizacional. Por último, lograr una Comunicación Efectiva es parte de los objetivos estratégicos, que permita disminuir el Conflicto Intraorganizacional presente en la Empresa, disminuyendo a través de ella la Complejidad de la Organización.

Asimismo, el Buzón de Sugerencias constituye el tipo de Comunicación Eficiente, refiriéndose al logro de los objetivos con costos mínimos, utilizando comunicaciones escritas que permitan una vez llegado la Inquietud, que el Gerente o Jefe de Area reciba el feed-back de su comunicación. Como se pudo determinar en la Evaluación realizada, este tipo de comunicación eficiente no es necesariamente efectiva: los destinatarios del Buzón de Sugerencias no lograron entender el objetivo de éste, el de señalar todo tipo de sugerencias, inquietudes, etc a los Jefes o al Gerente, si correspondía, sobre cualquier tema que considerara importante y posteriormente recibir retroalimentación, en forma confidencial, esto no se ve logrado por la escasa recepción durante un año de aplicado el Buzón de Sugerencias.

PROPUESTAS:

1.- *Se requiere que los Desayunos Gerenciales se planifiquen de acuerdo al número total de trabajadores y el número de desayunos a realizarse durante el año. Además de planificarse con anterioridad, de acuerdo a las fechas disponibles por el Gerente, como asimismo al tipo de funciones realizadas por los invitados, como así en fechas de menor volumen de producción.*

2.- *También es importante que durante la realización del desayuno, el Jefe de Relaciones Industriales concluya sobre las sugerencias más importantes que hayan sido aportadas por los trabajadores, logrando así que se produzca el verdadero feed-back, y que permitan un mejoramiento progresivo del clima laboral.*

3.- *En relación al Buzón de Sugerencias es importante señalar que se requiere una reformulación del mismo, partiendo de una adecuada información sobre los objetivos de este, cambiando así la imagen que se tiene (que no se respeta la confidencialidad) para poder utilizar este medio de comunicación con una base mínima de confianza mutua.*

4.- *Por último, la creación de otros medios de comunicación directa o indirecta entre Jefes y Subordinados, como lo son las reuniones semanales, mensuales entre equipos de trabajo y que en la Empresa en varias Areas no se realizan y que son un medio eficiente y efectivo de comunicación en las organizaciones.*

2.- " REALIZAR UNA INTERVENCION ORGANIZACIONAL TENDIENTE
A MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL "

1.- *Identificar las variables que no hay sido intervenidas y que están deficitarias :*

Durante los años 1993 y 1994, la empresa a través del departamento de Relaciones Industriales establece como Política General superar todas aquellas falencias detectadas a partir del primer estudio de Clima Organizacional realizado.

Las variables detectadas como deficitarias a partir de los resultados cuantitativos Total Empresa, son los siguientes:

- 1.- *Remuneración : 42.8 %*
- 2.- *Organización/Comunicación: 48.2 %*
- 3.- *Desarrollo/Capacitación : 50.2 %*
- 4.- *Beneficios : 54.2 5*
- 5.- *Condiciones de Trabajo: 56.5 %*

A lo anterior, se suma las debilidades detectadas a partir de los resultados cualitativos que constituyen un significativo aporte en la planificación de programas y/o acciones.

La Variable Remuneración presenta una " Desfavorable percepción del nivel de ingreso en relación a la responsabilidad del cargo ". Asimismo, presenta una " falta de incentivos económicos por cumplimiento de metas ". Es importante destacar que esta variable no presenta fortalezas.

También se observa, debilidades en el nivel de organización y de comunicaciones existentes. "Se sugiere la publicación del Organigrama y confección de Manual de Descripciones de Cargo", en la variable Organización/Comunicación.

En la variable Desarrollo/Capacitación, se encuentra una " percepción desfavorable a la cantidad y calidad de capacitación recibida". Es necesario mencionar que la variable carece totalmente de fortalezas.

La variable Beneficios , encontramos como indicadores importantes el siguiente: "Desfavorable percepción de las actividades recreativas y culturales. Es importante tratar de hacer algo para estrechar relación Familia-Empresa".

Por último, la variable Condiciones de Trabajo, presenta como debilidades el Servicio de Casino y los Servicios Higiénicos existentes.

A partir de las debilidades más urgentes detectadas, mencionadas anteriormente, se elaboran programas y acciones por parte del departamento de Relaciones Industriales, siendo las siguientes:

Programas:	Variable:
1.- Política de Capacitación y Desarrollo .	Desarrollo/Capacitación.
2.- Programa Comunicaciones Internas.	
2.1.- Buzón de Sugerencias	Organización/Comunicación.
2.2.- Desayuno con el Gerente	Jefatura.

3.- Acciones.

3.1.- Implementación de Servicios Higiénicos	Condiciones de Trabajo
3.2.- Contratación de Concesionario-Casino	Condiciones de Trabajo
3.3.- Contratación de Servicio de Vigilancia	Condiciones de Trabajo
3.4.- Negociación Colectiva	Remuneraciones

Por otra parte las variables identificadas como Fortalezas, presenta debilidades importantes desde un punto de vista cualitativo que aún no han sido intervenidas. En este sentido las variables identificadas son las siguientes:

- 1.- **Compañía:** " Alta disconformidad con la aplicación del Principio Recurso Humano N° 1 ".
- 2.- **Jefatura :** " Falta de confianza en la relación Jefe-Subordinado. Asimismo, como también falta de entrega de información en asuntos relativos al Trabajo ".
- 3.- **Canales de Participación :** " No existen canales de participación formales ". Cabe destacar que esta variable no presenta Fortalezas en ninguna de las áreas al interior de la Empresa.

Por tanto, las variables que no han sido intervenidas o que aún se encuentran deficitarias en algunos de sus indicadores son las siguientes:

- Remuneración
- Beneficios
- Organización/ Comunicación
- Compañía
- Jefatura
- Canales de Participación.

De las variables anteriormente mencionadas, se estima necesario abordar las siguientes: Beneficios, Compañía, Remuneración y Organización/Comunicación, desde un enfoque Sistémico Luhmaniano, en la cual los proyectos a planificarse tengan una orientación estratégica de intervención en forma directa en dos variables simultáneamente e indirectamente en todo el conjunto de variables que son parte del Clima organizacional de la Empresa.

De esta manera, la relación de los Proyectos-Variables serían:

- Proyecto N° 1 : Compañía
Beneficios*
- Proyecto N° 2 : Compañía
Beneficios*
- Proyecto N° 3 : Remuneración
Organización/Comunicación.*

2.- Diseño y Ejecución de Programas orientados a mejorar las Variables No Intervenidas en el 1º Estudio de Clima Organizacional.

1.- Planificación de la Intervención Organizacional:

1.1.- Fundamentación:

La Intervención de la Organización no debe, en ningún caso perder de vista que es una intervención sistémica, vale decir, que se está tratando de actuar en un sistema complejo, inserto en un entorno societal. Cualquier planificación de una parte del sistema ha de considerar, necesariamente, las intervenciones entre esta parte y el sistema, así como también las relaciones de la Organización con su Entorno Interno.

Lo anterior nos lleva a tener presente que toda Organización es un Sistema Cerrado en su Autopoiésis (creación de sus propios elementos) y Sistema Abierto en su relación con el Entorno o Acoplamiento Estructural, permitiendo que la Intervención surja dentro del sistema como una decisión propia para provocar un Cambio Estructural. Además la Intervención debe responder a la Doble Contingencia Organizacional, vale decir, a la normas y comportamientos del Sistema y Entorno, respectivamente.

Es así como la Empresa Privada Patrocinante ha fines de 1992 " toma la decisión ", de aplicar una Encuesta de Clima Organizacional de cuyos resultados se tomaron una serie de decisiones, que llevaron a la organización a planificar intervenciones futuras en las distintas Variables estudiadas para 1993 y 1994.

Dado que el estudio realizado considero 10 Variables propias de la Organización, la Planificación y la Intervención a realizar tendrán un enfoque Multivariar, desde una perspectiva de Planificación Estratégica y de Investigación-Acción, es decir, se Intervendrá sin perder de vista que se esta planeando para el futuro y que al mismo tiempo se estará Diagnosticando y Evaluando tanto en el Sistema como en su Entorno Interno.

La Planificación y la Intervención ha realizar desde una perspectiva del Trabajo Social tiene directa relación con la Planificación Estratégica de la Empresa y su accionar social se fundamenta en los resultados Cuantitativos y Cualitativos de la Encuesta de Clima Organizacional.

La Planificación Estratégica implica un proceso de acción que involucra a toda la Empresa, y que se define como las " Decisiones Estratégicas de la Empresa para estructurar los recursos de manera de generar un potencial de máximo desempeño, integrando las decisiones de toda la Organización, es decir, coordinándose todas las Areas con un mismo fin " (69). Dentro del Area de Relaciones Industriales se accionar se dirige con la Planeación Estratégica, entendida como las " decisiones de largo alcance como son la estructura general de sueldos, contratación de personal y el desarrollo integral de los trabajadores que determinan la disponibilidad y la capacidad del personal de la Empresa " (70).

La Planeación Estratégica del Area de Relaciones Industriales tiene las siguientes características:

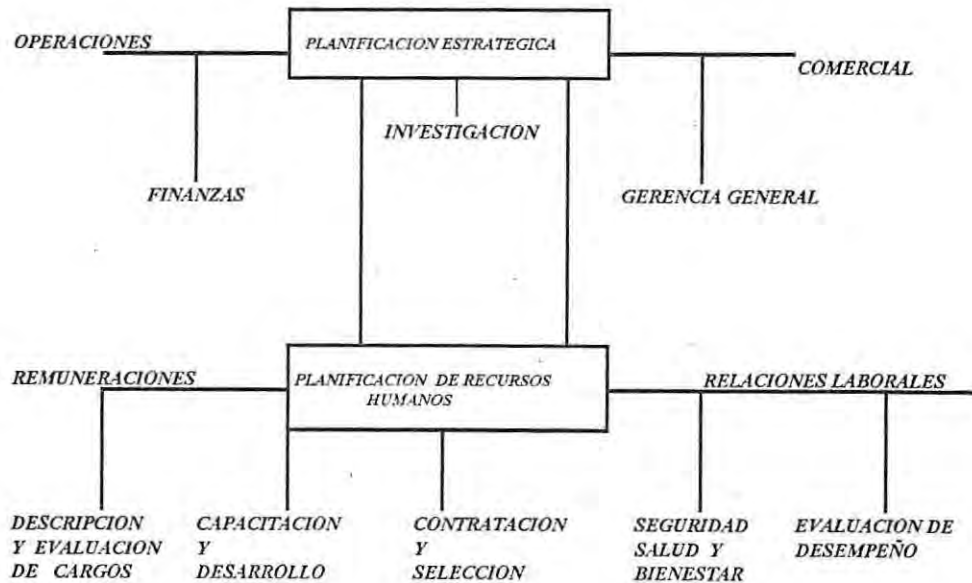
- 1.- Se enmarca en la Planeación Estratégica abarcando un plazo de un año o más (Contratación de Personal).*
- 2.- Los planes están establecidos en relación con las variaciones del Entorno Externo (competencia, políticas económicas, etc.).*

- 3.- *Los planes representan los objetivos a largo plazo en términos amplios y generales, es decir, incluye la previsión del suministro interno de personal para los años venideros.*
- 4.- *Los planes se fijan objetivos relativos, esta finalidad y los medios para conseguirla se pueden lograr en cualquier año, su orientación es externa y no tiene una cronología (por ejemplo la Administración de Remuneraciones).*

En el Cuadro N° 4 se presenta la Planeación Estratégica de Recursos Humanos y los Subsistemas de ésta dentro de la Empresa, para establecer una armonía y el equilibrio entre los Recursos Humanos disponibles y las necesidades de la Empresa, a través de un Clima Laboral Favorable que permita alcanzar el objetivo principal de la Empresa, que es lograr la mayor Productividad.

CUADRO N° 4

PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS



Se puede observar que el Bienestar cumple una función tan importante dentro del Area como son la Administración de Remuneraciones, Contratación de Personal, etc. Esto no sólo se debe a la nueva postura del Trabajo Social, como una tecnología capaz de adelantarse a los problemas (proactiva), sino que también por estar preparada para investigar, programar, ejecutar y evaluar constantemente como lo exige la Empresa de hoy, en donde el Asistente Social participa en los cambios de una Organización, ya que el Capital Humano, con todo su potencial son de amplio dominio de la profesión, y la preparación académica permite el trabajo interdisciplinario para la Intervención Organizacional dentro de la Empresa.

Los proyectos se desprenden del análisis de los resultados tanto Cuantitativos como Cualitativos, además del enfoque teórico y de la Planeación Estratégica para planificar acciones sociales tendientes a mejorar el Clima Organizacional de la Empresa, con un enfoque del Trabajo social. Los Proyectos a desarrollarse son los siguientes:

PROYECTO N° 1:

Título: " FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE BIENESTAR ".

PROYECTO N° 2:

Título: " BANCO DE DATOS DE LOS TRABAJADORES Y SU GRUPO FAMILIAR ".

PROYECTO N° 3:

Título: " DESCRIPCION DE CARGOS ".

1.2.- Objetivos de Planificación:

OBJETIVO GENERAL:

" Desarrollar a través de un enfoque sistémico una Intervención Organizacional en aquellas variables que no han sido intervenidas, tendientes a mejorar el Clima Organizacional de la Empresa "

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.2.1.- Formular propuestas tendientes a fortalecer el Principio Recurso Humano N° 1 para la Empresa, dependientes de la Unidad de Bienestar Social.*
- 1.2.2.- Implementar un Banco de Datos del Trabajador y su Grupo Familiar dirigido a la formulación de planes y programas de la Unidad de Bienestar Social para 1995.*
- 1.2.3.- Estructurar y aplicar el proceso de Descripción de Cargos tendientes a afianzar el nivel de Organización de la Empresa.*

1.3.- Financiamiento:

El costo operacional de la Intervención Organizacional será de aproximadamente de \$ 2.403.560.

Los gastos generados, ya sean materiales, operacionales u otros, serán asumidos por la Empresa Patrocinante y se incluirán dentro de los Items presupuestarios del año 1994.

1.4.- Tiempo:

Dado que la Metodología usada en el presente Seminario es la Investigación-Acción, donde los Momentos Metodológicos son continuos, la Intervención Organizacional estará fijada en meses, desde Abril a Diciembre del presente año.

1.5.- Responsables de la Planificación e Intervención Organizacional:

Las Alumnas Seminaristas de la Escuela de Servicio Social de la Universidad de Valparaíso serán responsables de la Administración y puesta en Marcha del II Momento Metodológico, en su segunda parte.

1.6.- Evaluación del Programa:

La evaluación será efectuada mediante el Diseño Evaluativo, a través del Nivel de Aplicabilidad según corresponda.

2.- Planificación de Proyectos:

PROYECTO N° 1: " FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE BIENESTAR "

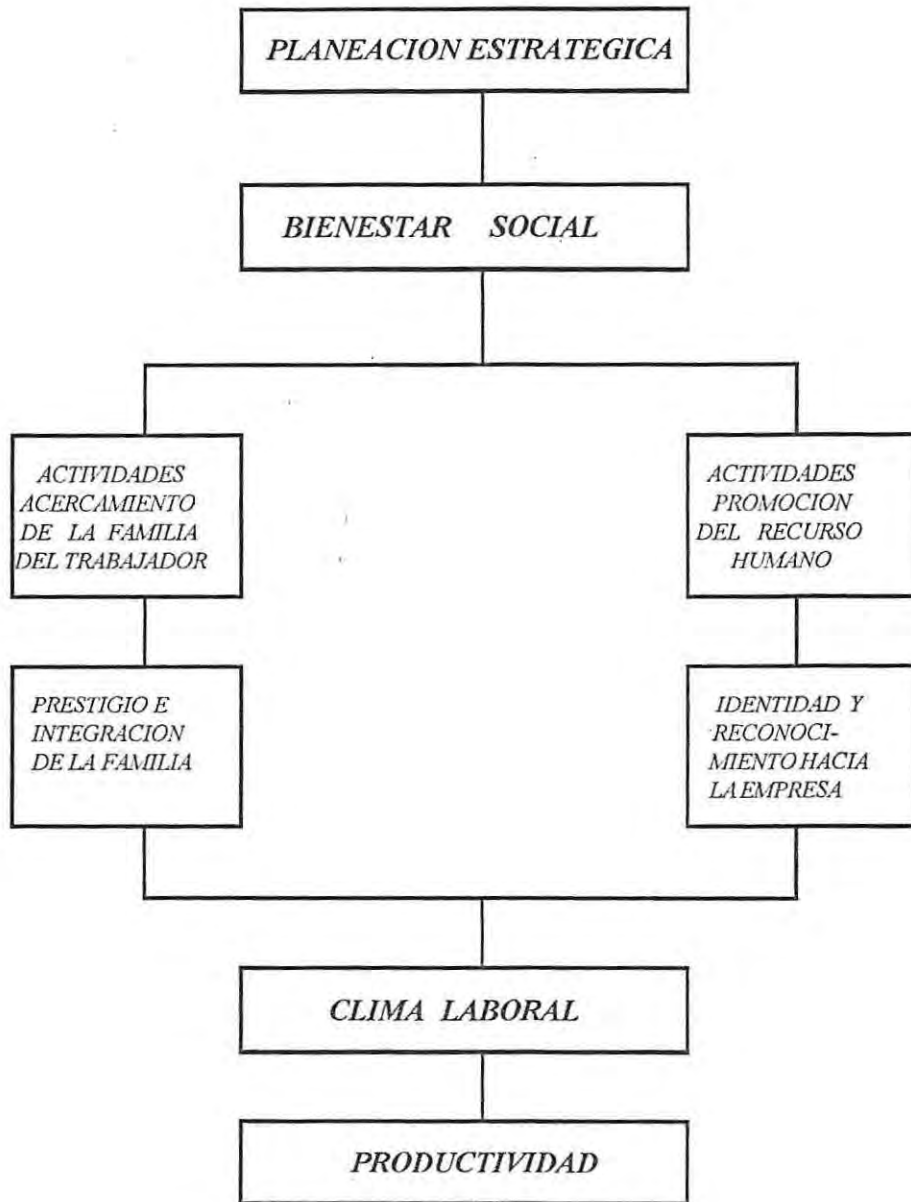
1.- Dependencia Administrativa:

La dependencia administrativa del presente Proyecto será institucional y financieramente de la Empresa patrocinante, específicamente de la Unidad de Bienestar dependiente del Área de Relaciones Industriales de la Organización en cuestión.

2.- Fundamentación:

*El Proyecto interviene directamente en la variable **Compañía** e indirectamente en la variable **Beneficios del estudio de Clima Organizacional de la Empresa**. La Unidad de Bienestar define su actuar en función de lograr una **Identificación, Lealtad y Espíritu Organizacional** por parte del **Recurso Humano** directamente y su **Grupo Familiar** indirectamente. A través de las distintas instancias de promoción de la Unidad (sin olvidar las demás funciones del Trabajo Social, especialmente con el Entorno Externo), busca potenciar su **Capital Humano**, con lo cual es un subsistema de apoyo al Área para las políticas de mejoramiento del Clima Organizacional de la Empresa. En el siguiente cuadro se puede observar las acciones del Trabajo Social y las consecuencias estratégicas que produce y que son coherentes con la política general de la Empresa. (**Cuadro N° 5**)*

CUADRO N° 5



*Del cuadro anterior, se desprende la importancia crucial de las relaciones entre trabajador y la organización. De ellas depende en gran medida el éxito, la eficiencia y la productividad de la Empresa, por una parte, y por otra, el Bienestar Laboral. Cada trabajador dedica parte importante de su vida a la organización de la que es **Miembro Activo**, por lo que su mayor o menor bienestar laboral en ella va a redundar en forma determinante en la "Calidad de su Vida".*

El mejorarla implica desde el enfoque sistémico Luhmaniano, reducir la Doble Contingencia Organizacional - reglas de la organización y los comportamiento de las personas - en el devenir organizacional. Ambos son contingentes y e mutuo acomodamiento a través de procesos, tales como: formalización de roles, diseño organizacional, etc. Desde este enfoque, el proyecto "Fortalecimiento de la Unidad de Bienestar" busca establecer un vínculo satisfactorio entre Trabajador y Empresa a través de instancias de Integración del Grupo Familiar al lugar de trabajo de éste, teniendo como transfondo un reconocimiento y preocupación por el trabajador como Potencial Humano, reduciendo así la Doble Contingencia Organizacional, y por ende, un mejoramiento progresivo del Clima Organizacional.



3.- Objetivos del Proyecto:

Meta :

" Formular propuestas tendientes a fortalecer el Principio Recurso Humano N° 1 para la Empresa, dependientes de la Unidad de Bienestar "

Objetivo General:

" Promover e implementar durante 1994 el desarrollo de un conjunto de Actividades que contribuyan a la integración del Trabajador y su Grupo Familiar a la Organización "

Objetivos Específicos:

1.- Implementación de la Celebración del Día de la Madre para todas las Madres Trabajadoras en el mes de Mayo.

2.- Organizar y dirigir una Visita a la Planta de Viña del Mar de a lo menos el 75 % de los hijos entre 6 y 14 años de los trabajadores de los Depósitos de La Calera y San Felipe en el mes de Julio.

3.- Organizar e implementar un Seminario-Taller sobre " Autoestima-Trabajo-Familia" de 3 horas de duración de a lo menos el 75 % de las Esposas de trabajadores de los depósitos de La Calera y San Felipe, en el mes de Septiembre.

4.- Organizar y dirigir cuatro Visitas a la Planta de Viña del Mar, a lo menos del 75 % de los hijos entre 6 y 14 años de los trabajadores de la Planta y Sucursal Viña del Mar, en el mes de Septiembre.

5.- Organizar e implementar la realización de un Seminario "Alternativas de Educación Superior" de 3 horas de duración, a lo menos del 75 % de los hijos entre 14 y 18 años de trabajadores de toda la Empresa, en el mes de Septiembre.

6.- Lograr establecer convenios con a lo menos una Cinematografía de la Región para rebajas de entradas para todos los trabajadores de la Empresa y su grupo familiar, en el plazo comprendido entre los meses de Agosto a Octubre.

7.- Lograr establecer convenios de compras con a lo menos una Librería de la Región, para todos los trabajadores y su grupo familiar en el período de Agosto a Octubre de 1994.

4.- Actividades: (Ver Anexo N° 3).

5.- Técnicas:

Las técnicas a utilizar en el presente Proyecto

serán las siguientes:

- Coordinación
- Administración
- Técnicas Grupales
- Reunión Grupal
- Discusión Grupal
- Motivación y Sensibilización.

6.- Recursos:

- Humanos:*
- Docente Guía
 - Alumnas Seminaristas
 - Asistente Social Empresa
 - Gerente de Planta
 - Jefe de Relaciones Industriales
 - Jefes de Depósitos La Calera - San Felipe
 - Relator Instituto Carlos Casanueva

- Encargada de Visitas de Planta
- Trabajadores de la Empresa
- Esposas de Trabajadores
- Hijos de Trabajadores
- Personal de Casino de la Empresa
- Capitán de Fragata Armada de Chile
- Administrador Zoológico de Quilpué
- Edecán Senado Congreso Nacional
- Directores de Centros de Extensión y Admisión:
 - Universidad Técnico Federico Santa María
 - Universidad Católica de Valparaíso
 - Universidad de Valparaíso
 - Universidad de Playa Ancha.
- Administración Cinematografía Bío-Bío
- Administración Librerías:
 - Andrés Bello
 - Manantial
 - Lápiz López
- Administración Flota Verschae
- Administración Buses J.M.
- Administración Jardín Holandés

- Materiales:**
- Fungible :
 - Block Borrador, Lapices Bic, papel de envolver, Plumones, resma de hojas, sobres.
 - Equipamiento Computacional
 - Tarjetas de Invitación
 - Bouquet de Flores
 - Dulces, sandwich, galletas, café, bebidas.
 - Regalos y papel de regalo (con logotipo Empresa)
 - Diplomas
 - Cámara Fotográfica
 - Rollo y revelado de Fotos
 - Buses J.M. y Verschae.

Institucionales:

- Universidad de Valparaíso
- Empresa Patrocinante
- Instituto Carlos Casanueva
- Congreso Nacional
- Ilustre Municipalidad de Quilpué
- Armada de Chile
- Universidad Técnica Federico Santa María
- Universidad Católica de Valparaíso
- Universidad de Playa Ancha.

***Financieros:** El Proyecto tiene un costo total de \$ 1.737.440 y será financiado totalmente por la Empresa Patrocinante.*

7.- Tiempo:

El proyecto se desarrollara durante los meses de Abril a Octubre de 1994. (Ver Tabla Gantt)

8.- Responsables del Proyecto:

Las responsables del Proyecto serán las Alumnas Seminaristas de la Universidad de Valparaíso.

9.- Sistema de Evaluación:

El Proyecto será evaluado según el Nivel de Aplicabilidad establecido en el Diseño Evaluativo.

COSTO FINANCIERO PLANIFICADO

TOTAL PROYECTO Nº 1

RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
1.- Arreglos Florales	5	10.000	50.000
2.- Tarjetas	5	1.000	5.000
3.- Dulces	1	5.000	5.000
4.- Buses J.M.	1	150.000	150.000
5.- Buses Verschae	4	40.000	160.000
6.- Relator	1	150.000	150.000
7.- Material Fungible			
Block Borrador	3	300	900
Lápices Bic	50	80	4.000
Pliego Papel Craf	50	150	7.500
Plumones	10	500	5.000
Hojas T/Carta	289	10	2.890
Sobres	289	100	28.900
Papel de Regalo	15	400	6.000
8.- Obsequios Empresa		752.550	752.550
9.- Entredas Zoo Quilpué	130	100	13.000
10.- Colaciones		189.700	189.700
11.- Coctail	1	180.000	180.000
12.- Diplomas	50	300	15.000
13.- Fotos (rollo y revelado)	1	4.000	4.000
14.- Viajes Alumnas	4	2.000	8.000
COSTO TOTAL			1.737.440

DESGLOSE POR OBJETIVOS ESPECIFICOS :

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 1

RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
1.- Arreglos Florales	5	10.000	50.000
2.- Tarjetas	5	1.000	5.000
COSTO TOTAL			55.000

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 2

RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
1.- Colación	48	900	43.200
2.- Dulces	1	5.000	5.000
3.- Buses J.M.	1	150.000	150.000
4.- Obsequios	48	1.000	48.000
5.- Viajes Alumnas	4	2.000	8.000
6.- Hojas Tamaño Carta	50	10	500
7.- Sobres	50	100	5.000
COSTO TOTAL			259.700

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 3

RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
1.- Relator Instituto C. Casanueva	1	150.000	150.000
2.- Obsequios			
Vasos	90	6.000	540.000
Posavasos	90	100	9.000
3.- Papel de Regalo	15	400	6.000
4.- Diplomas	50	300	15.000
5.- Material Fungible			
Block Borrador	3	300	900
Lápices Bic	50	80	4.000
Pliego Papel Craf	50	150	7.500
Plumones	10	500	5.000
6.- Hojas tamaño Carta	50	10	500
7.- Sobres	50	100	5.000
8.- Cocteil	1	180.000	180.000
COSTO TOTAL			922.900

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 4

RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
1.- Obsequios			
Cuadernos	124	400	49.600
Vasos-Pelotas	124	300	37.200
Monitos Animados	124	100	12.400
Bolsas	124	50	6.200
2.- Colación	130	900	117.000
3.- Buses Flota Verschae	4	40.000	160.000
4.- Fotos (rollo-revelado)	1	4.000	4.000
5.- Entradas Zoo Quilpué	130	100	13.000
6.- Hojas tamaño Carta	130	10	1.300
7.- Sobres	130	100	13.000
COSTO TOTAL			413.700

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 5

RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
1.- Obsequios			
Cuadernos	59	400	23.600
Vasos-Pelotas	59	300	17.700
Monitos Animados	59	100	5.900
Bolsas	59	50	2.950
2.- Coffe Break	59	500	29.500
3.- Hojas tamaño Carta	59	10	590
4.- Sobres	59	100	5.900
COSTO TOTAL			86.140

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 6

El Dinero invertido en la compra de entradas no se considera Gasto realizado, debido a que se reintegra a la Empresa cuando los trabajadores compran las entradas al Cine.

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 7

No existe gasto alguno en este Objetivo por ser Convenios de Compra de artículos de Librería.

TABLA GANTT

PROYECTO N° 1 : " FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE BIENESTAR "

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	MESES																				
		ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE					
		01	02	03	04	01	02	03	04	01	02	03	04	01	02	03	04	01	02	03	04	
N° 1: "Implementación de la Celebración del Día de la madre para todas las madres Trabajadoras en el mes Mayo "	N° 1																					
	N° 2																					
	N° 3																					
	N° 4																					
	N° 5																					
N° 2: " Organizar y dirigir una Visita a la Planta de Viña del Mar de a lo menos el 75% de los hijos entre 6 y 15 años de los trabajadores de los Depósito de La Calera y San Felipe en el mes de Julio "	N° 1																					
	N° 2																					
	N° 3																					
	N° 4																					
	N° 5																					
	N° 6																					
	N° 7																					
	N° 8																					
	N° 9																					
	N° 10																					
	N° 11																					
	N° 12																					
N° 3: " Organizar e Implementar un Seminario Taller sobre Autoestima-Trabajo-Familia de 3 horas de duración para lo menos el 75% de las esposas de los trabajadores de La Calera y San Felipe en el mes de Septiembre "	N° 1																					
	N° 2																					
	N° 3																					
	N° 4																					
	N° 5																					
	N° 6																					
	N° 7																					
	N° 8																					
	N° 9																					
	N° 10																					
	N° 11																					

SEMANAS

ACTIVIDADES



TABLA GANTT

PROYECTO N° 1 : " FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE BIENESTAR "

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	MESES											
		AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
		01	02	03	04	01	02	03	04	01	02	03	04
N° 6 : " Lograr establecer de convenios con a lo menos 1 Cinematografía de la región para rebajas de entradas a todos los trabajadores de la Empresa y su grupo familiar en el plazo comprendido entre los meses de Agosto a Octubre "	N° 1												
	N° 2												
	N° 3												
	N° 4												
	N° 5												
N° 7 : " Lograr establecer convenios de compras con a lo menos 1 Librería de la región, para todos los trabajadores y su grupo familiar, en el plazo comprendido entre los meses de Agosto a Octubre "	N° 1												
	N° 2												
	N° 3												
	N° 4												
	N° 5												



SEMANAS



ACTIVIDADES

**PROYECTO N° 2: " BANCO DE DATOS DE LOS
TRABAJADORES Y SU GRUPO FAMILIAR "**

1.- Dependencia Administrativa:

El presente Proyecto dependerá administrativamente de la Unidad de Bienestar.

2.- Fundamentación:

El Proyecto interviene en las variables Compañía y Beneficios en forma directa. Tiene como fundamento la necesidad de impulsar nuevos Planes y Programas para el Trabajador y su Grupo Familiar en 1995, que contribuyan a seguir fortaleciendo el Clima Organizacional de la Empresa.

La importancia de recabar información atingente, actualizada y detallada del trabajador y su grupo familiar, es que permitirá conocer el Entorno Interno de la Empresa, dado que los estudios de Clima Organizacional solo se investigan variables propias de la Organización, siendo necesario este conocimiento del Entorno Interno para que la Empresa tome decisiones que logren reducir la Doble Contingencia Organizacional.

Para poder optar a este logro es necesario conocer primeramente, las reglas de la organización y los comportamientos de los trabajadores. La Empresa en cuestión a realizado un estudio dirigido a conocer su sistema, vale decir, reglas y reglamentos de la Organización, que conforman de la Contingencia Organizacional. De lo anterior se desprende la necesidad de identificar aspectos que determinan el comportamiento del trabajador, de modo tal de poder no solo describir la otra Contingencia Organizacional, sino que además reducir la Doble Contingencia a niveles mínimos, que repercutan en un Clima Organizacional favorable y en una mejor " Calidad de vida Personal " de los Trabajadores.

La Teoría Motivacional de Abraham Maslow permite comprender la relación entre necesidades Humanas y los Comportamientos, señala que las necesidades inferiores son más imperiosas y tienen que ser satisfechas al más corto plazo, en tanto, las necesidades superiores son producto del desarrollo y es posible satisfacerlas a largo plazo, por que no están relacionadas con la supervivencia del individuo . Una de las características de la Teoría, es que el individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. a partir de ahí se ingresa a una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones, en cambio, en las superiores el ciclo es mas lento. Además, cuando la mayoría de las necesidades están satisfechas, dejan de tener una importancia predominante, y se produce una continua re-estructuración en la jerarquía de necesidades, incorporándose otras nuevas " (71).

Para el autor, serían condiciones esenciales para la satisfacción de necesidades: la libertad, la justicia, el método y la estimulación.

Jerarquía de las Necesidades según Maslow

- Necesidades de Autorrealización	<i>Necesidades</i>
- Necesidades de Estima	<i>SECUNDARIAS</i>
- Necesidades Sociales	
- Necesidades de Seguridad	<i>Necesidades</i>
- Necesidades Fisiológicas	<i>PRIMARIAS</i>

Un esquema mas referido a la organización, es el de Herzberg, quien considera que tanto el ambiente externo (contexto ambiental) como el trabajo en sí son factores importantes en la motivación humana. El autor identifica dos niveles distintos de factores en que se agrupan las motivaciones:

Teoría de los Dos Factores de Herzberg (72)

<i>Factores Higiénicos</i>	<i>Factores Motivacionales</i>
<i>Política de Administración</i>	<i>Logro</i>
<i>Supervisión</i>	<i>Reconocimiento</i>
<i>Salario</i>	<i>Trabajo en sí</i>
<i>Relaciones Interpersonales</i>	<i>Responsabilidad</i>
<i>Condiciones Laborales</i>	<i>Ascensos por Méritos</i>

Herzberg enfatiza en aquellos aspectos que tradicionalmente son descuidados por las organizaciones. Hoy en día, aumenta la preocupación por el Recurso Humano como Potencial, por lo cual la Teoría de Herzberg es de gran apoyo para la comprensión de las necesidades humanas.

La Organización como Sistema Autopoiético de decisiones y que debe constantemente considerar en su decidir organizacional el Entorno Interno que lo conforman las necesidades, motivaciones y comportamientos de los trabajadores lo cual exige mantener un sistema actualizado de información de éstos para guiar su accionar con una base sólida que permita la disminución de las contingencias, y tener un Potencial Humano capaz de mantener a la Empresa en la categoría N° 1 en el Mercado Mundial.

Para el logro del presente proyecto de Medición Social, el cual será aplicado a todo el Universo de los trabajadores de la Empresa (258 personas a Agosto de 1994). Es un estudio netamente Descriptivo y esta inserto en la Unidad de Bienestar del Area de Relaciones Industriales.

3.- Objetivos del Proyecto:

Meta:

" Implementar un Banco de Datos del Trabajador y su Grupo Familiar, dirigido a la formulación de planes y programas de la Unidad de Bienestar Social para 1995 ".

Objetivo General:

" Contar con un perfil del Trabajador y su Familia en el plazo de 4 meses ".

Objetivos Específicos:

1.- Lograr la caracterización de a lo menos el 75 % de los Trabajadores de la Empresa en sus dimensiones Personales y Familiares:

- Nombre Completo*
- RUT*
- Domicilio*
- Fecha de Nacimiento*
- Cargo que Ocupa*
- Departamento al que pertenece*
- Año de ingreso a la Empresa*
- Comuna o sector en que vive*
- Tiempo de Traslado*
- Sexo*
- Estado Civil*
- Conocimientos Sistema de Salud, Previsional, Caja de Compensación y Bienestar de Empleados y Operarios.*
- Instituciones Gremiales a las que pertenece*
- Numeros de personas Grupo Familiar que viven en el Hogar*
- Allegados (Numero y aporte al presupuesto familiar).*

- 2.- *Identificar en el Trabajador y su Grupo Familiar sus necesidades más sentidas en relación a las variables Fisiológicas, Protectivas y Formativas.*

Fisiológicas:

- *Ingreso Jefe de Hogar*
- *Otros aportes económicos al Grupo Familiar*
- *Aproximación de gastos básicos mensuales (Arriendo-Dividendo, alimentación, educación, movilización, luz, agua, gas, teléfono, varios).*
- *Tenencia de la Vivienda*
- *Forma en que se adquirió la Vivienda*
- *Acreedor de préstamo habitacional (Monto y fecha).*
- *Postulación a Subsidio Habitacional*
- *Tenencia de Libreta de Ahorro*
- *Antigüedad Libreta de Ahorro*
- *Cantidad de UF depositadas*
- *Inscripción Plan Habitacional*
- *Conocimiento del Subsidio Habitacional (SERVIU)*
- *Conocimiento del Programa Leasing Habitacional*
- *Interés por participar en Grupo Habitacional (Cantidad de dinero dispuesto a ahorrar).*
- *Tipo de Vivienda en que vive*
- *Material de la Vivienda*
- *Estado de Conservación de la Vivienda*
- *Número de dormitorios*
- *Servicios básicos que posee la Vivienda (Agua potable, luz eléctrica, teléfono, gas, alcantarillado, pozo séptico, caseta sanitaria).*
- *Artefactos del Hogar (Buen, regular y mal estado).*

Protectivas:

- *Problemas de salud mas frecuentes en el Grupo Familiar (Indicar problema y persona que afecta).*

Formativas:

- *Escolaridad*
- *Interés en completación de estudios*
- *Ha participado en cursos de capacitación*
- *Interés por participar en cursos de capacitación*
- *Ocupación del tiempo libre*
- *Le interesa que la Unidad de Bienestar programe actividades extralaborales.*
- *Interés en participar el talleres organizados por la Unidad de Bienestar (Crecimiento personal, vida familiar, sexualidad, culturales, otros).*
- *Practica algún deporte fuera de su lugar de trabajo*
- *Interés por practicar deportes en su lugar de trabajo (Fútbol, Baby Fútbol, Ping Pong, Volley Ball, Baskébol, Juegos de Salón).*
- *Interés por participar en Campaeonatos externos.*
- *Interés en que la Unidad de Bienestar organice actividades recreativas (Excursiones, campeonatos de Pesca, caminatas, paseos, otros).*

4.- Diseño de Trabajo:

1.- *Confeccionar un Cuestionario que permita dar respuesta a los objetivos señalados, durante los meses de Septiembre y Octubre.*

2.- *Aplicar el Instrumento de Medición Social a todos los trabajadores de la Empresa durante los meses de Octubre y Noviembre.*

3.- *Sistematizar la información a fin de entregar a Gerencia de Planta y Jefatura de Relaciones Industriales, Banco de Datos obtenido durante el mes de Diciembre.*

5.- **Actividades** : (Ver Anexo N° 4).

6.- Técnicas:

La Técnicas a utilizar son las siguientes:

- *Recolección de Datos*
- *Análisis de Contenido*
- *Trabajo en Equipo*
- *Discusión Grupal*
- *Apoyo Bibliográfico*
- *Sensibilización y Motivación*
- *Apoyo, educación y guía.*

7.- Recursos:

- Humanos:**
- *Docente Guía*
 - *Asistente Social Empresa*
 - *Alumnas Seminaristas*
 - *Jefe de Relaciones Industriales*
 - *Gerente de Planta*
 - *Gerentes de Areas y Jefes de Deptos y Depósitos*
 - *Presidentes de Sindicatos Empresa*
 - *Trabajadores Empresa.*

- Materiales:**
- Resma de Hojas
 - Sobres con Logo Empresa
 - Fotocopiadora
 - Equipo Computacional

Institucionales:

- Universidad de Valparaíso
- Empresa Patrocinante

Financieros: El Proyecto tiene un costo de \$ 179.220 y será financiado por la Empresa Patrocinante.

8.- Tiempo:

El Proyecto se desarrollara en el plazo de cuatro meses a contar del 01 de Septiembre de 1994. (Ver Tabla Gantt).

9.- Responsables del Proyecto:

El Proyecto estará a cargo de las Alumnas Seminaristas de la Universidad de Valparaíso y de la Asistente Social de la Empresa Patrocinante.

10.- Sistema de Evaluación:

El Proyecto será evaluado según el Criterio de Aplicabilidad establecido en el Diseño Evaluativo.

COSTO FINANCIERO PLANIFICADO

TOTAL PROYECTO N° 2

RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
1.- <i>Material Fungible</i>			
<i>Block Borrador</i>	3	300	900
<i>Lápices Bic</i>	4	80	320
2.- <i>Fotocopias</i>	4.000	12	48.000
3.- <i>Sobres</i>	300	300	90.000
4.- <i>Hojas de fotocopia</i>	4.000	10	40.000
COSTO TOTAL			179.220

TABLA GANTT

PROYECTO Nº 2: " BANCO DE DATOS DEL TRABAJADOR Y SU GRUPO FAMILIAR "

DISEÑO DE TRABAJO	ACTIVIDADES	MESES				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		01	02	03	04	01	02	03	04	01	02	03	04	01	02	03	04
Nº 1: " Confeccionar un Cuestionario que permita dar respuesta a los objetivos señalados, durante los meses de Septiembre y Octubre.	Nº 1																
	Nº 2																
	Nº 3																
	Nº 4																
	Nº 5																
Nº 2: " Aplicar el Instrumento de Medición Social a todos los trabajadores de la Empresa, durante los meses de Octubre y Noviembre "	Nº 1																
	Nº 2																
	Nº 3																
	Nº 4																
	Nº 5																
	Nº 6																
	Nº 7																
Nº 3: " Sistematizar la información a fin de entregar a Gerencia de Planta y Jefatura de Relaciones Industriales el Banco de Datos obtenido durante el mes de Diciembre.	Nº 1																
	Nº 2																
	Nº 3																

SEMANAS

ACTIVIDADES

PROYECTO N° 3: " DESCRIPCION DE CARGOS "

1. - Dependencia Administrativa:

El presente proyecto dependerá administrativamente del Area de Relaciones Industriales de la Empresa Patrocinante.

2. - Fundamentación:

*El Proyecto interviene en las variables Organización y Remuneraciones, en forma directa, y en la variable Trabajo, en forma indirecta, a través de un enfoque sistémico de la Empresa, donde la Descripción de Cargos se inserta en el proceso de Diferenciación e Integración que Luhmann menciona como elementos para llegar a una Identidad Organizacional. En una Organización con la diferenciación se hace posible dividir el trabajo para abarcarlo en una mayor cantidad de facetas, para enfrentarlo en su Complejidad, para utilizar las ventajas de la Especialización, para Racionalizar la utilización de los recursos disponibles en vista de la obtención eficiente de los fines. Una organización diferenciada con diversos departamentos dedicados a actividades distintas, con diferentes cargos, se presenta el problema de **Cómo** hacer posible que el sistema no se desintegre, lo que hace necesario el proceso de Integración, que implica Coordinación y Control; el proceso que lleva a que los distintos subsistema de la Empresa mantengan siempre su pertenencia a ésta.*

Lo anterior nos remite a una necesaria coordinación de actividades tanto de un departamento (Manual de Procedimientos) como de quienes componen el departamento, es decir, los cargos y puestos (Descripciones de Cargos).

Los procesos de Diferenciación e Integración Organizacional nos dirigen necesariamente a la Complejidad, en donde las organizaciones complejas comprenden numerosas subpartes especializadas que requieren coordinación y control y que cuanto mas complejas sea la organización mas serios serán los problemas, por ejemplo, de comunicación, relaciones humanas, organización del trabajo, etc.

Como medida para disminuir la Complejidad en una Organización se utiliza la Formalización Organizacional que son las normas y procedimientos diseñados para mejorar las Contingencias afrontadas por la Empresa. Aquí es donde surge la necesidad de la Formalización en la Empresa, donde las funciones están bien diseñadas y establecidas, y que se traduce en las Descripciones de Cargos, y su importancia radica en que son elementos de la Estructura Organizacional, que varía de una situación a otra, y ninguna Organización si no cambia elementos que están Determinados Estructuralmente.

La Descripción de Cargos es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Es un proceso de diálogo entre quien describe el cargo y el sustentador del mismo, es un proceso de observación y entrevistas estructuradas, de utilización de técnicas que un Trabajador Social maneja mas que cualquier otro profesional del Area Social.

Finalmente es importante señalar que la Descripción de Cargos es la primera parte de un proceso largo y continuo en el Area de los Recursos Humanos, ya que posteriormente siguen el Análisis y Especificaciones de Cargos y por último las Evaluaciones de Cargos, donde se compara las remuneraciones con la posición que ocupa un cargo dentro de la Organización.

3.- Objetivos del Proyecto:

Meta:

" Contribuir al fortalecimiento de las Variables Organización/Comunicaciones y Remuneraciones a través del proceso de Descripciones de Cargos en la Empresa "

Objetivos Generales:

1.- *" Estructurar y aplicar el proceso de Descripciones de Cargos tendientes a afianzar el nivel de Organización de la Empresa "*

2.- *" Dar a conocer a las Autoridades Superiores de la Organización el trabajo de Descripciones de Cargos realizado "*

Objetivos Específicos:

1.1.- *Elaborar el Instrumento de Descripción de Cargos durante el mes de Julio.*

1.2.- *Realizar reuniones de sensibilización con Gerentes, Jefaturas de Areas o Departamentos y Directivas Sindicales durante el mes de Agosto.*

1.3.- *Realizar las Descripciones de Cargo con los sustentadores del Cargo durante los meses de Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre.*

1.4.- *Realizar Seminario de Oficialización de Descripciones de Cargos a Gerentes y Jefes de Areas o Departamentos durante el mes de Diciembre.*

4.- Actividades: (Ver Anexo N° 5).

5.- Técnicas:

Las Técnicas a utilizar son las siguientes:

- *Entrevista Estructurada*
- *Análisis Bibliográfico*
- *Recolección de Datos*
- *Análisis de Contenidos*
- *Observación Estructurada*
- *Administración*
- *Audiovisuales*
- *Sensibilización y Motivación*
- *Clarificación*
- *Educación y Guía*

6.- Recursos:

- Humanos:**
- *Docente Guía*
 - *Alumnas Seminaristas*
 - *Jefe de Relaciones Industriales*
 - *Gerente de Planta*
 - *Gerente Comercial*
 - *Gerente de Operaciones*
 - *Jefe de Finanzas*
 - *Presidente de Sindicatos Empresa*
 - *Trabajadores Empresa*

- Materiales:**
- *Material Bibliográfico*
 - *Material Fungible: resma de hojas, transparencias*
 - *Equipo Computacional*
 - *Fotocopias*

- Institucionales:**
- *Universidad de Valparaíso*
 - *Empresa Patrocinante.*

Financieros: *El costo del Proyecto es de \$ 486.900 y será asumido en su totalidad por la Empresa Patrocinante.*

7.- Tiempo:

El Proyecto se desarrollara durante los meses de Julio a Diciembre de 1994. (Ver Tabla Gantt).

8.- Responsables del Proyecto:

El Proyecto estará a cargo de la Alumnas Seminaristas de la Universidad de Valparaíso.

9.- Sistema de Evaluación:

El Proyecto será evaluado según el Nivel de Aplicabilidad establecido en el Diseño Evaluativo.

COSTO FINANCIERO PLANIFICADO

TOTAL PROYECTO N° 3

RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
1.- <i>Material Fungible</i>			
<i>Block Borrador</i>	15	300	4.500
<i>Lápices Bic</i>	10	80	800
<i>Hojas T/Carta</i>	2.000	10	20.000
2.- <i>Fotocopias</i>	300	12	3.600
3.- <i>Transparencias</i>	20	400	8.000
4.- <i>Impresión láser</i>	1.500	300	450.000
COSTO TOTAL			486.900

TABLA GANTT

PROYECTO N° 3 : " DESCRIPCION DE CARGOS "

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	MESES																			
		JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE				
		01	02	03	04	01	02	03	04	01	02	03	04	01	02	03	04	01	02	03	04
N° 1.1: "Elaborar el Instrumento de Descripción de Cargos durante el mes de Julio "	N° 1 N° 2	█	█																		
N° 1.2: " Realizar reuniones de sensibilización con Gerentes Jefaturas de Areas o Departamentos y Directivos Sindicales durante el mes de Agosto "	N° 1 N° 2					█	█														
N° 1.3: " Realizar las Descripciones de Cargos con los sus-tentadores del cargo durante los meses de Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre.	N° 1 N° 2 N° 3 N° 4 N° 5 N° 6 N° 7 N° 8 N° 9					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█				
N° 2.2: " Realizar Seminario de Oficialización de Cargos a Gerentes y Jefes de Areas y/o Departamentos durante el mes de Diciembre "	N° 1 N° 2																			█	█

SEMANAS
ACTIVIDADES

2.- Ejecución :

2.1.- Proyecto N° 1: " Fortalecimiento de la Unidad de Bienestar ".

El proyecto tuvo su punto de partida con el análisis de los resultados de la Encuesta de Clima Organizacional. Las alumnas en el tiempo planificaron una serie de actividades que se desarrollarían en forma consecutiva. La preparación del proyecto contempló una serie de acciones Administrativas, de Coordinación, Reunión Grupal entre Jefe de Relaciones Industriales, Asistente Social y Alumnas Seminaristas.

A continuación se detallará cada uno de los objetivos específicos realizados en el presente Proyecto:

Objetivo Específico N° 1: " Implementación de la Celebración del Día de la Madre para todas las Madres Trabajadoras de la Empresa en el mes de Mayo ".

Para el cumplimiento de este Objetivo se realizó primeramente una reunión de discusión de la propuesta, entre Jefe de Relaciones Industriales y Alumnas Seminaristas, acerca de la celebración del "Día de la Madre" a todas las Madres Trabajadoras de la Empresa. Una vez aprobado el presupuesto de la actividad, se realizó la cotización de Arreglos Florales en locales de Viña del Mar, realizándose efectiva la compra en el Jardín Holandés. Posteriormente se digitaron las tarjetas de saludo a nombre de la Empresa, destacándose el gran esfuerzo que realiza la mujer que trabaja y es madre a la vez. Asimismo el aporte significativo que hacen al interior de la Empresa.

La entrega de los Bouquet de Flores y Tarjetas para 5 Madres Trabajadoras se efectuó el día 6 de Mayo de 1994, con presencia del Jefe de Relaciones Industriales, Jefe de Personal y Alumnas Seminaristas.

Cabe mencionar la acogida, asombro y agradecimiento de parte de las festejadas, dado que era la primera vez en que la Empresa realizaba tal reconocimiento a la Mujer que trabaja y es Madre a la vez.

Objetivo Específico N° 2: " Organizar y dirigir una Visita a la Planta de Viña del Mar, de a lo menos el 75 % de los hijos entre 6 y 14 años de los trabajadores de los Depósitos de La Calera y San Felipe, en el mes de Julio "

La ejecución de este Objetivo se inició con la selección de los participantes a partir del listado general de trabajadores, de acuerdo al rango establecido en el objetivo. Una vez determinado el N° de participantes (48 menores), se presenta la propuesta al Jefe de Relaciones Industriales y Gerente de Planta, obteniéndose ambas aprobaciones consecutivamente.

Se realizan las coordinaciones pertinentes, primeramente con la encargada de Visita de Planta, con el objeto de fijar fecha y horario e informar el objetivo principal de la actividad.

Se realizó una Entrevista con el Capitán de Fragata, Sr. Jordan, de la Gobernación Marítima de Valparaíso, estableciéndose un paseo por la Bahía de Valparaíso en Lanchas Patrulleras de la Armada.

Asimismo, se realizó una entrevista con la Secretaria

del EDECAN SENADO DE CHILE, Srta. Loreto Urenda, coordinándose visita al Congreso Nacional para los hijos de los trabajadores, ambas visitas a realizarse el mismo día de la Visita de Planta.

Además se realizó reunión de coordinación con el Personal de Casino con el fin de establecer colación y fijar presupuesto para 50 personas.

Se efectuó un viaje a la ciudad de Los Andes, Jefe de Relaciones Industriales y Alumnas Seminaristas, con la finalidad de contratar los servicios de la Empresa de buses JM y verificar la calidad de los mismos, es decir, cumplimiento de normas de seguridad a los pasajeros a petición del Gerente de Planta de la Empresa.

Posteriormente se realiza la digitación de invitaciones y envió de invitaciones a todos los hijos de trabajadores entre 6-14 años de los depósitos mencionados y programa de actividades a desarrollarse durante el día. La confirmación de asistencia se realiza telefónicamente a través de los Jefes de Depósitos respectivos.

Por último, se realiza una reunión con Jefe Comercial de la Empresa, con el objeto de coordinar la entrega de obsequios con el logo de la Empresa.

La actividad se inicia en la ciudad de San Felipe a las 9:30 hrs., con la entrega de menores a las Alumnas Seminaristas responsables del viaje. A las 12:00 hrs se llega a la Planta de Viña con el recibimiento del gerente de Planta en la sala de Microcine . Posteriormente la encargada de visita realiza su cronograma habitual. Una vez terminado, se hace entrega de la colación y regalos en nombre de la Empresa, y finalmente se visitan las dependencias de la Empresa. Entre las 14:00 y 15:00 hrs se realiza el paseo en Lancha por la Bahía de Valparaíso y entre las 15:30 y 16:30 hrs la visita al Congreso Nacional.

El regreso es a la ciudad de La Calera a las 17:30 hrs y a San Felipe a las 19:00 hrs.

En esta actividad se logra plenamente el objetivo planteado, dado que asisten 40 menores que representan el 83 % del total de hijos de trabajadores invitados. Además de la presencia de 6 adultos que ofrecieron su colaboración.

Objetivo Específico N° 3: " Organizar e implementar 1 Seminario-Taller sobre Autoestima-Trabajo-Familia de 3 horas de duración de a lo menos el 75 % de las Esposas de Trabajadores de los Depósitos de La Calera y San Felipe en el mes de Septiembre "

La actividad se inicia con la reunión grupal de las Alumnas Seminaristas para determinar N° de participantes al Seminario. A través del listado general de trabajadores se determina un total de 45 esposas en ambos Depósitos. Posteriormente, la actividad es aprobada por el Jefe de Relaciones Industriales y Gerente de Planta consecutivamente.

Una vez obtenidas ambas aprobaciones, se realizan las coordinaciones necesarias. Primeramente, se efectúa cotización de diferentes Organismos Relatores de la 5° región y Santiago, estableciéndose la contratación del Instituto Carlos Casanueva por su alto prestigio, con la presencia del Sr Enrique Cueto como relator.

Asimismo, se realiza la reunión de coordinación con Jefe Comercial de la Empresa para la planificación de obsequios para 42 esposas de trabajadores y Diplomas con logo de la Empresa. Además, se realiza reunión con Personal de Casino para determinar Coctel a servirse una vez terminado en Seminario.

Se digitan las invitaciones y diplomas a cada una de las invitadas , siendo enviadas a los Jefes de Depósitos con una planificación de la actividad. La asistencia seria confirmada telefónicamente mediante las Jefaturas respectivas.

La actividad se inicia con el recibimiento por parte del Jefe de Relaciones Industriales y presentación del Relator Sr. Enrique Cueto, el cual realiza el Seminario-Taller durante 2 hrs. con un enfoque participativo. Una vez terminado se agradece la presencia de los asistentes, haciéndose entrega de un Diploma y obsequio en reconocimiento de su participación. Finalmente se invita a un coctel en nombre de la Empresa, finalizando la actividad a las 20:30 hrs.

Objetivo Específico N° 4: " Organizar y dirigir cuatro Visitas a la Planta de Viña del Mar de a lo menos el 75 % de los hijos entre 6 y 14 años de los trabajadores de la Planta y Sucursal Viña del Mar, en el mes de Septiembre "

Se inicia la actividad con la reunión grupal de las alumnas para determinar el N° de participantes, se obtiene un total de 124 menores en el rango de edad establecido. Esta actividad fue aprobada en conjunto con la anterior. Se inician las coordinaciones, primeramente con Personal encargado de Visitas de Planta, estableciéndose días y horarios para la actividad. Además se solicita el uso de la sala Microcine para 3 días consecutivos (correspondiente a este objetivo y el siguiente).

Se establece reunión con Jefe Comercial para fijar obsequios para 200 menores y con Personal de Casino para determinar colación a entregar a los asistentes, (ambas coordinaciones correspondientes a este objetivo y el siguiente). Además se realizan cotizaciones de lugares recreativos de la 5° región y Santiago, estableciéndose finalmente coordinación con Administración de Zoológico de Quilpué. También se efectúa cotización de Empresas de Transportes, contratándose 4 buses de la Flota Verschae.

Se realizan las invitaciones a cada menor, siendo entregadas a cada padre respectivo con 2 semanas de antelación y confirmación de asistencia de los menores. La actividad se inicia con la partida de los buses en los lugares de encuentro, siendo recibidos en la Planta a las 10:00 hrs por el Jefe de Relaciones Industriales.

Una vez que la Encargada de Visitas termina con su cronograma, se hace entrega de la colación y los obsequios otorgados por la Empresa. Entre las 12:00 y 13:00 hrs se realiza la visita al Zoológico de Quilpué, a cargo de Asistente Social y Alumnas Seminaristas. Los menores son entregados a sus padres en el lugar de encuentro a las 13:30 y 14:00 hrs en Viña del Mar y Valparaíso, respectivamente. A las 15:00 hrs se inicia el turno de la tarde, con Visita de Planta primeramente, y el paseo al Zoológico posteriormente. Los menores son dejados en su lugar de origen a las 18:30 hrs y 19:00, en Viña del Mar y Valparaíso, respectivamente. El segundo día de Visitas a la Planta se realiza la Jornada con igual planificación que el día anterior.

Objetivo Específico N° 5: " Organizar e implementar la realización de un Seminario-Taller Alternativas de Educación Superior de 3 horas de duración, de a lo menos el 75 % de los hijos entre 14 y 18 años de los trabajadores de la Empresa, en el mes de Septiembre".

Para cumplir este objetivo se realiza primeramente, al igual que las otras actividades, la identificación del N° de participantes a partir del listado de trabajadores, siendo 59 hijos en toda la Empresa. La aprobación de esta actividad también se obtiene en conjunto con la tercera actividad.

Posteriormente se realiza entrevistas de coordinación con los Directores de Centros de Extensión de las 4 Universidades Estatales de la 5° región : Universidad Técnico Federico Santa María, Universidad Católica de

Valparaíso, Universidad de Valparaíso y Universidad de Ciencias de la Educación. Se establece día la actividad y 40 minutos para exponer cada Universidad acerca de Alternativas Académicas que ofrece su Casa de Estudios así como también instancias recreativas, culturales, beneficios, etc.

Con respecto a las reuniones de coordinación con el Personal encargado de sala Microcine, Jefe Comercial y Personal de Casino se realizan conjuntamente con las acciones del objetivo anterior, como se dejó explicitado.

Posteriormente se digitan las invitaciones, siendo entregadas a cada padre en su lugar de trabajo.

El seminario se inicia a las 10:00 hrs con el recibimiento del Jefe de Relaciones Industriales, luego cada Universidad expone con apoyo de material audiovisual, con un intermedio de 15 minutos entre la 2º y 3º exposición. Una vez terminadas todas las conferencias se hacen entrega del material de otorgado, agradeciendo a nombre de la Empresa la participación de los jóvenes.

Para finalizar, se realiza una reunión evaluativa de todas las actividades durante el mes de Septiembre, en conjunto con la Asistente Social, entregándose un informe al Jefe de Relaciones Industriales. Además, se hace entrega al Area Comercial de los obsequios que no se hicieron entrega en las diferentes actividades, a través de un Memorandum, detallándose cantidad y tipo de obsequio.

Objetivo Específico N° 6: " *Lograr establecer convenios con a lo menos una Cinematografía de la región para rebajas de entradas para todos los trabajadores de la Empresa y su grupo familiar, durante los meses de Agosto a Octubre*".

Para cumplir este objetivo fue necesario realizar cotización de las entradas a través de convenios entre Cadenas Cinematográficas y Empresas. Se establece entrevista con el Administrador de la cadena Cinematográfica Bío-Bío, Sr. Daniel Lauga y Cine Arte Santiago-Viña del Mar, Sr Edgar Doll.

Posteriormente se realiza una reunión informativa de las gestiones, determinándose realizar convenio con la cadena Bío-Bío. El Jefe de Relaciones Industriales entrega la propuesta al Gerente de Planta, siendo aprobada en el plazo de una semana.

La realización y administración del convenio e información al personal del Empresa es de exclusiva responsabilidad del Jefe de Relaciones Industriales.

Objetivo Específico N° 7: " *Lograr establecer convenios de compras con a lo menos una Librería de la Región, para todos los trabajadores y su grupo familiar en el período de Agosto a Octubre de 1994* ".

Se realiza primeramente cotizaciones de convenios entre las Librerías Manantial, Andrés Bello, Lápiz López y Empresa. Posteriormente se realiza reunión con el Jefe De Relaciones Industriales, dándose a conocer las ventajas y desventajas del sistema y mecanismos de administración.

Se obtiene la aprobación de la propuesta de parte del Gerente de Planta, siendo de responsabilidad de la Jefatura en cuestión la realización y administración del convenio e informar al personal de la Empresa .

2.2.- Proyecto N° 2 : " Contar con un perfil del trabajador y su familia en un plazo de 4 meses " .

La realización de este proyecto se llevó a cabo por las Alumnas Seminaristas con el apoyo del Jefe de Relaciones Industriales y la Asistente Social de la Empresa. En él se aplicaron diversas técnicas que favorecieron a la mejor realización del diseño de trabajo propuesto y por ende el logro de los objetivos específicos planteados. Fueron útiles en la confección del instrumento: recolección de datos y análisis de contenido, apoyo bibliográfico, trabajo en equipo y discusión grupal. En la aplicación del instrumento, las técnicas de sensibilización, motivación, coordinación con las diferentes Jefaturas y Apoyo, educación y guía fueron de gran utilidad en cada una de las acciones realizadas. Finalmente la sistematización de la información fue posible gracias al uso adecuado del computador.

Diseño de Trabajo:

1.- Diseño de Trabajo: " Confeccionar un Cuestionario que permita dar respuesta a los objetivos señalados, durante el mes de Septiembre y Octubre " .

Para el logro de esta etapa fue necesario la revisión de bibliografía actualizada a fin de crear un instrumento que abarcara múltiples aspectos de la persona en el mundo del trabajo. Lo anterior se vio enriquecido con

el trabajo en equipo desarrollado con la Asistente Social y Jefe de Relaciones Industriales, en donde el análisis de contenido y la discusión grupal favorecieron a la redacción del documento definitivo. Posteriormente el documento es presentado al Gerente de Planta, obteniéndose una aprobación meritoria dada la calidad del instrumento.

A objeto de asegurar la comprensión del instrumento por los contestatarios de éste, es que se estima necesario la aplicación de un pre-test a una muestra elegida al azar de 15 personas. Se otorga 5 días para la recepción del documento, obteniéndose aportes importantes por cada uno de los encuestados, lo que permitió el perfeccionamiento de la redacción del documento definitivo.

2.- Diseño de Trabajo: " Aplicar el Instrumento de Medición Social a todos los trabajadores de la Empresa durante el mes de Octubre y Noviembre "

Para lograr lo anterior fue necesario previamente obtener los 270 ejemplares con sus respectivas "Instrucciones". La realización de las coordinaciones necesarias incluyeron conectarse con las diferentes Gerencias y/o Jefaturas de Areas y Depósitos para la planificación de la entrega del documento en cada una de las Areas y distintos lugares geográficos de la Empresa. Además enviar Memorandum con la fecha de realización del instrumento con un ejemplar anexo y también se informa a los Organismos Sindicales . Se complementa lo anterior con la confección de paneles informativos que se colocan en distintas partes de la organización a fin de promover una mayor difusión de la actividad.

Se inicia el proceso de aplicación con la entrega del cuestionario en el Area Comercial, con la presencia de las Jefaturas del Area, Jefe de Relaciones Industriales, Asistente Social y Alumnas Seminaristas, se explica

esencialmente la finalidad del cuestionario, los temas a consultar, destacándose la "Confidencialidad" de la información dado que es personal de cada trabajador. Lo anterior se repite en cada uno de los momentos en que se hace entrega del cuestionario en todos los departamentos y lugares geográficos de la Empresa.

La recepción estuvo a cargo de Asistente Social y Alumnas Seminaristas, pues se estableció que la información sería solo procesada y analizada por las personas mencionadas anteriormente.

3.- Diseño de Trabajo : " Sistematizar la información a fin de entregar a Gerencia de Planta y Jefatura de Relaciones Industriales, el Banco de Datos durante el mes de Diciembre".

Lo anterior se efectuó de manera computacional, a través del programa Windows Excel y en exclusivo manejo de las Alumnas Seminaristas, manteniendo así la confidencialidad de la información garantizada al personal de la Empresa.

Posteriormente se hace la entrega correspondiente del documento a Gerente de Planta y Jefatura de Relaciones Industriales.

2.3.- Proyecto N° 3: " Descripción de Cargos "

Este proyecto tuvo su origen en el análisis realizado al estudio de Clima Organizacional de 1992, donde se visualizó serias falencias en las Variables Organización/Comunicación, trabajo y Remuneraciones.

Para el cumplimiento de este Proyecto se llevaron a cabo los siguientes Objetivos Específicos y sus respectivas Actividades que a continuación se relatan:

Objetivo Específico N° 1.1: " Elaborar el Instrumento de Descripción de Cargo durante el mes de Julio "

Este objetivo se cumplió a cabalidad durante el transcurso de un mes, para ello se realizó una investigación de tipo Bibliográfica, y con la información que se recopiló en la Organización se tuvieron elementos suficientes para diseñar en primera instancia el Instrumento de Descripción de Cargos. Posteriormente se realiza reunión de trabajo con Jefe de Relaciones Industriales al cual se presenta el bosquejo de la Pauta, siendo aprobado previo cambio de algunos elementos, por lo tanto, se dio por aceptada la Pauta. También se establecieron las fechas de ejecución del Proyecto, lo que permitió una planificación del mismo durante todo el año. Dado que se llevaron a cabo las actividades establecidas, y basándose en el concepto evaluativo de Aplicabilidad, se puede señalar que este objetivo se cumplió dentro del tiempo establecido.

Objetivo Específico N° 1.2: " Realizar Reuniones de Sensibilización con Gerentes, Jefaturas de Areas o Departamentos y Directivas Sindicales durante el mes de Agosto ".

Para el cumplimiento de este Objetivo se realizaron las Actividades propuestas para ello. El primer lugar, a través de un trabajo de equipo entre Alumnas Seminaristas se logro la preparación del material audiovisual y un informativo sobre las Descripciones de Cargos, utilizando para ello transparencias donde se presentaba en forma gráfica los puntos que contenía las descripciones, consejos de redacción, etc., lo mismo contenía el documento presentado a Gerentes y Jefes de Areas, sosteniendo reuniones tanto el Jefe de Relaciones Industriales y las Alumnas Seminaristas. Lo que es importante destacar que estas reuniones entre los altos niveles de la organización se llevo a cabo con un mes de retraso, lo cual no impidió que la realización del objetivo siguiente (1.3) se realizara como estaba propuesto, por lo tanto, este objetivo fue medianamente cumplido.

Objetivo Específico N° 1.3: " Realizar las Descripciones de Cargos con los sustentadores del cargo durante los meses de Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre ".

Para el cumplimiento de este Objetivo se realizó en primer lugar un proceso de información a todos los trabajadores de la Empresa a través de las diversas técnicas, lo que fueron la motivación , la sensibilización, la entrega de información en forma clara y precisa. Durante este tiempo se llevó a cabo el proceso de preparación de los materiales para dar por iniciada la siguiente Actividad.

Tanto la realización de las Entrevistas con los sustentadores del cargo, que se llevó a cabo en el plazo de 2 meses, realizando entre 5 a 15 Descripciones de Cargos por semana, se realizó en conjunto con la Observación Estructurada y la redacción de las mismas. La entrevista a los

sustentadores del cargo se realizaba en el lugar de trabajo, lo que permitía al mismo tiempo observar y conocer las diversas funciones que se realizaban en el lugar de trabajo, lo que permitía al mismo tiempo observar y conocer las diversas funciones que realizaban como en las condiciones de trabajo. Es importante mencionar que estas actividades permitieron a las alumnas conocer el entorno interno de la organización, como también una serie de necesidades. Fue importante el trabajo realizado durante el período destinado a estas actividades, pudiendo aplicar una serie de Técnicas como lo son la Entrevista, la Observación Estructurada, la motivación, la sensibilización y técnicas propias de tratamiento de caso como lo son la confrontación, aclaramiento de ideas, educación y guía, técnicas que no estaban consideradas en la planificación anterior, pero que en el momento en que se realizaban las entrevistas se necesitaron, lo que permitió una disminución considerable de la contingencia que se produjo por la aplicación de las descripciones, ya que se confundía con Evaluaciones al Desempeño, especialmente en aquellos cargos que tenían un solo sustentador, lo que se puede concluir que la Asistente Social esta preparada para la realización y apoyo de este tipo de trabajos, que se necesita un profesional que tenga la capacidad de escuchar atentamente y sentir empatía por el otro.

Una vez realizadas las actividades anteriormente descritas se realizó la redacción de los cargos con el formato establecido por las Descripciones de Cargos. Una vez listas las descripciones se realizó una nueva revisión para verificar los datos observados.

Posteriormente las Descripciones de Cargos fueron enviadas a los Jefes de Departamento para su revisión los cuales añadieron y/o eliminaron funciones. Después fueron enviadas a los Gerentes o Jefes de Areas para su aprobación. Es importante destacar que hasta el momento de realizar la redacción de la Ejecución del presente Proyecto el Gerente de Operaciones y Jefe de Finanzas no han entregado las Descripciones de Cargos de sus respectivas Areas debido a las modificaciones sustanciales que han realizado con apoyo del trabajo realizado por las Alumnas Seminaristas, ya que han realizado una re-estructuración de Cargos y Funciones de sus Areas por lo que el logro de los objetivos no están totalmente cumplido. Las decisiones que llevaron a ello están

*fuera del alcance de las Alumnas pues a través del proceso de Descripción de Cargos se esta realizando toda una adecuación de lo que Luhmann señala como **Diferenciación e Integración Organizacional**.*

Objetivo Específico N° 2.1: " Realizar Seminario de Oficialización de Descripciones de Cargos a gerentes y Jefes de Area ylo Departamento durante el mes de Diciembre "

Este Objetivo no ha sido posible de realizar por estar aun las Descripciones de Cargos en proceso de aprobación por las Gerencias de cada Area.

3.- Concluir sobre la Efectividad y Eficiencia de los Programas implementados a partir del Modelo Evaluativo propuesto:

3.1.- Introducción:

La presente evaluación de la Intervención Organizacional se efectuará a partir del Diseño Evaluativo creado a través del Criterio de Aplicabilidad, considerándose para ello los parámetros de :

- Cobertura*
- Uso adecuado de Técnicas y Recursos*
- Planificación del tiempo*

que se aplicarán en cada proyecto teniendo presente las características de cada uno de ellos. Por lo tanto, se entenderá por cumplida la Intervención Organizacional cuando a lo menos cada proyecto se haya logrado medianamente en sus Objetivos Generales, para lo cual en cada proyecto se evaluarán sus Objetivos Específicos y en el caso del Proyecto N° 2 se evaluará el Diseño de Trabajo.

Finalmente se realizarán las conclusiones sobre la Efectividad y la Eficiencia de la Intervención Organizacional y su aporte al mejoramiento de las variables intervinientes del estudio de Clima Organizacional de la Empresa.

3.2.- Identificación de Objetivos Evaluativos:

Objetivo General:

" Evaluar la Intervención Organizacional realizada en 1994 "

Objetivos Específicos:

1.- *Determinar el nivel de Aplicabilidad en relación a la Cobertura, uso adecuado de técnicas y recursos y planificación del tiempo del Proyecto N°1 " Fortalecimiento de la Unidad de Bienestar ".*

2.- *Determinar el nivel de Aplicabilidad en relación a la cobertura, uso adecuado de técnicas y recursos y planificación del tiempo del Proyecto N° 2 " Banco de Datos de los Trabajadores y su Grupo Familiar ".*

3.- *Determinar el nivel de Aplicabilidad en relación a la cobertura, uso adecuado de técnicas y recursos y planificación del tiempo del Proyecto N° 3 " Descripción de Cargos ".*

3.3.- Identificación de Resultados por Proyectos:

PROYECTO N° 1: " FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE BIENESTAR "

Objetivo General: " Proponer e implementar durante 1994 el desarrollo de un conjunto de actividades que contribuyan a la integración del Trabajador y su Grupo Familiar a la Empresa "

Objetivo Específico N° 1: " Implementación de la Celebración del Día de la Madre para todas las Madres Trabajadoras en el mes de Mayo. "

a.- Cobertura: Número de participantes a las actividades implementadas.

Número de invitados : 5 persona

Número de Asistentes : 5 personas

Logro alcanzado : 100 %

b.- Técnicas :

- Discusión Grupal y Reunión Grupal: Ambas técnicas fueron útiles en la planificación de la actividad con Jefe de Relaciones Industriales.

- Trabajo en Equipo: Utilizada en la cuatro actividades restantes.

c.- Recursos:

- *Humanos: Es importante de mencionar el encargado de Servicios Generales con quién se llevó a cabo la compra de obsequios.*

- *Materiales: Se hace la compra efectiva de los Bouquet de Flores y tarjetas de saludo.*

- <i>Financieros:</i>	GASTO	\$	%
	<i>Planificado</i>	55.000	100
	<i>Utilizado</i>	29.500	53,6
	<i>Saldo a Favor</i>	25.500	46,4

d.- Tiempo: *Se cumplieron en su cabalidad.*

Objetivo Específico N° 2: " *Organizar y dirigir una Visita a la Planta de Viña del Mar, de a lo menos el 75 % de los hijos entre 6 y 14 años de los trabajadores de los Depósitos de La Calera y San Felipe, en el mes de Julio "*

a.- Cobertura:

Número de Invitados : 48 menores

Número de Asistentes : 40 menores y 6 adultos

Logro alcanzado : 83 %

b.- Técnicas :

- *Reunión y Discusión Grupal: Fueron útiles especialmente en la configuración y aprobación del objetivo.*

- *Coordinación y Entrevistas: De gran utilidad, pues no sólo permitieron captar recursos tanto internos como externos a la Empresa sino que además disminuírlos los costos.*

c.- Recursos:

- *Humanos: Es de importancia la Encargada de Visitas de Planta, quien a través de su programa permitió lograr el objetivo.*

- *Materiales: La Contratación de un bus en óptimas condiciones otorgó seguridad a los padres de los menores lo cual favoreció la participación.*

- *Institucionales: Las coordinaciones con la Armada de Valparaíso y Congreso Nacional permitieron otorgar una tarde recreativa y cultural a los menores.*

<i>Financieros:</i>	<i>GASTO</i>	<i>\$</i>	<i>%</i>
	<i>Planificado</i>	<i>259.700</i>	<i>100</i>
	<i>Utilizado</i>	<i>207.572</i>	<i>80,0</i>
	<i>Saldo a Favor</i>	<i>52.128</i>	<i>20,0</i>

d.- Tiempo: *Los tiempos se cumplieron plenamente en cada una de las actividades del objetivo.*

Objetivo Específico N° 3: " Organizar e implementar 1 Seminario-Taller sobre "Autoestima-Familia-Trabajo" de 3 horas de duración de a lo menos el 75 % de las esposas de los trabajadores de los Depósitos de La Calera y San Felipe, en el mes de Septiembre"

a.- Cobertura:

Número de Invitados : 45 esposas

Número de Asistentes : 34 esposas

Logro alcanzado : 81 %

b.- Técnicas :

- *Discusión Grupal y Reunión Grupal: Ambas técnicas fueron adecuadas en las primeras acciones.*

- *Trabajo en Equipo: de gran importancia en la actividad misma, otorgando una metodología participativa al taller.*

- *Coordinación: Permitió principalmente la utilización de un recurso externo como fue la Contratación del Instituto Casanueva.*

c.- Recursos :

- *Humanos: Es importante de mencionar el Relator, Sr Enrique Cueto, quién realizó un taller de gran calidad profesional, estableciendo una comunicación fluida con las participantes. Asimismo la presencia de la Docente Guía, Asistente Social de la Empresa.*

- *Materiales: Tanto la infraestructura física como la entrega de Obsequios fueron importantes en la realización y cierre de la actividad.*

- *Institucionales: El contar con los servicios profesionales del Instituto Carlos Casanueva fue de valioso aporte al logro del objetivo propuesto.*

<i>Financieros:</i>	<i>GASTO</i>	<i>\$</i>	<i>%</i>
	<i>Planificado</i>	922.9000	100
	<i>Utilizado</i>	801.850	86,9
	<i>Saldo a favor</i>	121.050	13,1

d.- *Tiempo :* *Se cumplió plenamente , exceptuando el Coctel que sobrepasó lo estimado, sin dificultar con ello el logro del objetivo.*

Objetivo Específico N° 4: " Organizar y dirigir cuatro Visitas a la Planta de Viña del Mar, de a lo menos el 75 % de los hijos entre 6 y 14 años de los trabajadores de la Planta y sucursal Viña del Mar, en el mes de Septiembre "

a.- *Cobertura:*

<i>Número de invitados</i>	<i>:</i>	<i>124 hijos de trabajadores</i>
<i>Número de Asistentes</i>	<i>:</i>	<i>89 hijos de trabajadores</i>
<i>Logro alcanzado</i>	<i>:</i>	<i>72 %</i>

b.- *Técnicas :*

- *Discusión Grupal y Reunión Grupal: Ambas técnicas fueron adecuadas en las primeras acciones.*

- *Trabajo en Equipo: de gran importancia en la actividad misma, la que permitió un control permanente en las actividades que se realizaban de manera continua y que exigieron un despliegue a las alumnas.*

- *Coordinación: Permitió principalmente la utilización de un recurso externo como fue la Contratación de la Flota Verschae, como con la I. Municipalidad de Quilpué la que permitió la visita de los niños al Zoo el día lunes, cuando éste se encuentra cerrado al público.*

c.- Recursos :

- *Humanos: Es importante de mencionar la presencia de la Encargada de Visitas como asimismo la ayuda entregada por las madres que otorgaron su ayuda voluntariamente.*

- *Materiales: Tanto la infraestructura física de la utilización de la sala Microcine.*

- <i>Financieros:</i>	GASTO	\$	%
	<i>Planificado</i>	413.700	100
	<i>Utilizado</i>	316.850	76,6
	<i>Saldo a favor</i>	96.850	23,4

d.- Tiempo : *Se cumplió plenamente.*

Objetivo Específico N° 5 : " Organizar e implementar la realización de un Seminario-Taller de Alternativas de Educación Superior de 3 horas de duración de a lo menos el 75% de los hijos entre 14 y 18 años de los trabajadores de toda la Empresa, en el mes de Septiembre ".

a.- Cobertura:

Número de Invitados : 59 hijos de trabajadores

Número de Asistentes : 40 hijos de trabajadores

Logro alcanzado : 60 %

b.- Técnicas :

- Discusión Grupal y Reunión Grupal: Fueron necesarias en la preparación de la propuesta y aprobación de la misma.

- Trabajo en Equipo: necesario la distribución de las tareas por parte de las alumnas.

- Coordinación: Permitió principalmente contar con la presencia de la Universidades Estatales de la Región. Así como cumplir con las gestiones al interior de la Empresa.

c.- Recursos :

- Humanos: Es importante de mencionar los profesionales de cada Universidad, que expusieron de manera motivadora y respetando el tiempo, todo lo cual favoreció al logro del objetivo.

- Materiales: La utilización del Microcine con todo sus equipos fue de gran apoyo al trabajo audiovisual de cada expositor.



- *Institucionales: El aporte de la Universidades a través de sus Centros de Extensión otorgaron un servicio profesional sin costo para la Empresa.*

- <i>Financieros:</i>	<i>GASTO</i>	<i>\$</i>	<i>%</i>
	<i>Planificado</i>	<i>86.140</i>	<i>100</i>
	<i>Utilizado</i>	<i>69.990</i>	<i>81,3</i>
	<i>Saldo a favor</i>	<i>16.150</i>	<i>18.7</i>

d.- *Tiempo: Se logró sin dificultades cumplir dado que cada expositor respetó el tiempo asignado a cada uno.*

Objetivo Específico N° 6: " Lograr establecer convenios con a lo menos una Cinematografía de la Región para todos los trabajadores de la empresa y su grupo familiar, en el plazo comprendido entre los meses de Agosto a Octubre "

Dado que el objetivo era de responsabilidad última de la Jefatura de Relaciones Industriales, es de competencia solamente evaluar técnicas utilizadas en las dos primeras acciones que son de responsabilidad de Alumnas Seminaristas.

a.- *Técnicas :*

- *Entrevistas y Coordinaciones: Permitieron conocer el sistema de convenios de Librerías importantes de la región y Empresas.*

- *Reunión y Discusión Grupal: También fueron necesarias para lograr la aprobación del objetivo por parte del Jefe de Relaciones Industriales.*

Objetivo Específico N° 7: " Lograr establecer convenios con a lo menos una Librería de la Región para todos los trabajadores y su grupo familiar, en el período comprendido entre los meses de Agosto a Octubre de 1994 ".

Al igual que el objetivo anterior, era de responsabilidad última de la Jefatura de Relaciones Industriales, por lo tanto, compete solamente evaluar técnicas utilizadas en las dos primeras acciones que son de responsabilidad de Alumnas Seminaristas.

a.- Técnicas :

- Entrevistas y Coordinaciones: Permitieron conocer el sistema de convenios de Librerías importantes de la región y Empresas.

- Reunión y Discusión Grupal: También fueron necesarias para lograr la aprobación del objetivo por parte del Jefe de Relaciones Industriales.

PROYECTO N° 2: BANCO DE DATOS DEL TRABAJADOR Y SU GRUPO FAMILIAR

Objetivo General: " Contar con un perfil del Trabajador y su familia en el plazo de 4 meses ".

Diseño de Trabajo N° 1: " Confeccionar un Cuestionario que permita dar respuesta a los Objetivos señalados durante el mes de Septiembre y Octubre ".

a.- Cobertura: No corresponde evaluar en este punto.

b.- Técnicas :

- Análisis Bibliográfico: permitió la confección del Instrumento para obtener la información adecuada al trabajador de la Empresa.

- Cuestionario: lo que permitió perfeccionarse a través de la aplicación del pre-test.

c.- Recursos:

- Humanos: Es importante de mencionar el valioso aporte de la Asistente Social de la Empresa como de los trabajadores que participaron en el Pre-Test.

d.- Tiempo: Se retraso el proceso de implementación del Pre-Test, debido a la demora en la aprobación del mismo.

Diseño de Trabajo N° 2 " Aplicar el Instrumento de Medición Social a todos los trabajadores de la Empresa durante el mes de Octubre y Noviembre ".

a.- Cobertura: La encuesta se aplicó a todos los trabajadores de Planta en la Empresa, que ha Noviembre de 1994 eran 256 personas (exceptuando a Gerentes y Jefaturas de Areas).

<i>Encuesta entregadas:</i>	<i>256</i>
<i>Encuestas recepcionadas:</i>	<i>205</i>
<i>Logro alcanzado:</i>	<i>80,1%</i>

b.- Técnicas :

- Coordinaciones: se realizaron las gestiones para implementar proceso de sensibilización y aplicación de la encuesta con los Jefes de Areas.

- Motivación y Sensibilización: permitiendo la favorable acogida de la encuesta, lo que permitió un alto porcentaje de recepción de la misma.

- Trabajo en equipo: la técnica más importante, logrando cumplir las actividades propuestas en el mas corto plazo.

c.- Recursos:

- Humanos: Es importante de mencionar el valioso aporte de los trabajadores que respondieron el Instrumento.

- Materiales: Se utiliza los recursos establecidos en la planificación.

-	<i>Financieros: GASTO</i>	\$	%
	<i>Planificado</i>	179.220	100%
	<i>Utilizado</i>	153.500	85,6%
	<i>Saldo a Favor</i>	25.720	14,4%

c.- Tiempo: Debido al retraso del 1º Diseño, produjo que la aplicación de la encuesta se realizara durante el mes de Diciembre.

Diseño de Trabajo N° 3 " Sistematizar la información a fin de entregar a Gerencia de Planta y Jefatura de Relaciones Industriales, Banco de Datos obtenido durante el mes de Diciembre ".

a.- Técnicas :

- *Trabajo en equipo: a través del trabajo planificado de las Alumnas Seminaristas, teniendo presente el retraso producido en el proyecto, se logro el cumplimiento del mismo en el mes planificado.*

b.- Recursos:

- *Materiales: el recurso más importante utilizado fue el P.C. con el cual se procesaron los Datos obtenidos.*

c.- Tiempo: Se cumplió plenamente.

PROYECTO N° 3: DESCRIPCIONES DE CARGOS

Objetivos Generales: 1.- " Estructurar y aplicar el proceso de Descripciones de Cargos tendientes a afianzar el Nivel de Organización de la Empresa ".

2.- " Dar a conocer a las autoridades superiores de la Empresa el trabajo de descripciones de Cargos realizado ".

Objetivo Específico N° 1.1.: " Elaborar el Instrumento de Descripción de Cargos durante el mes de Julio "

a.- Técnicas :

- *Análisis Bibliográfico:* permitió la confección del Instrumento para obtener una Pauta acorde a la realidad organizacional de la Empresa.

b.- Tiempo: Se cumplió en el tiempo establecido.

Objetivo Específico N° 1.2.: " Realizar reuniones de Sensibilización con Gerentes, Jefaturas de Areas o departamentos y Directivas Sindicales durante el mes de Agosto ".

a.- Técnicas :

- *Coordinación:* estableciendo los horarios de reuniones para llevar a efecto el proceso de Descripciones de Cargos.

- *Trabajo en equipo: para la confección del material a utilizar en las reuniones.*

b.- *Tiempo: Se cumplió en el tiempo establecido.*

Objetivo Específico N° 1.3: " *Realizar las Descripciones de Cargos con los sustentadores del cargo durante los meses de Agosto, Septiembre, Octubre y Noviembre "*

a.- *Cobertura: Se realiza la descripción a todos los cargos establecidos en el organigrama de la Empresa, es decir, 76 cargos, abarcando todas las Areas de la misma.*

a.- *Técnicas :*

- *Entrevista: manejo de información en relación a las funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo de los sustentadores del Cargo.*

- *Observación: que al igual que la anterior, permitió que el proceso cumpliera con todas las condiciones que exige las Descripciones de Cargos, en relación al conocimiento del mismo y su completación con la Técnica anterior.*

b.- *Tiempo: Se cumplió en el tiempo establecido.*

Objetivo Específico N° 2.1: " *Realizar Seminario de Oficialización de descripciones de Cargos a Gerentes y Jefes de Areas o Departamentos durante el mes de Diciembre "*

Objetivo No Cumplido

COSTO FINANCIERO UTILIZADO

TOTAL PROYECTO N° 1

RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
1.- Arreglos Florales	5	5.200	26.000
2.- Tarjetas	5	700	3.500
3.- Dulces	1	5.000	5.000
4.- Buses J.M.	1	120.000	120.000
5.- Buses Verschae	4	35.000	140.000
6.- Relator	1	120.000	120.000
7.- Material Fungible			
Block Borrador	3	300	900
Lápices Bic	40	80	3.200
Pliego Papel Craf	5	150	750
Plumones	5	500	2.500
Hojas T/Carta	289	10	2.890
Sobres	289	100	28.900
Papel de Regalo	15	400	6.000
8.- Obsequios Empresa		611.250	611.250
9.- Entredas Zoo Quilpué	100	100	10.000
10.- Colaciones		141.472	141.472
11.- Cocteil	1	180.000	180.000
12.- Diplomas	50	300	15.000
13.- Fotos (rollo y revelado)	1	4.000	4.000
14.- Viajes Alumnas	4	1.100	4.400
COSTO TOTAL			1.425.762

DESGLOSE POR OBJETIVOS ESPECIFICOS :

OBJETIVO ESPECIFICO N° 1

RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
1.- Arreglos Florales	5	5.200	26.000
2.- Tarjetas	5	700	3.500
COSTO TOTAL			29.500

OBJETIVO ESPECIFICO N° 2

RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
1.- Colación	48	814	39.072
2.- Dulces	1	5.000	5.000
3.- Buses J.M.	1	120.000	120.000
4.- Obsequios	48	700	33.600
5.- Viajes Alumnas	4	1.100	4.400
6.- Hojas Tamaño Carta	50	10	500
7.- Sobres	50	100	5.000
COSTO TOTAL			207.572

OBJETIVO ESPECIFICO N° 3

RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
1.- Relator Instituto C. Casanueva	1	120.000	120.000
2.- Obsequios			
Vasos	90	5.100	459.000
Posavasos	90	100	9.000
3.- Papel de Regalo	15	400	6.000
4.- Diplomas	50	300	15.000
5.- Material Fungible			
Block Borrador	3	300	900
Lápices Bic	40	80	3.200
Pliego Papel Craf	5	150	750
Plumones	5	500	2.500
6.- Hojas tamaño Carta	50	10	500
7.- Sobres	50	100	5.000
8.- Cocteil	1	180.000	180.000
COSTO TOTAL			801.850

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 4

RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
1.- Obsequios			
Cuadernos	89	400	35.600
Vasos-Pelotas	89	300	26.700
Monitos Animados	89	100	8.900
Bolsas	89	50	4.450
2.- Colación	100	729	72.900
3.- Buses Flota Verschae	4	35.000	140.000
4.- Fotos (rollo-revelado)	1	4.000	4.000
5.- Entradas Zoo Quilpué	100	100	10.000
6.- Hojas tamaño Carta	130	10	1.300
7.- Sobres	130	100	13.000
COSTO TOTAL			316.850

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 5

RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
1.- Obsequios			
Cuadernos	40	400	16.000
Vasos-Pelotas	40	300	12.000
Monitos Animados	40	100	4.000
Bolsas	40	50	2.000
2.- Coffe Break	59	500	29.500
3.- Hojas tamaño Carta	59	10	590
4.- Sobres	59	100	5.900
COSTO TOTAL			69.990

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 6

El Dinero invertido en la compra de entradas no se considera Gasto realizado, debido a que se reintegra a la Empresa cuando los trabajadores compran las entradas al Cine.

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 7

No existe gasto alguno en este Objetivo por ser Convenios de Compra de artículos de Librería.

COSTO FINANCIERO UTILIZADO

TOTAL PROYECTO N° 2

RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
1.- Material Fungible			
Block Borrador	3	300	900
Lápices Bíc	4	80	320
2.- Fotocopias	3.240	12	38.880
3.- Sobres	270	300	81.000
4.- Hojas de fotocopia	3.240	10	32.400
COSTO TOTAL			153.500

COSTO FINANCIERO UTILIZADO

TOTAL PROYECTO N° 3

RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
1.- <i>Material Fungible</i>			
<i>Block Borrador</i>	10	300	3.000
<i>Lápices Bic</i>	5	80	400
<i>Hojas T/Carta</i>	1.500	10	15.000
2.- <i>Fotocopias</i>	200	12	2.400
3.- <i>Transparencias</i>	10	400	4.000
4.- <i>Impresión láser</i>	1.296	300	388.800
COSTO TOTAL			413.600

3.4.- Conclusiones en relación a la Intervención Organizacional:

Se puede concluir que el Objetivo General del Proyecto N° 1 se cumplió satisfactoriamente en relación a la cobertura, uso de Técnicas y Recursos y planificación del Tiempo. En el Proyecto N° 2 también se cumplió satisfactoriamente, aunque el parámetro Tiempo no se realizó según lo propuesto, no impidió que se llevara a cabo el Banco de datos del trabajador y su grupo familiar. En cambio, en el Proyecto N° 3 solamente se cumplió el Objetivo General N° 1, ya que se realizaron las descripciones de cargos en toda la Empresa, pero el Objetivo General N° 2 no se llevó a cabo por las razones expuestas en la Ejecución del Proyecto, por lo tanto el Proyecto se cumplió medianamente.

Finalmente se puede señalar que la Intervención Organizacional se llevó a cabo según lo planificado, cumpliéndose el Objetivo General definido, cumpliéndose lo presupuestado, con un haber a Favor de Empresa del 17,1%, de un total de \$ 2.403.560, gastándose \$ 1.992.862 equivalente al 82,9%. Es importante destacar que si bien no se puede medir en forma directa la incidencia de la Intervención Organizacional en relación al mejoramiento del 2º Estudio de Clima Organizacional, permitiendo a la Organización un mejoramiento paulatino en su relación con el Entorno Interno, a través de acciones que contribuyeron a la disminución de la Doble Contingencia Organizacional.

III MOMENTO METODOLOGICO

**III MOMENTO METODOLOGICO " EVALUACION GENERAL Y
COMPARACION DE SITUACION INICIAL CON SITUACION FINAL ".**

**1.- " REALIZAR 2º ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA "**

*1.- Aplicar 2ª Encuesta de Opinión de Clima Organizacional
conducente a conocer percepción de los trabajadores respecto a su
realidad de trabajo a fines de 1994.*

A.- Preparación y Aplicación del Instrumento:

La realización del 2º Estudio de Clima Organizacional en la Empresa, tubo su punto de partida en los Objetivos Estratégicos de la Gerencia de Recursos Humanos del Holding, en el cual se establece la aplicación de Encuesta de Clima Organizacional cada 2 años, correspondiendo la 2º a Noviembre de 1994.

Para ello, y con el propósito de realizar un análisis comparativo que permita medir el cambio alcanzado, se aplicará la misma encuesta de 1992, es decir, un cuestionario de 62 preguntas cerradas con 6 alternativas de respuesta, las cuales serán procesadas a través de un Software diseñado por la Empresa consistente en introducir los datos al programa, y el cual posteriormente entrega los resultados totales, por Empresa y Areas, por cada una de las variables estudiadas.

Para 1994, la Unidad de Análisis corresponde a todos los trabajadores con Contrato Indefinido de la Empresa. El Universo estuvo conformado por todos los trabajadores, es decir, 255 trabajadores (excluidos Gerentes y Jefes de Area), de los cuales 248 son hombres y 7 son mujeres. Al momento de la Encuesta hay que considerar que 17 trabajadores se encontraban con vacaciones y licencias médicas, por lo tanto, el total del Universo a encuestar era de 238 personas. Una vez realizada la 2ª encuesta se contabilizó un total de 210 personas que responden el instrumento (88,24%), y 28 personas (11,76 %) que no desearon contestarlo.

La encuesta se realizó primeramente en la Planta Viña del Mar, partiendo por el Area Comercial a las 8:30 hrs; posteriormente el Area de Finanzas a las 10:30 hrs y a las 12:00 la Sucursal Viña del Mar. Entre las 14:00 y 17:00 hrs. se realizó la encuesta en el Area de Operaciones en 3 turnos consecutivos. Entre las 17:00 y 18:00 hrs se aplicó la encuesta a todo el personal del Area de Relaciones Industriales. A las 23:00 hrs se realizó la encuesta al personal en turnos de noche, tanto del Area de Operaciones como en Sucursal Viña del Mar. Al siguiente día, se realiza la encuesta en los Depósitos de La Calera y San Felipe.

La distribución del personal que contestó la encuesta por lugares geográficos es la siguiente:

- 1.- Planta Viña del Mar : 140 encuestados
- 2.- Sucursal Viña del Mar : 31 encuestados
- 3.- Depósito La Calera : 21 encuestados
- 4.- Depósito San Felipe : 18 encuestados

Cabe señalar que no fue necesario, elegir una Muestra representativa, debido a que se estimaba importante conocer la percepción de todos los trabajadores. Las Técnicas de Recolección de Datos y Plan de Análisis, fueron las mismas que se utilizaron en la 1ª encuesta.

A continuación se presentarán los resultados por Total Empresa y Total Areas, según las variables estudiadas.

B.- Descripción de Resultados :

1.- Presentación de Resultados Total Empresa por Variables:

Variable Compañía

Se puede señalar que esta variable fue percibida como Favorable en un 75,3 %, con un Neutro de 17,5 % y con un Desfavorable que apenas alcanza a un 5,9 %, por lo tanto, la variable es percibida altamente como Favorable en la Empresa.

Variable Jefatura

Esta variable presenta un 68,1 % como Favorable, seguido con un 22,9 % en la categoría de Neutro y un 7,3 % como Desfavorable, por lo tanto, esta variable es también percibida altamente Favorable por el Entorno Interno de la Empresa.

Variable Remuneraciones

Esta variable presenta solamente un 43,3 % en la categoría Favorable, seguido por un alto porcentaje de Neutro de 37,6 % y finalmente con un 15,2 % en la categoría de Desfavorable, por tanto, esta variable es percibida como desfavorable por parte del personal de la Empresa.

Variable Desarrollo/Capacitación

Esta variable, la igual que la anterior, también presenta un bajo porcentaje en la categoría Favorable, con un 50,5 %, en la categoría de Neutro con un 25,7 % y un alto porcentaje de Desfavorable de 21,9 %, por lo tanto, también es percibida desfavorablemente por los trabajadores de la Empresa.

Variable Trabajo

Esta variable es encuentra con un alto porcentaje de Favorable de 74,3 %, seguido de Neutro con un 14,8 % y un Desfavorable que alcanza escasamente al 9,5 %, por lo tanto, es una variable en que se reconoce claramente la percepción Favorable por parte del Entorno Interno.

Variable Condiciones de Trabajo

También se presenta esta variable con un alto porcentaje en la categoría de Favorable con un 63,3 %, seguido por Neutro con un 17,9 % y finalmente con un porcentaje de Desfavorable bastante mas alto que la categoría anterior de 17,1 %, por tanto, esta variable también es percibida de manera favorable por los trabajadores de la Empresa.

Variable Beneficios

Esta variable presenta un bajo porcentaje de Favorable de 52,4 %, seguido con un alto porcentaje de Neutro de 20,0 % y también un alto porcentaje en la categoría de Desfavorable de un 15,0 %, por tanto, esta variable es percibida desfavorablemente por el Entorno Interno.

Variable Efectividad Operacional

Esta variable tiene un porcentaje de Favorable que alcanza a un 81,4 %, seguido por un Neutro de 11,4 % y un Desfavorable que alcanza escasamente al 5,7 %, por lo tanto, se obtiene que esta variable es percibida claramente como favorable por los trabajadores de la Empresa.

Variable Canales de Participación

Esta variable también es percibida con un alto porcentaje de Favorable con un 74,8 %, seguido con un 12,9 % en la categoría de Neutro y finalmente con un 8,1 % en la categoría de Desfavorable, por lo tanto, esta variable es percibida como favorable por parte del Recurso Humano de la Empresa.

Variable Organización/Comunicación

Se presenta esta variable con un bajo porcentaje de Favorable de solamente un 48,1 %, seguido por un alto porcentaje de Neutro de 33,8 % y un 15,2 % en la categoría de Desfavorable, por lo tanto, esta variable es percibida por el Entorno Interno como Desfavorable.

Total Empresa

En este gráfico se puede observar que la variable mejor percibida por el Entorno Interno es la variable Efectividad Operacional y la más baja es la variable Remuneración, ambas con un porcentaje de 81,4 % y 44,3 %, respectivamente. La variable que presenta más alto porcentaje en la categoría de Neutro, corresponde a la variable Remuneración con un 37,6 % y la variable que presenta el más alto porcentaje de Desfavorable es Desarrollo/Capacitación con un 21,9 %. Finalmente la variable que presenta más alto porcentaje en la categoría Sin/Respuesta es la variable Beneficios con un 11,9 %.

2.- *Presentación de Resultados por Areas:*

Total Area N° 1 Operaciones

El resultado más alto de la categoría favorable es la variable Efectividad Operacional con un 74,4 %, igual resultado tiene la variable Trabajo, sin embargo, la primera tiene un porcentaje de Desfavorable más bajo. La variable remuneración es la que presenta el porcentaje más alto , con un 32,1% en esta última categoría.

En Neutro, la variable que tiene más alto porcentaje es la variable Remuneración con un 43,4 % y el más bajo corresponde a las variables Trabajo, Condiciones de Trabajo y Canales de Participación.

En la categoría Desfavorable, las variables que tienen más alto porcentaje, son Condiciones de Trabajo y Beneficios y el más bajo corresponde a Efectividad Operacional. Por último, en la categoría Sin Respuesta, la variable con mayor porcentaje es Beneficios con un 9,4 %.

Total Area N° 2 Comercial

En esta Area, nos encontramos que la variable que presenta más alto porcentaje en la categoría Favorable, es también la Efectividad Operacional con un 88,8 % y la más baja, Desarrollo/ Capacitación con un 51,7%.

En la categoría de Neutro, la variable con más alto porcentaje es la variable Remuneraciones con un 32,6 % y el más bajo Efectividad Operacional con un 7,9 %.

En relación a la categoría Desfavorable es la variable Desarrollo/ Capacitación la que tiene el más alto porcentaje con un 24,7 % y el más bajo, la variable Jefatura con un exiguo 2,2 %. En la categoría Sin Respuesta, la variable Beneficios presenta el más alto porcentaje con un 14,2 %.

Total Area N° 3 Finanzas

En esta Area, la variable que presenta es más alto porcentaje de Favorable, es también Efectividad Operacional con un 73,3 % y el más bajo la variable Remuneraciones con un 33,3 %. En relación a la categoría Neutro, el porcentaje más alto lo constituye la variable Remuneraciones con un 40,0 % y el más bajo Efectividad Operacional con un 15,0 %.

En la categoría Desfavorable, tenemos que el porcentaje más alto corresponde nuevamente, a la variable Remuneraciones con un 21,7 %, seguido con el mismo porcentaje por la variable Desarrollo/Capacitación . El porcentaje más bajo corresponde a la variable Efectividad Operacional (8,3 %) al igual que Canales de Participación. En la categoría Sin Respuesta, la variable con más alto porcentaje es Beneficios con un 6,7 % al igual que la variable Canales de Participación.

Total Area N° 4 Relaciones Industriales

Dado que los resultados son entregados en porcentajes para efectos de comparación, y dado que el área se compone de un total de 8 personas se genera una sobredimensión de los mismos. La variable con el más alto, es la variable Efectividad Operacional con un 100%, seguido de la variable Remuneraciones y Organización/Comunicación con un 50,0 % dentro de esta misma categoría.

2.- *Análisis de Resultados a partir del Modelo Teórico elaborado:*

Al realizar un análisis de los resultados de la 2ª Encuesta de Clima Organizacional en la Empresa, nos remite nuevamente a los elementos teóricos presentados al inicio del estudio, es decir, la Teoría de Sistemas a través de un enfoque Luhmaniano.

Una vez más, se corrobora que la características de la Organización, a lo que Luhmann define como Determinismo Estructural se presenta en la realización del 2º estudio de Clima Organizacional en la Empresa, donde " nada puede ocurrir en la Empresa sino está posibilitado en su propia estructura ", lo que hace distinguir al interior de este estudio dos objetivos que están establecidos desde una Visión Estratégica.

1.- Determinar en el momento de la encuesta la percepción que tiene el Entorno Interno de la Organización.

2.- Determinar el cambio alcanzado durante el período de transcurso de los dos estudios de Clima Organizacional realizados.

En esta primera parte, el análisis estará dirigido a conocer la percepción del Entorno Interno, los cuales juegan un rol importante en una organización en pleno proceso de cambio, pues " la organización no puede ser cambiada es la organización la que cambia " para lo cual es necesario que los primeros gatillen cambios en la segunda.

Esta 2º Encuesta de Clima, posee las mismas características que el 1º Estudio, es decir, la presencia de un Consultor Externo (Alumnas Seminaristas) en lo que respecta de Preparación, Aplicación y Análisis de los resultados, donde las alumnas se constituyen en Observadores Externos que ven más allá de la observación de los Observadores Internos.

En primer lugar, se puede señalar que este estudio de clima no tuvo una buena recepción por parte del Ambiente Interno, dado que no se dieron a conocer los resultados del estudio anterior por decisión de Gerencia del Holding, con lo cual no se produjo el Feed-back necesario para que el estudio sea parte de un proceso Autorreflexivo de la Empresa. Lo anterior trajo como consecuencia para el actual estudio, que el Entorno Interno no se haya sentido parte del Diagnóstico Externo, participando con apatía y excepticismo de que los resultados no sean utilizados en favor de la organización.

No obstante esta situación, fue destacable el rol desempeñado por el área de Relaciones Industriales, que realizó un proceso de motivación y sensibilización que trajo como consecuencia posteriormente el alto porcentaje de encuestas recepcionadas. También es importante de destacar la gestión de coordinación con las Jefaturas de las diferentes Areas de la Empresa que facilitaron plenamente la Aplicación del instrumento.

A continuación se presenta el análisis Total Empresa por Variables y Areas:

*A.) **Variable Compañía** : es una variable que presenta un alto porcentaje de resultado Favorable, donde se puede concluir que el Espíritu e Identidad Organizacional están presentes, generándose un fuerte vínculo entre Organización y Ambiente Interno. También se observa en esta variable una recepción favorable del rol que desempeña la empresa hacia la Comunidad o Entorno Externo, con lo cual se puede concluir que el Entorno Interno está totalmente comprometido con la Imagen de la Organización y que en última instancia es indicador de vital importancia en una organización autorreflexiva compuesta de decisiones, ya que, el alto grado de identificación con las normas de la organización permiten la disminución de la Doble Contingencia Organizacional, y por ende, el cumplimiento de objetivos tanto Organizacionales como Individuales.*

B.) Variable Jefatura: esta variable presenta un alto porcentaje de Favorable, lo que permite a la organización contar con un Recurso Humano clave en el proceso autorreflexivo de la misma, ya que las Jefaturas representan el poder formal, poniendo en práctica la toma de decisiones. Al ser las Jefaturas el poder formal, son las que entregan recompensas y castigos a los subordinados, manteniendo en la ejecución de su rol la disminución de la Doble Contingencia Organizacional. Dado lo anterior, las Jefaturas tienen que tomar " un Liderazgo Ejecutivo ", es decir, el conseguir que el liderazgo aporte un complemento importante a la mejor realización de un puesto de autoridad formal. Es importante que a través de estos resultados la Empresa continúe reforzando mediante una serie de estrategias, para lograr que los conflictos intraorganizacionales (tanto al interior del Area como entre Areas) sean controlados y solucionados si es posible, para lograr en definitiva la disminución de la Complejidad Organizacional y mantener "el Sentido" entre Organización y Entorno Interno. Esto es posible, por que así como el poder que tienen las Jefaturas tienen su fundamento en la cúspide de la pirámide organizacional el poder informal que posean se basa en la aceptación de los subordinados, es un "poder emergente" que se genera en las bases mismas y ello se ve visualizado en los resultados de la presente encuesta.

C.) Variable Remuneraciones : en el presente estudio constituye la variable con más bajo porcentaje de Favorable, que se caracteriza por ser el punto neurálgico de continuos problemas en la Doble Contingencia Organizacional, ya que el Entorno Interno percibe que sus remuneraciones no son acorde con el trabajo realizado, más aún, al compararse con otras Empresas de igual complejidad en el mercado regional que otorgan mayores remuneraciones a su Recurso Humano.

D.) Variable Desarrollo/Capacitación : es parte del grupo de variables con más bajo porcentaje a nivel Total Empresa, cabe mencionar su importancia en el reconocimiento hacia el Recurso Humano. La falta de oportunidades de participación el cursos de capacitación constituye una falta de incentivos por el buen desempeño del trabajador, en especial cuando la normativa legal lo facilite.

E.) **Variable Trabajo** : esta variable presenta uno de los porcentajes más altos de Favorables. Desde el punto de vista de un análisis multivariado, se relaciona con las variables Remuneración y Jefaturas, esta última que también presenta un alto porcentaje de favorable, favorece junto a la variable en cuestión, la planificación futura dirigida a un Cambio Organizacional, pues el contar con una relación Jefe-Subordinado que facilite la autonomía, retroalimentación, las oportunidades para interactuar con otros, etc. son condiciones que permiten un cambio en una organización.

F.) **Condiciones de Trabajo** : es una variable que presenta un alto porcentaje de Favorable, donde el Entorno Interno percibe, al momento de la encuesta, que existen las condiciones de seguridad física, elementos de protección y servicios higiénicos entregados por la Empresa para un buen desempeño de su trabajo. Es importante señalar que las condiciones de trabajo constituyen un factor importante para lograr un producto de calidad.

G.) **Beneficios** : es parte del grupo de variables que presentan más bajo porcentaje de Favorable, lo cual visualiza la percepción que tiene el Ambiente Interno de la importancia que la Empresa le asigna a los problemas y necesidades de estos. Es una de las variables que está directamente relacionada con la Doble Contingencia , por lo tanto, para cualquier intervención que se pretenda realizar en el futuro debe ser una de las variables consideradas, pues sólo así contribuirá a disminuir la Doble Contingencia Organizacional.

H.) **Efectividad Operacional** : se constituye en la variable con más alto porcentaje en la categoría Favorable, lo cual se traduce en que el Ambiente Interno percibe la eficiencia del trabajo proyectado y, el planeamiento y desarrollo tecnológico, se desarrollan con una tecnología de vanguardia por parte de la Empresa. Por lo tanto si se quiere planificar un cambio tendiente a mejorar cualquiera de las variables estudiadas, se cuenta ya con un elemento esencial como es la percepción altamente favorable de lo anteriormente mencionado, lo que produce al mismo tiempo una alta motivación por el trabajo realizado y que favorece la calidad del producto que es N° 1 en el mercado.

I.) **Canales de Participación** : también es una de las variables con alto porcentaje de Favorable, donde el Entorno Interno percibe una apertura de expresión e integración adecuada a la Empresa. Más aún, desde un enfoque multivariado, si se relacionan con las variables Jefatura, Trabajo y Canales de Participación, se cuenta con los elementos esenciales para continuar con un cambio estratégico a largo plazo. Es importante destacar, que esta variable al otorgar espacios de participación, no sólo favorece la disminución de la Complejidad Organizacional sino que además facilita la Resolución de Conflicto entre Empresa y el Entorno Interno (Intraorganizacional).

G.) **Variable Organización/Comunicación** : es la segunda variable que presenta más bajo porcentaje de Favorable, lo cual refleja que el Entorno Interno no percibe claramente y en forma eficiente la estructura y aplicación consistente de la Política de la Organización. Es importante señalar que en esta variable, la carencia de una adecuada organización se debe a una falta de una planificación estratégica global, que obliga a la Empresa a continuar fortaleciendo los procesos de Coordinación y Control dentro de la misma dirigidos a la disminución de la Complejidad Organizacional. También se requiere que los procesos de Diferenciación e Integración Organizacional sean más efectivos, en que el Entorno Interno participe de ellos.

Continuando con el análisis por subsistema, tenemos que el **Area N° 1 de Operaciones**, la variable Efectividad Operacional es la más alta, siendo favorable para el objetivo del Area, que es producir un producto en cantidad y calidad al mercado. También se encuentra con igual porcentaje la variable Trabajo, lo que es recíprocamente congruente con la anterior variable, ya que se tiene no sólo una alta tecnología sino que además una favorable percepción del trabajo realizado, todo lo cual favorece el cumplimiento de metas en el Area, además de contribuir al Clima de la Empresa. Por otra parte, las variables con más bajo porcentaje son Remuneraciones, seguido por Desarrollo/Capacitación. La 1ª nos señala que el Entorno Interno no percibe la relación equitativa entre trabajo realizado -

recompensa obtenida. En la 2ª variable, el Entorno Interno percibe la Capacitación recibida no adecuada en calidad y cantidad, más aún, en esta Area que realiza un trabajo con alta tecnología y en óptima calidad.

En el Area N° 2 - Comercial, nos encontramos que la variable con más alto porcentaje vuelve a ser Efectividad Operacional, a pesar de que esta Area no realiza su trabajo en función de este aspecto. Dentro de esto, es importante señalar que es el Area que mejor percibe la variable en cuestión (88,8%), lo mismo sucede con la variable Compañía, donde el nivel de Identidad e Imagen de la Empresa es altamente favorable, lo cual facilita la comercialización del producto en el mercado. También es importante de destacar que la variable con más bajo porcentaje corresponde a Desarrollo/Capacitación, a lo cual el Entorno Interno percibe que la Capacitación recibida no está acorde a las funciones que desempeñan y exigencias del mercado.

En el Area N° 3 - Finanzas, la variable Efectividad Operacional sigue manteniendo su primacia, siendo un Area que se encuentra en una situación similar al Area anterior, por lo tanto, no viéndose afectada mayormente por la tecnología. La variable que se percibe con más bajo porcentaje corresponde a Remuneraciones, lo cual es explicado por ser esta una de las Areas que exige una especialización para el cargo, no teniendo posteriormente una retribución económica, situación que se agrava al compararse con el Area Comercial, que se presenta con altos ingresos sin preparación previa, produciendo un Conflicto Intraorganizacional que dificulta la disminución de la Complejidad Organizacional.

El Area N° 4 - Relaciones Industriales, se vuelve a repetir la situación anteriormente descrita, en donde la Efectividad Operacional presenta el más alto porcentaje, sin presentar una mayor incidencia en el Area. La variable con más bajo porcentaje son Remuneraciones y Organización/Comunicación, presentándose las mismas características que en las áreas anteriores.

CONCLUSIONES FINALES DEL 2º ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL:

Es importante tener presente que según la Teoría de Luhmann, los conceptos centrales en una organización son la " Disminución de la Complejidad y la Doble Contingencia Organizacional ", siendo esta última la relación y cumplimiento de objetivos de la Organización y el Entorno Interno a través de una serie de variables que permiten visualizar la relación de ambas contrapartes. Y es así como en el estudio realizado continua siendo importante la realización del Autodiagnóstico, a través de un trabajo grupal por Areas en que se efectúe la entrega de los resultados del presente estudio para conformar el Co-Diagnóstico Organizacional, el cual debe ser aceptado por la organización y formar parte del proceso autorreflexivo del decidir de la Empresa, y así todas las decisiones que vayan dirigidas a una intervención organizacional se orienten a aquellas variables que han tenido el porcentaje de favorable más bajo, como han sido las variables Remuneraciones, Beneficios, Desarrollo/Capacitación y Organización/Comunicación.

Como plantea Luhmann las variables de un sistema no pueden ser intervenidas aisladamente. Así tenemos, que las variables más deficitarias, Remuneraciones y Beneficios se interconectan, pues ambas se relacionan con la Doble Contingencia Organizacional, por lo tanto, al ser intervenidas es necesario tener presente tanto los objetivos de la Organización como de los individuos que allí laboran.

Por su parte la variable Desarrollo/Capacitación y Organización/Comunicación se relacionan con la ausencia de una Planificación Estratégica, que tenga presente los procesos de Diferenciación, Integración, Formalización y Especialización Organizacional.

La Intervención Organizacional a desarrollarse en los próximos dos años requiere no sólo tener en cuenta los resultados cuantitativos del presente estudio sino que además el valioso aporte del Autodiagnóstico a realizarse el próximo año. Además, es importante tener presente en una futura intervención no sólo las variables con más bajo porcentaje sino que también aquellas variables identificadas con más alto porcentaje favorable, como lo son: Efectividad Operacional, Canales de Participación, Jefatura, Compañía y Trabajo, ya que en estas variables se encuentra una percepción favorable por parte del Entorno Interno de las reglas que establece la Empresa, Tecnología de avanzada, apertura hacia la solución de problemas y aceptación del poder informal, todo lo cual facilita el proceso de cambio planificado.

3.- *Análisis Comparativo entre los Estudios de Clima Organizacional de 1992 y 1994.*

Siguiendo con el orden establecido, se realizará primeramente el análisis por Total Empresa y posteriormente por Areas a través del conjunto de variables investigadas.

A.) *Presentación de Resultados Total Empresa:*

1.- *Variable Compañía: Se puede observar un aumento sustancial en lo que respecta a esta variable que es cerca del 10 % más en la categoría Favorable, asimismo la disminución de las categorías tanto Neutro como Desfavorable. Por lo tanto, el sentimiento de lealtad y compromiso hacia la Empresa por el Entorno Interno es bastante alto, aumentando en el transcurso de los años 1992 a 1994.*

2.- *Variable Jefatura: Observamos que en 1994 esta variable no ha sufrido cambios sustanciales, manteniendo un porcentaje que bordea el 68 %, lo único que cambia es la categoría Neutro que en el 2º estudio aumenta de un 20,4 % a un 22,9 %. es importante considerar que al mantenerse la percepción en el transcurso de dos años significa que tanto el tipo de poder formal como el informal que poseen las Jefaturas en la Organización, permiten la adecuada resolución de conflictos, la propuesta de problemas y el planteamiento de soluciones en equipo, y esto se debe más que nada a que las Jefaturas son ocupadas por profesionales jóvenes y que tienen un manejo de las características anteriormente mencionadas, y que por último permiten que la toma de decisiones sea oportuna y fluida, disminuyendo tanto la Complejidad como la Doble Contingencia Organizacional.*

3.- **Variable Remuneraciones:** En el 2º Estudio de Clima se ha obtenido un porcentaje un poco más alto en comparación con 1992 en la categoría Favorable; en tanto que resto de las categorías se han mantenido en el mismo nivel. Aún más, es la variable con el porcentaje más bajo en la categoría Favorable en ambos estudios, además de ser la variable que menos a crecido durante los dos años en su aspecto Favorable.

4.- **Variable Desarrollo/ Capacitación :** Esta variable no presenta un aumento en el porcentaje dentro de la categoría Favorable, pese a ser diseñada con el objetivo de entregar una Capacitación y Entrenamiento a todos los trabajadores para el mejoramiento de la mano de obra calificada. Si se relacionan estos resultados con la Evaluación de la Política de Capacitación (Ver el Momento Metodológico), se puede señalar que algunas de las falencias detectadas se han reflejado en el 2º Estudio de Clima, produciendo que las categorías Favorable y Neutro no hayan sufrido cambios sustanciales, y más aún, que la categoría Desfavorable haya presentado un aumento del 19,8 % al 21,9%.

5.- **Variable Trabajo :** Esta variable presenta un aumento sustancial en la categoría Favorable más del 14,0 % entre el año 1992 y 1994, e inversamente proporcional en el resto de las categorías, siendo la variable que ha experimentado un cambio mayor. Este aumento en la primera categoría es un factor importante que se produce en el transcurso de los dos años, ya que el Entorno Interno percibe como agradable el trabajo realizado (a pesar que al mismo tiempo percibe que la Remuneración recibida no está acorde al trabajo realizado), lo que demuestra un Recurso Humano altamente motivado, y más aún, altamente identificado con el producto que se entrega al mercado, facilitando una intervención en las variables con más bajo porcentaje y apoyadas en las variables mejor percibidas, como lo son por ejemplo, la variable Compañía.

6.- **Variable Condiciones de Trabajo:** También es una variable que ha tenido un aumento sustancial en la categoría de Favorable en el

transcurso de los dos años, y esto se debe principalmente a una serie de mejoramientos en la Infraestructura de la Empresa, de los elementos de protección personal, Servicios Higiénicos.

7.- **Variable Beneficios:** Es importante señalar que en esta variable en el transcurso de los dos años, se observa una leve disminución en la categoría Favorable, del 54,2 % al 52,4 % , y un aumento bastante considerable en la categoría Neutro cerca del 8 %. No obstante, en la categoría Desfavorable presenta una importante disminución de 23,7 % al 15,7 %. Dado que la mayoría de los indicadores que conforman esta variable están dirigidos a medir la percepción de los beneficios otorgados por Contrato Colectivo, resulta casi imposible medir el impacto del Beneficio Social que entrega la Empresa a través de la Unidad de Bienestar.

8.- **Variable Efectividad Operacional :** Primeramente es importante destacar que esta variable es la mejor percibida en ambos estudios de clima, teniendo un aumento progresivo desde 1992 a 1994, bordeando del 72 % al 82%, por lo tanto, el Entorno Interno percibe que la alta tecnología que se utiliza es de avanzada permitiendo producir un producto de primera calidad.

9.- **Variable Canales de Participación:** También es una variable que ha tenido un aumento sostenido durante los dos años en cuestión, del 67,2 % al 74,8 %, y dado el enfoque sistémico multivarial, esta variable está directamente relacionada con Jefatura, ya que al mejorar las relaciones Jefe-Subordinado se facilita la solución de problemas en aspectos laborales de cada Area.

10.- **Variable Organización/Comunicaciones :** Se mantiene las mismas características del primer Estudio de Clima, sólo observándose un leve

aumento en la categoría Neutro que bordea el 2 %, pero es preocupante observar que esta variable está bajo el 50 % de la categoría Favorable, concluyéndose que el Entorno Interno todavía no conoce la organización de la Empresa, es decir, no percibe los procesos de Diferenciación e Integración Organizacional.

B.) Presentación de Resultados por Areas:

1.- **Area N° 1 Operaciones :** Es importante destacar que la variable que tiene el porcentaje más alto en la categoría favorable es Efectividad Operacional que ha aumentado en un 14 % de 1992 a 1994. La segunda variable destacable es Trabajo, que en el transcurso de los 2 años ha tenido un aumento cercano al 20 %, siendo unos de los mayores cambios alcanzados. Dentro de la misma situación y con un crecimiento cercano al 10 % están las variables Compañía, Jefatura y Canales de Participación y, con un aumento cercano al 2%, tenemos a la variable Desarrollo/Capacitación. La única variable que no ha tenido cambio en la categoría Favorable es Organización/Comunicaciones, sin embargo ha tenido un aumento leve en las categorías Neutro y Desfavorable. Las variables que han experimentado una disminución en la categoría Favorable, tenemos a Beneficios (50% al 43,3% con un aumento considerable en la categoría Neutro de 16,1% al 22,6%), y Remuneraciones (35,7% al 32,1% con un aumento sustancial en la categoría Desfavorable de 14,3% al 22,6%) .

2.- **Area N° 2 Comercial :** En esta Area se presentan una serie de cambios de gran importancia en el análisis para una posterior intervención organizacional. Primeramente, la variable que se ha mantenido con el porcentaje más alto durante los dos años es Efectividad Operacional en la categoría Favorable, subiendo del 82,6% al 88,8 % (es el Area que tiene el

porcentaje más alto en esta variable). En la variable *Canales de Participación* se caracteriza por ser la variable que ha tenido el mayor cambio durante el segundo estudio de clima, con un aumento cercano al 12%, en cambio la variable *Desarrollo/Capacitación* ha tenido una disminución cercana al 10%. También han tenido un cambio positivo las variables *Compañía* (cerca del 8%), seguido por la variable *Trabajo, Remuneraciones y Canales de Participación*. Por su parte, las variables que han experimentado una disminución, además de la anteriormente mencionada, tenemos a *Organización/Comunicaciones, Jefatura y Beneficios* con un aumento en la categoría *Neutro*.

3.- ***Area N° 3 Finanzas*** : Al igual que en resto de las áreas, la variable *Efectividad Operacional* sigue manteniendo el porcentaje más alto, con un aumento cercano al 8%. Es importante señalar que la variable con más bajo porcentaje en el primer estudio de clima era *Remuneraciones*, la cual ha experimentado un aumento cercano al 8%, también han tenido un aumento considerable las variables : *Compañía, Desarrollo/Capacitación, Trabajo, Condiciones de Trabajo, Beneficios, Canales de Participación y Organización/Comunicaciones*. Finalmente es necesario mencionar el cambio sufrido por la variable *Jefatura*, que el primer estudio de clima era la variable con el más alto porcentaje en la categoría *Favorable*, y que en el segundo estudio ha pasado a ser la variable con el más bajo porcentaje en la misma categoría, con una disminución cercana al 16 %, lo que permite visualizar para una futura intervención organizacional esta variable como punto neurológico teniendo como apoyo la favorable percepción del resto de las variables.

4.- ***Area N° 4 Relaciones Industriales*** : Se puede observar en esta Area la ausencia de cambios importantes, no obstante es destacable el cambio producido en las variables con más bajo porcentaje del primer estudio de clima, que fue *Desarrollo/Capacitación* al segundo estudio que es *Remuneraciones*. Es resto de las variables ha sufrido leves aumentos en la categoría *Favorable*.

4.- Cambios producidos entre el 1º y 2º Estudio de Clima Organizacional.

Los Cambios serán establecidos de acuerdo a las variables estudiadas y tomando en consideración: la Evaluación realizada a la Política de Capacitación y Desarrollo, Programa de Comunicaciones Internas; Acciones y otros programas (tanto dentro del Area de Relaciones Industriales como de otras Areas de la Empresa) y la Intervención Organizacional dirigidos al mejoramiento del Clima Organizacional durante 1993 y 1994.

A.- Cambios Producidos como Sistema Global, Total Empresa:

1.- Variable Compañía: Esta variable que a tenido un aumento considerable durante los dos años de intervención demuestran el alto grado de Identificación con la Organización, como asimismo la percepción por parte del Entorno Interno de la preocupación de la Empresa por el Principio Recurso Humano N° 1, y que se vio fortalecido por el " Programa de Fortalecimiento de la Unidad de Bienestar " , desarrollado en el presente año, con el Objetivo de Integrar al trabajador y su grupo familiar a la Empresa, logrando así una mayor Identidad y lealtad Organizacional. También es importante señalar la Política desarrollada por la Empresa en todas sus Areas en relación a la premiación anual por cumplimiento de metas, lo que permite un mayor reconocimiento al trabajo realizado, permitiendo reducir la Complejidad y Doble Contingencia Organizacional.

2.- **Variable Jefatura:** Es una variable que ha mantenido en ambos estudios su baja calificación por parte del Entorno Interno, y esto se ha debido principalmente por la ausencia de una Intervención dirigida al fortalecimiento de esta variable, que a pesar de no tener resultados negativos, se nota un leve cambio subiendo en la categoría Neutro en desmedro de la Favorable, percibiéndose como regular el desempeño realizado por Jefaturas, por lo tanto, debe tenerse en cuenta el trabajo desempeñado por las Jefaturas, a través de Cursos de Capacitación orientado a reforzar el trabajo en equipo, la toma de decisiones, por ser los medios entre Organización y Entorno Interno responsables de la disminución de la doble contingencia y la resolución de conflictos.

3.- **Variable Remuneración:** Es una variable, que por su naturaleza, siempre existirá un nivel de disconformidad, además el mejorarla está en la toma de decisiones de la cúspide de la pirámide de la organización, estando fuera del proceso de intervención de un Consultor Externo. No obstante lo anterior, esta variable ha presentado una mejoría que puede ser explicada tanto el proceso de Negociación Colectiva llevado a cabo en 1993 y en el cual se obtuvieron importantes logros para en Entorno Interno, lo que sumado a estímulos económicos por cumplimientos de metas provocan en un mejor bienestar económico para el Recurso Humano, en especial del Area Comercial que está constantemente reforzada para lograr una mejor productividad, dado ya por satisfechas las necesidades primarias, orientándose a la satisfacción de necesidades de reconocimiento, aspirando un mayor bienestar personal y familiar.

4.- **Variable Desarrollo/Capacitación:** Esta variable no ha presentado durante los dos años un mejoramiento en su resultados, pese a desarrollarse una Política de Capacitación dirigida a todo el personal de la Empresa. Lo anterior se explica al considerar en nuestro análisis los resultados obtenidos de la Evaluación de la Política de Capacitación durante los últimos tres años (Ver ll Momento Metodológico), en donde no se visualiza una

capacitación extensiva en los niveles intermedios e inferiores de la Empresa, por lo tanto, no superando la disconformidad de la cantidad de la Capacitación recibida. Más aún, el Area Comercial que ha sido la que menos ha recibido capacitación en el presente año y que es totalmente concordante lo anterior con los resultados del segundo estudio de clima, en donde es el Area que tiene menos porcentaje de Favorable. Es importante mencionar que la evolución de esta variable permite comprobar que el Aprendizaje Organizacional es un medio para lograr una mayor productividad, visualizándose en la Empresa una favorable percepción de ella que debiera ser aprovechado por las instancias que toman decisiones en la planificación estratégica del Recurso Humano.

5.- Variable Trabajo : Es las variables que ha tenido un aumento de gran relevancia en el 2º estudio, en comparación con el 1º (14%), y esto se debe a la influencia de otras variables como lo son Compañía, Condiciones de Trabajo y Efectividad Operacional, produciendo que el Entorno Interno sienta agrado por el trabajo realizado, más aún, la oportunidad que tienen en el lugar de trabajo de interactuar con los demás, la autonomía (que incluye la toma de decisiones) en la Organización. En esta variable también a influenciado la política de la organización respecto a mejorar el trabajo realizado con la perspectiva de ir superando anualmente las metas de productividad como las de ventas.

6.- Variable Condiciones de Trabajo : En esta variable se observan cambios positivos a partir del segundo estudio, los cuales se pueden explicar por las acciones desarrolladas en el presente año por parte del Jefe de Relaciones Industriales, en lo que se refiere a instalación de nuevos Servicios Higiénicos y mejoramiento de los existentes, contratación de un nuevo sistema de Vigilancia y mejoramiento del Servicio de Colación.

7.- **Variable Beneficios:** No presenta un cambio positivo en el período en cuestión, al contrario se observa una leve disminución del porcentaje Favorable repercutiendo en un aumento de la categoría Neutro. Esta variable ha sido de gran preocupación por el Area de Recurso Humanos de la Empresa, y es así como se desarrolla el proyecto " Fortalecimiento de la Unidad de Bienestar " el cual estuvo basado en uno de los indicadores que presenta la encuesta de clima, por lo que no ha tenido una repercusión en un mejoramiento sustancial de la variable. Más aún, el proyecto está inserto en la meta global del Area que es " la Aplicación del Recurso Humano N° 1 " que tiene una relación directa con la variable Compañía. Por su parte el Proyecto " Banco de Datos " tiene un efecto estratégico a través de los proyectos que se elaboren para el Trabajador y su grupo Familiar en los siguientes dos años, por lo tanto, su aporte es medible en el próximo estudio de clima.

8.- **Variable Efectividad Operacional :** Es la variable que se presenta mejor ponderada al interior de la Empresa, pese a que su aumento no fue sustancial (10%) como lo experimentó la variable Trabajo (14%). Este cambio positivo se debe a la Política General de la Empresa durante los últimos años, en que se ha incorporado tecnología de punta en forma progresiva. El alto nivel tecnológico actual favorece indudablemente que el producto se otorgue en la calidad y cantidad que el mercado exige, en especial en épocas de verano en que la demanda es mayor. También se han efectuado cambios importantes en el Area de Informática, con la incorporación de nuevos PC y un sistema electrónico para la ventas del Area Comercial.

9.- **Variable Canales de Participación :** El cambio positivo que observa esta variable es alrededor del 8% durante los dos años. Esta variable no ha sido intervenida directamente, pero teniendo presente el efecto multivarial nos encontramos la mejor relación entre Jefes y Subordinados favorece enormemente en las posibilidades de participación de los últimos en la resolución de problemas referidos a su trabajo. No se debe olvidar que las relaciones informales son tan importantes como la estructura formal en una

organización, llegando incluso a ser más efectivas (Ver Cuadro N° 3, de Planificación Estratégica, en el I Momento Metodológico).

10.- Variable Organización/Comunicación : El cambio más significativo que esta presenta es en la categoría Neutro cercano al 3%, por lo tanto, se puede concluir que ha sufrido una disminución en su percepción Favorable. Esta variable ha sido intervenida en el presente año a través del Proyecto " Descripción de Cargo ", que se constituye en un aporte significativo a niveles gerenciales y los procesos posteriores a la Descripción de Cargo como es la Evaluación de Cargo, que establece relación entre Cargos y categorías de Remuneraciones, aún cuando no se han llevado a cabo todavía en la Empresa. También se desarrolló durante los dos años el " Programa de Comunicaciones Internas " que se compone de dos Subproyectos: Desayunos Gerenciales y Buzón de Sugerencias. Como se pudo observar a partir de la evaluación realizada (Ver II Momento Metodológico), este programa presentó grandes falencias que como consecuencia trajo un cumplimiento parcial de los objetivos. Indudablemente lo anterior produjo efecto en la percepción del Ambiente Interno hacia los indicadores de esta variable, debiéndose tener presente en el futuro las falencias del programa dado que es una de las variables más deficitarias.

B.- Cambios Producidos por Subsistemas, Areas de la Organización:

1.- **Area N° 1 Operaciones** : Esta Area presenta un cambio positivo en todas las variables exceptuando Remuneraciones y Beneficios, que han experimentado una baja importante en la categoría Favorable, aumentando las categorías Desfavorable y Neutro respectivamente. Por lo tanto, el Area de Relaciones Industriales debe considerar estas falencias en sus futuras planificaciones.

2.- **Area N° 2 Comercial**: En esta Area nos encontramos que también la gran mayoría de las variables han tenido un cambio favorable, exceptuando Desarrollo/ Capacitación, Organización/ Comunicación, Beneficios y Jefaturas, las dos primeras con un descenso brusco en la categoría favorable no así las dos últimas que presentan una leve disminución. Lo anterior es concordante con los resultados globales, donde la Capacitación y la Organización de la Empresa son parte de las mayores falencias diagnosticadas.

3.- **Area N° 3 Finanzas**: Esta Area presenta cambios favorables en todas sus variables desde 1992 a 1994, exceptuando únicamente la variable Jefaturas que presenta un brusco descenso no explicable al Observador Externo, generándose una situación nueva que deberá ser considerada en la planificación futura.

4.- **Variable N° 4 Relaciones Industriales** : Es la única Area en que se produce un mejoramiento positivo en el transcurso de los dos años de todas las variables que compone en estudio. Por lo tanto, queda a la Jefatura de Area continuar fortaleciéndolas, para contribuir en el desarrollo pleno de las personas que son parte de su equipo de trabajo.

C.- En relación a las Preguntas Significativas Planteadas al comienzo del Estudio:

Las preguntas Significativas planteadas en relación al Clima Organizacional de la Empresa está directamente relacionado al efectuar la comparación entre ambos estudios. En primer lugar, en relación a la 1ª pregunta formulada: ¿ Los resultados tanto Cuantitativos como Cualitativos del 1º Estudio de Clima Organizacional estarían influenciados por el contexto ambiental en que se llevó a cabo ?, se puede señalar que efectivamente influenció el contexto ambiental en que se desarrolló ambas encuestas, ya que el los trabajadores debían responder la encuesta en presencia de los Jefes directos, produciendo desconfianza y poner en duda la Confidencialidad de la encuesta, por lo tanto, esta variable ambiental que influye en los resultados finales tanto del Diagnóstico Externo como del Auto-Diagnóstico debe ser considerada al momento de analizar los resultados, y de ahí la importancia que se le otorga a la entrega de los resultados al Entorno Interno, de lo contrario se continúa reforzando la desconfianza que se observa al momento de responder cualquier instrumento de opinión.

La segunda pregunta formulada al comienzo del estudio: ¿ Las acciones efectuadas en 1993, para mejorar el Clima Organizacional, serían efectivas en relación a los objetivos que se perseguían ?, pudo ser respondida claramente en el II Momento Metodológico donde se especifica los resultados de la evaluación realizada y al compararse con los resultados del 2º estudio observándose que la Política de Capacitación y Desarrollo debe ser reforzada en algunos indicadores; en el Programa de Comunicaciones Internas se visualiza la necesaria reformulación de nuevas estrategias para mejorar las comunicaciones entre Organización-Entorno Interno, concluyéndose finalmente que los programas y acciones implementadas durante 1993 influenciaron en el Clima Organizacional, mejorando algunas variables, como lo fueron Remuneraciones, Condiciones de Trabajo, etc.

Finalmente a la última pregunta formulada:

¿ Estará el Entorno Interno en condiciones de ser participe del cambio planificado ? se puede señalar que a través de las observaciones realizadas por las alumnas Seminaristas como Observadores Externos a la Organización, que efectivamente la Empresa cuenta con un entorno que se siente realmente identificado con ella como se puede comprobar en ambos estudios de Clima, donde la variable Compañía es una de las más altas, seguida por la variable Trabajo donde los trabajadores le satisface la labor desempeñada. Lo anterior va unido al alto porcentaje de participación recibida en la Intervención Organizacional realizada, donde los aportes y la ayuda entregada por el Entorno Interno es destacable de mencionar, haciendo caracterizar a éste último como con las condiciones necesarias para efectuar cualquier Intervención en las variables más deficitarias que permitan un cambio en la Organización, sin olvidar que ninguna Organización se le puede hacer Cambiar, es la Organización la que cambia, quedando en última instancia la decisión de la Empresa para cualquier intervención futura, partiendo del hecho de que los Diagnósticos que se realicen formen parte del decidir organizacional, y por ende, de su proceso autorreflexivo.

5.- Conclusiones Finales de Seminario de Título:

A.- En relación al estudio:

Al concluir el presente Seminario, se ha podido corroborar la importancia del Recurso Humano en las organizaciones, especialmente cuando Chile está a las puertas para ingresar al Tratado de Libre Comercio con Norteamérica (NAFTA), donde se exige la competencia de igual a igual con países tan desarrollados como lo son Estados Unidos y Canadá, los cuales poseen un potencial humano altamente calificado, exigiendo al nuestro iguales consideraciones.

*En este profundo cambio histórico, Chile posee las condiciones necesarias para que los países desarrollados inviertan en él (EEUU - Japón) : **Democracia Estable y una Política Económica de Libre Mercado.** No obstante lo anterior, nuestro país ha postergado un punto esencial y que cada vez recobra mayor importancia, que es el desarrollo de la potencialidad del Recurso Humano, la utilización de su inteligencia, ya que está comprobado el límite del rendimiento de la tecnología no así el aporte del Ser Humano en la Organización.*

Frente a la inevitable escasez de Recurso Humano capacitado profesionalmente, ha llevado y continuará llevando en el futuro la preocupación tanto en el Hombre de Empresa como en Investigadores, a que la productividad, la eficiencia y la calidad pasen a ocupar un lugar central en las Organizaciones. Junto a lo anterior, se ha ido tomando conciencia de la necesidad de lograr que las organizaciones ofrezcan posibilidades de desarrollo a sus miembros.

En este contexto, cobran importancia la realización de Diagnósticos acerca de los estados de los Sistemas Organizacionales, tomando para ello diversas teorías de las ciencias sociales. Y es así como los Diagnósticos Organizacionales se enmarcan dentro del problema del conocimiento, lo que lleva a un planteamiento Epistemológico que significa " elegir el camino por el cual el investigador conocerá a la Organización ".

En este proceso de cambio que están viviendo las Empresas, tanto transnacionales como nacionales, la Organización Patrocinante no está ajeno a ello, eligiendo como camino para conocer sus procesos en la organización, el estudio de Clima Organizacional.

Lo anterior llevó a identificar dentro de ésta una serie de variables propias de la organización, las que permitieron visualizar en un corte en el tiempo el ambiente o clima que existía y a través de él obtener la información necesaria para planificar la consiguiente toma de decisiones en el proceso de cambio permanente propio de un sistema autorreflexivo.

En este contexto se insertó el presente Seminario de Título, a través de un enfoque y aporte de Trabajo Social en sus tres Momentos Metodológicos. En el 1º Momento Metodológico se presentó un Marco teórico con una visión global acerca del tema Clima Organizacional. Subyace a ella una perspectiva enmarcada en la moderna Teoría de Sistemas, elaborada por Niklas Luhmann y Humberto Maturana, sin olvidar que el Diagnóstico de Clima Organizacional es un diagnóstico específico dentro de los Diagnósticos Organizacionales (Diagnóstico de cultura, de tiempo, etc.) En el 2º Momento se dio paso a una Evaluación de Políticas y Programas desarrollados por el Departamento de Relaciones Industriales durante 1993 y a una Intervención Organizacional desde un enfoque de Trabajo Social dirigida a un mejoramiento progresivo del Clima Organizacional de la Empresa. Y por último, en el 3º Momento Metodológico, se hizo nuevamente un corte en el tiempo, evaluando a través de una segunda medición el Clima Organizacional

existente, obteniéndose por medio del procesamiento y análisis de los datos un mejoramiento sustancial de los resultados cuantitativos, en todas las variables del estudio.

Finalmente es importante mencionar que la Teoría de Luhmann es compleja, la traducción al idioma Español es de difícil comprensión, dado que éste crea sus propios términos, pero cuando se logra plasmar sus conceptos básicos, el lector absorbe la lógica de la teoría, los procesos de la organización (Empresa y su Areas): el Determinismo Estructural, Acoplamiento Estructural, Clausura Operacional, el Sentido, la Función, la Doble Contingencia y la Complejidad Organizacional. Luhmann no deja absolutamente nada sin mencionar, todo está coherentemente relacionado e integrado, las comunicaciones generan decisiones y estas pasan a formar parte como elementos de la organización.

Por lo tanto, la teoría de Luhmann al realizar un análisis detallado y profundo de los procesos de la organización, hicieron posible aplicar los múltiples conceptos creados por las ciencias sociales, y especialmente, identificar las diferencias entre ellos. Por tanto, a través de su teoría no es posible confundir estudios de Satisfacción Laboral, Clima y Cultura Organizacional, en la relación sistema-entorno.

En este enfoque, el estudio de Clima se constituye en la percepción por parte del Entorno Interno de los procesos del sistema, Satisfacción Laboral es la respuesta afectiva del Entorno Interno hacia procesos tanto del Sistema como del Entorno y Cultura Organizacional es la influencia del Entorno Externo al Interno y de éste al Sistema, estableciendo sus propios patrones de valores y su relación histórica con la Organización.

B.- En relación a la Metodología:

En relación al método utilizado, se pudo complementar perfectamente la Teoría de Sistemas de Luhmann con la Investigación-Acción, dado que esta es la aproximación más cercana al hacer diario del Trabajador Social, realizándose el proceso metodológico de Servicio Social en forma simultánea, investigando, interviniendo y evaluando de manera cíclica, sin que ello signifique la pérdida de la rigurosidad, pues este método (con todas sus partes) permite un quehacer profesional coherente, ordenado y sistemático que ayuda no sólo evitar caer en el activismo sino que también contar con una Investigación-Acción aplicada a las Organizaciones.

Por otra parte, Servicio Social al ser definida como una tecnología que tiene como objeto de estudio al Ser Humano con todas sus características bio-psico-sociales que lo hacen complejo, el contar con una metodología flexible permite en distintos momentos abordar simultáneamente diversas aspectos de la persona.

Lo anterior se refleja mayormente en el Segundo Momento Metodológico, en que se realizó Evaluación e Intervención Organizacional simultáneamente. Más aún, en la primera fue posible obtener una serie de conclusiones de las fortalezas y debilidades de los programas evaluados, que al mismo tiempo fue un diagnóstico para analizar los resultados de la variable Capacitación y Desarrollo en el Segundo estudio de Clima Organizacional. También al interior de la Intervención Organizacional, se desarrollaron simultáneamente proyectos de cambio (Fortalecimiento de la Unidad de Bienestar y Descripciones de Cargo) y de conocimiento (Banco de Datos de los Trabajadores), lo cual nos ratifica una vez más que la metodología a utilizarse en el campo de las ciencias sociales debe ser consecuentes con la dinamicidad y exigencias de los hechos en las organizaciones, de manera que permita al Interventor actuar de manera proactiva más que reactiva en su quehacer profesional.

C.- En relación a Trabajo Social:

Finalmente el aporte del presente Seminario está dirigido a presentar un Trabajo Social inserto en una organización, la cual exige al profesional una serie de conocimientos y destrezas como son el trabajo en equipo, la potencialidad del Recurso Humano, la empatía, el proceso administrativo, entre ellos la coordinación y la planificación constante del qué y cómo hacer, permitan al Asistente Social un valioso aporte a toda el Area de Recursos Humanos en las organizaciones.

En la presente Tesis no se postula a un Servicio Social disminuido, anónimo, donde el Asistente Social solo está para "solucionar problemas" sino que por el contrario, proponemos un trabajo globalizador, donde el profesional crea, investiga, propone, convence, dirige, coordina, planifica y avalúa, en todo momento, ahora y mañana, nunca ayer, ya no debe ser un profesional pasivo, se exige un rol protagónico en la organización, por ser conocedores de un Entorno Interno que se Acopla Estructuralmente y donde el accionar del Trabajo Social debe ser un aporte al proceso Autorreflexivo del Sistema Organizacional.

*En el Seminario se propone a un Trabajador Social proactivo, conocedor de todo el proceso autorreflexivo de la organización, siendo parte de un equipo, ya no puede estar en un casillero dentro del organigrama, sus conocimientos debe transmitirlos a otros profesionales así como también aprender de ellos, pues día a día, la globalización de los mercados está exigiendo a las organizaciones nuevas estructuras, donde ya no exista una **Organización Vertical** sino que una **Corporación Circular** donde todos son partes del todo, a lo cual Luhmann hace continuamente mención en su Teoría de Sistemas.*

D.- En relación a los aportes del Seminario:

Es importante señalar que el Seminario fue un valioso aporte para la Empresa Patrocinante, partiendo de la validación tanto de sus resultados cuantitativos como cualitativos de la Encuesta de Clima Organizacional, demostrando que el diagnóstico realizado reflejaba las percepciones del Entorno Interno hacia procesos de la Empresa. Asimismo, lo anterior permitió una Intervención que reflejó la importancia de un accionar mutivarial donde se visualizó la conexión de la Triada Organizacional: Empresa-Trabajador-Familia, como el conocer el Entorno Interno a través del Banco de Datos, que debe considerarse como diagnóstico de este entorno y que en última instancia permite mejorar el Clima Organizacional.

También se puede considerar otro aporte a la Empresa la Evaluación de la Política de capacitación y Desarrollo que permitieron comprender la importancia del Recurso Humano de la Empresa asimismo como su relación con los resultados del estudio de Clima Organizacional y el proceso de Aprendizaje Organizacional. Lo mismo sucede con el programa Comunicaciones Internas, la cual lleva a reformular estrategias que permitan un Feed-Back positivo entre Sistema-Entorno Interno, siendo de vital importancia ya que Luhmann define a las comunicaciones como elementos constituyentes de que orientan el devenir organizacional.

El mayor logro del presente Seminario es haber dado un paso en el proceso de re-estructuración de la organización a través de las Descripciones de Cargo, ya que en última instancia llevaron a que los procesos de Diferenciación, Integración y Especialización Organizacional se lleven a cabo adecuadamente por la Organización. Todo lo anterior, llevó a un rol protagónico del Trabajo Social en el área de Relaciones Industriales, lo que permitió el Darse Cuenta en toda la organización un nuevo enfoque de Trabajo Social con una visión de un Bienestar Estratégico (del concepto de bienestar) y por ende de la importancia del Recurso Humano como principal recurso en las Organizaciones.

Finalmente para las Alumnas Seminaristas de Servicio Social constituyó una experiencia de aprendizaje de alto valor, por la aplicación de conocimientos y destrezas profesionales aprendidas durante el proceso de Formación Universitaria. No obstante lo anterior, las alumnas debieron incorporar a su formación nuevos conocimientos y destrezas necesarias para poder intervenir en una organización donde se exige ser protagónico en el actuar, es decir, el mayor profesionalismo posible, lo que implicó instancias de intercambio de experiencias y de un desarrollo profesional sistemático que permitieron un Crecimiento Personal y Profesional a las Alumnas, quienes agradecen la oportunidad vivida.

BIBLIOGRAFIA



CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) **LUHMANN, NIKLAS;** " *Soziale Systeme* " ; Suhrkamp, Frankfurt 1984, Traducción al Castellano: "Sistemas Sociales", Universidad Iberoamericana/Alianza Editorial, México, 1991, Introducción: Cambio de Paradigma en la Teoría de Sistemas, página 25-34.
- (2) *Idem anterior.*
- (3) **ARNOLD MARCELO, y RODRIGUEZ DARIO;** " *Sociedad y Teoría de Sistemas* "; Editorial Universitaria; 1992; página 93.
- (4) *Idem 3; página 82.*
- (5) *Idem 3; página 99-100.*
- (6) *Idem 3; página 100.*
- (7) *Idem 3; página 100-101.*
- (8) *Idem 3; página 104.*
- (9) *Idem 3; página 105.*
- (10) *Idem 3; página 106.*
- (11) *Idem 3; página 106.*
- (12) *Idem 3; página 113.*
- (13) *Idem 3; página 113.*
- (14) *Idem 3; página 113.*
- (15) *Idem 3, página 117.*
- (16) *Idem 3; página 124.*
- (17) *Idem 3; página 120.*
- (18) **RODRIGUEZ DARIO;** " *Organizaciones, elementos para su Estudio* "; Facultad de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Católica de Chile; 1991; página 38.
- (19) *Idem 18; página 45.*

- (20) *Idem 18; página 46.*
- (21) *Idem 18; página 45.*
- (22) *Idem 18; página 12.*
- (23) *Idem 18; página 48.*
- (24) *Idem 18, página 52.*
- (25) *Idem 18; página 53*
- (26) **LUHMANN, NIKLAS** ; " *Organisation und Entscheidung* "; Westdeutscher Verlag, Opladen, 1978. (Vorträge/Rheinisch-Westfälisch Akademie der Wissenschaften/Geisteswissenschaften; G 232). Traducida al Español por Darío Rodríguez; " *Organización y Decisiones* ".
- (27) *Idem anterior.*
- (28) **RODRIGUEZ, DARIO**; " *Diagnóstico Organizacional*; Pontificia Universidad Católica de Chile; Editorial Universitaria; 1992; página 33.
- (29) *Idem 18; página 151.*
- (30) *Idem 18; página 152.*
- (31) *Idem 18; página 155.*
- (32) *Idem 18; página 145.*
- (33) **LOTITO, FRANCO**; " *Relación entre la percepción de Clima Organizacional y algunas características de personalidad. Un estudio exploratorio* ". Tesis para optar al Título de Psicólogo; Pontificia Universidad Católica de Chile; 1992; página 35.
- (34) **JUSTINIANO, OCTAVIO**: " *Cuestionario para medir Clima Organizacional en Instituciones Educativas* "; Tesis para optar al Título de Psicólogo; Pontificia Universidad Católica de Chile; 1984, página 30.
- (35) **LITWIN Y STRINGER**; " *Motivation y Organizational Climate* "; Boston Harvard University Press; 1968; páginas 116-140.
- (36) *Idem anterior, página 120.*
- (37) **GAVIN Y HOME**: " *Psychological Climate. Some theoretical and empirical considerations* ". *Behavioral Science* 20; 1975; páginas 228-145.

- (38) *JAMES Y JONES: " Psychological and Organizational Climate. Dimensions and Relationships "; Texas Christian University, Institute of Behavioral Research; 1979.*
- (39) *HALPIN Y CROFTS: " The Organizational Climate of Schools "; Chicago Midwest Administration Center; The University of Chicago; 1963.*
- (40) *FOREHAND Y GILMER; " Environment variation in studies of Organizational Behavior "; Psychological Bolletin N° 62; 1964; páginas 361-184.*
- (41) *Idem 31; página 45.*
- (42) *AVILES, IVONNE; " Estudio exploratorio del Clima Organizacional de los Trabajadores Portuarios de Valparaíso "; Tesis para optar al Título de Psicólogo; Pontificia Universidad Católica de Chile; 1990; páginas 31-32.*
- (43) *SCHEIN, Edgar; " La Cultura Empresarial y El Liderazgo "; Editorial Plaza y Janés; Barcelona; 1988.*
- (44) *Idem 18; página 124.*
- (45) *Idem 39; página 38.*
- (46) *Idem 18; página 177.*
- (47) *Idem 18; página 33.*
- (48) *Idem 28; página 52.*
- (49) *Idem 28; página 52-53.*
- (50) *Idem 28; página 53.*
- (51) *Idem 28; página 51.*
- (52) *Idem 28; página 54.*
- (53) *Idem 28; página 40.*
- (54) *Idem 28; página 39.*
- (55) *Idem 28, página 182.*
- (56) *Idem 28; página 177.*
- (57) *Idem 28; página 73.*
- (58) *Idem 28; página 183.*

- (59) *Idem 28; página 177.*
- (60) **ESPINOZA VERGARA;** " *Evaluación de Proyectos Sociales* "; Editorial Humanitas, Buenos Aires; 1986; página 14.
- (61) **CAIRO, OSCAR y BOTINDARI ANGEL;** " *El Proceso Educativo en las Organizaciones: Diagnóstico, Ejecución y Evaluación* "; Editorial DESA Desarrollo Empresario; 1988; página 78.
- (62) *Idem anterior; página 78.*
- (63) *Idem 60; página 15.*
- (64) **BABBIE, EARL;** " *Capítulo XII: Investigación de Evaluación; The Practice of Social Research, Fourtes Edition* "; Wadsworth Publishing Co, Belmont California A Division of Wadswarth, páginas 01-51.
- (65) **ORDONEZ WENZ, ROBERTO;** " *Reentrenamiento Permanente: Cómo enfrentar el nuevo siglo* ": Revista Empresario Actual, Diario La Tercera; Santiago, Chile; Agosto de 1994; página 12-13.
- (66) **OTAROLA SOTOMAYOR, ELADIO;** " *Tratado Práctico de Legislación Previsional, Enciclopedia Laboral y Previsional: Capacitación y Empleo* "; Artículos 179-183 y *Capacitación y Empleo: DFL N° 1, de 1989, Artículo 4° - 11°*; Publicaciones Técnicas; , Tomo 4, Capítulo III, páginas 9-42.
- (67) **BOLETIN SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACION Y EMPLEO** " : " *Uso de la Franquicia Tributaria* ". Febrero de 1994.
- (68) **ASTORGA VALENZUELA, GUSTAVO;** " *Empresario Emergente: Un Estratega sin Capacitación* "; Revista Empresario Actual; Diario La Tercera; Agosto de 1994; Santiago, Chile; página 6.
- (69) **ALPANDER, GUVENC G.;** " *Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos* ", Editorial NORMA; 1985; página 24.
- (70) *Idem anterior, página 36.*
- (71) *Idem 18, página 97.*
- (72) **CHIAVENATO, IDALBERTO** : " *Administración de Recursos Humanos* "; Editorial MacGraw-Hill; México; 1988; página 60.

TEXTOS

ALPANDER, GUVENC G.: " *Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos* ", Editorial NORMA; 1985.

ARMSTRONG, MICHAEL: " *Gerencia de Recursos Humanos: Integrando el Personal y la Empresa* "; LEGIS Editores S.A.; 1990.

BABBIE, EARL: " *Capítulo XII: Investigación de Evaluación; The Practice of Social Research, Fourtes Edition* "; Wadsworth Publishing Co, Belmont California A Division of Wadswerth.

BURKE, WARNER: " *Desarrollo Organizacional: Punto de vista Normativo* "; Addison-Wesley Iberoamerica, Wilmington, Delaware EUA, 1987.

CAIRO, OSCAR y BOTINDARI ANGEL; " *El Proceso Educativo en las Organizaciones: Diagnóstico, Ejecución y Evaluación* "; Editorial DESA Desarrollo Empresario; 1988.

CHIAVENATO, IDALBERTO : " *Administración de Recursos Humanos* "; Editorial MacGraw-Hill; México; 1988.

DAVIS, KEITH y WERTHER WILLIAM: " *Dirección de Personal y Recursos Humanos* "; Editorial MacGraw-Hill; México; 1981.

DENISON, DANIEL: " *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional* "; LEGIS Editores S.A.; Colombia; 1991.

ESPINOZA VERGARA; " *Evaluación de Proyectos Sociales* "; Editorial Humanitas, Buenos Aires; 1986.

FOMBRUN, NOEL y OTROS: " *Manejo estratégico de los Recursos Humanos*"; Sloan MANT, Review; 1982. *Apunte de circulación Interna, Universidad Adolfo Ibañez.*

- FOREHAND Y GILMER:** " *Environment variation in studies of Organizational Behavior* "; *Psychological Bolletin* N° 62; 1964.
- GAVIN Y HOME:** " *Psychological Climate. Some theoritical and empirical considerations* ". *Behaviorial Suence* 20; 1975.
- HALPIN Y CROFTS:** " *The Organizational Climate of Schools* "; *Chicago Midwest Administration Center;The University of Chicago*; 1963.
- ISHIKAWA, KAORU:** *¿ Qué es el Control Total de la Calidad ?, La modalidad Japonesa* "; *Editorial NORMA*; 1991.
- JAMES Y JONES:** " *Psychological and Organizational Climate. Dimensions and Relationships* "; *Texas Christian University, Institute of Behaviorial Rearch*; 1979.
- LITWIN Y STRINGER :** " *Motivation y Organizational Climate* "; *Boston Harvard University Press*; 1968.
- LOBOS, JULIO:** " *Calidad a través de las personas*"; *Colección Economía y Gestión; Ediciones DOLMEN*; 1993.
- LUHMANN, NIKLAS :** " *Soziale Systeme* " ; *Suhrkamp, Frankfurt*; 1984. Traducción al Castellano: " *Sistemas Sociales* ", *Universidad Iberoamericana/Alianza Editorial, México, 1991, Introducción: Cambio de Paradigma en la Teoría de Sistemas.*
- LUHMANN, NIKLAS :** " *Organisation und Entscheidung* "; *Westdeutscher Verlag, Opladen, 1978. (Vorträge/Rheinisch-Westfälisch Akademie der Wissenschaften/Geisteswissen Schaften; G 232). Traducida al Español por Darío Rodríguez; " Organización y Decisiones "*.
- LUHMANN, NIKLAS:** " *Modernas Teorías de los Sistemas como forma de Análisis de la sociedad total* "; *De: " Theorie der Gesellschafto der Sozialtechnologie-Was leisted die Systemforschung ?; Jürgen Habermas y Niklas Luhmann; Suhrkamp Verlag; Frankfurt; 1971.*
- LUHMANN, NIKLAS:** " *Autopoiésis, Acción y Entendimiento Comunicativo*"; *De: " Zeitschrift für Soziologie "*; Año 11, N° 4, Octubre de 1982.

OTAROLA SOTOMAYOR, ELADIO; "Tratado Práctico de Legislación Previsional, Enciclopedia Laboral y Previsional: Capacitación y Empleo"; Artículos 179-183 y Capacitación y Empleo: DFL N° 1, de 1989, Artículo 4-11; Publicaciones Técnicas; Tomo 4, Capítulo III, páginas 9-42.

RODRIGUEZ, DARIO; " Diagnóstico Organizacional; Pontificia Universidad Católica de Chile; Editorial Universitaria; 1992.

RODRIGUEZ DARIO; " Organizaciones, elementos para su Estudio"; Facultad de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Católica de Chile; 1991.

SCHEIN, Edgar; " La Cultura Empresarial y El Liderazgo "; Editorial Plaza y Janés; Barcelona; 1988.

TOFFLER, ALVIN; " El Cambio del Poder ", Capítulo XV : La explosión de los cubículos; Plaza & Janés Editores S.A., Barcelona.

REVISTAS

ASTORGA VALENZUELA, GUSTAVO; " Empresario Emergente: Un Estratega sin Capacitación "; Revista Empresario Actual; Diario La Tercera; Agosto de 1994; Santiago, Chile.

BOLETIN SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACION Y EMPLEO ":
" Uso de la Franquicia Tributaria ". Febrero de 1994.

BOSTON HARVARD UNIVERSITY PRESS, 1968-1985.

DIRECTORIO NACIONAL DE LA CAPACITACION 1994: Servicio Nacional de Capacitación; Publicaciones Lo Castillo S.A., Editorial Antártida S.A.

ORDONEZ WENZ, ROBERTO: " Reentrenamiento Permanente: Cómo enfrentar el nuevo siglo "; Revista Empresario Actual, Diario La Tercera; Santiago, Chile; Agosto de 1994.

TOFFLER, ALVIN: " Una mirada al Cambio ", Entrevista publicada en el Diario El Mercurio de Santiago el 18 de Abril de 1993.

APUNTES

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, SU IMPLICANCIA EN EL PROCESO DE CAMBIO; Foro Panel, Universidad Católica de Valparaíso, Octubre 27 de 1994:

Sr Ernesto Gore : " Cambio y Aprendizaje Organizacional "

Sr Sergio Prudent: " Aprendizaje Organizacional: un intento de distinción "

Sr Luis Ahumada : " Aprendizaje Organizacional : un acercamiento desde un punto de vista psicológico ".

FLORIANI, LUDOVICO: " El mundo del trabajo y el mundo de la formación ".

FOMBRUN, NOEL y OTROS: " Manejo estratégico de los Recursos Humanos"; Sloan MANT, Review; 1982. Apunte de circulación Interna Universidad Adolfo Ibañez.

GESTION 2000: " El Bienestar Social en la Empresa Moderna ", 1994.

NIVELES DE EVALUACION DE CAPACITACION. Apunte de circulación Interna Universidad Adolfo Ibañez.

KILMANN, RALPH y col.:" Para entender y Cambiar la Cultura Organizacional". 1993. Artículo de circulación interna, Universidad Adolfo Ibañez.

PERCADE: " VI Simposio Nacional de Personal, Capacitación y Desarrollo: El Renacer de lo Humano en la Empresa "; Expositores: Juanita Anguita, Alvaro Plaza, Guillermo Cobo, Ruben Blanco, Clifton Chadwick, Benjamin Chacana, Pablo Illanes, Sergio Hilleshein y Matías Irarrazabal; 1994.

PRIMERA CONVENCION DE BIENESTAR: EL POTENCIAL DEL BIENESTAR EN LA EMPRESA MODERNA; Pontificia Universidad Católica de Santiago, Noviembre de 1994.

SESSMANN, PAUL: " La Organización de Capacitación ". Artículo de circulación interna, Universidad Adolfo Ibañez.

SANCHEZ, MARIA TERESA: " *El Desarrollo Personal y la Organización* ";
Apunte de circulación interna, Escuela de Servicio Social,
Universidad de Valparaíso; Junio de 1989.

SANCHEZ, MARIA TERESA: " *Satisfacción Laboral y Cambio acelerado* ";
Apunte de circulación interna, Escuela de Servicio Social,
Universidad de Valparaíso; 1989.

SANCHEZ, MARIA TERESA: " *La Empresa y el desafío de formar personas*";
Apunte de circulación interna, Escuela de Servicio Social,
Universidad de Valparaíso; 1992.

SEMINARIOS

ALISPACH A. DANGHI y otros: " *Implementación de un Modelo de Balance Social Interno en la Empresa de Obras Sanitarias de Valparaíso S.A.; Seminario de Título para optar al grado de Licenciado en Servicio Social y Título de Asistente Social; Universidad de Valparaíso; 1993.*

AVILES IVONNE; " *Estudio exploratorio del Clima Organizacional de los Trabajadores Portuarios de Valparaíso* "; *Tesis para optar al Título de Psicólogo; Pontificia Universidad Católica de Chile; 1990.*

JUSTINIANO, OCTAVIO: " *Cuestionario para medir Clima Organizacional en Instituciones Educativas* "; *Tesis para optar al Título de Psicólogo; Pontificia Universidad Católica de Chile; 1984.*

LARRAIN, SANDRA: " *Estudio Exploratorio de un Instrumento para Medir el Clima Organizacional* ". *Seminario de Tesis , Escuela de Psicología, Universidad de Chile; 1976.*

LOTITO, FRANCO; " *Relación entre la percepción de Clima Organizacional y algunas características de personalidad. Un estudio exploratorio* ". *Tesis para optar al Título de Psicólogo; Pontificia Universidad Católica de Chile; 1992.*

ENTREVISTAS

FERNANDO ORTEGA, Jefe de Desarrollo de Personal, Cemento Melón.

HUMBERTO MATURANA, Biologo, Premio Nacional 1994.

CARMEN MORAGA, Jefa de Desarrollo Organizacional, Refinería de Petróleo Con-Con.

DARIO RODRIGUEZ, Sociólogo, Profesor Pontificia Universidad Católica de Santiago.

AMIGAS DE 5º AÑO DE SOCIOLOGIA DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE POR HABER PERMITIDO PARTICIPAR EN LOS TALLERES DE TEORIA ORGANIZACIONAL LOS MARTES DE CADA SEMANA, DE LA CATEDRA DEL PROFESOR DARIO RODRIGUEZ.

ANEXO Nº 1

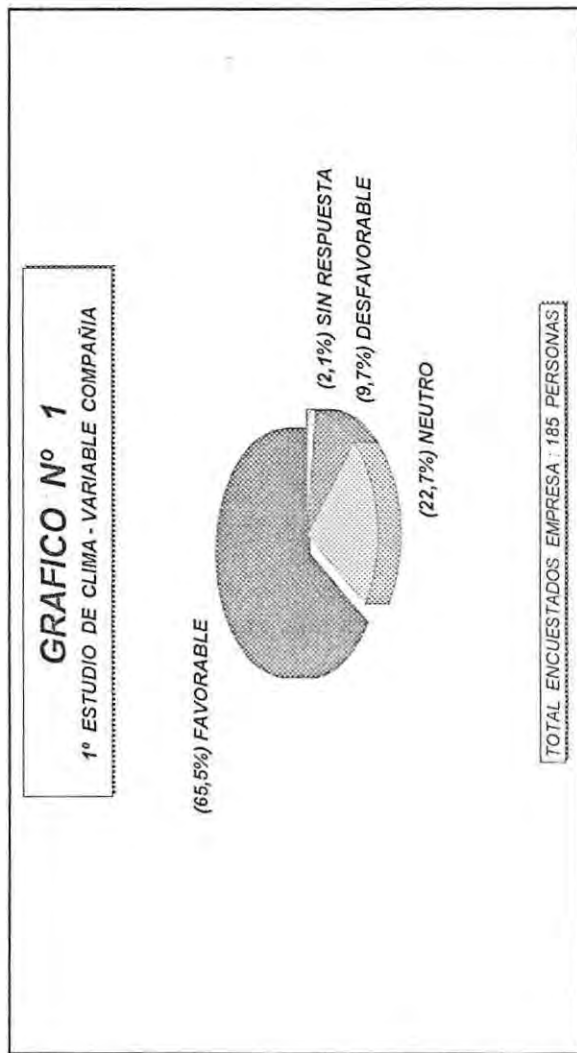
PRESENTACION DE RESULTADOS TOTAL EMPRESA
1º ESTUDIO DE CLIMA 1992-1993

VARIABLE : COMPAÑIA

Entendida como el grado de identidad, espíritu y lealtad organizacional que el trabajador percibe de la Empresa.

Resultados Cuantitativos:

	%	Nº Enc.
FAVORABLE	65,5	121
NEUTRO	22,7	42
DESFAVORABLE	9,7	18
SIN RESPUESTA	2,1	4
Total Encuestados:		185



Resultados Cualitativos:

FORTALEZAS:

- 1.- Favorable percepción de liderazgo en el mercado
- 2.- Favorable percepción de estabilidad en el trabajo.
- 3.- Percepción de igualdad entregada por la Empresa.

DEBILIDADES

- 1.- Desfavorable percepción al momento actual de la Empresa.
- 2.- Alta disconformidad con la aplicación del Principio **RECURSO HUMANO Nº 1**

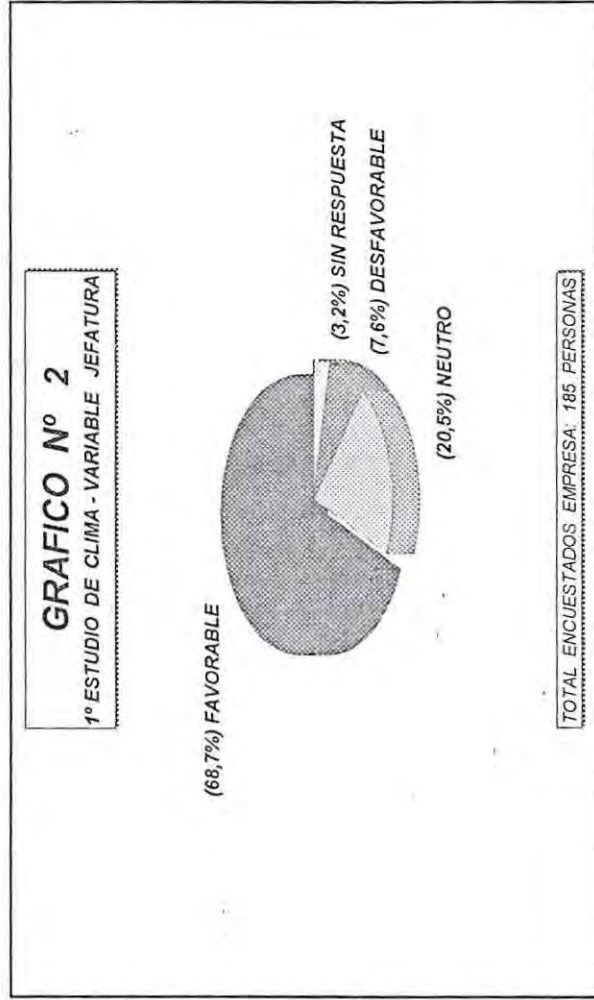
PRESENTACION DE RESULTADOS TOTAL EMPRESA
1º ESTUDIO DE CLIMA 1992-1993

VARIABLE : JEFATURA

Entendida como el grado de apoyo, facilitación de trabajo y énfasis en las metas de parte del Jefe hacia el subalterno.

Resultados Cuantitativos:

	%	Nº Enc.
FAVORABLE	68,7	127
NEUTRO	20,5	38
DESFAVORABLE	7,6	14
SIN RESPUESTA	3,2	6
Total Encuestados		185



Resultados Cualitativos:

FORTALEZAS:

- 1.- Percepción favorable por la labor realizada por la Jefatura
- 2.- Aceptable calificación por el trabajo realizado por el Gerente de Planta

DEBILIDADES:

- 1.- Percepción de falta de confianza relación Jefe-Subordinado
- 2.- Percepción de falta de entrega de información en asuntos relacionados con el trabajo
- 3.- Percepción de falta de oportunidades de participación en la solución de problemas.

PRESENTACION DE RESULTADOS TOTAL EMPRESA
1º ESTUDIO DE CLIMA 1992-1993

VARIABLE : REMUNERACION

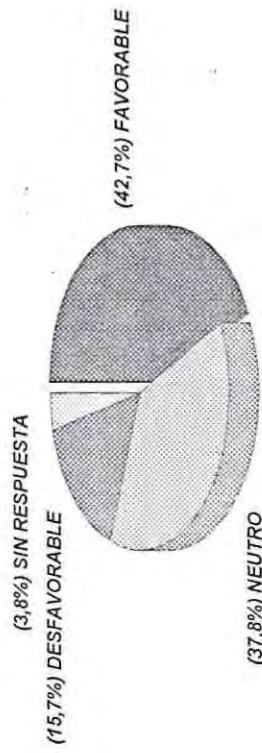
Entendida como la percepción de los trabajadores de los ingresos percibidos y su relación con el trabajo realizado.

Resultados Cuantitativos:

	%	Nº Enc.
FAVORABLE	42,7	79
NEUTRO	37,8	70
DESFAVORABLE	15,7	29
SIN RESPUESTA	3,8	7
Total Encuestados		185

GRAFICO Nº 3

1º ESTUDIO DE CLIMA - VARIABLE REMUNERACIONES



TOTAL ENCUESTADOS EMPRESA: 185 PERSONAS

Resultados Cualitativos:

FORTALEZAS:

Sin Comentarios

DEBILIDADES

- 1.- Percepción que el nivel de ingresos es insuficiente.
- 2.- Relativo entendimiento de cancelación de pagos existentes.

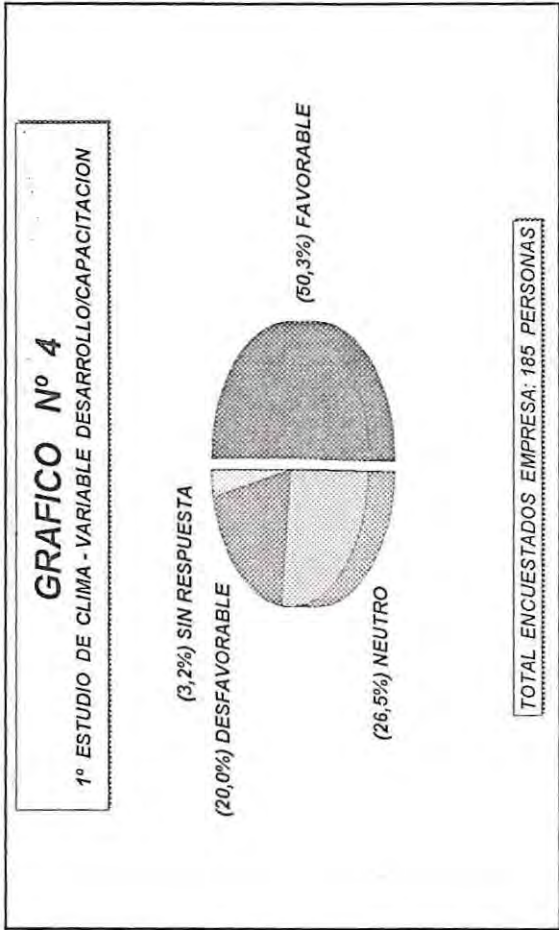
PRESENTACION DE RESULTADOS TOTAL EMPRESA
1º ESTUDIO DE CLIMA 1992-1993

VARIABLE : DESARROLLO/CAPACITACION

Entendida como la percepción de los trabajadores acerca de las oportunidades de crecimiento, desafíos y recompensas que ofrece la Empresa.

Resultados Cuantitativos:

	%	Nº Enc.
FAVORABLE	50,3	93
NEUTRO	26,5	49
DESFAVORABLE	20,0	37
SIN RESPUESTA	3,2	6
Total Encuestados		185



Resultados Cualitativos:

FORTALEZAS:

Sin Comentarios

DEBILIDADES

- 1.- Percepción de falta de oportunidades de Desarrollo y Ascensos en la Empresa.
- 2.- Percepción desfavorable en la Cantidad y Calidad de Capacitación recibida, fundamentalmente con el personal del Area de Finanzas.

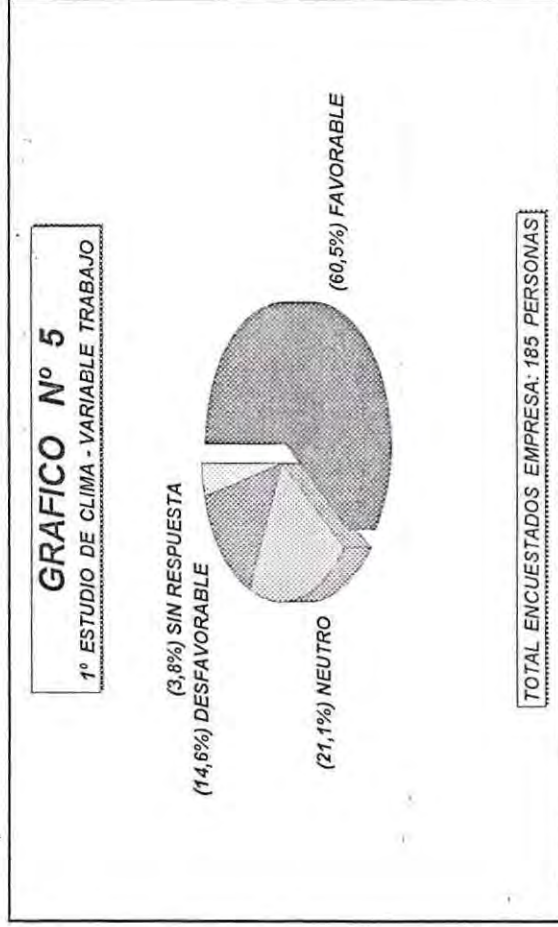
**PRESENTACION DE RESULTADOS TOTAL EMPRESA
1º ESTUDIO DE CLIMA 1992-1993**

VARIABLE : TRABAJO

Entendida como la percepción de los trabajadores acerca de la autonomía, claridad del Rol, retro-alimentación y oportunidades para interactuar con otros.

Resultados Cuantitativos:

	%	Nº Enc.
FAVORABLE	60,5	112
NEUTRO	21,1	39
DESFAVORABLE	14,6	27
SIN RESPUESTA	3,8	7
Total Encuestados		185



Resultados Cualitativos:

FORTALEZAS:

- 1.- Percepción favorable del tipo de labor desempeñada.
- 2.- Percepción favorable de realizar un trabajo importante y conocer el Rol desempeñado.

DEBILIDADES

- 1.- Falta de reconocimiento al efectuar un buen trabajo.
- 2.- Exceso de trabajo por sobretiempo.

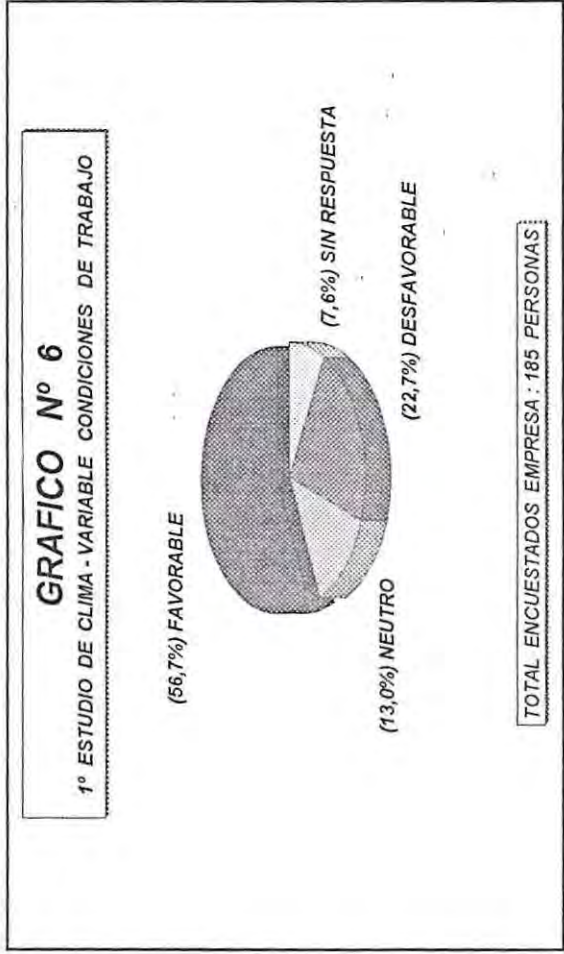
PRESENTACION DE RESULTADOS TOTAL EMPRESA
1º ESTUDIO DE CLIMA 1992-1993

VARIABLE : CONDICIONES DE TRABAJO

Entendida como la percepción de los trabajadores acerca de la seguridad física, elementos de protección y servicios entregados por la Empresa.

Resultados Cuantitativos:

	%	Nº Enc.
FAVORABLE	56,8	105
NEUTRO	13,0	24
DESFAVORABLE	22,7	42
SIN RESPUESTA	7,6	14
Total Encuestados		185



Resultados Cualitativos:

FORTALEZAS:

- 1.- Alto conocimiento del Reglamento Interno de la Empresa.
- 2.- Percepción favorable de la entrega de elementos de protección al trabajo.

DEBILIDADES

- 1.- Alta disconformidad con el servicio de colación otorgado.
- 2.- Percepción desfavorable de exceso de trabajo por sobretiempo.

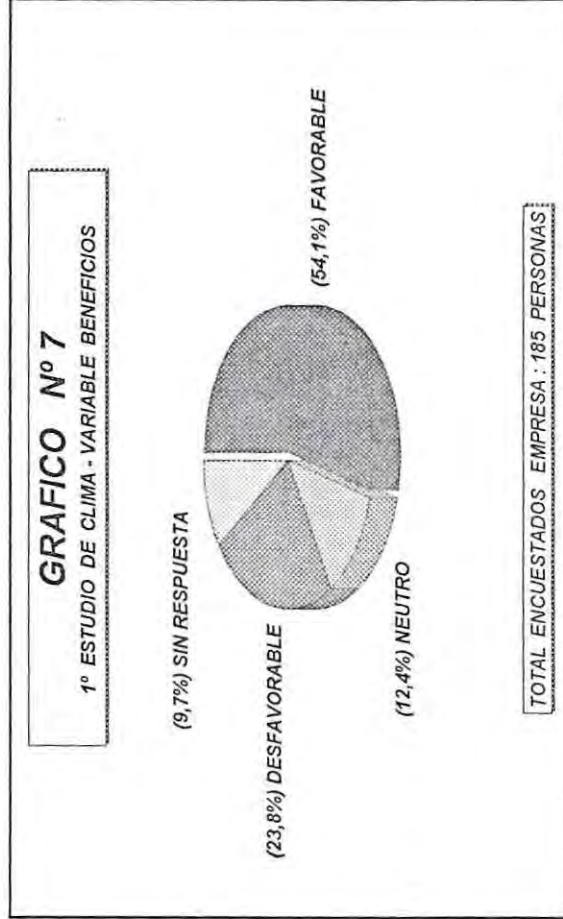
**PRESENTACION DE RESULTADOS TOTAL EMPRESA
1º ESTUDIO DE CLIMA 1992-1993**

VARIABLE : BENEFICIOS

Entendida como la percepción de los trabajadores de la importancia para la Empresa de las necesidades y problemas de éstos.

Resultados Cuantitativos:

	%	Nº Enc.
FAVORABLE	54,1	100
NEUTRO	12,4	23
DESFAVORABLE	23,8	44
SIN RESPUESTA	9,7	18
Total Encuestados		185



Resultados Cualitativos:

FORTALEZAS:

- 1.- Percepción favorable de entendimiento de los beneficios percibidos.
- 2.- Percepción relativa de los días de permisos otorgados.
- 3.- Percepción relativa de los días de feriados otorgados.

DEBILIDADES

- 1.- Percepción desfavorable por la no entrega de servicios de movilización.
- 2.- Percepción desfavorable con las asignaciones establecidas

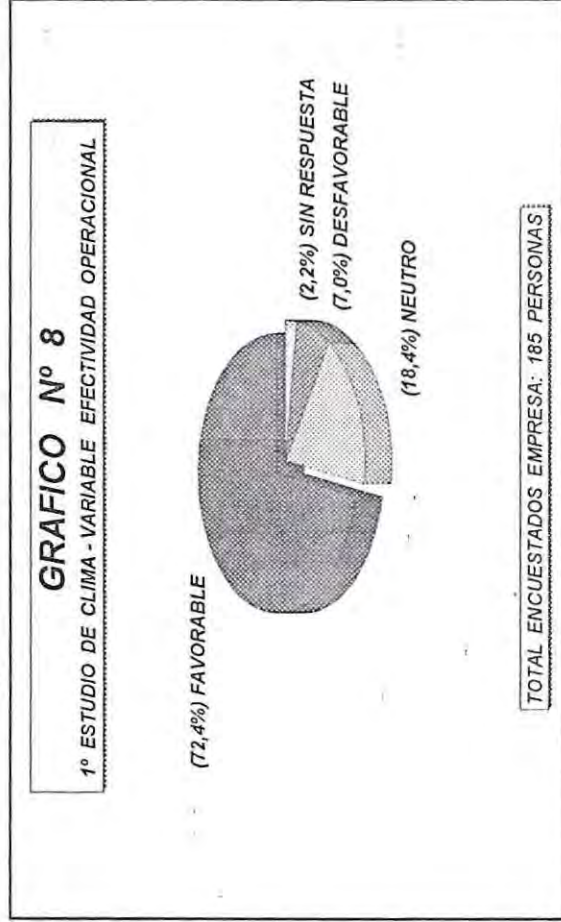
PRESENTACION DE RESULTADOS TOTAL EMPRESA
1º ESTUDIO DE CLIMA 1992-1993

VARIABLE : EFECTIVIDAD OPERACIONAL

Entendida como la percepción de los trabajadores acerca de la eficiencia en el trabajo proyectado y planeamiento y desarrollo tecnológico.

Resultados Cuantitativos:

	%	Nº Enc.
FAVORABLE	72,4	134
NEUTRO	18,4	34
DESFAVORABLE	7,0	13
SIN RESPUESTA	2,2	4
Total Encuestados		185



Resultados Cualitativos:

FORTALEZAS:

- 1.- Percepción favorable de la calidad de los productos.
- 2.- Percepción favorable del rendimiento y resultado de las distintas Areas.

DEBILIDADES:

- 1.- Percepción desfavorable con el nivel de operaciones de la Planta (Tecnológico).

**PRESENTACION DE RESULTADOS TOTAL EMPRESA
1º ESTUDIO DE CLIMA 1992-1993**

VARIABLE : CANALES DE PARTICIPACION

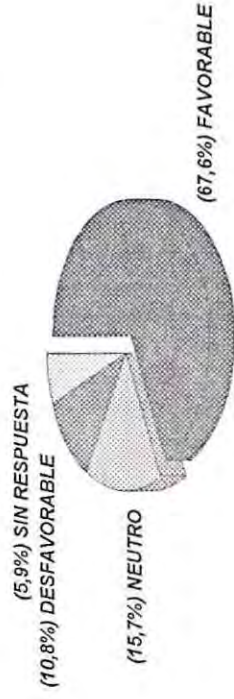
Entendida como la percepción de los trabajadores acerca de la apertura de expresión e integración de la Empresa.

Resultados Cuantitativos:

	%	Nº Enc.
FAVORABLE	67,6	125
NEUTRO	15,7	29
DESFAVORABLE	10,8	20
SIN RESPUESTA	5,9	11
Total Encuestados		185

GRAFICO Nº 9

1º ESTUDIO DE CLIMA - VARIABLE CANALES DE PARTICIPACION



TOTAL ENCUESTADOS EMPRESA: 185 PERSONAS

Resultados Cualitativos:

FORTALEZAS:

- 1.- Percepción favorable que el aporte de los trabajadores es importante.
- 2.- Percepción favorable hacia el uso constructivo de la encuesta.

DEBILIDADES:

- 1.- Percepción desfavorable por la falta de canales de participación formales.

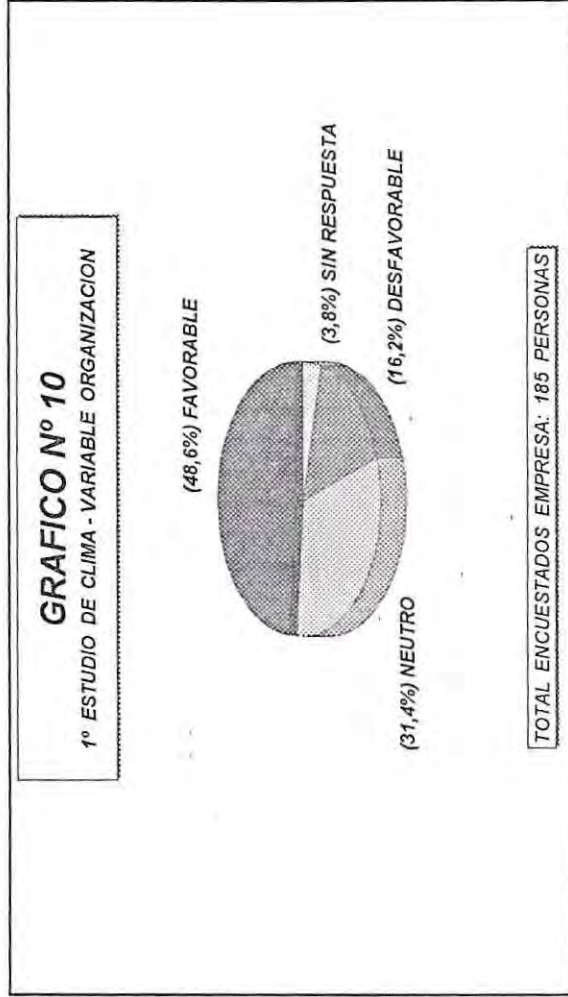
PRESENTACION DE RESULTADOS TOTAL EMPRESA
1º ESTUDIO DE CLIMA 1992-1993

VARIABLE : ORGANIZACION/COMUNICACIONES

Entendida como la percepción de los trabajadores acerca de la claridad y eficiencia de la estructura y la aplicación consistente de la política de la Empresa.

Resultados Cuantitativos:

	%	Nº Enc.
FAVORABLE	48,6	90
NEUTRO	31,4	58
DESFAVORABLE	16,2	30
SIN RESPUESTA	3,8	7
Total Encuestados		185



Resultados Cualitativos:

FORTALEZAS:

Sin Comentarios

DEBILIDADES

- 1.- Percepción desfavorable del nivel de organización de la Empresa.
- 2.- Percepción desfavorable del nivel de comunicaciones existente.

**PRESENTACION RESULTADOS
TOTAL EMPRESA**

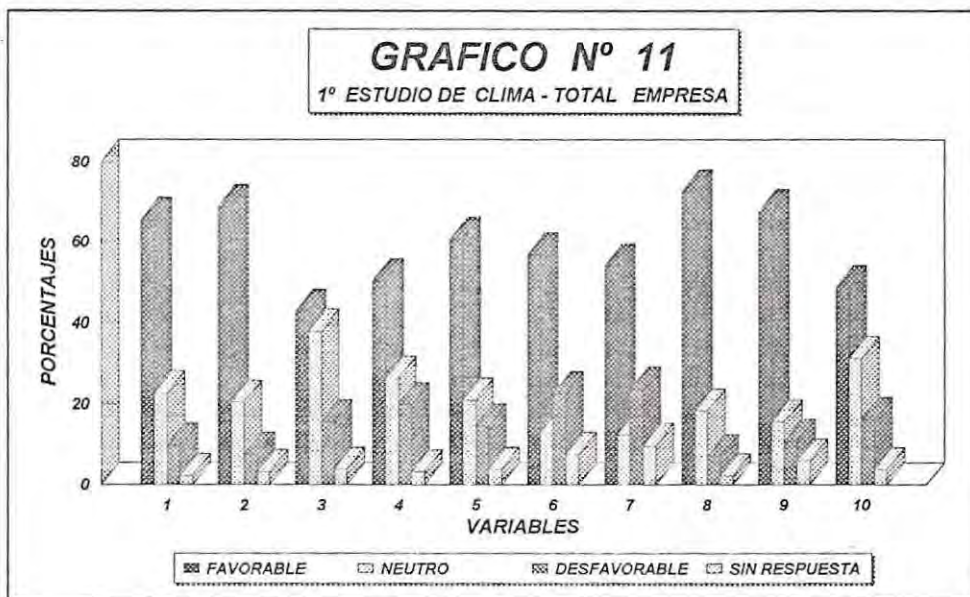
TOTAL EMPRESA:

La encuesta se realizó con un Universo de 220 trabajadores**, siendo respondida por 185 personas, que equivale a un 84,1%.

La Empresa se compone de un Gerente de Planta y 4 Gerentes de Areas. Tiene como objetivo principal el de entregar al mercado un producto N°1 en el mundo.

Resultados Cuantitativos :

Nº	Variable	Favorable		Neutro		Desfavorab.		Sin Resp.		Totales	
		Nº Enc.	%	Nº Enc.	%	Nº Enc.	%	Nº Enc.	%	Nº Enc.	%
1	Compañía	121	65,4	42	22,7	18	9,7	4	2,2	185	100,0
2	Jefatura	127	68,6	38	20,5	14	7,6	6	3,2	185	100,0
3	Remuneración	79	42,7	70	37,8	29	15,7	7	3,8	185	100,0
4	Desarrollo/Capacitación	93	50,3	49	26,5	37	20,0	6	3,2	185	100,0
5	Trabajo	112	60,5	39	21,1	27	14,6	7	3,8	185	100,0
6	Condiciones de Trabajo	105	56,8	24	13,0	42	22,7	14	7,6	185	100,0
7	Beneficios	100	54,1	23	12,4	44	23,8	18	9,7	185	100,0
8	Efectividad Operacional	134	72,4	34	18,4	13	7,0	4	2,2	185	100,0
9	Canales de Participación	125	67,6	29	15,7	20	10,8	11	5,9	185	100,0
10	Organización/Comunicación	90	48,6	58	31,4	30	16,2	7	3,8	185	100,0



** Menos Gerente de Planta, Gerentes de Areas y Jefes Areas y/o Departamentos.

Resultados Cualitativos:

FORTALEZAS

DEBILIDADES

VARIABLE N° 1 COMPAÑIA

- 1.- Favorable percepción de liderazgo en el mercado.
- 2.- Favorable percepción de estabilidad en el trabajo
- 3.- Favorable percepción por el trato de igualdad entregado por la Empresa.

- 1.- Desfavorable percepción al momento actual de la Empresa.
- 2.- Desfavorable percepción con la aplicación del principio Recurso Humano N° 1.

VARIABLE N° 2 JEFATURA

- 1.- Favorable percepción por la labor realizada por la Jefatura.
- 2.- Favorable percepción al trabajo realizado por el Gerente de Planta.

- 1.- Desfavorable percepción en la relación Jefe-Subordinado.
- 2.- Desfavorable percepción de la entrega de información en asuntos relacionados con el trabajo.
- 3.- Desfavorable percepción de las oportunidades de participación en la solución de los problemas.

VARIABLE N° 3 REMUNERACION

Sin Comentarios

- 1.- Desfavorable percepción con el nivel de ingresos.
- 2.- Desfavorable percepción con la forma de cancelación de pagos existentes.

VARIABLE N° 4 DESARROLLO/CAPACITACION

Sin Comentarios

- 1.- Desfavorable percepción con las posibilidades de Desarrollo y/o Ascensos.
- 2.- Desfavorable percepción con la cantidad y calidad de capacitación recibida.

VARIABLE N° 5 TRABAJO

- 1.- Favorable percepción con el tipo de labor realizada.
- 2.- Favorable percepción del Rol e importancia desarrollado en la Empresa.

- 1.- Desfavorable percepción del reconocimiento al efectuar un buen trabajo.
- 2.- Desfavorable percepción al exceso de trabajo por sobretiempo.

VARIABLE N° 6 CONDICIONES DE TRABAJO

- 1.- Favorable percepción del Reglamento Interno.
- 2.- Favorable percepción por la entrega de elementos personales de trabajo.

- 1.- Desfavorable percepción con el Servicio de Colación entregado.
- 2.- Desfavorable percepción de la Seguridad en el lugar de trabajo.
- 3.- Desfavorable percepción con la cantidad y calidad de los Servicios Higiénicos

VARIABLE N° 7 BENEFICIOS

- 1.- Favorable percepción del nivel de entendimiento de los Beneficios percibidos.
- 2.- Favorable percepción con los días de permiso otorgado.

- 1.- Desfavorable percepción con los días de feriados otorgados.
- 2.- Desfavorable percepción con las asignaciones establecidas.
- 3.- Desfavorable percepción por la no entrega de servicios de movilización.

VARIABLE N° 8 EFECTIVIDAD OPERACIONAL

- 1.- Favorable percepción con la calidad de los productos.
- 2.- Favorable percepción de los rendimientos y los resultados en las diferentes Areas.

- 1.- Desfavorable percepción del nivel de Operaciones en la Planta (Tecnológico).

VARIABLE N° 9 CANALES DE PARTICIPACION

- 1.- Favorable percepción de que el aporte de los trabajadores es importante.
- 2.- Favorable percepción del uso constructivo de la Encuesta.

- 1.- Desfavorable percepción por la no existencia de canales de participación formales.

VARIABLE N° 10 ORGANIZACION

Sin Comentarios

1. Desfavorable percepción del nivel de conocimiento de la organización de la Empresa.
- 2.- Desfavorable percepción de las comunicaciones.

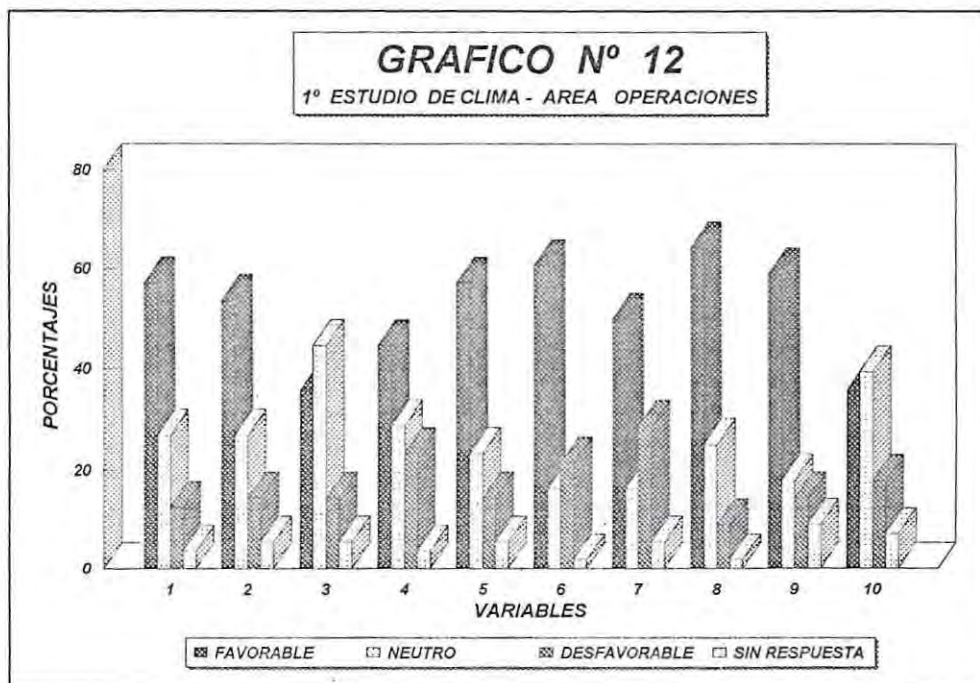
**PRESENTACION RESULTADOS
POR AREAS**

AREA N° 1: OPERACIONES

El Area esta constituida por 71 personas ** a Noviembre de 1992, respondiendo la Encuesta 53 personas, es decir, el 75% de la dotación. Al momento de la Encuesta 10 trabajadores se encontraban de Vacaciones, y 8 trabajadores que no respondieron la encuesta.

Resultados Cuantitativos :

N°	Variable	Favorable		Neutro		Desfavorab.		Sin Resp.		Totales	
		N° Enc.	%	N° Enc.	%	N° Enc.	%	N° Enc.	%	N° Enc.	%
1	Compañía	32	57,1	15	26,8	7	12,5	2	3,6	56	100,0
2	Jefatura	30	53,6	15	26,8	8	14,3	3	5,4	56	100,0
3	Remuneración	20	35,7	25	44,6	8	14,3	3	5,4	56	100,0
4	Desarrollo/Capacitación	25	44,6	16	28,6	13	23,2	2	3,6	56	100,0
5	Trabajo	32	57,1	13	23,2	8	14,3	3	5,4	56	100,0
6	Condiciones de Trabajo	34	60,7	9	16,1	12	21,4	1	1,8	56	100,0
7	Beneficios	28	50,0	9	16,1	16	28,6	3	5,4	56	100,0
8	Efectividad Operacional	36	64,3	14	25,0	5	8,9	1	1,8	56	100,0
9	Canales de Participación	33	58,9	10	17,9	8	14,3	5	8,9	56	100,0
10	Organización/Comunicación	20	35,7	22	39,3	10	17,9	4	7,1	56	100,0



** Menos Gerente de Area.

Resultados Cualitativos:

FORTALEZAS

DEBILIDADES

VARIABLE N° 1 COMPAÑIA

1.- Favorable percepción de estabilidad en el trabajo

1.- Desfavorable percepción de las labores existentes.
2.- Desfavorable percepción con la aplicación del principio Recurso Humano N° 1.

VARIABLE N° 2 JEFATURA

Sin Comentarios

1.- Desfavorable percepción en la relación Jefe-Subordinado.
2.- Desfavorable percepción de la entrega de información en asuntos relacionados con el trabajo.
3.- Desfavorable percepción de la habilidad de la jefatura en dirección de personal.

VARIABLE N° 3 REMUNERACION

Sin Comentarios

1.- Desfavorable percepción con el nivel de ingresos.

VARIABLE N° 4 DESARROLLO/CAPACITACION

Sin Comentarios

1.- Desfavorable percepción con las posibilidades de Desarrollo y/o Ascensos.
2.- Desfavorable percepción con la cantidad y calidad de capacitación recibida.
3.- Desfavorable percepción de la información en relación a la Capacitación existente.

VARIABLE N° 5 TRABAJO

1.- Favorable percepción con el tipo de labor realizada.

Sin Comentarios

VARIABLE N° 6 CONDICIONES DE TRABAJO

1.- Favorable percepción por la entrega de elementos personales de trabajo.

1.- Desfavorable percepción del nivel de preocupación de solucionar condiciones inseguras.

VARIABLE N° 7 BENEFICIOS

Sin Comentarios

1.- Desfavorable percepción de las actividades recreativas y culturales.

VARIABLE N° 8 EFECTIVIDAD OPERACIONAL

- 1.- Favorable percepción con la calidad de los productos.
- 2.- Favorable percepción del rendimiento y los resultados en el Area.

Sin Comentarios

VARIABLE N° 9 CANALES DE PARTICIPACION

Sin Comentarios

- 1.- Desfavorable percepción por la no existencia de canales de participación formales.

VARIABLE N° 10 ORGANIZACION

Sin Comentarios

Sin Comentarios

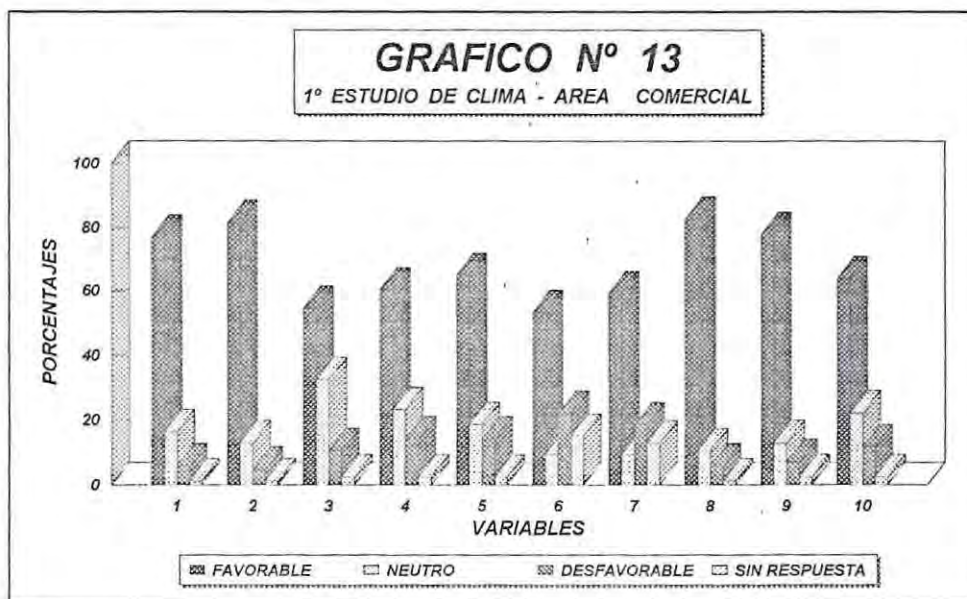
**PRESENTACION RESULTADOS
POR AREAS**

AREA Nº 2: COMERCIAL

El Area esta constituida por 90 personas ** a Noviembre de 1992, respondiendo la Encuesta 86 personas. El Area se subdivide en 5 Departamentos dependientes de un Gerente. Tiene como objetivo principal la promoción y venta al mercado de la 5º Región de los productos de la más alta calidad.

Resultados Cuantitativos :

Nº	Variable	Favorable		Neutro		Desfavorab.		Sin Resp.		Totales	
		Nº Enc.	%	Nº Enc.	%	Nº Enc.	%	Nº Enc.	%	Nº Enc.	%
1	Compañía	66	76,7	14	16,3	5	5,8	1	1,2	86	100,0
2	Jefatura	70	81,4	11	12,8	4	4,7	1	1,2	86	100,0
3	Remuneración	47	54,7	28	32,6	9	10,5	2	2,3	86	100,0
4	Desarrollo/Capacitación	52	60,5	20	23,3	12	14,0	2	2,3	86	100,0
5	Trabajo	56	65,1	16	18,6	12	14,0	2	2,3	86	100,0
6	Condiciones de Trabajo	46	53,5	8	9,3	19	22,1	13	15,1	86	100,0
7	Beneficios	51	59,3	8	9,3	16	18,6	11	12,8	86	100,0
8	Efectividad Operacional	71	82,6	9	10,5	5	5,8	1	1,2	86	100,0
9	Canales de Participación	67	77,9	11	12,8	6	7,0	2	2,3	86	100,0
10	Organización/Comunicación	55	64,0	19	22,1	10	11,6	2	2,3	86	100,0



** Menos Gerente de Area.

Resultados Cualitativos:

Esta Area no consideró necesario hacer este tipo de Análisis, por no percibir existencia de problemas.

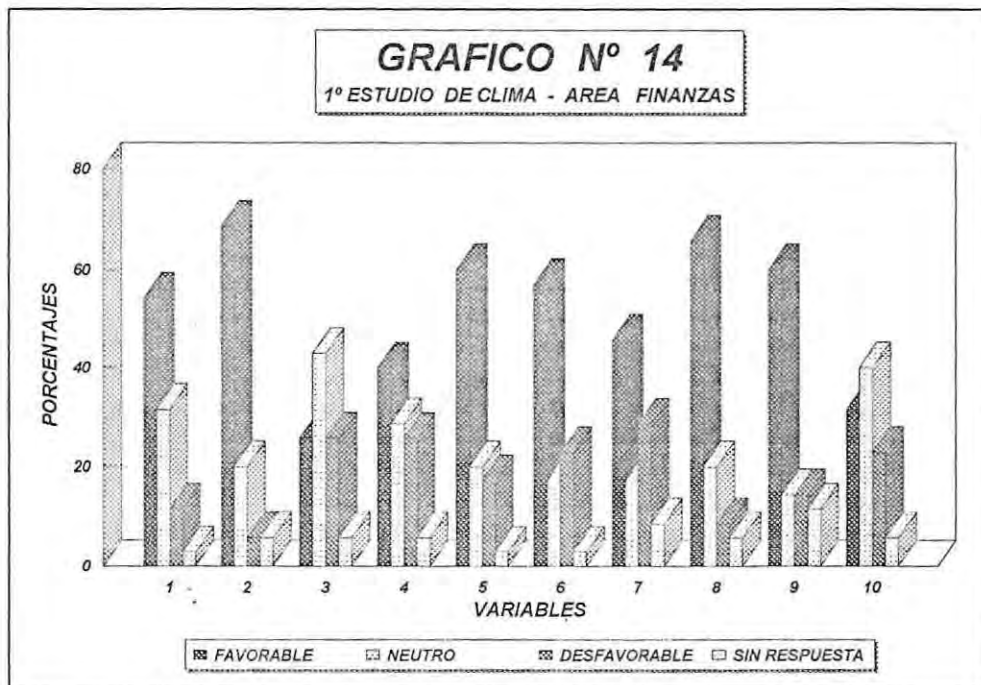
**PRESENTACION RESULTADOS
POR AREAS**

AREA N° 3: FINANZAS

El Area esta constituida por 42 personas ** a Noviembre de 1992, respondiendo la Encuesta 35 personas. El Area esta subdividida por 6 Departamentos dependientes de un Gerente. El Area tiene como objetivo administrar y controlar las actividades financieras de la Empresa.

Resultados Cuantitativos :

N°	Variable	Favorable		Neutro		Desfavorab.		Sin Resp.		Totales	
		N° Enc.	%	N° Enc.	%	N° Enc.	%	N° Enc.	%	N° Enc.	%
1	Compañía	19	54,3	11	31,4	4	11,4	1	2,9	35	100,0
2	Jefatura	24	68,6	7	20,0	2	5,7	2	5,7	35	100,0
3	Remuneración	9	25,7	15	42,9	9	25,7	2	5,7	35	100,0
4	Desarrollo/Capacitación	14	40,0	10	28,6	9	25,7	2	5,7	35	100,0
5	Trabajo	21	60,0	7	20,0	6	17,1	1	2,9	35	100,0
6	Condiciones de Trabajo	20	57,1	6	17,1	8	22,9	1	2,9	35	100,0
7	Beneficios	16	45,7	6	17,1	10	28,6	3	8,6	35	100,0
8	Efectividad Operacional	23	65,7	7	20,0	3	8,6	2	5,7	35	100,0
9	Canales de Participación	21	60,0	5	14,3	5	14,3	4	11,4	35	100,0
10	Organización/Comunicación	11	31,4	14	40,0	8	22,9	2	5,7	35	100,0



** Menos Gerente de Area.

Resultados Cualitativos:

FORTALEZAS

DEBILIDADES

VARIABLE N° 1 COMPAÑIA

Sin Comentarios

- 1.- Desfavorable percepción de las relaciones laborales existentes.
- 2.- Desfavorable percepción con la aplicación del principio Recurso Humano N° 1.
- 3.- Desfavorable percepción al nivel de reconocimiento por parte de otras Areas.

VARIABLE N° 2 JEFATURA

Sin Comentarios

- 1.- Desfavorable percepción en la relación Jefe-Subordinado.
- 2.- Desfavorable percepción de la entrega de información en asuntos relacionados con el trabajo " Algunas veces las instrucciones llegan tarde ".

VARIABLE N° 3 REMUNERACION

Sin Comentarios

- 1.- Desfavorable percepción con el nivel de ingresos.
- 2.- Desfavorable percepción del nivel de ingresos en relación a la responsabilidad del cargo.
- 3.- Desfavorable percepción de los incentivos económicos por cumplimiento de las metas.

VARIABLE N° 4 DESARROLLO/CAPACITACION

Sin Comentarios

- 1.- Desfavorable percepción con las posibilidades de Desarrollo y/o Ascensos.
- 2.- Desfavorable percepción con la cantidad y calidad de capacitación recibida.
- 3.- Desfavorable percepción a la inexistencia de evaluaciones periódicas al desempeño.

VARIABLE N° 5 TRABAJO

Sin Comentarios

- 1.- Desfavorable percepción del reconocimiento al efectuar un buen trabajo.
- 2.- Desfavorable percepción de exceso de trabajo por sobretorno.
- 3.- Desfavorable percepción con el nivel de utilización de habilidades y aptitudes personales " No existe libertad para adoptar enfoques propios ".

VARIABLE N° 6 CONDICIONES DE TRABAJO

Sin Comentarios

- 1.- Desfavorable percepción con la cantidad y calidad de Servicios Higiénicos.
- 2.- Desfavorable percepción con los Servicios de colación entregados. " La colación no es buena para quienes realizan un trabajo pesado ".

VARIABLE N° 7 BENEFICIOS

Sin Comentarios

- 1.- Desfavorable percepción de las actividades recreativas y culturales.
" Es importante tratar de hacer algo para algo-para estrechar relación Empresa-Familia "
- 2.- Desfavorable percepción por la no proporción de servicios de movilización.
- 3.- Percepción desfavorable con los días de permisos otorgados.

VARIABLE N° 8 EFECTIVIDAD OPERACIONAL

Sin Comentarios

- 1.- Desfavorable percepción con el nivel tecnológico de las operaciones de la Empresa.
- 2.- Desfavorable percepción con el nivel de conciencia general de la importancia de la productividad personal.

VARIABLE N° 9 CANALES DE PARTICIPACION

Sin Comentarios

- 1.- Desfavorable percepción por la no existencia de canales de participación formales.
- 2.- Desfavorable percepción en la solución de problemas por parte de la Jefatura.
- 3.- Desfavorable percepción por el uso de la Encuesta.
- 4.- Desfavorable percepción de opinar directamente.

VARIABLE N° 10 ORGANIZACION

Sin Comentarios

- 1.- Desfavorable percepción de la organización y funcionamiento de la Empresa. " Falta de conocimiento del personal jerárquico de la Empresa " , " Se sugiere la publicación del Organigrama y confección del Manual de Descripción de Cargos ".

PRESENTACION RESULTADOS POR AREAS

AREA N° 4: RELACIONES INDUSTRIALES

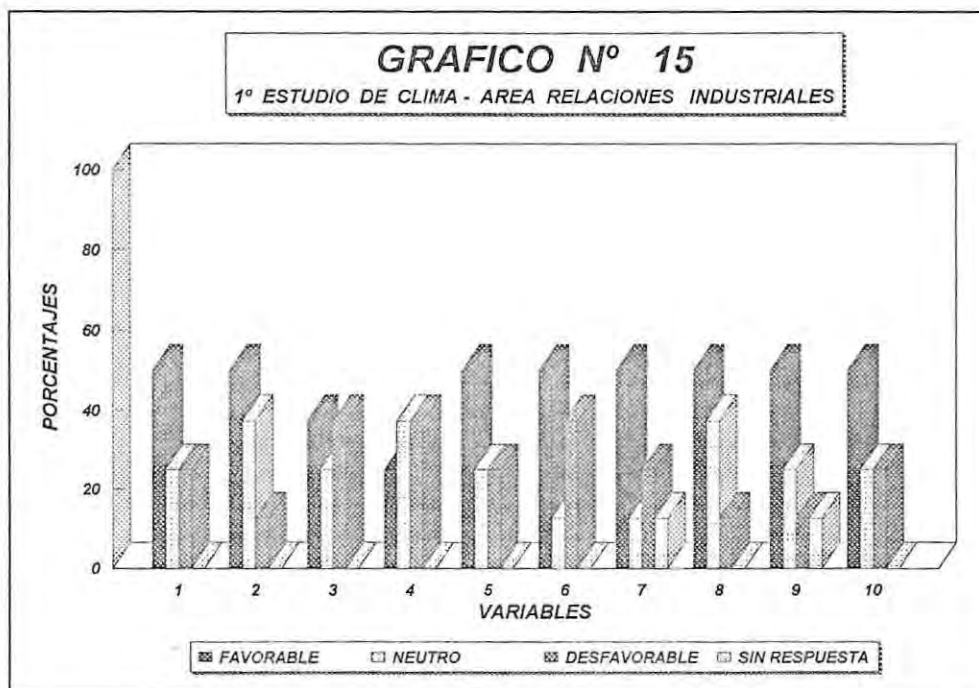
El Area esta constituida por 8 personas ** a Noviembre de 1992 respondiendo la Encuesta 8 personas, es decir, el 100%.

El Area se subdivide en 2 Departamentos dependientes del Gerente.

El Departamento de Recursos Humanos de la Empresa tiene como objetivo el promover y administrar el Potencial Humano para lograr un Clima Laboral favorable que permita una mayor productividad.

Resultados Cuantitativos :

N°	Variable	Favorable		Neutro		Desfavorab.		Sin Resp.		Totales	
		N° Enc.	%	N° Enc.	%	N° Enc.	%	N° Enc.	%	N° Enc.	%
1	Compañía	4	50,0	2	25,0	2	25,0	0	0,0	8	100,0
2	Jefatura	4	50,0	3	37,5	1	12,5	0	0,0	8	100,0
3	Remuneración	3	37,5	2	25,0	3	37,5	0	0,0	8	100,0
4	Desarrollo/Capacitación	2	25,0	3	37,5	3	37,5	0	0,0	8	100,0
5	Trabajo	4	50,0	2	25,0	2	25,0	0	0,0	8	100,0
6	Condiciones de Trabajo	4	50,0	1	12,5	3	37,5	0	0,0	8	100,0
7	Beneficios	4	50,0	1	12,5	2	25,0	1	12,5	8	100,0
8	Efectividad Operacional	4	50,0	3	37,5	1	12,5	0	0,0	8	100,0
9	Canales de Participación	4	50,0	2	25,0	1	12,5	1	12,5	8	100,0
10	Organización/Comunicación	4	50,0	2	25,0	2	25,0	0	0,0	8	100,0



** Menos Gerente de Area.

Resultados Cualitativos:

FORTALEZAS

DEBILIDADES

VARIABLE N° 1 COMPAÑIA

Sin Comentarios

- 1.- Desfavorable percepción con la aplicación del principio Recurso Humano N° 1.
- 2.- Desfavorable percepción a la calificación entregada a la Empresa. " ¿ Cuándo nos vamos a sacar el premio a la calidad ?".

VARIABLE N° 2 JEFATURA

Sin Comentarios

- 1.- Desfavorable percepción en la relación Jefe-Subordinado. " Mayor confianza mutua ".
- 2.- Desfavorable percepción de la entrega de información en asuntos relacionados con el trabajo.

VARIABLE N° 3 REMUNERACION

Sin Comentarios

- 1.- Desfavorable percepción con el nivel de ingresos.
- 2.- Desfavorable percepción de los incentivos económicos por cumplimiento de metas.

VARIABLE N° 4 DESARROLLO/CAPACITACION

Sin Comentarios

- 1.- Desfavorable percepción con las posibilidades de Desarrollo y/o Ascensos.
- 2.- Desfavorable percepción con la cantidad y calidad de capacitación recibida.
- 3.- Desfavorable percepción a la inexistencia de evaluaciones periódicas al desempeño.
- 4.- Desfavorable percepción al reconocimiento de títulos a los trabajadores.

VARIABLE N° 5 TRABAJO

1.- Favorable percepción con el tipo de labor realizada.

- 1.- Desfavorable percepción del reconocimiento al efectuar un buen trabajo.
- 2.- Desfavorable percepción al exceso de trabajo por sobretiempo.

VARIABLE N° 6 CONDICIONES DE TRABAJO

1.- Favorable percepción por la entrega de elementos personales de trabajo.

- 1.- Desfavorable percepción de la Seguridad en el lugar de trabajo.
- 2.- Desfavorable percepción con la cantidad y calidad de los Servicios Higiénicos

VARIABLE N° 7 BENEFICIOS

1.- Favorable percepción del nivel de entendimiento de los Beneficios percibidos.

2.- Favorable percepción con los días de permiso otorgado.

1.- Desfavorable percepción de las actividades recreativas y culturales

2.- Desfavorable percepción con las asignaciones establecidas.

3.- Desfavorable percepción con los días de permisos otorgados para trámites personales.

VARIABLE N° 8 EFECTIVIDAD OPERACIONAL

Sin Comentarios

Sin Comentarios

VARIABLE N° 9 CANALES DE PARTICIPACION

Sin Comentarios

1.- Desfavorable percepción por la no existencia de canales de participación formales.

2.- Desfavorable percepción de opinar directamente.

VARIABLE N° 10 ORGANIZACION

Sin Comentarios

1.- Desfavorable percepción de las comunicaciones.

ANEXO Nº 2



OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
		<p>Ambiente de Trabajo: Entendida como las condiciones favorables y/o medios que facilitan la aplicación de las habilidades y conocimientos adquiridos en los Cursos de Capacitación.</p>	<p>5.- Los trabajadores tienen a su disposición los equipos, herramientas y máquinas necesarias que faciliten la aplicación de los conocimientos adquiridos.</p> <p>6.- Se entrega información en forma oportuna, periódica y completa sobre los cursos de capacitación que se ofrecen.</p>	<p>1.- Sí 2.- A veces 3.- Nunca</p> <p>1.- Sí 2.- A veces 3.- Nunca</p>	<p>12 puntos 06 puntos 00 puntos</p> <p>12 puntos 06 puntos 00 puntos</p>
			<p>7.- Se otorga la posibilidad que los trabajadores se capaciten dentro de la jornada de trabajo.</p>	<p>1.- Sí 2.- A veces 3.- Nunca</p>	<p>12 puntos 06 puntos 00 puntos</p>
			<p>8.- Se otorga materiales fungible (block, lápices, etc.) y económicos (pago de movilización, colación) para la asistencia de cursos de capacitación.</p> <p>9.- Los Gerentes y/o Jefes de cada Area realizaron la Defeción de Necesidades en Marzo de 1994.</p>	<p>1.- Sí 2.- A veces 3.- Nunca</p> <p>1.- En todas las Areas 2.- En 2 a 3 Areas 3.- Sólo en 1 Area 4.- En Ninguna</p>	<p>12 puntos 06 puntos 00 puntos</p> <p>12 puntos 08 puntos 04 puntos 00 puntos</p>

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
				Area Finanzas	
				\$ 2.000.000 y más	02 puntos
				\$ 1.000.000 a 2.000.000	01 puntos
				\$ 0 - 1.000.000	00 puntos
				Area Relaciones Industriales	
				\$ 2.000.000 y más	02 puntos
				\$ 1.000.000 a 2.000.000	01 puntos
				\$ 0 - 1.000.000	00 puntos
				1993:	
				Area Operaciones	
				\$ 2.000.000 y más	02 puntos
				\$ 1.000.000 a 2.000.000	01 puntos
				\$ 0 - 1.000.000	00 puntos
				Area Comercial	
				\$ 2.000.000 y más	02 puntos
				\$ 1.000.000 a 2.000.000	01 puntos
				\$ 0 - 1.000.000	00 puntos
				Area Finanzas	
				\$ 2.000.000 y más	02 puntos
				\$ 1.000.000 a 2.000.000	01 puntos
				\$ 0 - 1.000.000	00 puntos

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
				Area Relaciones Industriales \$ 2.000.000 y más \$ 1.000.000 a 2.000.000 \$ 0 - 1.000.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
				1994: Area Operaciones \$ 2.000.000 y más \$ 1.000.000 a 2.000.000 \$ 0 - 1.000.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
				Area Comercial \$ 2.000.000 y más \$ 1.000.000 a 2.000.000 \$ 0 - 1.000.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
				Area Finanzas \$ 2.000.000 y más \$ 1.000.000 a 2.000.000 \$ 0 - 1.000.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
				Area Relaciones Industriales \$ 2.000.000 y más \$ 1.000.000 a 2.000.000 \$ 0 - 1.000.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
			3.- Gasto Entrenamiento Total Empresa 1992 - 1993 -- 1994.	1992:	02 puntos
				\$ 8,000,000 y más	01 puntos
				\$ 4,000,000 - \$ 8,000,000	00 puntos
				1993:	02 puntos
				\$ 8,000,000 y más	01 puntos
				\$ 4,000,000 - \$ 8,000,000	00 puntos
				1994:	02 puntos
				\$ 8,000,000 y más	01 puntos
				\$ 4,000,000 - \$ 8,000,000	00 puntos
			4.- Gasto Entrenamiento por Areas 1992- 993 -1994.	1992:	02 puntos
				Area Operaciones	01 puntos
				\$ 2,000,000 y más	00 puntos
				\$ 1,000,000 a 2,000,000	
				\$ 0 - 1,000,000	
				Area Comercial	02 puntos
				\$ 2,000,000 y más	01 puntos
				\$ 1,000,000 a 2,000,000	00 puntos
				\$ 0 - 1,000,000	

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
				Area Finanzas	
				\$ 2.000.000 y más	02 puntos
				\$ 1.000.000 a 2.000.000	01 puntos
				\$ 0 - 1.000.000	00 puntos
				Area Relaciones Industriales	
				\$ 2.000.000 y más	02 puntos
				\$ 1.000.000 a 2.000.000	01 puntos
				\$ 0 - 1.000.000	00 puntos
				1993:	
				Area Operaciones	
				\$ 2.000.000 y más	02 puntos
				\$ 1.000.000 a 2.000.000	01 puntos
				\$ 0 - 1.000.000	00 puntos
				Area Comercial	
				\$ 2.000.000 y más	02 puntos
				\$ 1.000.000 a 2.000.000	01 puntos
				\$ 0 - 1.000.000	00 puntos
				Area Finanzas	
				\$ 2.000.000 y más	02 puntos
				\$ 1.000.000 a 2.000.000	01 puntos
				\$ 0 - 1.000.000	00 puntos

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
				Area Relaciones Industriales \$ 2.000.000 y más \$ 1.000.000 a 2.000.000 \$ 0 - 1.000.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
				1994: Area Operaciones \$ 2.000.000 y más \$ 1.000.000 a 2.000.000 \$ 0 - 1.000.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
				Area Comercial \$ 2.000.000 y más \$ 1.000.000 a 2.000.000 \$ 0 - 1.000.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
				Area Finanzas \$ 2.000.000 y más \$ 1.000.000 a 2.000.000 \$ 0 - 1.000.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
				Area Relaciones Industriales \$ 2.000.000 y más \$ 1.000.000 a 2.000.000 \$ 0 - 1.000.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
			5.- Total Invertido en Capacitación 1992-1993-1994	1992: \$ 14.000.000 y más \$ 7.000.000 a \$ 14.000.000 \$ 0 - \$ 7.000.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
				1993: \$ 14.000.000 y más \$ 7.000.000 a \$ 14.000.000 \$ 0 - \$ 7.000.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
				1994: \$ 14.000.000 y más \$ 7.000.000 a \$ 14.000.000 \$ 0 - \$ 7.000.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			6.- Gasto 1% SENCE por Trabajador Capacitado 1992 - 1993 - 1994.	1992: \$ 8.000 y más \$ 4.000 a \$ 8.000 \$ 0 a \$ 4.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
				1993: \$ 8.000 y más \$ 4.000 a \$ 8.000 \$ 0 a \$ 4.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
				1994: \$ 8.000 y más \$ 4.000 a \$ 8.000 \$ 0 a \$ 4.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
7.- Gasto Entrenamiento por Trabajador Capacitado 1992 - 1993 - 1994.				1992:	02 puntos
				\$ 8.000 y más	01 puntos
				\$ 4.000 a \$ 8.000	00 puntos
				\$ 0 a \$ 4.000	
				1993:	02 puntos
				\$ 8.000 y más	01 puntos
				\$ 4.000 a \$ 8.000	00 puntos
				\$ 0 a \$ 4.000	
				1994:	02 puntos
				\$ 8.000 y más	01 puntos
				\$ 4.000 a \$ 8.000	00 puntos
				\$ 0 a \$ 4.000	
8.- Gasto Total Capacitación por Niveles Ocupacionales 1992 - 1993 - 1994.				1992:	02 puntos
				Ejecutivos	01 puntos
				\$ 1.800.000 y más	00 puntos
				\$ 900.000 a 1.800.000	
				\$ 0 a \$ 900.000	
				Profesionales	02 puntos
				\$ 1.800.000 y más	01 puntos
				\$ 900.000 a 1.800.000	00 puntos
				\$ 0 a \$ 900.000	
				Mandos Medios	02 puntos
				\$ 1.800.000 y más	01 puntos
				\$ 900.000 a 1.800.000	00 puntos
\$ 0 a \$ 900.000					

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
			Administrativos	\$ 1.800.000 y más \$ 900.000 a 1.800.000 \$ 0 a \$900.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Trabajador Calificado	\$ 1.800.000 y más \$ 900.000 a 1.800.000 \$ 0 a \$900.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Trabajador Semi-Calificado	\$ 1.800.000 y más \$ 900.000 a 1.800.000 \$ 0 a \$900.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Trabajador No-Calificado	\$ 1.800.000 y más \$ 900.000 a 1.800.000 \$ 0 a \$900.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			1993: Ejecutivos	\$ 1.800.000 y más \$ 900.000 a 1.800.000 \$ 0 a \$900.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Profesionales	\$ 1.800.000 y más \$ 900.000 a 1.800.000 \$ 0 a \$900.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Mandos Medios	\$ 1.800.000 y más \$ 900.000 a 1.800.000 \$ 0 a \$900.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
			Administrativos	\$ 1.800.000 y más \$ 900.000 a 1.800.000 \$ 0 a \$ 900.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Trabajador Calificado	\$ 1.800.000 y más \$ 900.000 a 1.800.000 \$ 0 a \$ 900.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Trabajador Semi-Calificado	\$ 1.800.000 y más \$ 900.000 a 1.800.000 \$ 0 a \$ 900.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Trabajador No-Calificado	\$ 1.800.000 y más \$ 900.000 a 1.800.000 \$ 0 a \$ 900.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			1994: Ejecutivos	\$ 1.800.000 y más \$ 900.000 a 1.800.000 \$ 0 a \$ 900.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Profesionales	\$ 1.800.000 y más \$ 900.000 a 1.800.000 \$ 0 a \$ 900.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Mandos Medios	\$ 1.800.000 y más \$ 900.000 a 1.800.000 \$ 0 a \$ 900.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Administrativos	\$ 1.800.000 y más \$ 900.000 a 1.800.000 \$ 0 a \$ 900.000	02 puntos 01 puntos 00 puntos

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
				Trabajador Calificado	\$ 1.800.000 y más \$ 900.000 a 1.800.000 \$ 0 a \$ 900.000
				Trabajador Semi-Calificado	\$ 1.800.000 y más \$ 900.000 a 1.800.000 \$ 0 a \$ 900.000
				Trabajador No-Calificado	\$ 1.800.000 y más \$ 900.000 a 1.800.000 \$ 0 a \$ 900.000
			9.- Número de Participantes a Cursos de Capacitación 1992-1993-1994	1992: 200 a 300 personas 100 a 200 personas 0 a 100 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
				1993: 200 a 300 personas 100 a 200 personas 0 a 100 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
				1994: 200 a 300 personas 100 a 200 personas 0 a 100 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
			10.- Número Real de Participantes a Cursos de Capacitación 1992 -1993 - 1994.	1992:	02 puntos
				200 a 300 personas	01 puntos
				100 a 200 personas	00 puntos
				0 a 100 personas	
				1993:	02 puntos
				200 a 300 personas	01 puntos
				100 a 200 personas	00 puntos
				0 a 100 personas	
				1994:	02 puntos
				200 a 300 personas	01 puntos
				100 a 200 personas	00 puntos
				0 a 100 personas	
			11.- Número de Participantes por Areas 1992 -1993-1994.	1992:	02 puntos
				Area Operaciones	01 puntos
				60 y más personas	00 puntos
				30 a 60 personas	
				0 a 30 personas	
				Area Comercial	02 puntos
				80 y más personas	01 puntos
				40 a 80 personas	00 puntos
				0 a 40 personas	
				Area Finanzas	02 puntos
				60 y más personas	01 puntos
				30 a 60 personas	00 puntos
0 a 30 personas					

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
				Area Relaciones Industriales 8 y más personas 4 a 8 personas 0 a 4 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
				1993: Area Operaciones 60 y más personas 30 a 60 personas 0 a 30 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
				Area Comercial 80 y más personas 40 a 80 personas 0 a 40 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
				Area Finanzas 60 y más personas 30 a 60 personas 0 a 30 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
				Area Relaciones Industriales 8 y más personas 4 a 8 personas 0 a 4 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
				1994: Area Operaciones	
				60 y más personas	02 puntos
				30 a 60 personas	01 puntos
				0 a 30 personas	00 puntos
				Area Comercial	
				80 y más personas	02 puntos
				40 a 80 personas	01 puntos
				0 a 40 personas	00 puntos
				Area Finanzas	
				60 y más personas	02 puntos
				30 a 60 personas	01 puntos
				0 a 30 personas	00 puntos
				Area Relaciones Industriales	
				8 y más personas	02 puntos
				4 a 8 personas	01 puntos
				0 a 4 personas	00 puntos

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
			1992: 12.- Número de Participantes por Niveles Ocupacio- nales 1992 - 1993 - 1994.		
			Ejecutivos	4 y más personas 2 a 4 personas 0 a 2 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Profesionales	4 y más personas 2 a 4 personas 0 a 2 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Mandos Medios	10 y más personas 5 a 10 personas 0 a 5 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Administrativos	20 y más personas 10 a 20 personas 0 a 10 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Trabajador Calificado	60 y más personas 30 a 60 personas 0 a 30 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Trabajador Semi-Calificado	60 y más personas 30 a 60 personas 0 a 30 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Trabajador No-Calificado	60 y más personas 30 a 60 personas 0 a 30 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
			1993:		
			Ejecutivos	4 y más personas 2 a 4 personas 0 a 2 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Profesionales	4 y más personas 2 a 4 personas 0 a 2 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Mandos Medios	10 y más personas 5 a 10 personas 0 a 5 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Administrativos	20 y más personas 10 a 20 personas 0 a 10 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Trabajador Calificado	60 y más personas 30 a 60 personas 0 a 30 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Trabajador Semi-Calificado	60 y más personas 30 a 60 personas 0 a 30 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Trabajador No-Calificado	60 y más personas 30 a 60 personas 0 a 30 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
			1994:		
			Ejecutivos	4 y más personas 2 a 4 personas 0 a 2 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Profesionales	4 y más personas 2 a 4 personas 0 a 2 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Mandos Medios	10 y más personas 5 a 10 personas 0 a 5 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Administrativos	20 y más personas 10 a 20 personas 0 a 10 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Trabajador Calificado	60 y más personas 30 a 60 personas 0 a 30 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Trabajador Semi-Calificado	60 y más personas 30 a 60 personas 0 a 30 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Trabajador No-Calificado	60 y más personas 30 a 60 personas 0 a 30 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
			13.- Total Horas Capacitación Total Empresa. 1992 - 1993 - 1994.	1992:	02 puntos
				4.000 y más horas	01 puntos
				2.000 a 4.000 horas	00 puntos
				0 a 2.000 horas	
				1993:	02 puntos
				4.000 y más horas	01 puntos
				2.000 a 4.000 horas	00 puntos
				0 a 2.000 horas	
				1994:	02 puntos
				4.000 y más horas	01 puntos
				2.000 a 4.000 horas	00 puntos
				0 a 2.000 horas	
			14.- Total Horas Capacitación por Areas 1992 - 1993 - 1994.	1992:	02 puntos
				Area Operaciones	01 puntos
				1.000 y más horas	00 puntos
				500 a 1000 horas	
				0 a 500 horas	
				Area Comercial	02 puntos
				1.000 y más horas	01 puntos
				500 a 1000 horas	00 puntos
				0 a 500 horas	

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
				Area Finanzas	
				1.000 y más horas	02 puntos
				500 a 1000 horas	01 puntos
				0 a 500 horas	00 puntos
				Area Relaciones Industriales	
				1.000 y más horas	02 puntos
				500 a 1000 horas	01 puntos
				0 a 500 horas	00 puntos
				1993:	
				Area Operaciones	
				1.000 y más horas	02 puntos
				500 a 1000 horas	01 puntos
				0 a 500 horas	00 puntos
				Area Comercial	
				1.000 y más horas	02 puntos
				500 a 1000 horas	01 puntos
				0 a 500 horas	00 puntos
				Area Finanzas	
				1.000 y más horas	02 puntos
				500 a 1000 horas	01 puntos
				0 a 500 horas	00 puntos
				Area Relaciones Industriales	
				1.000 y más horas	02 puntos
				500 a 1000 horas	01 puntos
				0 a 500 horas	00 puntos

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
			1994:		
			Area Operaciones		
			1.000 y más horas		02 puntos
			500 a 1000 horas		01 puntos
			0 a 500 horas		00 puntos
			Area Comercial		
			1.000 y más horas		02 puntos
			500 a 1000 horas		01 puntos
			0 a 500 horas		00 puntos
			Area Finanzas		
			1.000 y más horas		02 puntos
			500 a 1000 horas		01 puntos
			0 a 500 horas		00 puntos
			Area Relaciones Industriales		
			1.000 y más horas		02 puntos
			500 a 1000 horas		01 puntos
			0 a 500 horas		00 puntos
			15.- Total Horas Capacitación por Trabajador Capacitado 1992 - 1993 - 1994.		
			1992:		
			30 y más horas per capita		02 puntos
			15 a 30 horas per capita		01 puntos
			0 a 15 horas per capita		00 puntos
			1993:		
			30 y más horas per capita		02 puntos
			15 a 30 horas per capita		01 puntos
			0 a 15 horas per capita		00 puntos

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
				1994: 30 y más horas per capita 15 a 30 horas per capita 0 a 15 horas per capita	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			16 - Nº de Trabajadores Capacitados afectos a 50 % Franquicia SENCE Total Empresa años 1992 - 1993 1994.	1992: 60 y más personas 30 a 60 personas 0 a 30 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
				1993: 60 y más personas 30 a 60 personas 0 a 30 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
				1994: 60 y más personas 30 a 60 personas 0 a 30 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos

OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
			17.- Nº de Trabajadores Capacitados afectos a 100 % Franquicia SENCE Total Empresa años 1992 -1993- 1994.	1992: 80 y más personas	02 puntos
				40 a 80 personas	01 puntos
				0 a 40 personas	00 puntos
			1993: 80 y más personas	40 a 80 personas	02 puntos
				0 a 40 personas	01 puntos
					00 puntos
			1994: 80 y más personas	40 a 80 personas	02 puntos
				0 a 40 personas	01 puntos
					00 puntos
			18.- Nº de Trabajadores Capacitado afectos a 50 % Franquicia SENCE por Areas 1992 - 1993 - 1994.	1992: Area Operaciones 8 y más personas	02 puntos
				4 a 8 personas	01 puntos
				0 a 4 personas	00 puntos
			Area Comercial 30 y más personas	15 a 30 personas	02 puntos
				0 a 15 personas	01 puntos
					00 puntos

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
				Area Finanzas	
				20 y más personas	02 puntos
				10 a 20 personas	01 puntos
				0 a 10 personas	00 puntos
				Area Relaciones Industriales	
				4 y más personas	02 puntos
				2 a 4 personas	01 puntos
				0 a 2 personas	00 puntos
				1993:	
				Area Operaciones	
				8 y más personas	02 puntos
				4 a 8 personas	01 puntos
				0 a 4 personas	00 puntos
				Area Comercial	
				30 y más personas	02 puntos
				15 a 30 personas	01 puntos
				0 a 15 personas	00 puntos
				Area Finanzas	
				20 y más personas	02 puntos
				10 a 20 personas	01 puntos
				0 a 10 personas	00 puntos
				Area Relaciones Industriales	
				4 y más personas	02 puntos
				2 a 4 personas	01 puntos
				0 a 2 personas	00 puntos

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
				1994: Area Operaciones	
				8 y más personas	02 puntos
				4 a 8 personas	01 puntos
				0 a 4 personas	00 puntos
				Area Comercial	
				30 y más personas	02 puntos
				15 a 30 personas	01 puntos
				0 a 15 personas	00 puntos
				Area Finanzas	
				20 y más personas	02 puntos
				10 a 20 personas	01 puntos
				0 a 10 personas	00 puntos
				Area Relaciones Industriales	
				4 y más personas	02 puntos
				2 a 4 personas	01 puntos
				0 a 2 personas	00 puntos
				1992: Area Operaciones	
				80 a más personas	02 puntos
				40 a 80 personas	01 puntos
				0 a 40 personas	00 puntos
				Area Comercial	
				80 a más personas	02 puntos
				40 a 80 personas	01 puntos
				0 a 40 personas	00 puntos

19.- N° de Trabajadores
Capacitados afectos a
100 % Franquicia SENCE
por Areas Años 1992 -
1993 - 1994.

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
				Area Finanzas	
				80 a más personas	02 puntos
				40 a 80 personas	01 puntos
				0 a 40 personas	00 puntos
				Area Relaciones Industriales	
				4 y más personas	02 puntos
				2 a 4 personas	01 puntos
				0 a 2 personas	00 puntos
				1993:	
				Area Operaciones	
				80 a más personas	02 puntos
				40 a 80 personas	01 puntos
				0 a 40 personas	00 puntos
				Area Comercial	
				80 a más personas	02 puntos
				40 a 80 personas	01 puntos
				0 a 40 personas	00 puntos
				Area Finanzas	
				80 a más personas	02 puntos
				40 a 80 personas	01 puntos
				0 a 40 personas	00 puntos
				Area Relaciones Industriales	
				4 y más personas	02 puntos
				2 a 4 personas	01 puntos
				0 a 2 personas	00 puntos

OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar la Política de Capacitación y Desarrollo durante 1992, 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADORES	VALOR
			1994:		
			Area Operaciones	80 a más personas 40 a 80 personas 0 a 40 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Area Comercial	80 a más personas 40 a 80 personas 0 a 40 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Area Finanzas	80 a más personas 40 a 80 personas 0 a 40 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos
			Area Relaciones Industriales	4 y más personas 2 a 4 personas 0 a 2 personas	02 puntos 01 puntos 00 puntos

Beneficios: Entendida como la rentabilidad que obtiene la Empresa por concepto de Capacitación.

Este análisis no es posible de realizar por no contar con los elementos tanto teóricos como prácticos necesarios para el cálculo de la rentabilidad de la Empresa por concepto de Capacitación Ocupacional.

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar el Programa de Comunicaciones Internas dentro de la Empresa durante los años 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADOR	VALOR
Objetivo Especifico Nº 1: Determinar el Nivel de Aplicación del " Buzón de Sugerencias " en el puesto de trabajo.	Nivel de Aplicación: Entendida como la utilización del " Buzón de Sugerencias " en el por los trabajadores durante 1993 y 1994.		1.- Número Total de " Inquietudes " ingresadas al Departamento de Relaciones Industriales de la Empresa. durante 1993 y 1994.	1993: 20 y más 10 a 20 0 a 10 1994: 20 y más 10 a 20 0 a 10	02 puntos 01 punto 00 puntos 02 puntos 01 punto 00 puntos
			2.- Número de Sugerencias , reclamos y anónimos ingresados al Departamento de Relaciones Industriales de la Empresa durante 1993 y 1994.	1993: Sugerencias 10 y más 5 a 10 0 a 5 Reclamos 10 y más 5 a 10 0 a 5 Anónimos 10 y más 5 a 10 0 a 5	02 puntos 01 punto 00 puntos 02 puntos 01 punto 00 puntos 02 puntos 01 punto 00 puntos

OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar el Programa de Comunicaciones Internas dentro de la Empresa durante los años 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADOR	VALOR
				1994: Sugerencias	
				10 y más	02 puntos
				5 a 10	01 punto
				0 a 5	00 puntos
				Reclamos	
				10 y más	02 puntos
				5 a 10	01 punto
				0 a 5	00 puntos
				Anónimos	
				10 y más	02 puntos
				5 a 10	01 punto
				0 a 5	00 puntos
				1993: Sugerencias	
				10 y más	02 puntos
				5 a 10	01 punto
				0 a 5	00 puntos
				Reclamos	
				10 y más	02 puntos
				5 a 10	01 punto
				0 a 5	00 puntos

3.- Número de respuestas enviadas a cada inquietud recepcionada durante 1993 y 1994.

OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar el Programa de Comunicaciones Internas dentro de la Empresa durante los años 1993 y 1994 ".

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADOR	VALOR
Objetivo Específico N° 2 Determinar el Nivel de Aplicación de " Desayunos con el Gerente " en la Empresa durante 1993 y 1994.	Entendida como la rigurosidad en que se realizan los Desayunos con el Gerente durante 1993 y 1994.	Nivel de Aplicación:	1.- Número de desayunos realizados durante 1993	1994:	02 puntos
				Sugerencias	01 punto
				10 y más	00 puntos
				5 a 10	
				0 a 5	
				Reclamos	
				10 y más	02 puntos
				5 a 10	01 punto
				0 a 5	00 puntos
Objetivo Específico N° 2 Determinar el Nivel de Aplicación de " Desayunos con el Gerente " en la Empresa durante 1993 y 1994.	Entendida como la rigurosidad en que se realizan los Desayunos con el Gerente durante 1993 y 1994.	Nivel de Aplicación:	1.- Número de desayunos realizados durante 1993	1993:	02 puntos
					01 punto
				10 y más desayunos	00 puntos
				5 a 10 desayunos	
				0 a 5 desayunos	
				1994:	
				30 y más desayunos	02 puntos
				15 a 30 desayunos	01 punto
				0 a 15 desayunos	00 puntos
				2.- Número de desayunos realizados durante 1994.	



OPERACIONALIZACION DE OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: " Evaluar el Programa de Comunicaciones Internas dentro de la Empresa durante los años 1993 y 1994 "

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB - INDICADOR	VALOR
			3.- Número de desayunos realizados por mes en 1994		
			Enero	4 y más desayunos 2 a 3 desayunos 0 a 1 desayuno	02 puntos 01 punto 00 puntos
			Febrero	4 y más desayunos 2 a 3 desayunos 0 a 1 desayuno	02 puntos 01 punto 00 puntos
			Marzo	4 y más desayunos 2 a 3 desayunos 0 a 1 desayuno	02 puntos 01 punto 00 puntos
			Abril	4 y más desayunos 2 a 3 desayunos 0 a 1 desayuno	02 puntos 01 punto 00 puntos
			Mayo	4 y más desayunos 2 a 3 desayunos 0 a 1 desayuno	02 puntos 01 punto 00 puntos
			Junio	4 y más desayunos 2 a 3 desayunos 0 a 1 desayuno	02 puntos 01 punto 00 puntos
			Julio	4 y más desayunos 2 a 3 desayunos 0 a 1 desayuno	02 puntos 01 punto 00 puntos

ANEXO N° 3

PROYECTO N° 1: " FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE BIENESTAR " .

Objetivo General: " Promover el desarrollo de un conjunto de Actividades que contribuyan a la integración del Trabajador y su grupo familiar a la Organización " .

OBJETIVO ESPECIFICO N° 1	ACCIONES	TECNICAS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Implementación de la Celebración del Día de la Madre para todas las Madres Trabajadoras en el mes de Mayo.	1.- Presentación de Información ante Jefe de Relaciones Industriales	Discusión Grupal Reunión Grupal	Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	2.- Cotización de Arreglos Florales	Trabajo de Equipo	Alumnas Seminaristas Encargado de Servicios Generales	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	3.- Digitación de Tarjetas	Trabajo de Equipo	Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	4.- Compra de Arreglos Florales	Trabajo de Equipo	Alumnas Seminaristas Encargado de Servicios Generales	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	5.- Entrega de Regalos	Trabajo de Equipo	Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Jefe de Personal Madres Trabajadoras	1 Semana	Alumnas Seminaristas

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 2	ACCIONES	TECNICAS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Organizar y dirigir una Visita a la Planta de Viña del Mar de a lo menos el 75% de los hijos entre 6 y 14 años de los trabajadores de los Depósitos de La Calera y San Felipe en el mes de Julio.	1.- Selección del número de participantes	Reunión Grupal Discusión Grupal	Alumnas Seminaristas	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	2.- Presentación de información a Jefe de Relaciones Industriales y Asistente Social Empresa.	Reunión Grupal Análisis de Contenido Discusión Grupal	Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Asistente Social Empresa	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	3.- Reunión con personal Encargada Visita de Planta	Entrevista Coordinación	Alumnas Seminaristas Encargada de Visita Planta	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	4.- Entrevista con Capitán de Fragata de Gobernación Marítima, Armada de Chile	Entrevista Coordinación	Alumnas Seminaristas Capitán de Fragata FAX	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	5.- Entrevista con Secretaria de Edecán Senado de Chile	Entrevista Coordinación	Alumnas Seminaristas Secretaria Edecán FAX	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	6.- Reunión con Personal de Casino Empresa	Reunión grupal Coordinación	Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Personal de Casino	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	7.- Contratación Buses J.M.	Reunión grupal Coordinación	Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Jefe de Personal Buses J.M.	1 Semana	Alumnas Seminaristas

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 2	ACCIONES	TECNICAS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
	8.- Digitación de Invitaciones	Trabajo en equipo	Alumnas Seminaristas Equipo Computacional	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	9.- Confirmación de asistencia	Coordinación	Alumnas Seminaristas Jefes de Depósitos	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	10.- Reunión con Jefe Comercial de la Empresa para facilitación de Obsequios	Reunión grupal Coordinación	Alumnas Seminaristas Jefe Comercial	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	11.- Realización de Visita de Planta de hijos de trabajadores	Trabajo en equipo	Alumnas Seminaristas Gerente de Planta Jefe de Relaciones Industriales Asistente Social Invitados	1 Semana	Alumnas Seminaristas

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 3	ACCIONES	TECNICAS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Organizar e implementar un Seminario - Taller sobre "Autoestima-Trabajo-Familia" de 3 horas de duración para las esposas de trabajadores de los Depósitos de La Calera y San Felipe en el mes de Septiembre	1.- Selección del número de participantes	Reunión Grupal Discusión Grupal	Alumnas Seminaristas	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	2.- Presentación de información a Jefe de Relaciones Industriales y Asistente Social Empresa.	Reunión Grupal Análisis de Contenido Discusión Grupal	Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Asistente Social Empresa	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	3.- Contratación de Organismo Relator	Coordinación	FAX	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	4.- Reunión con Jefe Comercial de la Empresa para facilitación de Obsequios	Reunión grupal Coordinación	Alumnas Seminaristas Jefe Comercial	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	5.- Reunión con Personal de Casino Empresa	Reunión grupal Coordinación	Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Personal de Casino	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	6.- Digitación de Invitaciones para las participantes	Trabajo en equipo	Alumnas Seminaristas Equipo Computacional	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	7.- Reunión con Jefe de Depósito para presentación de Seminario	Reunión grupal Coordinación Discusión Grupal	Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Asistente Social Jefes de Depósito	1 Semana	Alumnas Seminaristas

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 3	ACCIONES	TECNICAS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
	8.- Confirmación de asistencia	Coordinación	Alumnas Seminaristas	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	9.- Realización de Seminario-Taller en Depósito La Calera.	Trabajo en equipo	Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Asistente Social Empresa Docente Guía Relator Jefe Depósito Invitadas Personal de Casino	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	10.- Reunión Evaluativa	Reunión Grupal Discusión Grupal	Alumnas Seminaristas Asistente Social Empresa	1 Semana	Alumnas Seminaristas

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 4	ACCIONES	TECNICAS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Organizar y dirigir cuatro Visitas a la Planta de Viña del Mar, para lo menos el 75% de los hijos entre 6 y 14 años de los trabajadores de la Planta y Sucursal Viña del Mar, en el mes de Septiembre.	1.- Preparación de nómina de participantes	Reunión Grupal Discusión Grupal	Alumnas Seminaristas	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	2.- Presentación de información a Jefe de Relaciones Industriales y Asistente Social Empresa.	Reunión Grupal Análisis de Contenido Discusión Grupal	Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Asistente Social Empresa	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	3.- Reunión con personal Encargada Visita de Planta	Entrevista Coordinación	Alumnas Seminaristas Encargada de Visita Planta	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	4.- Reunión con personal Encargada Sala Microcine	Entrevista Coordinación	Alumnas Seminaristas Encargada de Sala Microcine	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	5.- Reunión con Jefe Comercial de la Empresa para facilitación de Obsequios	Reunión grupal Coordinación	Alumnas Seminaristas Jefe Comercial	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	6.- Reunión con Personal de Casino Empresa	Reunión grupal Coordinación	Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Personal de Casino	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	7.- Entrevista con Administrador de Zoológico de Quilpué	Entrevista Coordinación	Alumnas Seminaristas Administrador Zoológico	1 Semana	Alumnas Seminaristas

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 4	ACCIONES	TECNICAS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
--------------------------	----------	----------	----------	--------	--------------

8.-	Contratación Buses Flota Verschae	Reunión grupal Coordinación	Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Encargada Buses Flota Verschae	1 Semana	Alumnas Seminaristas
-----	-----------------------------------	-----------------------------	--	----------	----------------------

9.-	Digitación de Invitaciones	Trabajo en equipo	Alumnas Seminaristas Equipo Computacional	1 Semana	Alumnas Seminaristas
-----	----------------------------	-------------------	--	----------	----------------------

10.-	Realización de Visitas	Trabajo en equipo	Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Encargada de Visitas Asistente Social Empresa Invitados	1 Semana	Alumnas Seminaristas
------	------------------------	-------------------	--	----------	----------------------

11.-	Reunión Evaluativa	Reunión Grupal Discusión Grupal	Alumnas Seminaristas Asistente Social Empresa	1 Semana	Alumnas Seminaristas
------	--------------------	------------------------------------	--	----------	----------------------

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 5	ACCIONES	TECNICAS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Organizar e implementar la realización de un Seminario " Alternativas de Educación Superior " de 3 horas de duración de a lo menos el 75% de los hijos entre 14 y 18 años de trabajadores de la Empresa , en el mes de Septiembre.	1.- Preparación nomina de participantes con Jefe de Relaciones Industriales y Asistente Social Empresa.	Reunión grupal Discusión Grupal	Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Asistente Social Empresa	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	2.- Entrevista con Directores de Extensión y Admisión de las Universidades Estatales de la 5ª Región.	Entrevista Coordinación	Alumnas Seminaristas Directores de Extensión y Admisión	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	3.- Reunión con personal Encargada Sala Microcine	Entrevista Coordinación	Alumnas Seminaristas Encargada de Sala Microcine	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	4.- Reunión con Jefe Comercial de la Empresa para facilitación de Obsequios	Reunión grupal Coordinación	Alumnas Seminaristas Jefe Comercial	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	5.- Reunión con Personal de Casino Empresa	Reunión grupal Coordinación	Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Personal de Casino	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	6.- Digitación de Invitaciones	Trabajo en equipo	Alumnas Seminaristas Equipo Computacional	1 Semana	Alumnas Seminaristas

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 5	ACCIONES	TECNICAS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
--------------------------	----------	----------	----------	--------	--------------

7.- Realización de Seminario

Trabajo en equipo

Alumnas Seminaristas
 Jefe de Relaciones Industriales
 Asistente Social Empresa
 Personal de Casino
 Directores de Extensión de
 Universidades Invitadas

1 Semana

Alumnas Seminaristas

8.- Reunión Evaluativa

Reunión Grupal
 Discusión Grupal

Alumnas Seminaristas
 Asistente Social Empresa

1 Semana

Alumnas Seminaristas

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 6	ACCIONES	TECNICAS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Lograr establecer convenios con a lo menos 1 Cinemato - grafías de la región para reba- jas de entradas para todos los trabajadores de la Empresa y su grupo familiar, en el plazo comprendido entre los meses de Agosto a Octubre.	1.- Cotización del valor de entradas a través de Convenios	Entrevista Coordinación	Alumnas Seminaristas	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	2.- Reunión con Jefe de Relaciones Industriales de la información obtenida de las distintas cadenas de cine	Reunión grupal Discusión grupal	Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Asistente Social Empresa	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	3.- Reunión Jefe de Relaciones Industriales y Gerente de Planta para aprobación de Convenios	Entrevista	Jefe de Relaciones Industriales	1 Semana	Jefe de Relaciones Industriales
	4.- Convenio con Cadena Cinematográfica Bío-Bío	Entrevista	Jefe de Relaciones Industriales Administrador Cinematográfica Bío-Bío	1 Semana	Jefe de Relaciones Industriales
	5.- Información al personal de la Empresa a través de los medios de comunicación interno.	Revista Empresa Memos	Jefe de Relaciones Industriales	1 Semana	Jefe de Relaciones Industriales

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 7	ACCIONES	TECNICAS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Lograr establecer convenios de compras con a lo menos 1 Librería de la región, para todos los trabajadores y su grupo familiar, en el período de Agosto a Octubre de 1994.	1.- Cotización de convenios en Librerías de Valparaíso y Viña del Mar.	Entrevista Coordinación	Alumnas Seminaristas	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	2.- Reunión con Jefe de Relaciones Industriales de la información obtenida de las distintas ofertas de las Librerías de Valparaíso y Viña del Mar	Reunión grupal Discusión grupal	Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Asistente Social Empresa	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	3.- Reunión Jefe de Relaciones Industriales y Gerente de Planta para aprobación de Convenios	Entrevista	Jefe de Relaciones Industriales	1 Semana	Jefe de Relaciones Industriales
	4.- Convenio con Librerías Manantial, Andrés Bello, Lápiz López	Entrevista	Jefe de Relaciones Industriales Administradores Librerías Andrés Bello, Manantial, Lápiz López.	1 Semana	Jefe de Relaciones Industriales
	5.- Información al personal de la Empresa a través de los medios de comunicación interno.	Revista Empresa Memos	Jefe de Relaciones Industriales	1 Semana	Jefe de Relaciones Industriales

ANEXO N° 4

PROYECTO N° 2: " BANCO DE DATOS DE LOS TRABAJADORES Y SU GRUPO FAMILIAR "

Objetivo General: " Contar con un perfil del Trabajador y su Familia en el plazo de 4 meses "

DISEÑO DE TRABAJO N° 1	ACCIONES	TECNICAS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Confeccionar un Cuestionario que permita dar respuesta a los objetivos señalados durante el mes de Septiembre y Octubre.	1.- Recolección, selección y presentación de información para creación de Instrumento de Base de datos	Análisis Bibliográfico Análisis de Contenido Reunión Grupal Discusión Grupal Coordinación	Alumnas Seminaristas Docente Guía Asistente Social Empresa Material Bibliográfico Material Fungible	3 Semanas	Alumnas Seminaristas
	2.- Presentación del Instrumento de Medición Social ante Jefe de Relaciones Industriales.	Análisis de Contenido Reunión Grupal Discusión Grupal Coordinación	Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Asistente Social Empresa	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	3.- Reunión Jefe de Relaciones Industriales y Gerente de Planta para aprobación de Proyecto.	Entrevista	Jefe de Relaciones Industriales	1 Semana	Jefe de Relaciones Industriales
	4.- Aplicación del Instrumento a Muestra al azar para validar encuesta.	Cuestionario	Alumnas Seminaristas Asistente Social Empresa Trabajadores	2 Semanas	Alumnas Seminaristas
	5.- Reunión de redacción definitiva de Instrumento de Medición Social con Jefe de Relaciones Industriales, Asistente Social Empresa.	Análisis de Contenido Reunión Grupal Discusión Grupal Coordinación	Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Asistente Social Empresa	1 Semana	Alumnas Seminaristas

DISEÑO DE TRABAJO Nº 2	ACCIONES	TECNICAS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
<p>Aplicar el Instrumento de Medición Social a todos los trabajadores de la Empresa durante el mes de Octubre y Noviembre.</p>	<p>1.- Informar a Gerentes, Jefes de Areas y depósitos de la Aplicación del Instrumento.</p>	<p>Reunión Grupal Coordinación</p>	<p>Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Asistente Social Empresa</p>	<p>1 Semana</p>	<p>Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Asistente Social Empresa</p>
	<p>2.- Determinar Días y Horarios para aplicación de encuesta en Planta, Sucursal y Depósitos.</p>	<p>Reunión Grupal Discusión Grupal Coordinación</p>	<p>Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Asistente Social Empresa</p>	<p>1 Semana</p>	<p>Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Asistente Social Empresa</p>
	<p>3.- Reunión con Directivas Sindicales para informar la aplicación de Encuesta a todos los trabajadores Empresa.</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Jefe de Relaciones Industriales</p>	<p>1 Semana</p>	<p>Jefe de Relaciones Industriales</p>
	<p>4.- Solicitar a Gerencia utilización de Fotocopiadora</p>	<p>Coordinación</p>	<p>Alumnas Seminaristas</p>	<p>1 Semana</p>	<p>Alumnas Seminaristas</p>
	<p>5.- Aplicación de Encuesta a todos los trabajadores de la Empresa</p>	<p>Motivación Sensibilización Entrega de contenidos Apoyo Educación y Guía</p>	<p>Alumnas Seminaristas</p>	<p>1 mes</p>	<p>Alumnas Seminaristas</p>
	<p>6.- Recepción de Encuesta</p>	<p>Trabajo en equipo.</p>	<p>Alumnas Seminaristas Asistente Social Empresa</p>	<p>2 Semanas</p>	<p>Alumnas Seminaristas Asistente Social Empresa</p>
	<p>7.- Tabulación de información recogida</p>	<p>Trabajo en equipo</p>	<p>Alumnas Seminaristas Equipo Computacional Material Fungible</p>	<p>2 Semanas</p>	<p>Alumnas Seminaristas</p>

DISEÑO DE TRABAJO Nº 3	ACCIONES	TECNICAS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Sistematizar la información a fin de entregar a Gerencia de Planta y Jefatura de Relaciones Industriales, Banco de Datos obtenido durante el mes de Diciembre.	1.- Análisis Encuesta	Trabajo en equipo Reunión grupal Análisis de contenidos	Alumnas Seminaristas Asistente Social Empresa Docente Guía	1 Semana	Alumnas Seminaristas
	2.- Confección de Base de datos en PC Jefatura de Relaciones Industriales.	Trabajo en equipo	Alumnas Seminaristas	2 Semanas	Alumnas Seminaristas
	3.- Entrega de documento con resultados encuesta a Gerente de Planta.,	Trabajo en equipo Reunión grupal	Alumnas Seminaristas Asistente Social Empresa Jefe de Relaciones Industriales Gerente de Planta	1 Semana	Alumnas Seminaristas

ANEXO N° 5

PROYECTO N° 3 : " DESCRIPCION DE CARGOS "

Objetivos Generales:

- 1.- " Estructurar y aplicar el proceso de Descripciones de Cargos tendientes a afianzar el nivel de organización de la Empresa "
- 2.- " Dar a conocer a las Autoridades Superiores de la Organización el trabajo de Descripciones de cargos realizado "

OBJETIVO ESPECIFICO N° 1.1	ACCIONES	TECNICAS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Elaborar el Instrumento de Descripción de Cargos durante el mes de Julio	1.- Recolección , selección y análisis de información para creación de Instrumento de Descripción de Cargos	Análisis Bibliográfico Análisis de Contenido Reunión Grupal Discusión Grupal Coordinación	Alumnas Seminaristas Material Bibliográfico Material Fungible	3 Semanas	Alumnas Seminaristas
	2.- Reunión con Jefe de Relaciones Industriales para presentación de información y estructuración de Fautas de Descripción de Cargos.	Análisis de Contenido Reunión Grupal Discusión Grupal Coordinación	Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales	1 Semana	Alumnas Seminaristas

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 1.2	ACCIONES	TECNICAS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Realizar reuniones de sensibilización con Gerentes, Jefaturas de Areas o Departamentos y Directivas Sindicales durante el mes de Agosto.	<p>1.- Preparación de material audiovisual e informativo sobre Descripción de Cargos</p> <p>2.- Reuniones de Sensibilización e información sobre Descripciones de Cargos a todos los Gerentes, y Jefes de Areas y Departamentos.</p>	<p>Análisis de contenido Trabajo en equipo Audiovisuales</p> <p>Reunión Grupal Audiovisuales</p>	<p>Alumnas Seminaristas Fotocopias Transparencias Equipo Computacional Material Fungible</p> <p>Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Transparencias</p>	<p>1 Semana</p> <p>3 Semanas</p>	<p>Alumnas Seminaristas</p> <p>Alumnas Seminaristas</p>

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 1.3	ACCIONES	TECNICAS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Realizar las Descripciones de Cargos con los sustentadores del cargo durante los meses de Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre.	1.- Informar y Sensibilizar a todos los trabajadores de la Empresa sobre Descripciones de Cargos.	Motivación Sensibilización Difusión Envío de memos Coordinación	Alumnas Seminaristas Material Fungible Fotocopias	3 Semanas	Alumnas Seminaristas
	2.- Realizar entrevistas estructuradas a todos los sustentadores del cargo.	Entrevista estructurada	Alumnas Seminaristas Material Fungible	2 meses	Alumnas Seminaristas
	3.- Realizar Observación estructurada de cómo, cuándo, condiciones de trabajo y principales responsabilidades de los sustentadores del cargo.	Observación estructurada	Alumnas Seminaristas Material Fungible	2 meses	Alumnas Seminaristas
	4.- Redacción de descripciones de cargos	Análisis de contenido Trabajo en equipo	Alumnas Seminaristas Material Fungible	2 meses	Alumnas Seminaristas
	5.- Revisión de Descripción de Cargos con Jefe de Relaciones Industriales	Análisis de contenido Trabajo en equipo Reunión de trabajo	Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales Material Fungible	1 semana	Alumnas Seminaristas
	6.- Revisión de Descripciones de Cargos con Jefes de Areas o Departamento	Análisis de contenido Trabajo en equipo Reunión de trabajo	Alumnas Seminaristas Material Fungible	2 semanas	Alumnas Seminaristas

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 1.3	ACCIONES	TECNICAS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
	7.- Revisión de Descripciones de Cargos con Gerentes de Areas	Análisis de Contenido Trabajo en equipo Reunión de trabajo	Alumnas Seminaristas Material Fungible	2 semanas	Alumnas Seminaristas
	8.- Redacción de Descripción de Cargos	Análisis de contenido Trabajo en equipo	Alumnas Seminaristas Material Fungible	2 semanas	Alumnas Seminaristas
	9.- Aprobación de Descripción de cargos por Gerente de Planta	Entrevista	Jefe de Relaciones Industriales	1 mes	Jefe de Relaciones Industriales

OBJETIVO ESPECIFICO Nº 2.1	ACCIONES	TECNICAS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Realizar Seminario de Oficialización de Descripciones de Cargos a Gerentes y Jefes de Areas y/o Departamentos durante el mes de Diciembre.	<p>1.- Preparación de Documento de Descripción de Cargos de la Empresa.</p> <p>2.- Entrega de documento con Descripciones de Cargos de la Empresa</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Reunión de Trabajo</p>	<p>Alumnas Seminaristas</p> <p>Alumnas Seminaristas Jefe de Relaciones Industriales</p>	<p>1 Semana</p> <p>1 Semana</p>	<p>Alumnas Seminaristas</p> <p>Alumnas Seminaristas</p>