



GOBIERNO DE
CHILE
DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES
ECONÓMICAS INTERNACIONALES



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



GOBIERNO DE
CHILE
DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES
ECONÓMICAS INTERNACIONALES

**“ESTUDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES
DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES ECONÓMICAS
INTERNACIONALES, MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES,
CHILE.”**

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

DOCENTE GUÍA
SR. LUIS LILLO BERMÚDEZ.

EQUIPO SEMINARISTA
SRTA. LIA OPAZO MORALES.
SRTA. JAVIERA PEREIRA FIGUEROA.
SRTA. CAROLINA TORRIJO GUAJARDO.

Valparaíso, Noviembre 2011.



ÍNDICE DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN GENERAL	7
CAPÍTULO I.....	9
CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	9
1- Antecedentes Generales de la Institución.....	10
2- Antecedentes Históricos de DIRECON	11
3- Política de la Institución.....	13
a)Ministerio de Relaciones Exteriores	13
Misión Institucional.....	13
Acciones	14
Política Comercial	14
b)DIRECON.....	15
CAPITULO II	26
MARCO DE REFERENCIA	26
GLOBALIZACIÓN.....	28
Los orígenes de la Responsabilidad Social Empresarial.....	31
Responsabilidad Social Empresarial.....	32
Legislación Chilena	34
Normas ISO.....	36
ISO 9000.....	37
ISO 14000	37
ISO 26000	38
Alineamiento Estratégico	38
Factores humanos y psicológicos del Alineamiento Estratégico.....	39
LA ORGANIZACIÓN	44
Las Organizaciones como Sistemas Sociales.....	45
Las organizaciones como Sistemas Abiertos	47
La Complejidad de las Organizaciones	50
Personas en la Organización	51



La Estructura Social de las Empresas	52
El Sistema de Roles en la Empresa	53
Comunicación Formal e Informal en la Organización	57
Cultura Organizacional	60
ENFOQUES TEÓRICOS	63
Teoría de la Administración Científica	63
Teoría de Las Relaciones Humanas	64
Teoría de Las Necesidades	65
Teoría Z	68
La Teoría “X” Y La Teoría “Y”	70
Teoría de las Necesidades De Mccllelland.....	71
Teoría de La Aceptación.....	72
Teoría Bifactorial	73
SATISFACCIÓN LABORAL.....	80
Trabajo Y Satisfacción Laboral	82
Factores Satisfacción Laboral.....	83
Motivación, Desempeño y Satisfacción.....	85
Mejoría de la Satisfacción Laboral	85
CALIDAD DE VIDA	86
Calidad Total y Calidad de Vida Laboral	88
CAPITULO III	92
DISEÑO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	92
Diseño de Investigación	93
Metodología de Investigación	97
CAPÍTULO IV	104
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	104
Síntesis Premilinar	105
ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA INVESTIGACIÓN	106
ANÁLISIS CUALITATIVO	119



Síntesis General de Resultados de la Investigación	124
FODA: Resultados de Investigación	127
CONCLUSIONES.....	128
CAPÍTULO V.....	133
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	133
Presupuesto de la propuesta	154
Diseño para la Evaluación	155
BIBLIOGRAFÍA.....	157
Libros:.....	158
Seminarios de Título:.....	159
Revistas y Artículos:	160
Documentos y libros digitales:	160
Otros documentos:.....	161
Páginas Web:.....	161
Entrevistas:.....	161



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Categorización	100
Tabla N° 2: Categorización	101
Tabla N° 3 de Distribución	101
Tabla N° 4 de Distribución	106
Tabla N° 5 de Distribución	107
Tabla N° 6 de Distribución	107
Tabla N° 7 de Distribución	108
Tabla N° 8 de Distribución	109
Tabla N° 9 de Distribución	111
Tabla N° 10 Categorización	112
Tabla N° 11 Categorización	113
Tabla N° 12 Resumen Puntajes	113
Tabla N° 13 de Distribución	115
Tabla N° 14	116
Tabla N° 15	116
Tabla N° 16	125

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	106
Gráfico N° 2	107
Gráfico N° 3	108
Gráfico N° 4	110
Gráfico N° 5	111



AGRADECIMIENTOS

*En este proceso que a veces pareció interminable,
Pero que al fin, valió la pena todo el esfuerzo:
A mis papás, gracias por apoyarme incondicionalmente,
A mis hermanos Elizabeth y Dante, gracias por su alegría,
A mis sobrinos Daniela, Tamara, Camila, Ignacio y Javiera, gracias por
darme fuerza,
A mis amigas, amigos, y conocidos; gracias por estar siempre cuando los
necesité.*

Carolina Torrijo.

*El autor J.B.Massieu considera el agradecimiento como la memoria
del corazón, inspirada en estas palabras quiero agradecer en primer lugar
a Dios por finalizar esta etapa de vida en la cual aprendí tantas cosas, no
solo en lo intelectual sino también en lo personal y espiritual.*

*También quiero expresar que todos somos lo que somos en la vida
gracias a las personas que nos rodean, además de los triunfos y fracasos
propios.*

*Es por esto que en especial, lo que soy se lo debo a las personas
que me enseñaron a dar pasos en mi vida. Quiero mencionar a mi
familia, a Pablo, a mis amigos y mis compañeros en este viaje, gracias por
todo el apoyo entregado en este tiempo, sin duda si empiezo a mencionar
a cada uno me faltará espacio y tiempo.*

*Por último, quiero agradecer a mis profesores, en especial al
profesor Luis Lillo, que con dedicación me enseñaron los conocimientos,
virtudes, fortalezas y debilidades de mi profesión que espero forjar con
dedicación, respeto, cariño y amor desde ahora en adelante.*

Javiera Pereira.

*Un periodo de largas noches y esfuerzos diarios da por fin su fruto.
El tiempo pasó sin darme cuenta con la mejor compañía, con las mejores
discusiones y los mejores resultados. El aprendizaje, la experiencia y el
desarrollo personal obtenido es absolutamente único.*

*Gracias a ustedes por creer en mí, confiar, darme apoyo y sobre
todo amor. Sin duda le dedico este logro a mi madre Ana Lía, a Héctor, a
María Paz, a las personas incondicionales que están a mi lado, a mi
familia, al equipo seminarista y al profesor Luis Lillo, gracias por la
oportunidad y enseñanzas tanto profesionales como valóricas.*

Lia Opazo.

PRESENTACIÓN GENERAL

Las organizaciones del sector público tienen como misión generar servicios con calidad y excelencia, para ello la capacitación y formación permanente del personal se hace esencial.

Las Instituciones deben tener la capacidad de conocerse a sí mismas, de ir generando cambios positivos a través del tiempo, poseer competencias e ir evolucionando y actualizándose, poseer un sentido de autocrítica que les permita replantear su accionar y generar retroalimentación, tanto interna como externamente.

Lineamientos clave son generar compromiso de promover, motivar y definir el potencial humano de la organización hacia la consecución de objetivos de crecimiento, realización personal y laboral, crear sistemas de trabajo en equipo que aseguren la participación creativa, la sinergia y la solidaridad grupal, que incluyan programas de cambio, mejoramiento continuo, procesos formativos, educativos, realizar seguimiento y acompañamiento de los procesos de transformación.

Por lo anterior, este documento recoge en el Capítulo I conceptos e ideas que reflejan la labor que desarrolla el Ministerio de Relaciones Exteriores, específicamente, la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, dando a conocer sus antecedentes históricos, política, estructura organizacional, entre otros aspectos.

En el Capítulo II se desarrolla un marco teórico, donde se encuentran conceptos como: globalización, responsabilidad social empresarial, alineamiento estratégico, la organización, las personas dentro de éstas, los roles que desempeñan, enfoque teóricos de la psicología, sociología y administración, además se define el concepto de calidad de vida laboral, satisfacción laboral y sus factores asociados .

El Capítulo III da a conocer el Diseño de la Investigación donde se presenta el objetivo general y los específicos, su fundamentación y la metodología a utilizar.

El Capítulo IV entrega la información recopilada sobre los resultados de la investigación, con su respectivo análisis y las conclusiones tanto metodológicas, como temáticas y en relación al Trabajo Social.

El último Capítulo V trata sobre la Propuesta de Intervención diseñada por el Equipo Seminarista.

Así es como se estructura el presente documento finalizando con las Bibliografías utilizadas y Anexos.



CAPÍTULO I

CONTEXTO INSTITUCIONAL

CONTEXTO INSTITUCIONAL

1- Antecedentes Generales de la Institución

Nombre:	Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, Ministerio de Relaciones Exteriores, Chile.
Rut:	60.601.000 – 1
Área en que se inserta el Equipo Seminarista:	Sub departamento de RRHH.
Dirección:	Teatinos 180, Santiago, Chile.
Página Web:	www.direcon.cl
Teléfono:	28275100
Fax:	28275100
Creación del marco legal:	Según el DFL-53 de 1979, se reestructura y fusiona la Secretaría Ejecutiva para los Asuntos de la Asociación Latino Americana de Libre Comercio (ALALC) y el Instituto de Promoción de Exportaciones de Chile (PROCHILE), el organismo resultante se denominará Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON).

2- Antecedentes Históricos de DIRECON

El Ministerio de Relaciones Exteriores es la Secretaría de Estado encargada de la planificación, dirección, coordinación, ejecución y difusión de la Política Exterior que formula el Presidente de la República.

Sus objetivos son: Coordinar las actividades de los Ministerios y Organismos Públicos en aquellos asuntos que inciden en la Política Exterior. Además de intervenir en todo lo relacionado con la determinación y demarcación de las fronteras y límites del país, así como en las cuestiones que atañen a sus zonas fronterizas y a sus espacios aéreos, marítimos y a la política Antártica. El Ministerio además cuenta con una red de Embajadas, Consulados, Oficinas Comerciales y representantes ante Organismos Internacionales en el mundo.

La Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales DIRECON, es un Servicio Público dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, creado por el Decreto con Fuerza de Ley N° 53, de abril de 1979.

DIRECON está orientada al avance de los procesos de apertura económica y comercial de nuestro país, fortaleciendo las relaciones con países vecinos en materia comercial, además de ir creando y fortaleciendo vínculos en negociaciones con países emergentes del Asia, administrar los Tratados de Libre Comercio (TLC) o acuerdos comerciales suscritos por Chile. También se busca fortalecer los servicios de promoción comercial que apoyan el desarrollo del proceso exportador. Este proceso de internacionalización busca la ampliación, consolidación y profundización de la base exportadora nacional, a fin de mantener una imagen país sólida frente al resto de los actores relevantes del comercio mundial, permitiendo posicionar la “marca Chile” dentro de la múltiple gama de actuales oferentes.

Las últimas cifras recogidas por la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, dan cuenta del dinamismo que posee la inversión directa de capitales Chilenos en el exterior, alcanzando la suma

de US\$ 56.789 millones, distribuidos en más de 70 países de América, Europa, Asia, Oceanía y África, según constató el estudio; “La inversión directa de capitales Chilenos en el mundo 1990-2010” realizado por DIRECON.

Los datos anteriores demuestran el éxito de las relaciones económicas y políticas de Chile con el mundo, ejemplificando con ello la sólida economía Chilena, la positiva gestión internacional de las empresas nacionales en el extranjero, su buen acceso a financiamiento además del aumento de capitales hacia las economías emergentes. Lo antes mencionado, da cuenta de la consolidación de un proceso iniciado hace veinte años, y como resultado del cual hoy en día más de novecientas empresas ejecutan cerca de dos mil proyectos en el extranjero.

Entre los principales destinos para los capitales Chilenos se encuentran países del entorno regional como Argentina, Colombia, Perú, Brasil entre otros. Adicionalmente, las empresas han realizado significativos esfuerzos para diversificar los destinos, llegando a Europa, Oceanía, África y Asia.

En los últimos veinte años los capitales Chilenos en el exterior se han dirigido principalmente a los sectores de servicios con una participación de 40%; energía con una participación de 28,8% y, en tercer, lugar el sector industrial con un 23,1%.

La incursión de las empresas en el exterior ha permitido que un importante número de ellas se posicionen en el mercado mundial como verdaderos “Global Players”. Actualmente las empresas Chilenas se contabilizan entre los diez principales productores de madera aserrada en el mundo; son el tercer operador de retail en América Latina; ocupan el cuarto lugar en la producción mundial de celulosa y ácido bórico, sólo por nombrar algunos rubros en los que se destacan.

Por otra parte las compañías controladas por capitales Chilenos tienen el 30% de la producción mundial del litio y sus derivados; el 33% del mercado mundial de yodo; el 35% del mercado mundial de

procesamiento de Molibdeno y el 47% del mercado mundial de nutrición vegetal de especialidad.

DIRECON, a través de PROCHILE apoya, permanentemente, las inversiones Chilenas en el extranjero y fomenta las inversiones de capitales foráneos en el país. En materia de captación de inversiones extranjeras, se realiza un importante trabajo en conjunto con CORFO y el Comité de Inversiones Extranjeras, y donde PROCHILE se desempeña como ejecutor a nivel internacional de la promoción de estas inversiones.

La Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales realiza un importante esfuerzo para incrementar la capacitación de los Directores Comerciales, a fin de optimizar su desempeño como promotores de Chile como destino de interés para inversionistas extranjeros. Entre otras actividades, adicionalmente, se ha solicitado a nuestros representantes en el exterior que armen proyectos, con el fin de ejecutar acciones de promoción de inversiones en nuestro país, y que puedan acceder a los fondos concursables que administra CORFO. Entre estas acciones se pueden mencionar, a manera de ejemplo: los seminarios, las rondas informativas o traídas de potenciales inversionistas al país.

El ámbito de las inversiones se refuerza a través de las giras presidenciales, con el acompañamiento de potenciales inversionistas Chilenos durante las visitas a los mercados más importantes, como Nueva York, París, Hamburgo, China y Sao Paulo, entre otros.

3- Política de la Institución

a) Ministerio de Relaciones Exteriores

- **Misión Institucional**

La misión que tiene el Ministerio es ejecutar y coordinar la política de Gobierno en materia de Relaciones Económicas Internacionales, para promover una adecuada inserción de Chile en el mundo, mediante la

negociación y administración de acuerdos económicos internacionales y la promoción de exportaciones de bienes y servicios nacionales.

- **Acciones**

El accionar del Ministerio de Relaciones Exteriores tiene directa relación con la DIRECON. En efecto, el crecimiento y el empleo dependen en gran medida de las exportaciones de Chile, promovidas por la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales.

En este contexto se destacan dos acciones preponderantes:

- A través de los Acuerdos de Complementación Económica (ACE); los Tratados de Libre Comercio (TLC) y otros convenios bilaterales, se mejoran las condiciones de acceso a diversos mercados, fortaleciendo el desarrollo exportador.
- La rebaja de aranceles a bienes importados reduce el costo de la producción en insumos, maquinarias y equipos, estimulando el cambio tecnológico y favoreciendo a los consumidores con una oferta de bienes y servicios más variada, de calidad y a precios internacionales.

- **Política Comercial**

En consecuencia, la política de comercio exterior apunta a dos grandes objetivos:

- Profundizar la inserción internacional, combinando el desarrollo exportador con la promoción y protección de inversiones.
- Favorecer la competitividad y la difusión del cambio tecnológico, en un contexto de reglas estables, de vigilancia de la competencia desleal, y con políticas que refuercen su impacto sobre la equidad social.

b) DIRECON

El trabajo de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, tiene un impacto directo en la vida cotidiana de los Chilenos.

El empleo y crecimiento de un país dependen del desarrollo de su comercio exterior, ya que a través de los distintos tipos de acuerdos comerciales firmados por Chile, se mejoran las condiciones de entrada de las exportaciones a diversos mercados del mundo. Además, la rebaja de aranceles reduce el costo para la producción doméstica importando insumos, maquinarias y equipos en mejores condiciones, estimulando el cambio tecnológico y favoreciendo a los consumidores con una oferta de productos y servicios más variada, de calidad y a precios convenientes.

Para que el desarrollo exportador logre más y mejores empleos, se busca compatibilizar las negociaciones comerciales, orientadas a abrir y consolidar nuevos mercados, con la promoción de exportaciones que realiza Dirección de Promociones PROCHILE. Así las tareas de negociaciones comerciales, administración de los acuerdos y la promoción de exportaciones, son las que constituyen el principal quehacer de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales.

- **Misión Institucional**

La misión institucional consiste principalmente en ejecutar y coordinar la política de Gobierno en materia de Relaciones Económicas Internacionales, para promover la adecuada inserción de Chile en el mundo, mediante la negociación y administración de acuerdos económicos internacionales y la promoción de exportaciones de bienes y servicios nacionales.

- **Negociaciones Comerciales**

En cuanto a las Negociaciones Comerciales, particularmente, Chile ha optado por una economía abierta, competitiva y orientada al libre comercio, sujeta a normas internacionales. La estrategia es de apertura unilateral, las negociaciones multilaterales y las negociadas a través de acuerdos bilaterales. En el plano multilateral, mantiene un rol activo con la Organización Mundial de Comercio (OMC), con el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), entre otros.

En cuanto a las negociaciones comerciales, se aspira a conseguir acuerdos de amplio alcance, sólidas disciplinas, y mecanismos de solución de controversias, todo ello compatible con la Organización Mundial de Comercio. Por lo que, la experiencia de Chile muestra un vínculo positivo entre exportaciones y crecimiento económico, entre acuerdos comerciales y dinámica exportadora.

Estrechamente coordinadas, diversas agencias de Gobierno y Ministerios colaboran, desde su especificidad, a la misión de la DIRECON, siendo su más clara manifestación el Comité Interministerial para las Relaciones Económicas Internacionales. Este grupo de trabajo está presidido por el Ministerio de Relaciones Exteriores y lo integran los Ministerios de Hacienda, Economía, Agricultura, y Secretaría General de la Presidencia. La Secretaría Técnica de este Comité recae en el Director General de DIRECON. Asimismo, a fin de acoger y escuchar los intereses de todos los involucrados, la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales sostiene consultas permanentes con el Congreso Nacional, el sector privado, organizaciones sindicales y la sociedad civil en general.

- **Administración e implementación de los acuerdos**

En consecuencia, se ha ampliado sostenidamente el número y el alcance de los acuerdos comerciales suscritos. Es así como los Acuerdos de Libre Comercio han incorporado nuevas y complejas dimensiones del comercio internacional, tales como son el Comercio de Servicios, Inversiones, Propiedad Intelectual, Normas Técnicas al Comercio, entre otros.

El creciente número de acuerdos comerciales suscritos por Chile, generó una nueva dinámica en las relaciones comerciales bilaterales que ha requerido potenciar la función de implementación y administración de esta importante red de acuerdos comerciales.

La implementación y administración es una función que involucra una serie de acciones inmediatas y permanentes, que implican la puesta en vigencia plena de los acuerdos comerciales, el monitoreo del cumplimiento de compromisos recíprocos, la gestión permanente para alcanzar un funcionamiento eficaz de su estructura institucional, y maximizar el aprovechamiento de las ventajas y oportunidades que los acuerdos generan.

Esta función también exige una coordinación transversal eficaz con todos los actores involucrados, el sector público, el legislativo, el sector empresarial y la sociedad civil. En definitiva, la implementación y administración de los acuerdos comerciales corresponde a una política pública que requiere que muchos Ministerios se involucren en su gestión.

- **Promoción de exportaciones**

El Gobierno promueve la profundización del desarrollo exportador, favoreciendo su descentralización, el fomento regional y una mayor diversificación, aprovechando el espacio de los nuevos acuerdos comerciales y los programas de fomento. Un objetivo es la gradual

incorporación de exportadores indirectos y de servicios en la promoción de exportaciones y una mayor y más estable presencia de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), incorporándolas a un proceso de modernización tecnológica y de asociatividad.

Se busca complementar la apertura comercial con medidas orientadas a promover nuestra competitividad, estimulando las exportaciones no tradicionales. Para ello, se coordinan los esfuerzos de negociación y promoción de exportaciones con las tareas que realizan otras agencias públicas de fomento productivo. Por otro lado, interesa, en particular, incrementar el número de productos, empresas, y mercados de exportación; reforzar el eslabonamiento entre exportaciones y el resto de la cadena productiva; y generar un vínculo más estrecho entre exportaciones, inversiones y nuevas tecnologías.

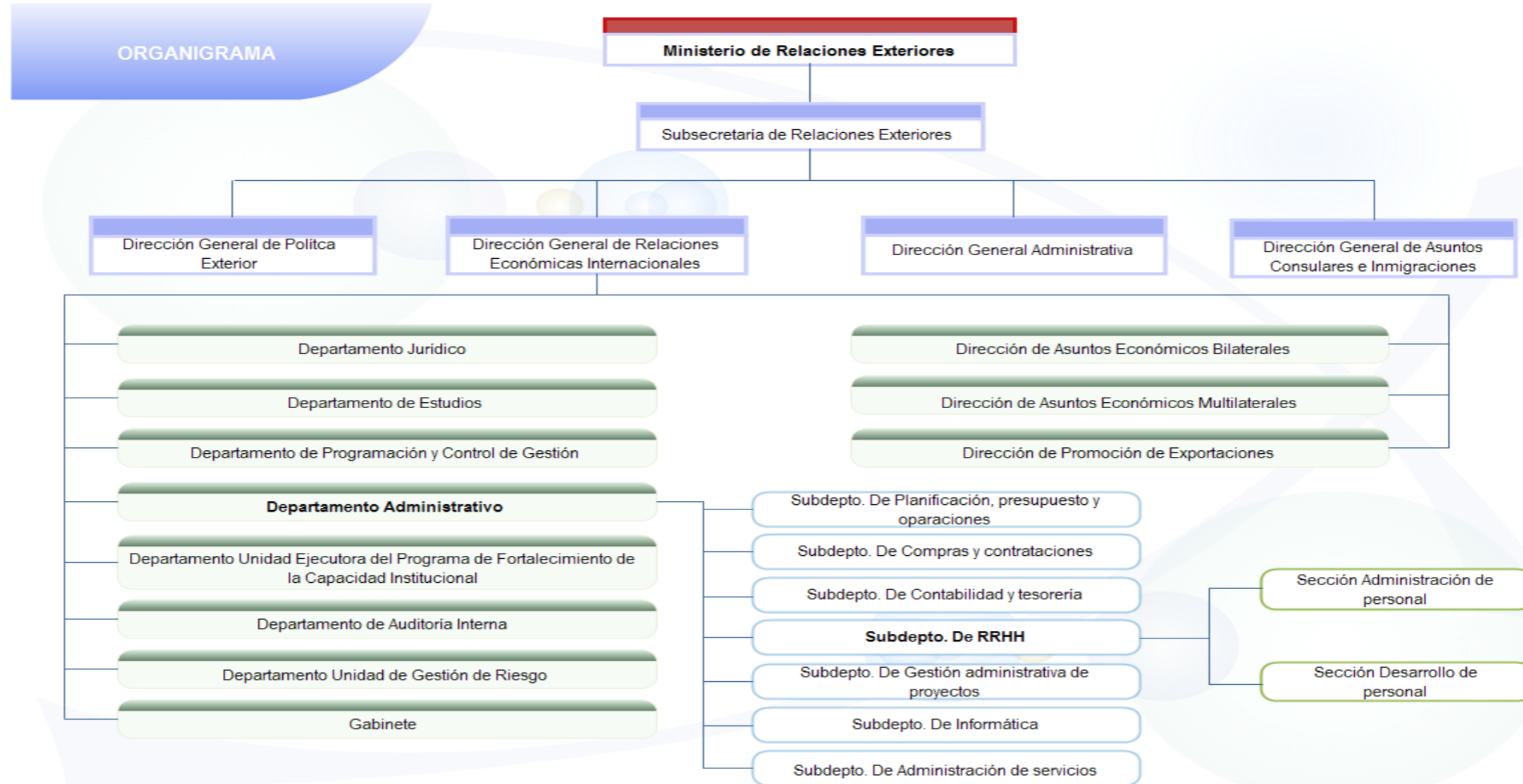
b.1) Recurso Humano

La Dirección de Relación Económicas Internacionales, posee como recurso humano trabajadores, que se encuentran segmentados en diferentes áreas, clasificadas en la siguiente nómina:

Cuadro Nº 1: Distribución de Funcionarios DIRECON

SEGMENTOS	TOTAL DE FUNCIONARIOS
Dirección General	27
Administrativo	105
Bilateral	61
Multilateral	25
PROCHILE	201
TOTAL DIRECON	419

b.2) Estructura Organizacional



b.2) Estructura Organizacional

La Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON), estará a cargo del Director General de Relaciones Económicas Internacionales, escogido por el Presidente de la República. El Director será el representante legal y el responsable directo de la conducción administrativa de la Dirección General, y dependerá del Subsecretario de Relaciones Exteriores, quien será su superior jerárquico. (DFL- 53, Ministerio de Relaciones Exteriores, 1979)

Los cargos, grados y requisitos se encuentran publicados en DFL-280, 1990 y define para DIRECON lo siguiente:

Planta de Directivos: Es posible encontrar el cargo de Jefe de Departamento y Jefe de sección, definidos por el grado y por los siguientes requisitos:

- a) Título profesional de una carrera de a lo menos 10 semestres otorgado por una Universidad o Instituto Profesional del Estado o reconocido por éste; o
- b) Título profesional de una carrera de a lo menos 8 semestres otorgado por una Universidad o Instituto Profesional del Estado o reconocido por éste y grado académico de magíster o experiencia profesional de a lo menos 2 años en la Administración del Estado; o
- c) Encontrarse nombrado en un cargo de Director o Jefe de Departamento de la Planta de Directivos de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales a la fecha de la publicación de la Ley N° 19.999.

Jefes de Sección

- a) Título profesional de una carrera de a lo menos 8 semestres otorgado por una Universidad o Instituto Profesional del Estado o reconocido por éste; o
- b) Encontrarse nombrado en un cargo de Jefe de Sección de la Planta de Directivos de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales a la fecha de la publicación de la Ley N° 19.999.

Planta de Profesionales: Profesionales grados 4º, 5º y 7º Escala Única de Sueldo (EUS).

- a) Título profesional de una carrera de a lo menos 8 semestres otorgado por una Universidad o Instituto Profesional del Estado o reconocido por éste; o
- b) Encontrarse nombrado en cargos de grados 5º, 7º y 10º EUS de la Planta de Profesionales de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales a la fecha de la publicación de la Ley N° 19.999.

Profesionales: grados 9º, 11º y 13º EUS.

- a) Título profesional de una carrera de a lo menos 8 semestres otorgado por una Universidad o Instituto Profesional del Estado o reconocido por éste; o
- b) Encontrarse nombrado en cargos de grados 13º, 14º o 15º EUS de la Planta de Profesionales de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales a la fecha de la publicación de la Ley N° 19.999.

Planta de Técnicos:

- a) Título de Técnico de nivel superior otorgado por un Establecimiento de Educación Superior del Estado o reconocido por éste; o
- b) Título de Técnico de nivel medio otorgado por un Establecimiento de Educación Media Técnico Profesional del Estado o reconocido por éste y curso de perfeccionamiento de a lo menos 800 horas de duración, debidamente acreditado, que habilite para cumplir funciones como técnico en la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales o experiencia laboral como técnico de nivel medio, de a lo menos 2 años en la Administración del Estado; o
- c) Encontrarse nombrado en un cargo de la Planta de Técnicos de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales

Planta de Administrativos: Administrativos grados 10º, 12º y 15º EUS, alternativamente,

- a) Licencia de Educación Media o equivalente y contar con curso de secretariado u otro afín, de a lo menos 300 horas de duración, debidamente acreditado, que habilite para cumplir funciones administrativas requeridas por la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales; o
- b) Licencia de Educación Media o equivalente y experiencia mínima de a lo menos 2 años en la Administración del Estado; o
- c) Encontrarse nombrado en un cargo de la Planta de DFL-280 de 1990. Textos Administrativos de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales a la fecha de publicación de la Ley N° 19.999.

Planta de Auxiliares

- a) Licencia de Educación Media o equivalente; o
- b) Encontrarse nombrado en un cargo de la Planta de Auxiliares de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales a la fecha de publicación de la Ley N° 19.999.

b.3) Trabajo Social en la Organización

- **Contexto RRHH**

La consolidación del sistema democrático y la modernización han impulsado mejores niveles de gestión pública para el desarrollo de las personas. A raíz de lo anterior, se han producido cambios en las relaciones sociales, familiares y laborales.

De los cuales se destacan los siguientes:

- La incorporación y participación laboral creciente de las mujeres.
- Las nuevas formas de organización familiar
- El aumento de los hogares monoparentales a cargo de las mujeres
- La modificación en los roles familiares.

Las temáticas anteriores forman un desafío en el ámbito laboral para construir entornos más productivos, humanos y justos. Por otro lado, los factores que influyen en el mejoramiento de las relaciones de trabajo son los siguientes:

- La proscripción de la discriminación
- La igualdad de oportunidades
- La mayor consolidación de responsabilidades laborales y familiares.

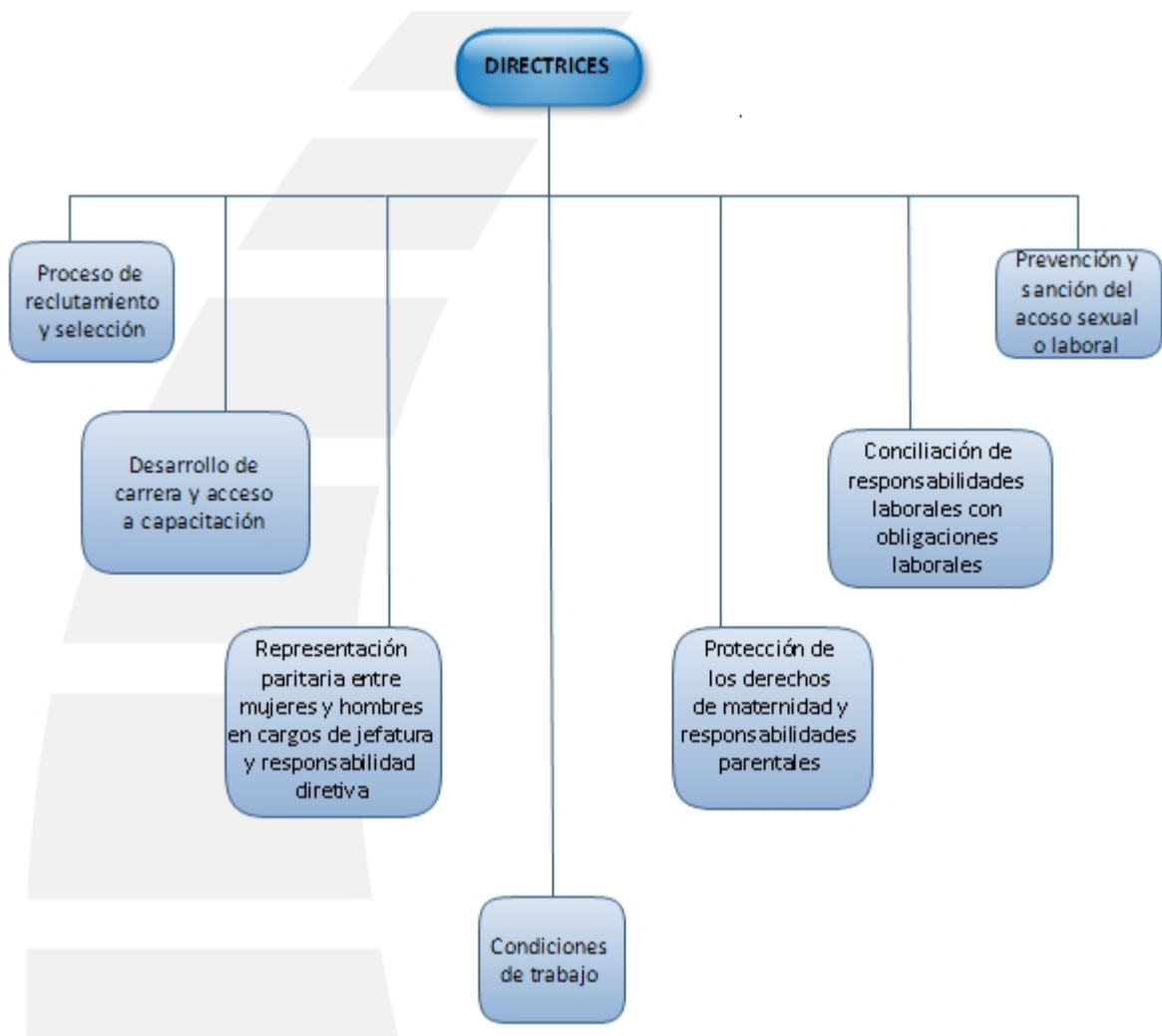
En este contexto, el Gobierno se comprometió a dictar el “Código de buenas prácticas laborales sobre no discriminación para la administración central del Estado.” Y en marzo del año 2006 se constituyó la comisión encargada, coordinada por el Servicio Nacional de la Mujer, SERNAM, el Ministerio del Trabajo, la Dirección Nacional del Servicio Civil y la Oficina Internacional del Trabajo.

- Los objetivos propuestos por la comisión fueron los siguientes:
- Impulsar políticas y medidas contra la discriminación en el sector público.

- Garantizar condiciones que promuevan la igualdad de trato y de oportunidades en los órganos de la Administración del Estado.
- Desarrollar políticas de RRHH destinadas a prevenir y erradicar discriminaciones directas e indirectas.
- Fomentar la aplicación de medidas que permitan a hombres y mujeres conciliar el trabajo con la familia. Mejorar la calidad de vida en el trabajo.

La comisión encargada acordó en ese entonces, siete directrices para llevar a cabo sus objetivos.

Esquema Nº 1: Directrices de RRHH



El esquema anterior tiene relación con las directrices de la estrategia de DIRECON para mejorar la calidad de vida en el trabajo.

Se derivan siete pasos a seguir de izquierda a derecha, son para lograr el cumplimiento de la norma; el primero hace referencia al proceso de reclutamiento y selección del personal. Además se busca, en el segundo paso, desarrollar la carrera de los trabajadores, otorgándoles la oportunidad de capacitarse. También quiere lograrse una representación equilibrada entre hombres y mujeres en cargos de jefatura y de responsabilidad directiva. Existe una preocupación por las condiciones laborales, se intenta dar protección a la maternidad, equilibrándola con las responsabilidades parentales. Otro paso es conciliar las responsabilidades laborales con las obligaciones familiares y por último, prevenir y sancionar el acoso sexual y laboral.

DIRECON está desarrollando toda una estrategia orientada a entregar a sus colaboradores un ambiente grato de trabajo, donde existan directrices preestablecidas que propendan a mejorar su calidad de vida en el trabajo, que generen condiciones que promuevan la igualdad de oportunidades, además de fomentar el desarrollo de políticas que prevengan y erradiquen las discriminaciones, buscando con todo esto conciliar las responsabilidades laborales y las obligaciones familiares de los trabajadores de DIRECON.

- **Trabajo Social en DIRECON**

Dentro del compromiso de excelencia en desarrollo de personas del año 2010, se plantea para DIRECON revisar, actualizar e implementar las políticas de RRHH existentes, tanto la general, como las específicas, reconocidas como prioritarias por el Sub departamento de RRHH y la Asociación de Funcionarios de la institución (AFUD), es por esto que la organización en su actuar, desea reflejar la importancia que posee el factor humano, como eje central en la consecución de las metas y objetivos trazados. Para potenciar la gestión del recurso humano es necesario la incorporación de personal idóneo, el cual, sea capaz de atender los requerimientos del personal en cuestión.

Al interior del Departamento de Administración de DIRECON se encuentra el Sub departamento de Recursos Humanos, el cual, es el encargado de gestionar el personal de la organización, incluyendo los departamentos y secciones correspondientes a cada dirección.

El Sub departamento de Recursos Humanos es el encargado de ejecutar las gestiones necesarias para la obtención, mantención y desarrollo en las diferentes unidades de personas idóneas para el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.

De este Sub departamento dependen las siguientes Secciones, cuyas funciones se indican en cada caso:

1.-Sección Administración de Personal: le corresponde asegurar el adecuado cumplimiento del marco normativo relativo a la administración de personal del sector público de Chile, en materias de incorporación, permanencia y desvinculación del personal de DIRECON; a través de los actos administrativos pertinentes; además de sustentar un nexo con la Red Externa de DIRECON, satisfaciendo las necesidades en materia de recursos humanos mediante los procesos de selección, registro (destinaciones, contrataciones locales, ya sea con legislación local o chilena y a honorarios), permanencia y desvinculación del personal (adscripciones y término de contratos)

2.-Sección Desarrollo de Personas: le corresponde gestionar los procesos de formación y desarrollo de competencias laborales, confección y descripción de cargos, selección de personal, evaluación de desempeño y asistencia social y psicológica, ambiente general de trabajo (Diagnósticos e intervención de clima organizacional en equipos de trabajo, higiene y seguridad de ambientes laborales y buenas practicas laborales), convenios y beneficios para los funcionarios de DIRECON, en el marco de los lineamientos estratégicos de la institución.



CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

1-GLOBALIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN

GLOBALIZACIÓN

Según el autor James Otis (2001) la globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico.

Este proceso originado en la Civilización Occidental y que se ha expandido alrededor del mundo en las últimas décadas de la Edad Contemporánea, recibe su mayor impulso con la caída del comunismo y el fin de la Guerra Fría, continuando en el siglo XXI. Se caracteriza en la economía por la integración de las economías locales a una economía de mercado mundial donde los modos de producción y los movimientos de capital se configuran a escala planetaria, cobrando mayor importancia el rol de las empresas multinacionales y la libre circulación de capitales junto con la implantación definitiva de la sociedad de consumo.

Aunque el término "globalización" está muy de moda, mucha gente no sabe de qué se trata. Y los que sí saben no logran llegar a un acuerdo para dar con una sola definición. Se entiende, sin embargo, que es un proceso multidimensional, no solo económico, sino también cultural, político y social que tiene como expresión más determinante la interdependencia de los mercados, permitida por las nuevas tecnologías de información y comunicación y favorecidas por la liberación de dichos mercados. Además, es un fenómeno donde los acontecimientos se suceden al instante.

Definiciones precisas hay muchas. La Real Academia de la Lengua Española dice que la globalización "es la tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales". Por su parte, el Fondo Monetario Internacional la define como "el proceso de acelerada integración mundial de la economía a través de la producción, el comercio, los flujos financieros, la difusión tecnológica, las redes de información y las corrientes culturales"¹.

¹ STIGLITZ. J. (2002) "El malestar en la globalización". Traducción de Carlos Rodríguez Braun. Madrid.

Si bien se reconoce a la globalización como un fenómeno que emerge a fines del siglo XX, tiene raíces que llegan hasta el siglo XVI con el establecimiento de redes comerciales a nivel mundial entre los imperios y sus colonias. La globalización funciona en tiempo real a escala planetaria gracias a las redes de comunicación electrónica. Juan Velarde Fuentes, la define como una consecuencia del capitalismo, el descubrimiento de vías comerciales en todas partes del mundo, la Revolución Industrial, la formación de la Unión Europea y el fin de la Guerra Fría.

- **Ventajas y Desventajas de la Globalización**

Como todo fenómeno de alcance mundial y que principalmente está inserto en los temas económicos, la globalización tiene sus puntos a favor y en contra.

Entre sus ventajas están el logro de una nueva fase de la internacionalización de los mercados, que estrecha la interdependencia de empresas y naciones; el desarrollo de las comunicaciones y las redes permite que operaciones entre dos puntos lejanos del planeta ocurran en tiempo real, sin demoras y con efectos inmediatos; los dineros se mueven rápidamente y sin restricciones; hay una mayor difusión de aspectos culturales entre varios países, y pequeñas economías o pueblos aislados tienen la oportunidad de relacionarse económica y culturalmente con los países desarrollados, ampliando así sus posibilidades de crecimiento y elevando sus estándares de vida. Es decir, según sus promotores, es un sistema en que todos, países ricos y pobres, desarrollados y en vías de desarrollo se ven favorecidos.

Desde otra óptica, esas mismas ventajas pueden verse como defectos. La inmediatez de los eventos económicos puede llevar a que la onda expansiva de los efectos de cualquier crisis financiera internacional sea más amplia y pueda perjudicar a muchas personas (por ejemplo, la crisis de los mercados asiáticos de 1998). Agrupaciones anti-globalización argumentan además que este sistema aumenta la brecha económica entre los pueblos, al acentuar aún más las diferencias entre los países pobres productores de materias primas y las naciones desarrolladas dueñas de la riqueza, al mismo tiempo que supone una destrucción de la ecología mundial al dejar a naciones subdesarrolladas como fuentes de recursos naturales baratos para países con alta demanda. O sea, la globalización estaría permitiendo que una pequeña élite se enriquezca a costa de todo el resto del mundo. Y desde el punto de vista cultural, se acusa a la globalización de crear una tendencia hacia la homogeneidad: se teme que las culturas locales

vayan progresivamente desapareciendo y perdiendo su identidad para dar lugar a patrones extranjeros, como por ejemplo la difusión del idioma inglés o la adopción de la fiesta de Halloween. Es decir, se va camino a una unidad cultural hegemónica de predominio occidental en desmedro de una cultura global basada en la diversidad.

- **Chile y la Globalización**

La globalización ha sido entendida en Chile como un proceso de liberalización total del movimiento de capitales, bienes y servicios. Desde mediados de la década de los setenta se ha adoptado un modelo de desarrollo basado en la competencia donde se pretende que la actividad económica de los pueblos sea regulada por los mercados. Este proceso continúa profundizándose con la firma de los últimos Tratados de Libre Comercio firmados por Chile, en los cuales, no sólo los bienes materiales son objeto de libre comercio, sino también los servicios, incluyendo los públicos, como compras públicas, licitaciones e inversiones. Gracias a las exportaciones impulsadas por las relaciones comerciales con el extranjero, Chile exhibe los mejores índices macroeconómicos de una región fundamentalmente estancada, como es el caso de América Latina y se destaca por un dinamismo económico que en muchos aspectos lo ubica entre los punteros globales del desarrollo. El ingreso per cápita de Chilenos según el último CENSO se ha duplicado entre los años 1980 – 1982 y 2000 - 2002, incluso ha ganado terreno frente a los Estados Unidos. Este progreso se refleja en los avances sociales de Chile, que hoy muestra índices notables en materias importantes como mortalidad infantil y desnutrición. Lo mismo puede decirse respecto de la disminución de la pobreza: según cifras del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN, a comienzos de la década de los noventa el índice de pobreza alcanzaba a un 45 % de la población, y ha disminuido a menos de un 20 %.

No obstante, el crecimiento no es igual al empleo: según la Alianza Chilena por un Comercio Justo y Responsable, ACJR, una organización que ha monitoreado los tratados de libre comercio suscritos por Chile así como el APEC, existe una baja o nula relación entre los tratados y su impacto en el empleo. En agosto del 2005, las exportaciones hacia la Unión Europea ascendieron un 63 %, a Estados Unidos un 35 % y a Canadá, un 96 %, tres naciones y áreas comerciales con las cuales existen Tratados de Libre Comercio, TLC, en tanto, el mismo mes tuvo una alta tasa de desempleo. Desde los inicios de las negociaciones del TLC entre Chile y Estados Unidos, la Alianza Chilena por un Comercio Justo y Responsable, ha advertido sobre este impacto desfavorable.

Una corriente de opinión de la Fundación Chile Unido expresa que existen importantes ventajas en la globalización, principalmente en el intercambio económico cultural, que enriquecen a los pueblos con información y oportunidades, insospechadas en tiempos pasados.

Los efectos de la globalización se pueden verificar fehacientemente en los cambios que ha generado a nivel empresarial, integrando conceptos como la Responsabilidad Social Empresarial. El cual produce un cambio en el ambiente de los negocios, hace que los mercados se vuelvan más dinámicos y competitivos, con una participación más activa en el proceso de toma de decisión empresarial, a la vez que aumentan las demandas ciudadanas que reclaman por la devolución de algo de los beneficios que se obtienen de las sociedades en las que se actúa.

- **Los orígenes de la Responsabilidad Social Empresarial**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es un modelo de gestión que incluye el conjunto de responsabilidades económicas, sociales y medioambientales que tienen las organizaciones con su entorno, con el requerimiento de una mayor transparencia. La responsabilidad social empresarial, como una preocupación social o estrategia de acción social empresarial, tiene larga data. Los primeros pasos fueron desplegados por los Estados y la Iglesia Católica, quienes promovieron e instalaron en la sociedad de fines del siglo XIX y comienzos del XX, el concepto de trabajador como sujeto de derechos: derecho a un trabajo, a una remuneración y a un trato justo. Los Estados, a través de la legislación laboral impusieron normas protectoras; y la Iglesia Católica, a través de su doctrina social promovió una conciencia ética entre los empresarios.

Ambas acciones dieron indicaciones a las empresas acerca del deber de desarrollar sus actividades de una forma socialmente responsable, principalmente, en su ámbito interno, es decir, en la relación con sus trabajadores.

Paralelamente, tanto en Estados Unidos, como en muchos países de Europa, la Revolución Industrial, posibilitó el surgimiento y desarrollo de grandes fortunas y grandes empresarios de la industria y la agricultura, los cuales, impulsados por sus concepciones filosóficas o religiosas, se interesaron por efectuar importantes donaciones con fines humanitarios y sociales, apoyando obras de beneficencia pública, o a las universidades y las artes. Este tipo de acciones, es lo que se ha denominado “filantropía empresarial”, precursora de la actual RSE.

La gran depresión de los años treinta, dio un nuevo empuje a la responsabilidad social, pero fueron los movimientos sociales de los años sesenta en Europa y Estados Unidos, quienes dieron realmente un decidido impulso a esta idea, como una reacción a los efectos negativos de la liberalización económica, sobre los trabajadores y sus derechos más fundamentales y las condiciones de trabajo.

- **Responsabilidad Social Empresarial**

La Responsabilidad Social es una nueva forma de hacer empresa, que se vincula al proceso de globalización de la economía mundial, surge del convencimiento de que la necesidad de innovación empresarial para la competitividad y la sustentabilidad del negocio debe ir más allá de lo tecnológico, para instalarse en el ámbito de la gestión y de la relación de la empresa con su entorno social y medio ambiental, particularmente, en el espacio laboral.

Reconociendo que la naturaleza de una empresa se explica dada la interdependencia e interacción dinámica entre ella y la sociedad en que se desarrolla, dado el nuevo contexto, las empresas se ven en la necesidad de exponer su gestión responsable, no bastando sólo con la transparencia en la gestión económica. La RSE surge como respuesta a este nuevo desafío, al ser un modelo organizacional que pretende considerar los impactos ocasionados, trascendiendo de su rol económico a un rol social, afecta a todos los procesos que realiza la empresa, por su carácter integral y complejo. Es a largo plazo, y comienza en los procesos productivos para generar calidad y eficiencia en los bienes y servicios que se proveen.

Al implementar un modelo de Responsabilidad Social Empresarial se pretende:

- Contribuir al progreso económico, social y medioambiental para lograr un desarrollo sostenible;
- Respetar los Derechos Humanos;
- Fomentar la formación del capital humano, en particular mediante la creación de oportunidades de empleo y de capacitación a los empleados;
- Apoyar y defender correctos principios de gobierno empresarial;
- Desarrollar y aplicar prácticas que promuevan relaciones de confianza entre la empresa y la sociedad;

- Promover el conocimiento entre empleados de las políticas empresariales;
- Abstenerse de tomar medidas discriminatorias;
- Alentar a los socios empresariales a aplicar principios de conductas empresariales.

Todo tipo de empresa puede ser socialmente responsable, independientemente de su tamaño y volumen de negocio, pudiendo desarrollar acciones de responsabilidad social como parte de su modelo de gestión.

Para generar una estrategia de RSE se deben considerar todos los elementos involucrados tales como: personal, social, ambiental y económico, las interrelaciones en tiempo y espacio, a fin de determinar el foco de escenarios en que la empresa genera mayor valor, capitalización de mercado y rentabilidad social en el tiempo, que dará como resultado un abanico de opciones para la toma de decisiones, lo que requiere adicionalmente, una adecuada dosis de convicción directiva para lograr el éxito. Una vez definida la línea estratégica, las distintas acciones deben optimizar los objetivos definidos, teniendo presente que ella sea parte de la “matriz integrada de comportamiento”, que todos los integrantes de la empresa deben conocer para trabajar en función de ella.

Para que la implementación de RSE sea exitosa, la empresa debe adoptar este modelo de gestión como una respuesta estratégica ante los cambios del entorno global, y hacer de ella, parte fundamental de la filosofía y de la estrategia corporativa. La empresa al implementar la RSE logra:

- **Legitimación Social:** Según la Teoría de la Legitimación, la supervivencia de la organización es dependiente del entorno en el que opera, dentro de los límites y normas establecidas por la sociedad, por ello, las empresas asumen progresivamente responsabilidades dentro del ámbito social, más allá de su propia actividad económica, en una creciente tendencia de búsqueda de legitimación social.
- **Reputación Corporativa:** Las empresas deben descubrir las actividades que tienen una incidencia en la comunidad y tratar de encontrar formas de canalizar esa acción, si no son contrarias al interés público, o recomendar a la dirección modos de enmendar dichas acciones si son contrarias al interés público, a través de este acto, se refuerza “*el buen hacer corporativo*” y por tanto se influye en la imagen institucional que el público tiene de ellas, es decir, si

realizan buenas acciones de RSE, es probable que tenga mejor imagen en la mente de sus públicos, y eso le ayude a vender mejor, a mejorar su relación con los clientes, con los proveedores, etc., compatibilizando, el interés privado con el público.

De este modo, las empresas que son verdaderamente responsables respetan el derecho de los colaboradores a conocer las consecuencias éticas, sociales y ecológicas de sus actividades, productos y servicios. Por lo tanto, la transparencia y el acceso a la información y la rendición de cuentas son elementos indispensables de la RSE.

Los indicadores de RSE son útiles para que las empresas perciban el valor de las prácticas socialmente responsables y reconozcan el impacto positivo en el desempeño, imagen y sustentabilidad de su negocio en el largo plazo. Ellos pueden ser utilizados adicionalmente como una excelente herramienta de gestión y planeamiento, así como una fuente de ideas para diseñar estrategias y acciones futuras en aquellos ámbitos en los que la empresa quiere profundizar su desempeño.

En Chile, la Organización Acción RSE ha realizado una publicación denominada *“Indicadores, Acción Empresarial”* que desarrolla indicadores en cinco áreas; ética empresarial, calidad de vida laboral, medio ambiente, compromiso con la comunidad y marketing responsable, aportando a la empresa información de tipo cualitativa y cuantitativa acerca del desempeño de su organización.

Todo lo anterior, ayuda a conseguir que la empresa se transforme en una marca fuerte y con buena reputación; con una visión clara, con una cultura fuerte y adecuada, con unos empleados comprometidos con los valores y con un modelo de negocio capaz de cumplir las promesas que hace al mercado.

- **Legislación Chilena**

En Chile, la implantación de esta visión de negocios se caracteriza por su foco en la transformación social y el desarrollo de una conciencia democrática, con un énfasis en la solución de las necesidades sociales. Es por ello que existe una extensa lista de legislaciones asociadas a las áreas temáticas de la RSE, que se enumeran a continuación.

- **Ética Empresarial**

- Normas para la Defensa de la Libre Competencia. DL 211 de 1973.

- Ley que crea el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. Ley N° 19.911 de 2003.
- Operaciones de Crédito de Dinero (anti usura). Ley 18010, 27 de junio de 1981.
- Ley de Protección de Datos y Privacidad. Ley 19628, 28 de agosto de 1999.

▪ **Medioambiente**

- Ley sobre Bases Generales del Medio Ambiente. Ley 19300, 9 de marzo de 1994.
- Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico. DFL 33, 27 de octubre de 1981.

▪ **Compromiso con la Comunidad**

- Ley de Donaciones con Fines Educativos. Ley 19247 Art. 3, 15 de septiembre de 1993.
- Ley de Donaciones con Fines Culturales. Ley 18985 Art. 8, 28 de junio de 1990.
- Ley de Donaciones con Fines Deportivos. Ley 19712, 9 de febrero de 2001.
- Ley sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias. Ley N° 19418 de 1997.
- Ley sobre Impuesto a la Renta. Decreto Ley N° 824 de 1974.
- Ley sobre Rentas Municipales. Decreto Ley N° 3063 de 1979.

▪ **Marketing Responsable**

- Ley de Protección al Consumidor. Ley 19496, 7 de marzo de 1997.

▪ **Calidad de Vida Laboral**

- Integración social de personas con discapacidad. Ley 19284, 14 de enero de 1994.
- Instituciones de Salud Previsional ISAPRES. Ley 18933, 9 de marzo de 1990.
- Fondo Único de Prestaciones de Familia y Subsidio de Cesantía. DFL 150 Art. 20, 25 de marzo de 1982.
- Fondo para la Capacitación y Formación Sindical. Ley 19214, 6 de mayo de 1993.
- Fondo Nacional de Subsidio Familiar. Ley 18611, 23 de abril de 1987.
- Fondos para la Vivienda. Ley 19281 Tit. VI, 27 de diciembre de 1993.

- Fondo Nacional de Salud FONASA. DL 2763 capítulo III, 3 de agosto de 1979.
- Dirección del Trabajo. DFL 308, 6 de abril de 1960.
- Ley de Centrales Sindicales. Ley 19049, 19 de febrero de 1991.
- Ley sobre Trabajos Pesados. Ley 19404, 21 de agosto de 1995.
- Ley sobre Trabajadores Temporeros. Ley 19988, 18 de diciembre de 2004.
- Ley sobre Trabajo Extraordinario. DFL 1046, 20 de diciembre de 1977.
- Sistema de Subsidio de Cesantía. DFL 150, 25 de marzo de 1982.
- Ley de Seguro de Desempleo. Ley 19728, 14 de mayo de 2001.
- Ley de Seguridad Social. Ley 19350, 14 de noviembre de 1994.

- Régimen de Prestaciones y Protección de Salud. Ley 18469, 23 de noviembre de 1985.
- Regula Peso Máximo de Carga Humana. Ley 20001, 5 de febrero del 2005.
- Registro Nacional de Discapacidad. Ley 19284 Título V, 14 de enero de 1994.
- Protección a la Maternidad. DFL 1 Arts. 194 al 208, 16 de enero de 2003.
- Plan de Salud AUGE. Ley 19966, 03 de septiembre de 2004.
- Organizaciones Sindicales y Negociación Colectiva. Ley 19069, 30 de julio de 1991.
- Ley de Medicina Preventiva. Ley 6174, 9 de febrero de 1938.
- Ley de Medicina Curativa. Ley 16781, 2 de mayo de 1968.
- Permiso especial (a trabajadores en caso de enfermedad grave de sus hijos menores). Ley 19505, 25 de julio de 1997.

- **Normas ISO**

La Organización Internacional para la Estandarización, conocida también como ISO, es una institución no gubernamental, compuesta por representantes de los organismos de normalización (ONs) de diferentes países, y que se dedica a la elaboración de normas internacionales industriales y comerciales, llamadas normas ISO, que no son más que estándares comunes para el desarrollo y transferencia de tecnologías, métodos de producción, y en este caso de conductas.

ISO no es un acrónimo, sino que proviene del griego “iso”, que significa “igual”. Esto debido a que, como el uso del acrónimo conduciría a

nombres distintos según el idioma, los fundadores de la organización eligieron ISO como la forma corta y universal de su nombre.

En Chile el Instituto Nacional de Normalización (INN) es una fundación de derecho privado creada por CORFO, es un organismo técnico, sin fines de lucro, que contribuye al desarrollo productivo del país fomentando el uso de normas técnicas por parte de entidades públicas y privadas, y acreditando a las empresas y organismos de certificación.

- **ISO 9000**

Es un conjunto de 5 Normas Internacionales de Estandarización sobre Gestión y Aseguramiento de la Calidad, desarrollado para ayudar a las empresas a documentar efectivamente los elementos implementados para mantener un eficiente Sistema de Calidad. Los estándares no son específicos para ninguna industria, producto o servicio y se pueden aplicar en cualquier tipo de organización (empresa de producción, empresa de servicios, administración pública...). Ella describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

- **ISO 14000**

Tras el éxito de la serie de normas ISO 9000, en 1996 se empezó a publicar la serie de normas ISO 14000 de gestión ambiental. El objetivo de estas normas es facilitar a las empresas metodologías adecuadas para la implantación de un sistema de gestión ambiental, similares a las propuestas por la serie ISO 9000 para la gestión de la calidad. Es de carácter voluntario y se caracteriza principalmente por tres pilares: prevención de la contaminación, mejoramiento continuo, y cumplimiento con la legalidad ambiental del país donde se aplica. Estos tres pilares deben estar incluidos a nivel de compromiso, en la política ambiental de la empresa que decida certificar, aparte de sus principios corporativos y otras declaraciones que se pueden incluir en forma voluntaria y que “conecta” esta política específica con la planificación estratégica de la empresa. Es importante destacar que lo “internacional” en este proceso se puede traducir como un listado de requerimientos mínimos, no significa que incorpora “mayores” exigencias legales, más bien podría decirse que incorpora “menores” exigencias legales que los aplicables en este ámbito en cada país.

- **ISO 26000**

ISO 26000 (Responsabilidad Social) es una guía que emite lineamientos en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Se designó a un Grupo de Trabajo ISO en Responsabilidad Social (WG SR) liderado por el Instituto Sueco de Normalización (SIS por sus siglas en inglés) y por la Asociación Brasileña de Normalización Técnica (ABNT) que publicará la certificación el 1 de Noviembre del 2010.

La norma proporciona lineamientos para la responsabilidad social. Lo innovador del proceso es que incorpora un grupo de trabajo de participación multistakeholders, definido como todos quienes se ven impactados por, o que pueden impactar a una organización, incluyendo individuos, grupos y otras organizaciones. La palabra impactar no está utilizada en un sentido negativo. Algunas definiciones distinguen entre los diferentes tipos de stakeholders, diferenciando entre primarios, todos aquellos que son impactados o pueden impactar directamente y secundarios, tienen un interés en los impactos y quienes muchas veces pueden impactar, pero ellos mismos no son directamente impactados. A pesar de que se efectuó tal diferenciación, la opinión generalizada fue que tal materia debía ser vista al analizar la identificación de los stakeholders.

El Comité espejo para Chile funciona en el INN (Instituto Nacional de Normalización). En la definición de su objetivo, la ISO 26000, establece que “pretende promover un entendimiento común en el campo de la Responsabilidad Social”. Además deja en claro que “no es una norma de sistemas de gestión”, No tiene propósito de ser certificatoria, regulatoria o de uso contractual. Será aplicable para todo tipo de organizaciones, independiente a su tamaño, localización, naturaleza de sus actividades y productos, su cultura, sociedad y medioambiente en el que lleva a cabo sus actividades.

- **Alineamiento Estratégico**

Las organizaciones hoy en día deben enfrentar nuevos retos debido a un cambiante entorno. En efecto, los cambios en la tecnología, la competencia, las necesidades de los clientes, la situación política pueden cambiar la estabilidad y rentabilidad de un negocio. Es por esto que se hace indispensable lograr que las organizaciones busquen diferenciarse de sus competidores y hacerse de nuevas ventajas competitivas para optimizar sus recursos.

El alineamiento estratégico en este contexto, asume una relevancia especial en la medida que enriquece importantes procesos, tales como:

- Sincronizar los esfuerzos para realizar la visión y estrategia de la organización.
- Coordinar el trabajo diario de todos los empleados para lograr los resultados claves que persigue la institución.
- Orientar su esfuerzo para satisfacer las necesidades de clientes, accionistas y empleados.
- Integrar los procesos del área de recursos humanos hacia la estrategia de la organización.
- Mejorar de manera continua el desempeño de las unidades, departamentos, procesos y personas.

Una vez que se ha determinado la estrategia, será necesario vincular las diferentes unidades de negocio, áreas funcionales, procesos, departamentos, equipos y personas hacia dicha estrategia, es a este proceso de vinculación que se le denomina Alineamiento Estratégico.

▪ **Factores humanos y psicológicos del Alineamiento Estratégico**

El contar con una estructura óptima y la mejor de las estrategias, no certifica el éxito de una empresa, si no, están armoniosamente alineadas al comportamiento laboral de los miembros de la organización.

El plan estratégico se plasma a través de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa. El alineamiento de las personas con este plan está referido a su compromiso con la organización y con las metas institucionales.

Mullane (2002) plantea que usar adecuadamente una declaración de misión puede nutrir un sistema de valoración compartido, un enfoque a los objetivos comunes, guías de comportamiento y entrega emocional a la organización. De la misión, la estrategia y los objetivos de la organización han de desprenderse las competencias y comportamientos necesarios para alcanzar esos objetivos. Este es el punto de partida de la gestión por competencias. Un adecuado levantamiento de competencias críticas permite a los miembros de la organización direccionar su comportamiento, por cuanto deberían saber qué requiere y qué espera de ellos la organización.

Sin embargo, para alinearse no basta con tener este conocimiento. Para acercarse a una comprensión medianamente sencilla de los fenómenos psicológicos involucrados en el proceso de alineamiento estratégico, propone el autor agruparlos en las siguientes categorías: Mullane (2002)

- **Factores cognoscitivos:** aluden al conocimiento y comprensión que tienen los miembros de la organización acerca de los objetivos y metas institucionales y de los procedimientos que permiten transferir estas metas a las propias tareas y objetivos individuales.
- **Factores valóricos culturales:** aluden a la coherencia en los valores de los miembros con los credos que sostienen la estrategia organizacional. Supone un acabado conocimiento por parte de las personas con dichos valores y tiene una estrecha relación con el grado de aplicabilidad real de los mismos en la estructura y procesos organizacionales.
- **Factores emocionales y motivacionales:** aluden al nivel en el cual las personas se sienten identificadas con las metas corporativas, así como con la traducción que de éstas se hace para transferirle metas individuales a lograr. Se vincula con la expectativa de logro y reconocimiento.
- **Factores de comportamiento:** hace referencia al comportamiento manifiesto de adherencia al plan y metas organizacionales. Se traduce en comportamientos laborales funcionales o deseables, aquellos orientados a cumplir los objetivos organizacionales, especialmente los relacionados con la productividad e integración de la empresa, Smith y Wakeley, (1982) o comportamientos laborales disfuncionales o no deseables respecto de los objetivos corporativos, Marchant, (2003). La determinación de cuáles son conductas favorables y cuáles no, está sujeta al análisis de la misión, valores y metas de cada organización en particular. Marchant (2003) propone, como primera instancia para la observación de estos comportamientos, agruparlos en tres dimensiones: cumplimiento eficiente de las tareas individuales; valoración y participación de trabajo en equipo y; trabajar para solucionar problemas y conflictos.

El alineamiento estratégico permitirá que toda la operación y los recursos que se necesiten estén diseñados y focalizados de tal forma que contribuyan a la ejecución de la estrategia.

El alineamiento estratégico del personal con la misión y metas de la empresa implica que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional. Para esto se requiere compartir los objetivos y metas de la empresa y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros.

En consecuencia y en base a los autores antes mencionados se define el concepto de Alineamiento Estratégico como la acción de vincular las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, tomen decisiones, actúen y trabajen para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la organización.

Cuatro son las etapas identificadas por el autor Alvaro Reinoso (2001) las cuales la organización transita, una tras otra, antes de poder vincular, eficientemente todas las componentes críticas de la organización a su estrategia, las cuales son:

- **Enfoque Funcional:** donde cada una de las áreas y procesos de la organización trabajan aisladamente para lograr sus propios objetivos y metas, muchas de las cuales se dirigen hacia direcciones completamente opuestas a las requeridas para apoyar el logro de una visión y misión común en la organización.
- **Alineamiento Horizontal (sincronización):** posteriormente, cuando la organización ya ha logrado definir una estrategia clara, una visión y misión comunes para todas las personas y las diferentes unidades de negocios, áreas y los procesos, siendo sincronizados a nivel horizontal, se inicia el proceso de alineamiento. Este enfoque sistémico se logra cuando iniciamos con el proceso de sincronización de metas, trabajo en equipo y cooperación multifuncional, en el cual, los objetivos del sistema están por encima de los objetivos individuales de las áreas o departamentos.
- **Alineamiento Vertical (cascado):** luego de alinear y realinear los diferentes componentes de la organización en sus distintos niveles, se logra que todos vayan en la misma dirección, lo que permite un movimiento rápido y continuo de la empresa, con el fin de lograr su visión y misión. Esta fase o nivel de alineamiento mínimo es lo que necesitamos para lograr excelencia organizacional.
- **Integración:** este nivel de alineamiento se consigue a través de planeación cooperativa, mejoramiento conjunto del desempeño e intercambio electrónico de información en tiempo real, de manera de que todos los entes de la cadena visualicen el desempeño crítico en cada punto.

Como podemos observar en este proceso de búsqueda de alineamiento interno y externo, la organización pasa de un enfoque de “apaga fuegos” hacia un completo alineamiento horizontal y vertical y

posteriormente a la integración. En un entorno tan competitivo como el actual, la empresa necesita más que nunca alcanzar resultados que le permitan mantenerse y desarrollarse. Es fundamental que quienes la constituyen se comporten y trabajen alineados con los valores, objetivos y metas institucionales. El desafío del alineamiento comienza justamente con la formulación de la estrategia. Es ampliamente conocido que el término estrategia se utiliza comúnmente para aludir a los objetivos o metas a largo plazo de una organización. Diversos autores lo han planteado con lenguajes más o menos análogos y existe una general coincidencia al respecto.

2-LA ORGANIZACIÓN

LA ORGANIZACIÓN

El análisis de las organizaciones se liga originariamente al estudio de la sociedad y sus procesos. Herbert Spencer y Emile Durkheim son autores que relacionan el desarrollo evolutivo de la sociedad con las formas particulares que asume la división del trabajo en sus diversas etapas. En el origen de la teoría organizacional encontramos tres versiones diferentes, una proveniente de la Sociología, la segunda que se vincula con la Administración y por último una versión basada en la Psicología Social.

La organización según Chester Barnard, *“se puede definir como un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas”*², conscientemente coordinadas, su construcción se hace en torno a un propósito compartido, es decir, existe una interacción continua, la organización no es un sistema estático, se va retroalimentando a través de las interacciones con el ambiente externo es influenciada por el contexto que la rodea. Toda organización opera dentro de un contexto, y debe poder realizar una función útil en éste para poder sobrevivir, las organizaciones buscan el beneficio mutuo entre empleador y trabajador, de lograrlo, optan a subsistir en el medio organizacional que les rodea, e incluso pudiendo crecer en diversos aspectos de competencia empresarial.

Además debe existir dentro de la organización “flexibilidad”, es decir, la capacidad de poder enfrentarse a problemas nuevos y diversos. Se encuentra la capacidad de aprendizaje, la flexibilidad en la aplicación de nuestros conocimientos, los cuales, se vuelven la clave para el perdurar en el tiempo, sobretodo en este entorno, donde la ambigüedad es vasta y el desarrollo del recurso humano es el medio fundamental para que la organización logre los procesos de mejora interna.

Actualmente es posible afirmar que constituimos una sociedad organizacional, en que la función social de la organización adquiere relevancia especial en el desarrollo integral de las personas que la componen, potenciándolas como agentes esenciales de la organización.

² MARÍN, L. (2002) “Sociología de las Organizaciones”. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. España.

- **Las Organizaciones como Sistemas Sociales**

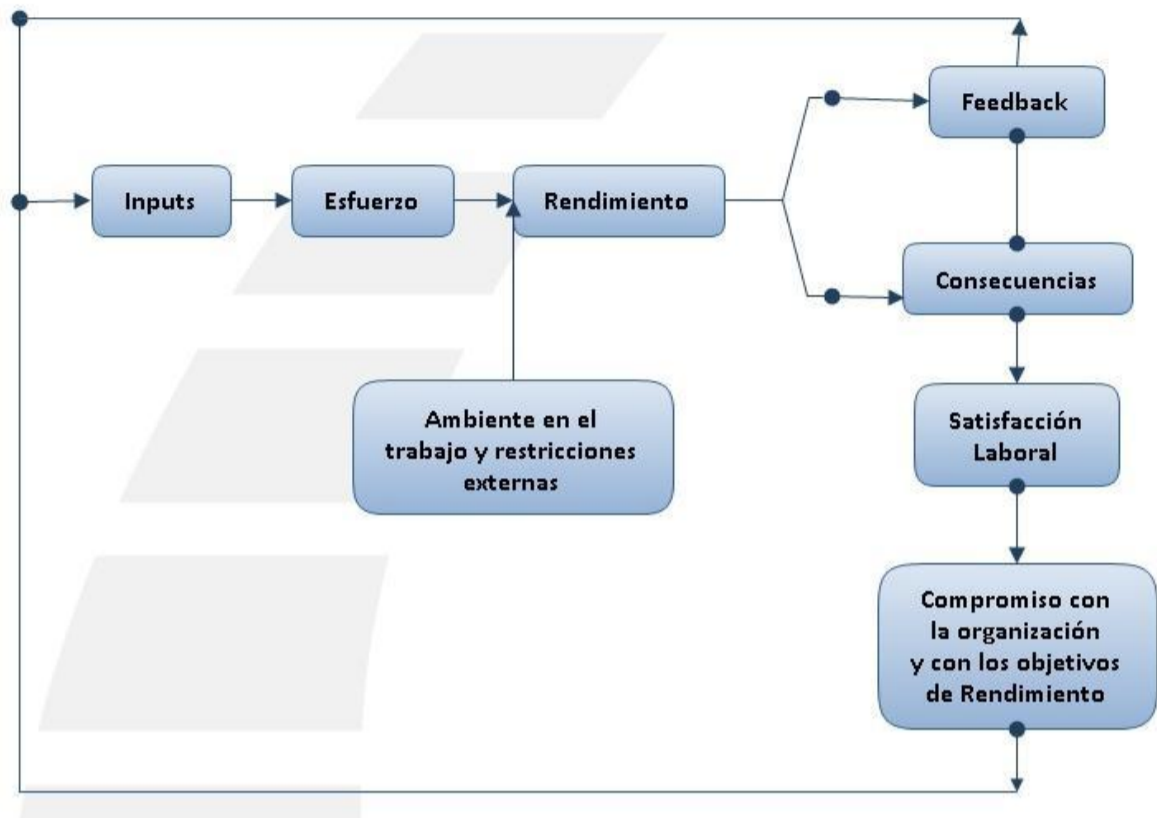
La mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones; por tanto, esta moderna sociedad industrializada se caracteriza por estar compuesta de organizaciones. Desde una perspectiva más amplia, “las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas, intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos, tanto generales como específicos”³. Esto quiere decir que las organizaciones se crean con un propósito definido, además se reconstruyen, reestructuran y redefinen, a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con el menor esfuerzo. “Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social, vivo y cambiante”⁴.

Un sistema es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito. Todo sistema requiere materia, energía o información obtenida del ambiente, que constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Dichos recursos son procesados en las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (outputs) que retornan al ambiente.

³ RODRIGUEZ, D. (2002) “*Gestión Organizacional: elementos para su estudio*”. Ediciones universidad Católica de Chile. Santiago.

⁴ Ibid.

Esquema N° 2: Procesos internos de la Organización



En el esquema se observa como entrada (inputs) el esfuerzo, que implica rendimiento, el cual se divide en feedback y consecuencias, éstas apuntan hacia la Satisfacción en el trabajo, que implica compromiso con la organización y con los objetivos de rendimiento, lo que deriva en el comienzo del ciclo, es decir, inputs. Para cerrar el ciclo, el feedback, desemboca en los inputs también, comenzando así, nuevamente el proceso.

- **Entradas o insumos:** todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante. Las entradas (inputs) proporcionan al sistema los recursos e insumos para su alimentación y nutrición.
- **Procesamiento u operación:** es el núcleo del sistema; transforma las entradas en salidas o resultados. Regularmente, lo constituyen subsistemas (u órganos o partes) especializados en procesar toda clase de recursos o insumos.
- **Salidas o resultados:** son el producto de la operación del sistema. Mediante estas salidas (outputs), el sistema envía (exporta) el producto resultante al ambiente externo.
- **Retroalimentación:** es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación (feedback) constituye, por tanto, una acción de retorno, la retroalimentación es positiva cuando la salida, (por ser mayor) estimula y amplía la entrada para incrementar el funcionamiento del

sistema; es negativa cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada para incrementar el funcionamiento del sistema.

La retroalimentación sirve para lograr que el sistema funcione dentro de determinados parámetros o límites. Cuando el sistema no llega a esos límites, ocurre la retroalimentación positiva; cuando el sistema sobrepasa los límites ocurre la retroalimentación negativa.

Todo sistema existe y funciona en un ambiente, éste es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia. El sistema entrega sus resultados al ambiente. Aunque éste es una fuente de recursos e insumos, también lo es de contingencias y amenazas para el sistema.

Los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos, según el modo como interactúan con el ambiente. El sistema cerrado tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, las cuales, son bien conocidas y guardan entre sí una relación de causa y efecto. Por esta razón el sistema cerrado también se denomina mecánico o determinista un claro ejemplo de sistema cerrado es un motor.

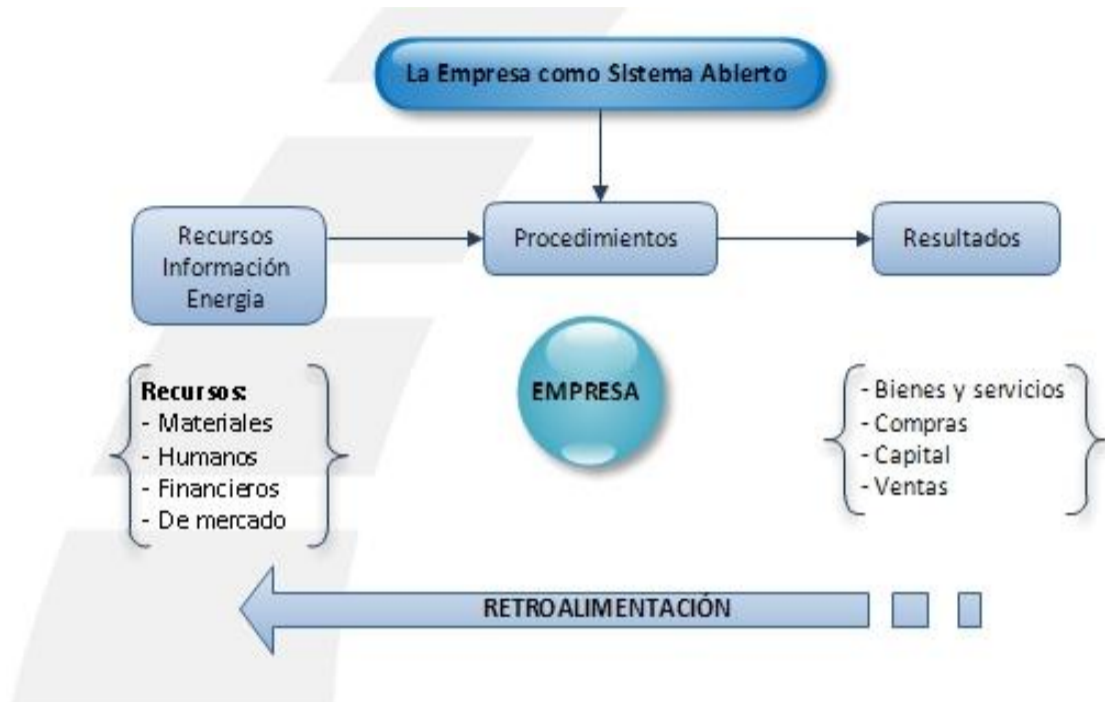
El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están muy bien definidas, y sus relaciones causa u efecto son indeterminadas. Por esta razón, el sistema abierto también se denomina orgánico. Un ejemplo de este sistema es la organización en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos, especialmente el hombre.

- **Las organizaciones como Sistemas Abiertos**

La organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto. El sistema abierto está en continua interacción con el ambiente y adquiere un estado estable o equilibrio dinámico en la medida que mantiene su capacidad de transformación de energía o trabajo. Sin los flujos continuos de entradas, transformación y de salidas, no podría sobrevivir. Por consiguiente, *“el sistema social o biológico es primordialmente un proceso continuo de reciclaje de material, energía o información”*.⁵

⁵ RODRÍGUEZ, A. (1998) *“Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones”*, Ediciones Pirámide, S.A Cap.17 (Juan de la Poza). Madrid.

Esquema Nº 3 Empresa como Sistema Abierto



En el esquema se representa a la empresa como un Sistema Abierto que posee recursos, procedimientos, resultados, de no existir uno, no existirían los demás. Dentro de los recursos encontramos a los materiales, los humanos, los financieros y mercadológicos (hacen referencia a una lógica estratégica de mercado). Los resultados están compuestos por bienes y servicios, por las compras de la organización, el incremento del capital y las ventas. Todos los elementos antes mencionados se interrelacionan y conforman un proceso que da origen a una retroalimentación constante.

Es en este contexto donde las personas se destacan como el principal recurso de la organización, pues a través de ellas la organización incorpora, procesa y saca la información convertida en resultado. El estudio del recurso humano dentro de la empresa ha dejado en evidencia la multiplicidad de factores que influyen sobre las motivaciones y formas de actuar de las personas.

El término motivación deriva de la palabra latina *movere*, que significa mover. De esta manera, “la motivación representaría los procesos psicológicos que estimulan y dirigen las acciones voluntarias de las personas que apuntan a la consecución de objetivos”.⁶

Un modelo conceptual para comprender la motivación fue elaborado integrando la Teoría de Sistemas y la Teoría del Refuerzo. La primera sugiere que el buen rendimiento es el resultado de un proceso que combina esfuerzo y tecnología para transformar los inputs en los outputs deseados. Enriquece la idea indicando que las personas trabajan en tareas

⁶ RODRÍGUEZ, A. (1998) *“Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones”*, Ediciones Pirámide, S.A Cap.17 (Juan de la Poza). Madrid.

interdependientes, confiando en el input y el output de sus compañeros. Una forma de incrementar la motivación del empleado puede ser la administración de recompensas adecuadas.

Ligado al concepto de motivación encontramos el de satisfacción laboral, calidad de la gestión organizacional orientada en contexto de competitividad creciente que ha influido en los trabajadores, “en los últimos años los resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; son indicadores del comportamiento, de los cuales pueden derivar políticas y decisiones institucionales”⁷

Constituye un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea, porque se consideran bien pagados o bien tratados, porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes, son los que rinden menos.

Finalmente lo estimulante de estar en el trabajo es poseer un ambiente de respeto y cooperación un grupo de personas. La comunicación es un factor importante en el trabajo, ya sea con los compañeros u con directivos. Los incentivos, la motivación e interés del trabajador y la buena atmósfera de relaciones humanas son indispensables para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo del grupo de trabajo, lo cual, se logra con una labor consiente y comprometida de los jefes.

⁷ CARRASCO. F, TORRES.M (2008). “*Estudio de clima organizacional en Falabella, sucursal Viña del Mar*” Seminario de título para optar al grado de Licenciado en Trabajo Social y al título profesional de Asistente Social. Universidad de Valparaíso, Chile.

- **La Complejidad de las Organizaciones**

Existe una gran variedad de organizaciones, que pueden orientarse a la producción de bienes o productos o hacia la prestación de servicios, estas diferentes organizaciones influyen en la vida de los individuos y son parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, compra, satisface sus necesidades, etc. A su vez las organizaciones se ven influenciadas por el modo de pensar y sentir de sus miembros.

La sociedad moderna esta conformada por organizaciones en extremo complejas. Al observarlas con cuidado, reflejan diversas actividades susceptibles de ser analizadas en varios niveles, individual, grupal, las relaciones intergrupales. Las normas, los valores y las actitudes existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional. Aunque esta complejidad dificulta el trabajo del administrador (Chris Argys, 1975).

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan, hecho que se refleja en el aumento de personal. Para poder administrar una mayor cantidad de personal, se incrementa el número de niveles jerárquicos, lo cual, produce un distanciamiento gradual entre las personas (con sus objetivos individuales) y la cúpula de la organización (con sus objetivos organizacionales).

Las grandes organizaciones, también denominadas organizaciones complejas, poseen ciertas características.

- **Complejidad:** se refiere a la complejidad estructural que nace de la diferenciación vertical y horizontal existente en las organizaciones. A una mayor división del trabajo corresponde una mayor complejidad horizontal de la organización; a medida que surgen nuevos niveles jerárquicos verticales para mejorar el proceso de control y reglamentación, aumenta la complejidad vertical.
- **Anonimato:** el énfasis se hace en las tareas u operaciones, no en las personas, importa que la actividad se realice, no quien la realice.
- **Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación:** no obstante, el ambiente impersonal o despersonalizado de las grandes organizaciones tiende a la conformación de grupos informales que mantienen una acción personalizada dentro de ellas.
- **Estructuras personalizadas no oficiales:** configuran la organización informal, paralela a la formal.

- **Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones:** pretende separar las líneas de autoridad formal, de las de competencia profesional o técnica.
- **Tamaño:** está dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización.

La organización es una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido. Ha ido cambiando a través del tiempo y de acuerdo a los cambios que ha experimentado el Ser Humano. No hay dos organizaciones iguales. Las organizaciones varían en cuanto a tipo de actividades y tecnologías, tipos de bienes o servicios a producir, modos de distribución, mercados a abarcar, etc. Todo esto hace que para entenderla debamos remitirnos a comprender el funcionamiento y forma de interacción de su elemento más simple y más complejo a la vez: su recurso humano.

- **Personas en la Organización**

James D. Thompson, (1976) plantea que en primera instancia los individuos son entes que planean, dirigen, organizan y controlan las empresas para que funcionen y operen, por lo tanto, la organización no existirían sin las personas. El individuo constituye la unidad básica de la organización, siendo considerado de distintas formas:

En primer lugar el individuo como persona, está dotado de características propias como sus aspiraciones, valores, sus actitudes, motivaciones y sus objetivos individuales entre otras. En segunda instancia se considera a la persona como recurso dotado de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para ejercer sus funciones.

Las organizaciones no disponen de suficientes datos para comprender la complejidad de sus miembros, pues la versatilidad humana es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional en cuanto a sus aptitudes, por lo que los patrones de comportamientos aprendidos son diversos.

En base a lo anterior el estudio de las personas constituye un elemento básico para comprender las organizaciones, pues representan el recurso esencial para la consecución de los objetivos de la institución. El individuo posee diversas características y necesidades, de lo anterior se infiere que la coordinación de éstas, en función de un objetivo común no será una tarea fácil de alcanzar. La temática anterior se convierte en un desafío si la organización pretende alcanzar un crecimiento exitoso, ya que, deberá preocuparse de reclutar candidatos que posean las habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar determinadas funciones.

Por otra parte la institución deberá considerar una serie de factores internos y externos que determinaran el comportamiento de las personas en la organización. Con el fin de predecir las conductas de los individuos, los administradores deben conocer cuáles son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un contexto específico. Es por esto que el estudio de las necesidades de los individuos toma gran importancia dentro de la institución; tomándolo como una herramienta para unir los fines o metas de la organización con lo fines o metas individuales.

- **La Estructura Social de las Empresas**

Desde la Sociología el autor Radcliffe Brown define a la estructura social como un sistema de relaciones sociales entre diferentes partes de la sociedad o grupo. En este contexto señalan Lucas Marín y García (2002), en su estudio de las organizaciones, cinco características básicas de la estructura social: totalidad, interdependencia, permanencia, desigualdad y realidad.

De este modo, la totalidad incluye no sólo el ordenamiento de sus partes, sino que, las relaciones de sus componentes trascienden a la mera suma de sus partes.

La interdependencia se observa en la estructura social cuando existen necesidades mutuas de sus componentes, que se expresan en su dinámica de interrelaciones. “La idea de totalidad mencionada en el concepto de estructura permite superar los estudios parciales de causalidad aislada y análisis generales de interdependencia o interrelación”.⁸

Una tercera característica básica es la permanencia, ‘por cuanto lo estructural involucra una cierta continuidad de tiempo. En la medida que el cambio en las estructuras no ocurre en forma permanente, sino más bien, de forma esporádica. Por consiguiente, al estudiar estructuras se buscan las relaciones sociales de interdependencia que tienen un cierto grado de permanencia.’⁹

En relación a la cuarta característica básica de la estructura social, la *desigualdad*, referida a las distinciones o diferencias entre las partes que conforman la estructura. Estas diferencias se expresan en las conductas de las personas y los grupos que las constituyen. Por consiguiente, para analizar la estructura social hay que estudiar las diferentes formas de

⁸ GARCIA, L. (2002) “*Sociología de las Organizaciones*”. McGraw-Hill Interamericana. España.

⁹ Ibid.

diferenciación entre las personas, sus interacciones, las condiciones que las producen y sus implicaciones.

Finalmente en lo que respecta la característica de *realidad*, está relacionada con la condiciones empíricas o constatable de la realidad social, además del hecho que las personas actúan en base a esta realidad social o más bien, como ocurre, generalmente, basada en la percepción de ésta.

- **El Sistema de Roles en la Empresa**

En esta fase de nuestro estudio, para efectos de análisis y comprensión, de las características que asumen las interacciones sociales, al interior de las organizaciones, nos referimos al sistema de roles, que comprende el conjunto de posiciones que ocupan las personas en la organización, y que prescriben sus diferentes tipos de conductas. Estas posiciones sociales de contenido, esencialmente, normativo comprenden dos aspectos: el estatus y el rol, siendo este último el aspecto dinámico de la posición. El rol constituye, de esta manera, el conjunto de obligaciones adscritas a una posición social.

Dahrendorf, nos entrega un valioso aporte al establecer que los roles son conceptuados como independientes del individuo, conjuntamente, con procurar delimitar sus características. De esta forma, ha precisado que la categoría de rol como elemento de análisis sociológico, se limita por tres consideraciones:

En primer lugar, los roles sociales, como las posiciones constituyen complejos de comportamiento, cuasi-objetivos y, en principio, independientes del sujeto.

En segundo lugar, su contenido específico sólo es determinado y transformado por la sociedad.

Y en tercer lugar, las expectativas de comportamiento vinculadas a los roles están asociadas a sanciones por su incumplimiento.

Lucas Marín y García Ruiz (2002), por su parte, formulan especificaciones para los roles, en el estudio de las organizaciones, que enriquecen el avance de este análisis. Distinguen de este modo:

▪ Rol del directivo

En él, las expectativas funcionales son:

- Primero: “Habilidad social para el trato con las personas: comprensión, reflejos, empatía, arrastre, etc. En todo buen directivo hay una capacidad de liderazgo esperada por todos”¹⁰
- Segundo: “Diseño puesto en práctica de las políticas de la empresa”¹¹
- Tercero: “Vigilancia de los programas de acción. Sus funciones son dobles: de coordinación y supervisión. Se espera de los directivos comprensión general de los procesos que sean capaces de definir en cada situación la mejor forma de organizar actividades, llegar a compromisos y resolver los problemas de cara a una cooperación de las diferentes partes involucradas.”¹²
- Cuarto: “Determinación del esquema ideal de relaciones personales y sociales.”¹³
- Quinto: “Conocimiento teórico”¹⁴

▪ Rol del mando medio

“Al hablar de este rol, se refiere a un conjunto de situaciones o expectativas que se dan, sobre todo, en las empresas industriales caracterizadas por una ambigüedad básica: al mando intermedio le corresponde dar órdenes y recibirlas, mandar y ser mandado, estar en la línea de la autoridad, pero con función principalmente consultiva y de supervisión; con deberes de lealtad a la dirección, pero también a los empleados. En las empresas de servicios también se encuentra la figura del mando intermedio cuyas funciones se explican por analogía con las del mando medio industrial.”¹⁵

Miller y Form (1969) precisan las siguientes expectativas funcionales para el rol de mando intermedio:

- Primero: Transmisión y puesta en práctica de las órdenes emanadas por la dirección, actuando como extensión de la dirección en un campo o área específica.

¹⁰ GARCIA, L. (2002) “*Sociología de las Organizaciones*”. McGraw-Hill Interamericana. España.

¹¹ Ibid

¹² Ibid

¹³ Ibid

¹⁴ Ibid

¹⁵ Ibid.

- Segundo: Manejo de personas que implica condiciones personales y un repertorio de conductas en concordancia con el estilo de mando que se desea dar a la organización.
- Tercero: Conocimientos administrativos para la resolución de los problemas que se presentan en el ámbito que le corresponde.
- Cuarto: Una comprensión del proceso productivo, superior a la del personal bajo su dependencia.
- Quinto: Conocimientos técnicos, también más amplios que aquellos que posee el personal bajo su dependencia.

▪ **Rol del obrero**

Mallet (1969) indicaba que una vez eliminados los criterios sociológicos, técnicos y administrativos que pudieran definir a la clase obrera, sólo queda una posición común a numerosas categorías de asalariados: la de ejercer un papel productivo y estar excluidos de la propiedad o de la gestión de los instrumentos de producción a los que sirve.

“De la misma manera que la organización conforma el rol de empresario o de directivo de la empresa, da lugar a que aparezca una situación de trabajo en las empresas industriales que ha sido denominada de diferentes formas: obrero, acción al proceso operario, proletario, trabajador, etc. Esta posición, tiene por característica más general, la sola posesión de la fuerza de trabajo en la que se resume su aporte al proceso productivo”¹⁶

Algunas expectativas en las funciones del obrero son:

- Primero: “Realización de tareas manuales. Se espera de lo obreros una manipulación de la materia, cada vez más, unida unas aptitudes para el manejo de máquinas y unos conocimientos técnicos”¹⁷
- Segundo: “Realización de tareas concretas y limitadas. Es una consecuencia de la aplicación de la división del trabajo para buscar la máxima productividad”.¹⁸
- Tercero: Situación cambiante determinada por la tecnología. “La tecnología industrial define tanto lo que el obrero debe hacer como las condiciones en que debe realizar su trabajo. El rol específico del obrero dependerá mucho de la clase de máquinas con que opere.”¹⁹

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Op. Cit.

¹⁸ Op. Cit.

¹⁹ Op. Cit.

- Cuarto: “Situación central en el proceso productivo, aunque siendo desplazados, últimamente, por los técnicos”.²⁰

- **Rol del técnico**

“Destaca de una manera clara en las empresas modernas el rol de técnico, de importancia creciente por la complejidad de las organizaciones a que ha dado lugar la revolución científico-técnica. Cobra vital importancia en las organizaciones, el técnico especialista; ingenieros, economistas, informáticos, químicos, abogados, sociólogos, psicólogos y otros profesionales al servicio de la empresa que encajan en esta categoría”²¹

- **Rol del empleado**

“Estamos ante un rol que se asemeja más al del obrero que a ningún otro, pero hay una serie de factores objetivos y subjetivos que hacen necesaria la diferenciación. Subjetivamente los empleados se consideran de más jerarquía que los obreros, por el trato habitual y personal con los directivos, por la forma de vida más semejante a ellos y por realizar frecuentes tareas en las que actúan en su representación. También los técnicos, los mandos medios, los directivos y los obreros se consideran diferentes a los empleados”²²

Durante el desarrollo del siglo XX hemos observado, a nivel internacional, un proceso con una tendencia de debilitamiento progresivo del sector conformado por los obreros. Una alta incidencia ha tenido, en este proceso, el desarrollo científico tecnológico, que ha generado condiciones de trabajo, donde el esfuerzo físico característico en el trabajo de obreros, ha ido disminuyendo conjuntamente con el avance de la automatización. Paralelamente, un proceso en que los técnicos, constituyen un sector creciente en importancia, debido a la incorporación progresiva en los diversos procesos organizacionales, por los avances de la ciencia y la tecnología. Así en el ámbito de las relaciones laborales, el sector obrero ha ido perdiendo poder.

En Chile estos procesos se han desarrollado con las características mencionadas y más aún, a nivel de legislación laboral, se ha eliminado el concepto de obrero, incorporando el concepto de trabajador que incluye tanto a los antiguos obreros como a los empleados. Ello viene a legitimar un

²⁰ Op. Cit.

²¹ Op. Cit.

²² Op. Cit.

proceso creciente de homogenización de los dos roles, en que las diferencias van siendo cada vez menores.

No obstante, es importante consignar, que el sector conformado por los trabajadores, antiguamente denominados empleados, continúa con la tendencia a considerar su trabajo y su posición, más importante, que los correspondientes a los trabajadores que realizan labores propias de los antiguos obreros. Un factor importante, es la ubicación física y contactos sociales, que, por su trabajo, generalmente, implican una mayor cercanía con los directivos. Así mismo la importancia creciente de los técnicos, en muchos casos tiende a generar una forma de tecnocracia, en que este sector en vez de asumir en buena forma su función de apoyo hacia el resto de la organización, tiende a convertirse en un foco de poder que asigna y restringe su apoyo, también, proporcionalmente a la cuota de poder del usuario que requiere de sus servicios; generando de esta manera, formas de burocracia y de dependencia en las diferentes áreas de la organización, nocivas para el avance de la eficacia y eficiencia.

- **Comunicación Formal e Informal en la Organización**

“La comunicación es el proceso que permite a la gente orientar sus conductas. La comunicación da fuerzas a las personas para trabajar juntas hacia la consecución de los fines propuestos; más concretamente, las personas mediante las actividades sociales, establecen acuerdos mutuos de relaciones aceptables a través de modelos ritualizados de comunicación con los otros. Estos acuerdos relacionales se dirigen hacia modelos interdependientes de interacción, para coordinar sus esfuerzos hacia objetivos comunes. El desarrollo de las relaciones es, por lo tanto, la clave para la coordinación interpersonal, y las comunicaciones humanas son el instrumento que las personas utilizan para establecer y mantener relaciones afectivas.”²³

“Las personas coordinan actividades, para alcanzar sus objetivos, y en último término, la supervivencia y prosperidad es la principal actividad de la organización, basada en la cooperación, la cual, no siempre se logra fácilmente, hay que persuadir a las personas para que cooperen siendo la comunicación una herramienta que ayuda a obtenerla.”²⁴

“En la medida que las relaciones sociales se manifiestan y son producto de los canales de comunicación existentes en nuestro estudio del flujo informativo en el interior de la empresa debemos distinguir entre la

²³ Op. Cit.

²⁴ KREPS, G. (1990) “*Organizational Communication Logman*”. New York. EEUU

comunicación que sigue los esquemas formales y la comunicación informal. La comunicación formal viene inicialmente dibujada en las líneas del organigrama, que nos dan una visión clara del armazón planeado para la empresa. La comunicación informal se manifiesta fundamentalmente en los rumores que continuamente funcionan en la organización de manera incontrolada”²⁵

“La comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”²⁶

“Los canales de comunicación interna se utilizan para proporcionar a los trabajadores mensajes con instrucciones y evaluación de las labores para compartir mensajes acerca de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización, y para llevar retroalimentación de los trabajadores a las personas que ocupan los lugares más alto en la jerarquía en la organización, como, por ejemplo, mensajes que registran quejas o sugerencias de los empleados en las organizaciones de negocios.”²⁷

“Los actores de la comunicación interna en la organización típica muy institucionalizada y estudiada como la empresa son: el conjunto de sus empleados y trabajadores, los propietarios, los sindicatos y los representantes de los trabajadores o comités de empresas. En cuanto a los empleados puede ser suficiente, a efectos comunicativos, considerar los roles básicos o tipos de actores de la empresa industrial ya conocidos: directivos, técnicos, mandos intermedios y empleados.”²⁸

Los mayores niveles de diferenciación producto del proceso de modernización en las organizaciones, van generando nuevos requerimientos de complementariedad e integración en que van asumiendo una especial y creciente importancia, las habilidades comunicacionales y sociales, de los diferentes tipos de trabajadores, donde adquiere un carácter creciente la comunicación directa. De esta manera, “La comunicación personal, cara a cara, ha ido ampliándose gracias a las nuevas posibilidades abiertas por el desarrollo de la comunicación mediatizada y de la comunicación social.”²⁹

“Los requisitos para la eficacia del emisor se plantean de manera especial en los inicios del estudio científico de la comunicación. La personalidad y características de la persona que envía el mensaje aparecen como un elemento clave, tanto de la comunicación personal como colectiva. Hay personas con más capacidad de comunicar que otras”, “Vale la pena

²⁵ Ibid

²⁶ Ibid

²⁷ Op. Cit.

²⁸ Op. Cit.

²⁹ Op. Cit.

señalar la importancia de elementos auxiliares como el tono de voz, la capacidad de empatía e identificación con el otro”³⁰

De este modo en la actualidad las comunicaciones y las habilidades sociales de los trabajadores, empiezan a cumplir un papel cada vez más importante para acceder a los niveles de éxito requerido. Más aún, si consideramos el esfuerzo que están realizando las organizaciones en la construcción de una cultura cooperativa en un contexto y coyuntura histórica, donde, coexisten y confluyen marcos normativos propios de una sociedad moderna industrializada.

Se requiere, por consiguiente, habilidades comunicacionales que permitan a las personas no solamente captar los mensajes manifiestos o explícitos; si no que también la capacidad para develar mensajes subyacentes, tanto de carácter verbal como no verbal. No podemos dejar de considerar que “En un acto de comunicación fundamentalmente verbal puede transmitirse con los gestos o con el énfasis mensajes complementarios de superioridad o subordinación que den un sentido diferente al aparentemente manifestado.” “En cuanto a las limitaciones típicas atribuidas al receptor, debemos de tener en cuenta que ante un mismo mensaje las percepciones son diferentes, existe una tendencia a oír lo que se quiere oír y debe tener en cuenta que se evalúa la fuente.”³¹

En este contexto, en base a los resultados obtenidos por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, en su estudio de Desarrollo Humano en nuestro país, se identifica un bajo nivel de Sociabilidad Vertical, entendida como un doble vínculo: uno es la representación, a través de la cual los individuos son reconocidos por las instituciones. Por la otra un vínculo de participación, gracias al cual los individuos se hacen parte y se adhieren a las identidades y proyectos ofrecidos por las instituciones. Así, la sociabilidad horizontal, se refiere a las relaciones entre las personas en cuanto individuos.

La sociabilidad horizontal descansa básicamente en la cotidianidad de los encuentros o cara a cara entre las personas. Aquí en donde se establecen y experimentan las formas más básicas del reconocimiento, del afecto, del apoyo y del sentido. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en las relaciones interpersonales existe un bajo nivel de vinculación representado por la desconfianza, según el estudio DESUC-COPESA de 1995, sólo el 8,2 % de los entrevistados de una muestra de grandes ciudades del país cree que se puede confiar en la mayoría de las personas. El problema puede ser contextualizado a nivel de organización, donde las relaciones interpersonales de vinculación con el

³⁰ Op. cit

³¹ GARCIA, L. (2002) “*Sociología de las Organizaciones*”. McGraw-Hill Interamericana. España.

equipo de trabajo pueden verse afectados negativamente producto de los altos niveles de desconfianza y escasa empatía. Ligado a esto, el estudio destaca que los trabajadores de los sectores socioeconómicos medios, presentan muy bajo desarrollo de la subjetividad, el análisis crítico, la organización, y la participación responsable. Tienen opciones políticas diversas, manifestando un alto grado de decepción en este ámbito. Poseen una baja asertividad; y socialmente tienden a ser retraídos y parcos en su lenguaje. Esta condición se acentúa en el trato con aquellos que consideran sus superiores jerárquicos, en estas situaciones, tienden a ceder totalmente la iniciativa y a responder con monosílabos o frases cortas que no produzcan divergencia. Su vocabulario es escaso caracterizándose por su baja claridad y precisión.

- **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es uno de los pilares para el apoyo de aquellas empresas que aspiran a ser competitivas. Este concepto es nuevo, en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una visión que permite a la gerencia comprender y mejorar la organización como tal.

El concepto de cultura organizacional ofrece una perspectiva nueva y profunda de la organización, con el fin de entenderla holísticamente, comprender la importancia que poseen los símbolos en su estructura, además descifrar la relación entre la organización y su entorno y la del trabajador con su contexto laboral.

Las instituciones conforman mundos propios, únicos y singulares, construyendo así su historia, develando su comportamiento, los procesos comunicacionales, las relaciones interpersonales, los sistemas de recompensa y la toma de decisiones, enmarcadas en una visión predeterminada y una misión organizacional específica, donde la unión de los componentes antes mencionados destacan una cultura organizacional original. Las diferencias entre las diversas filosofías organizacionales es lo que hace que la cultura de cada organización se considere única y exclusiva.

Es en el año 1979 que Andrew Pettigrew utilizó por primera vez el término cultura organizacional, para luego popularizarse y difundirse a través del trabajo de Edgar Schein, quién delimitó el concepto y lo revistió de la rigurosidad necesaria para el trabajo académico, señalando algunos conceptos que enmarcan el concepto de cultura organizacional.

- Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos.

- Normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.
- Valores dominantes, aceptados por la organización.
- Filosofía que orienta la política de la empresa respecto a sus empleados o clientes.
- Reglas del juego que operan en la empresa.
- Clima laboral.

En el año 1988, Schein planteó que todos los sentidos aludidos reflejan la cultura de la organización, pero ninguno es la esencia de ella, opina que el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de la organización. Estas presunciones operan en forma inconscientes y definen la visión que la empresa tiene de sí mismo y de su entorno, son creencias que el grupo aprendió, ante sus problemas de subsistencia, en el medio externo y de integración interna.

La cultura organizacional se caracteriza por que se transmite de miembro en miembro, existe al interior de una institución, es incluso un factor diferenciador entre organizaciones, inclusive los mitos existentes se socializan dentro de la cultura.

El cambio en la cultura organizacional no siempre es exitoso cuando es impuesto, sino más bien se hace pasajero, superficial e incluso discursivo. Es importante tener en cuenta que la cultura es parte de la historia de la organización y determina creencias, valores y comportamientos que no son cuestionados. Es un patrimonio social de experiencias vividas y acumuladas por la institución que son transmitidas a las nuevas generaciones de trabajadores. Consecuencia de esto, es que al intentar cambiarla se desprende un conjunto de referentes integrados intrínsecamente a la conducta de los miembros. La mayor parte de estos referentes operan en un nivel pre reflexivo, pero que si son sometidos a examen, son definidos como la manera exitosa de enfrentar los problemas y no es fácil poner en duda lo que ha tenido éxito.

3-ENFOQUES TEÓRICOS

ENFOQUES TEÓRICOS

Para comenzar con las teorías sobre las organizaciones haremos referencia en primera instancia a la teoría de Administración Científica de Frederick Taylor Y Henry Fayol.

TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Frederick Taylor, pretendía llegar a desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo individual, por lo que sostenía que no había trabajo humano por sencillo que pareciera, que no pudiese ser subdividido, simplificado y racionalizado.

Los autores sostienen que la preocupación era el aumento de la productividad de la empresa, a través de la eficiencia del nivel operacional. La importancia radica principalmente en el análisis y división del trabajo, por lo que las tareas del cargo son fundamentales dentro de la organización. En este enfoque la atención en el trabajo y en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea y el tiempo determinado para su ejecución era lo más relevante.

Este planteamiento de aumentar la eficacia del nivel operacional, permitiría la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, tareas, cargos, entre otros, que constituyen la “organización racional del trabajo.”

Por su parte, Henry Fayol, desarrolló la Teoría Clásica, preocupada de aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización y la aplicación de principios generales de una administración con bases científicas.

El enfoque de la corriente anatomista fisiologista consistió en aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales, por esto el análisis fue en la estructura y en el funcionamiento de la organización. Este enfoque inverso a la administración científica, dio la dirección hacia la ejecución de la totalidad hacia sus componentes, por lo que predominaba la atención en la estructura organizacional, con los principios generales de la administración. Con una visión global que permitiría una mejor forma de subdividir la empresa.

Las ideas planteadas por ambos autores constituyeron los pilares fundamentales del enfoque Clásico Tradicional de la administración y cuyos postulados permanecieron por décadas.

TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Elton Mayo y sus colaboradores, crean un movimiento de reacción y oposición a la Teoría Clásica de la administración. En Estados Unidos surge una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial, en la cual la tecnología y el método de trabajo pasan a constituir las más importantes preocupaciones para el administrador.

La teoría de las Relaciones Humanas tiene su origen en la necesidad de humanizar y democratizar la administración de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica, producto del desarrollo de la psicología y la sociología.

Este planteamiento tuvo su mayor aporte en la experiencia de Hawthorne, que fueron una serie de experimentos realizados entre los años 1924 y 1933, analizados desde 1927 hasta 1932, por el profesor Mayo, el término fue acuñado por el lugar donde fueron realizados los estudios experimentales en la empresa Wester Electric Hawthorne Work, en Chicago. Los experimentos fueron iniciados con la intención de estudiar la relación entre la productividad y las condiciones de trabajo en relación a examinar las influencias físicas y ambientales del lugar de trabajo por ejemplo, intensidad de las luces, humedad, y después pasar a los aspectos psicológicos como paros, presión del grupo, horas de funcionamiento, liderazgo administrativo, éste experimento puso en duda los principales postulados de la Teoría Clásica de la Administración.

El enfoque humanístico surge con la teoría de las relaciones humanas en Estados Unidos, a partir de los años treinta, basado en los avances de la psicología y principalmente en la psicología del trabajo.

Los aportes de Elton Mayo fueron a la administración y a la satisfacción de los trabajadores en la empresa, intentando humanizar un área hasta aquel entonces extremadamente impersonal.

TEORÍA DE LAS NECESIDADES

Abraham Maslow formuló que es posible explicar la motivación humana en términos de una jerarquía de necesidades. De esta manera, la conducta está en primera instancia, influida por las necesidades inferiores, que son más imperiosas y las que primero aparecen. A medida en que las necesidades inferiores están medianamente satisfechas, comienza a aparecer con su influencia, las necesidades correspondientes al nivel, inmediatamente superior; y así sucesivamente. El proceso es dinámico, puede ser reversible, de acuerdo a las circunstancias. Es así, como las personas que se encuentran con un bajo grado de satisfacción en sus necesidades, difícilmente, podrán formularse e interesarse por objetivos correspondientes a niveles superiores; por cuanto su atención y esfuerzos están orientados hacia objetivos correspondientes a aquellas necesidades insuficientemente satisfechas. De esta manera, adquiere especial importancia conocer las necesidades de los diferentes niveles y el nivel de satisfacción que tienen los trabajadores frente a ellas, por la incidencia en su motivación y conducta.

De acuerdo a esta teoría, de Abraham Maslow, las necesidades de los individuos tienen orden jerárquico, ordenadas de lo más material a lo más espiritual, identificándose cinco niveles:

Cuadro N° 2: Cuadro Resumen Necesidades Orden Jerárquico, A. Maslow.

NECESIDADES	DEFINICIÓN
Fisiológicas	Tienen relación con las condiciones mínimas de subsistencia del individuo, como por ejemplo: Alimento, Vivienda, Vestimenta
De Seguridad	Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro, como por ejemplo: conservación de su propiedad o del empleo.
Sociales	Tiene que ver con que el hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones.
De Estima	A esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, status, prestigio, poder, entre otros.

Autorrealización	Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación de auto superación permanente, como por ejemplo, la autonomía, la independencia y el autocontrol.
------------------	---

La teoría de Maslow se caracteriza en general, porque sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de los individuos, ya que aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.

Particularmente, las necesidades fisiológicas nacen con el ser humano, las otras cuatro surgen con el transcurso del tiempo. Es por esto, que a medida que la persona logra satisfacer sus necesidades básicas o fisiológicas emergen gradualmente las necesidades de orden superior, por otra parte no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.

Otro aspecto relevante de la teoría de Maslow se basa en que las necesidades más elevadas no surgen en la medida que las primeras, según el orden jerárquico, van siendo satisfechas, sin embargo, las básicas predominan sobre las superiores. Por último, las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más extenso.

Esquema Nº 4: Pirámide de Maslow



La pirámide se comienza a leer desde la base, siendo las necesidades fisiológicas las más básicas, una vez satisfecha ésta se asciende en el orden jerárquico, el tiempo que necesita para transitar de un nivel a otro es relativo, pero a mayor nivel, mayor es el tiempo invertido. Finalmente la autorrealización viene siendo la etapa última a la que el ser humano aspira llegar a lo largo de su vida.

TEORÍA Z

En la década de los años setenta, cuando las compañías Japonesas logran cambiar la mala imagen mundial que tenían sus productos, además se impusieron a través de los estándares de calidad que poseían, los cuales, eran de difícil acceso por el resto de las organizaciones a nivel mundial. Japón a fines del siglo XIX comenzó su proceso de industrialización, lapso breve en el que llegó a contar con una industria sólida, pero que fue arruinada por la Segunda Guerra Mundial. La reconstrucción se dio desde la década del los años cincuenta, donde Estados Unidos aportó con dinero y expertos. Japoneses se interesaron en integrar tecnología de punta externa, pero sin dejar de lado su cultura. Fue el Estadounidense, estadístico, William Edward Deming quien planteó un modelo de gestión de calidad, que respetaba las formas tradicionales de relación de la cultura Japonesa.

En la década de los años setenta la industria occidental era líder indiscutida a nivel mundial, no obstante, con el éxito Japonés, que se basaba en empresas orientadas por principios organizacionales diferentes a los clásicos de la administración (Taylor, Weber, Fayol). Por esto se hizo necesario que estudiosos conocieran el modelo oriental, para que, luego de reconocer la clave del éxito pudiesen aplicarlo a las organizaciones occidentales.

William Ouchi propone la teoría Z como una forma de gestionar las organizaciones occidentales, en base a las claves de gestión Japonesa, a continuación se expone un cuadro adaptado de Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1994), a fin de dar mayor detalle del modelo oriental, del occidental y la teoría Z.

Cuadro N° 3: Comparación Modelos

	Modelo occidental	Modelo japonés	Teoría Z
Empleo	Corto plazo	De por vida	Largo plazo
Toma de decisiones	Individual	Colectiva	Colectiva
Responsabilidad	Individual	Colectiva	Individual
Evaluación y promoción	Rápidas	Lentas	Lentas
Mecanismos de control	Explícitos	Implícitos	Control informal implícito, con medidas

			explícitas y formalizadas
Carrera funcionaria	Especializada	No especializada	Moderadamente especializada
Compromiso con el trabajador	Segmentado, contractual, impersonal.	Global, personalizado.	Global, personalizado.

William Ouchi propone que la empresa occidental modifique sus estructuras, pero sin ser una copia del modelo oriental, y haciendo esto se obtendría un modelo de organización que fuese capaz de funcionar eficientemente, que haga uso eficaz de los elementos que le permitieron a la empresa Japonesa ubicarse en los primeros lugares a nivel mundial.

La teoría Z, provocó gran interés, varias empresas intentaron poner en práctica las recomendaciones. No obstante, independiente de los logros obtenidos, lo importante es destacar los cambios en la forma de hacer gestión que se dieron en las décadas de los ochenta y los noventa, dejando ver que no era sólo una la manera de organizar las labores productivas.

Son tres los principios básicos de la teoría Z, que a continuación se darán a conocer:

1. La confianza es el principio básico de esta teoría, ya que, para que el método funcione, tanto los directivos como los trabajadores deben tener plena confianza en la toma de decisiones y en la responsabilidad.
2. La cultura Z, se focaliza principalmente en el compromiso con el trabajador que expresa la organización, con un carácter global y personalizado, por lo que, la atención a las relaciones humanas es primordial.
3. Por otro lado, postula que las relaciones sociales tanto formales, como informales, deben ser estrechas y cordiales, esta característica posiblemente afectará en la productividad de la empresa. El trabajo en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace, la satisfacción por la tarea cumplida son características de la teoría Z, ya que se plantea que podrían abrir las posibilidades de mejoramiento en el rendimiento del trabajo.

La cultura Z, propone que la humanización de las condiciones del trabajo aumenta la productividad de la empresa y a su vez, el autoestima de los empleados.

LA TEORÍA “X” Y LA TEORÍA “Y”

Douglas Mc. Gregor, en el año 1975 intentó vincular la motivación y la administración, para ello definió dos formas alternativas de administrar el recurso humano, éstas son las Teoría X y la Teoría Y. Propuso con ellas dos visiones diferentes de los seres humanos, una negativa (teoría X), y otra positiva (teoría Y). Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, el autor concluyó que los puntos de vista que aquellos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas.

En el cuadro que a continuación se muestra, se dan a conocer los sustentos de ambas teorías:

Cuadro Nº 4 : Teoría X, Teoría Y

Teoría X	Teoría Y
El ser humano rehúye el trabajo	El trabajo puede ser fuente de satisfacción o de molestias
Los objetivos de la organización son diferentes a los de los individuos. Para lograr su contribución, los individuos deben ser estimulados, controlados y castigados	Es posible que las personas se motiven por el trabajo. La motivación no sólo es económica, ni son necesarios el castigo y el control.
El ser humano trata de evitar las responsabilidades	El ser humano gusta asumir responsabilidades. Éstas son un factor de motivación.
Los seres humanos prefieren ser dirigidos	La autodeterminación es un factor que motiva las personas.

Del cuadro se desprende que de acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos a realizarlo. En contraposición a esta negatividad, sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y, los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo como algo natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar la responsabilidad.

La teoría X representa una forma de administración burocrática, autoritaria, directiva y controladora, en cambio la teoría Y posee un esquema participativo, que delega, con autonomía y autocontrol.

Mc Gregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizaran la motivación de un empleado en su trabajo.

Es importante reflexionar, hoy en día en muchas empresas vemos los aspectos positivos de la integración de los trabajadores en el proceso administrativo, haciendo aportes desde sus puntos de vista, beneficiando el compromiso con la organización.

TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND

La teoría desarrollada por David McClelland y sus asociados lideró trabajos sobre el pensamiento motivacional, desarrolló las bases de los modelos sobre logros y alcances motivacionales y promovió mejoras en los métodos de valoración de los empleados.

Además describió tres tipos de necesidades motivacionales, a saber:

- Necesidad de Logro (nLog)
- Necesidad de Poder (nPod)
- Necesidad de Asociación (nAso).

Estas necesidades se hallan en diversos grados de variación en todos los trabajadores y directores. Esta mezcla de necesidades caracteriza tanto a gerente como a empleado, en su estilo y comportamiento, ambos están siendo motivados en los tres conceptos que a continuación se definen;

La **necesidad de logro** hace mención al deseo de alcanzar objetivos difíciles, a la necesidad de sobresalir, de obtener éxito, a la consecución de metas a largo plazo, destacar por excelencia y luchar por el triunfo.

La **necesidad de poder** tiene relación con la idea de influir sobre el comportamiento de otras personas, con el fin de orientar y controlar sus acciones, se expresa por medio del deseo de coordinar sus actividades. La persuasión y la dominación son formas posibles de expresión de la necesidad de poder.

La **necesidad de asociación** consiste en el deseo de establecer relaciones emocionales positivas con el resto de las personas. Es decir, se

busca la aceptación de los demás, el anhelo de compañía, la añoranza por la amistad, la preferencia por la cooperación y el rechazo del conflicto son características de esta necesidad.

Aunque las necesidades que subyacen al comportamiento del ser humano pueden ser varias, el autor sugiere que las tres antes mencionadas bastan para comprender la motivación de los trabajadores al interior de una organización.

Otros autores han utilizado esta teoría para caracterizar el comportamiento de ejecutivos, empresarios, trabajadores e incluso de organizaciones en general, un cargo de jefatura debe ser ocupado por personas que demuestren un equilibrio en las tres necesidades. El poder será el que lo incitará a interesarse por coordinar y controlar el trabajo de los demás. El logro a su vez, hará que la coordinación del trabajo de otros esté orientada a la consecución de objetivos y metas. La asociación en cambio, buscará que las metas se logren por medio del trabajo coordinado de todos los miembros del equipo, conservando un clima laboral agradable.

TEORÍA DE LA ACEPTACIÓN

Chester Barnard³², en el año 1938 definió la organización como un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas, conscientemente coordinadas. Son estructuras racionales, encaminadas a reforzar la voluntad de cooperación entre sus miembros.

Planteó además que las organizaciones deben constituirse en torno a un propósito compartido, como sistemas cooperativos que integren un diseño consciente y deliberado, destinado a definir el objetivo común que las constituye y la vitalidad espontánea surgida de la tendencia natural a cooperar.

El autor plantea los conceptos de eficacia y eficiencia como principios de gestión. Una organización eficiente es aquella en que el diseño formal que establece el objetivo común, no sólo, no debilita la tendencia a la cooperación, sino que la encauza y la refuerza.

De acuerdo al planteamiento de Barnard, una gran parte del éxito de una organización depende de la obtención de cooperación de su personal. Por lo que el éxito se obtiene a partir del alto grado de mantenimiento de las buenas relaciones con las personas e instituciones externas a la organización, con las cuales, se interactúa constantemente.

³² MARÍN, L. (2002) " Sociología de las Organizaciones". Editorial Mc Graw Hill Interamericana. España.

Planteaba la idea que los administradores tenían que examinar el ambiente y luego ajustar la organización para mantener un estado de equilibrio. De esta manera, sin que importara lo eficaz que pudiera ser la producción, si la administración no lograba asegurar un ingreso continuo de materiales y suministros o encontrar mercados para su producción, se vería amenazada la supervivencia de la organización.

En base a lo anterior, es que importantes elementos del enfoque actual de Responsabilidad Social tiene un origen incipiente en las ideas formuladas por Chester Barnard.

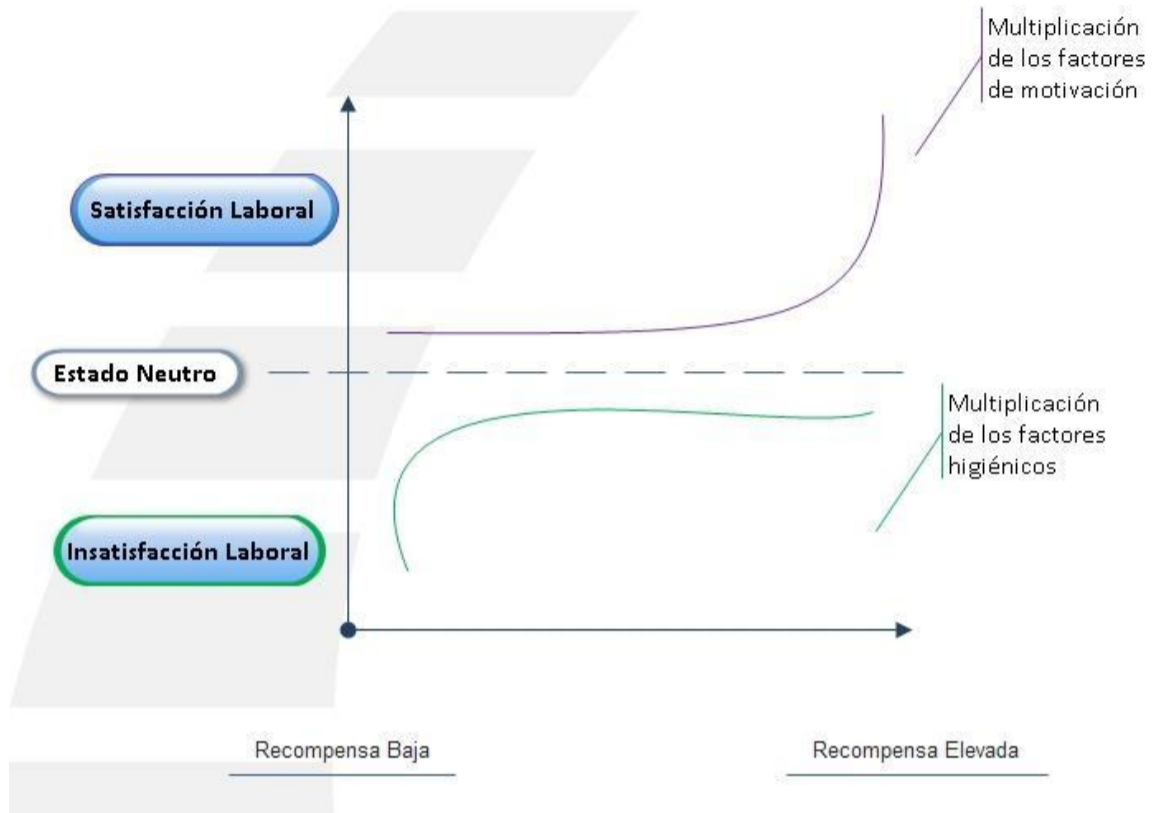
Otro elemento importante dentro de la teoría de la Aceptación es lo relacionado a la distribución de la autoridad como proceso importante dentro de la organización.

TEORÍA BIFACTORIAL

La presente teoría, también es denominada como Teoría de los dos Factores o Teoría de la Motivación e Higiene, fue desarrollada por Frederick Herzberg, quien consideró que la relación de las personas con su trabajo es básica y que la actitud que se adopte frente al mismo determina el éxito o el fracaso.

“*La teoría de los dos factores*” de Herzberg (1967) establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo, *necesidades higiénicas* y otras referidas al contenido mismo del trabajo, *necesidades de motivación*. Si se satisfacen las *necesidades higiénicas*, el trabajador no se siente ya insatisfecho, pero tampoco está satisfecho, el estado es neutro. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus *necesidades de motivación*.

Esquema Nº 5 La influencia de los factores de la motivación sobre la satisfacción en el trabajo



Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (*"necesidades higiénicas"*) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (*"necesidades de motivación"*). Si se satisfacen las *"necesidades higiénicas"*, el trabajador no se siente ya insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus *"necesidades de motivación"*. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho = estado neutro).

El autor sostiene que el hecho de sentirse bien o satisfecho está vinculado con los factores intrínsecos al trabajo, a los que denominó *motivacionales* (progreso personal, satisfacción por el reconocimiento, participación y autonomía en el trabajo, entre otros.), pero cuando la persona manifiesta insatisfacción en su trabajo, hay factores externos que son los causantes de esa insatisfacción, a los que denominó *Factores Higiénicos*, porque constituyen el ambiente de trabajo ideal, como por ejemplo estilos de supervisión, salarios, normas de trabajo, políticas laborales, entre otros.

Para la Teoría Bifactorial, en las relaciones de trabajo las personas ven condicionadas su actuación a dos factores:

- 1.- Factores Intrínsecos o motivacionales
- 2.- Factores Higiénicos o del ambiente laboral

Mejorar las condiciones laborales según Herzberg, contribuye a mejorar la armonía en el trabajo, pero no a generar motivación por parte de los trabajadores para el logro de los objetivos organizacionales, por ello, los directivos necesitan tener claro que los factores motivacionales son diferentes de los factores que deben garantizar un buen ambiente de trabajo, pero que no tienen efectos en la motivación, aunque su ausencia produce insatisfacción.

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

A pesar que los patrones de comportamiento varían, (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas. El comportamiento es causado, ya sea, por una causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente, el comportamiento es motivado por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado siempre hacia algún objetivo.

El sustrato básico en el que se desarrollan las relaciones laborales, y su existencia y buen funcionamiento hacen que no se produzca malestar en el trabajo, aunque no motivan de forma directa. Si, por el contrario, se producen fallos o déficit en las mencionadas circunstancias, automáticamente se origina una situación de insatisfacción. Por ejemplo, los individuos perciben de forma positiva la existencia de unos sueldos correctos y de un ambiente de trabajo grato, pero ello no les induce a trabajar más y mejor; no obstante, si las retribuciones son insuficientes o hay un mal ambiente laboral, se extiende la insatisfacción, nacen conflictos y la productividad se resiente.

Los factores motivacionales ayudan a trabajar más y mejor y guardan relación con el contenido del puesto y de la tarea realizada.

Entre estos factores que pueden afectar se encuentran: la promoción en la empresa, la posibilidad de aplicar conocimientos, desarrollo profesional, ser responsable de un puesto o de una tarea, asumir objetivos y ser evaluado conforme a los mismos.

En definitiva, se ve que para Herzberg los factores que realmente motivan a los trabajadores son aquéllos que otorgan un mayor contenido al trabajo y más responsabilidad y relevancia a quienes lo realizan, de esa manera evitar el aburrimiento y la desmotivación. El cuadro a continuación menciona los dos factores que sustentan la teoría.

Cuadro N° 5: Teoría Bifactorial

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE LA MOTIVACIÓN

Factores Motivacionales	Factores Higiénicos
Autonomía	Normas del trabajo
Progreso personal	Estilos de supervisión
Reconocimiento	Políticas laborales
Participación en las decisiones	Salarios
Satisfacción personal	

Esta teoría desencadenó numerosas críticas y controversias, tanto desde el punto de vista del contenido como desde la perspectiva metodológica. Gran cantidad de investigaciones plantean dudas sobre la eficacia de su teoría; muchas otras, en cambio, confirman sus resultados. A pesar de estas críticas, no se puede negar que el trabajo de Herzberg ha ejercido una influencia estimulante sobre la investigación en torno a la satisfacción laboral.

Esquema Nº 6 Síntesis Enfoques Teóricos



Este esquema es una síntesis de los enfoques teóricos, partiendo desde la parte superior izquierda se aprecia la teoría de la Administración científica; basada en el concepto de eficiencia del trabajo, a partir de su propia división, luego, está la teoría de las Relaciones Humanas, posee la necesidad de humanizar, de crear conciencia en el ámbito laboral, la tercera teoría, es denominada de las Necesidades, busca explicar el concepto de motivación humana, por medio de una jerarquía de necesidades. Para

terminar la parte superior, se encuentra la teoría Z, que se basa en un modelo de origen Japonés, del cual, deriva un modelo organizacional exitoso.

Bajo el título de los enfoques teóricos, desde la izquierda, se encuentran las teorías X e Y, las que intentaron vincular los conceptos de motivación y administración, a través de dos alternativas, con el fin de administrar el recurso humano. La teoría de las Necesidades de Mc. Clelland se basa en modelos sobre logro y alcances de la motivación, describiendo tres tipos de necesidades, las de logro, poder y asociación. La teoría de la aceptación, define a la organización como sistema de fuerzas que son estructuras racionales que van en torno a la cooperación mutua. Para finalizar la teoría de la Motivación, que plantea que la satisfacción e insatisfacción laboral son fenómenos. Además dice que el individuo posee dos grupos de necesidades referidas al ambiente físico y al psicológico.

4- SATISFACCIÓN LABORAL

SATISFACCIÓN LABORAL

EL autor Daniel Goleman plantea en su libro “La Inteligencia Emocional en la Empresa”³³, que en todo tipo de empresa, se pueden evaluar y mejorar las aptitudes emocionales de los colaboradores, lo cual, sugiere incentivar el desempeño y, por lo tanto la competitividad. Para esto, diferencia tres planos;

El primero es el *plano individual*, donde es posible identificar, evaluar y aumentar los elementos de inteligencia emocional.

En el segundo, el *plano grupal*, hace referencia a la dinámica interpersonal que torna más inteligentes a los grupos.

Finalmente el *plano empresarial*, el cual, propone revisar la jerarquía de valores, para dar prioridad a la inteligencia emocional, en los términos concretos de contratación, capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño y ascensos.

Si bien la inteligencia emocional no garantiza una mayor participación en el mercado, el ignorar el recurso humano provoca un deficiente funcionamiento interno en la organización. De este modo, Daniel Goleman formula que en los años venideros, las empresas cuyos funcionarios colaboren tendrán ventaja competitiva, constituyendo así la inteligencia emocional como un factor esencial en potenciar el actuar de los empleados, por medio de la motivación.

El desarrollo de la inteligencia emocional permite a los individuos un equilibrio personal-laboral que repercute en el logro de las metas, los objetivos, la misión y la visión de la organización, siendo un elemento influyente en la satisfacción de los colaboradores.

La satisfacción laboral es una temática que ha sido ampliamente estudiada desde que Hoppock en el año 1935, abarcando amplios grupos de población, desarrolló los primeros estudios acerca del concepto.

Locke en el año 1976 definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". En general, las distintas definiciones que diversos autores han aportado desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes, reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral, las circunstancias y características del propio trabajo, así como también las individuales de cada trabajador que condicionarán la respuesta afectiva hacia diferentes aspectos del trabajo.

³³ GOLEMAN, D. (1999) *“Inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Vergara.

En el desarrollo de este concepto el autor Staw distingue tres etapas, donde la primera resalta por un auge del tema en la década de 1960, la segunda etapa se destaca por un descenso en la productividad científica del tema satisfacción laboral, finalmente la tercera etapa fue marcada por un resurgimiento de la temática (Peiró y Prieto; 1996)

La satisfacción laboral es hoy en día un área de gran interés en las organizaciones, produciéndose un incremento en los estudios relacionados al concepto por la importancia que adquieren temas como el impacto del trabajo sobre la salud mental, las relaciones entre el trabajo y la vida familiar y la Calidad de vida de los trabajadores. (Según Peiró, 1996)

Las definiciones del concepto son variadas, Locke (1976) la define como un “estado emocional, sentimientos y respuestas afectivas.” Por otra parte, Bravo, Peiró y Rodríguez concuerdan definiendo satisfacción laboral como el “estado emocional positivo placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.” Para Keith Davis “la satisfacción laboral hace referencia a lo positivo o negativo que resulta el contexto de trabajo para las personas. El objetivo básico es contar con empleos que sean excelentes tanto para el individuo como para la producción.”

En el año 1999 Muller y McCloskey definen la satisfacción laboral como “una orientación afectiva positiva hacia el empleo.” Sin embargo, hay estudios que van más allá de lo emocional: en esto se concibe a la satisfacción laboral como la actitud generalizada del trabajador frente a su propio empleo.

Para los fines de este estudio se considerará la siguiente definición, Peiró (1984) quién señala que la satisfacción en el trabajo sería el resultado de varias actitudes que un empleado tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados. En el caso de la satisfacción laboral se trataría de una “actitud general” resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y la organización (Bravo, Peiró y Rodríguez, 1993.) Dicha “actitud general” está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla acerca de su propio empleo.

TRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL

Las características personales del individuo son las que determinan la satisfacción e insatisfacción laboral. Aspectos como la historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones personales y laborales, las cuales, a su vez, condicionarán los umbrales antes mencionados.

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación a diferentes variables en un intento de encontrar nexos entre aquella y éstas. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y el buen estado de ánimo y actitudes positivas en la vida laboral y privada, con la salud física y psíquica. Por otra parte la insatisfacción laboral converge de forma positiva con alteraciones psicósomáticas diversas, como estrés, ausentismo, rotación o retrasos.

Un aspecto sobre el que no se han podido establecer conclusiones claras es la relación entre satisfacción laboral y productividad o rendimiento en el trabajo. Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría Bifactorial de la satisfacción.

El rendimiento en el trabajo pasa por las actitudes que puede presentar el colaborador, las que dependen del grado del puesto de trabajo y como los factores relacionados con éste puedan cubrir las necesidades y deseos del trabajador.

Según Robbins, en lo que tiene relación con el puesto de trabajo existen factores diversos que afectan la satisfacción laboral, por lo que plantea en primer lugar que esta temática está determinada por la realización de un trabajo mentalmente interesante. Los trabajadores tienden a preferir trabajos que le brinden oportunidades de utilizar sus habilidades y destrezas y que además ofrezcan variedad de tareas.

Las actitudes del trabajador hacia su labor son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto, como por las percepciones que tiene el colaborador de lo que estas características “deberían ser”.

Generalmente los tres tipos de características del trabajador afectan las percepciones de lo que “debería ser”, según lo que cree y desea un colaborador de su puesto de trabajo, estas son: las necesidades que posee el trabajador, los valores que tiene y sus rasgos personales.

Luego, los tres aspectos del lugar de trabajo que afectan las percepciones del “debería ser” del puesto de trabajo son las comparaciones

con otros empleados, las características de empleos anteriores y los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del mismo, las que son, reto del trabajo, sistema de recompensas justas, condiciones de seguridad, condiciones físicas o supervisiones favorables, además contar con colegas que brinden apoyo, y por último que haya compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

- **Factores Satisfacción Laboral**

- **Satisfacción con el trabajo en sí – Reto del trabajo**

Dentro de estos factores resalta según estudios, las características del puesto, como la importancia de la naturaleza del trabajo mismo, que pasa a ser un determinante principal de la satisfacción del puesto.

Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado *Encuesta de Diagnóstico en el Puesto* a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco “dimensiones centrales”:

- Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del colaborador.
- Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o sobre el trabajo de otras personas en la organización o en el ambiente externo
- Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

- **Sistemas de recompensas justas**

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido

como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

- **Satisfacción con el salario**

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son las compensaciones que los empleados reciben a cambio de su labor.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

- **Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos**

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

- **Condiciones favorables de trabajo**

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su medio les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

- **Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión**

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción de los empleados, con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. (House y Mitchell, 1974).

- **Rendimiento De Los Trabajadores**

Robbins (2004); hace referencia a que en las décadas de los treinta, cuarenta y los cincuenta las opiniones en relación a la satisfacción-producción se resumían a “un trabajador contento es un trabajador

productivo”, otros estudios indican que la productividad lleva a la satisfacción, en estudios actuales se llegó a la conclusión de que la satisfacción estimula la productividad.

- **Rotación De Personal**

Para Robbins (2004), existe evidencia que indica que un moderador importante de la relación satisfacción rotación es el nivel de desempeño del empleado, el nivel de satisfacción es menos importante en la predicción de rotación.

- **Ausentismo**

El ausentismo mantiene una relación negativa con la satisfacción laboral. Pues la satisfacción lleva a la asistencia o inasistencia, además influyen de manera decisiva los factores externos. (Robbins, 2004).

Atrasos, robos, violencia.- Son efectos producidos por sentirse explotados, con trabajo excesivo y frustrado, o por las formas de agresión verbal o física en el trabajo.

Desde el punto de vista de la insatisfacción laboral, Robbins (2004), nos dice que se puede explicar los comportamientos de un trabajador ante esto, mediante 4 respuestas:

- a) Salida.- Dirigida hacia el abandono de la organización, renuncia.
- b) Expresión.- Tratar activa y contractivamente de mejorar las condiciones.
- c) Lealtad.- Esperar de manera positiva, pero con optimismo a que mejoren las condiciones, confiar en la administración.
- d) Negligencia.- Esperar positivamente a que empeoren las condiciones incluyendo el ausentismo total, la tasa mayor de error y el esfuerzo reducido.

• **Motivación, Desempeño y Satisfacción**

Porter y Lawler (en Hodgetts y Altman, 1991) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

• **Mejoría de la Satisfacción Laboral**

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentran insatisfechos, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como; una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

CALIDAD DE VIDA

Siempre ha existido en el colectivo humano un interés por comprender el concepto de Calidad de Vida, éste término ha tenido una evolución lenta y paulatina en el tiempo, además la preocupación por su evaluación sistemática y científica es relativamente reciente. Es en la década de los años sesenta que el tema se popularizó, difundió y comenzó a convertirse en lo que es hoy, un concepto utilizado en los más variados ámbitos del quehacer humano, entre los cuales encontramos el área de la salud, la educación, la economía e incluso las ciencias políticas.

Los comienzos de la expresión calidad de vida se remonta a los debates públicos que se desarrollaban en torno a la temática del medio ambiente, dado que el deterioro afectaba e incidía directamente en las condiciones de vida de toda la población urbana.

Es en el transcurso de la década de los años cincuenta y comienzo de los años sesenta que se desarrolla un creciente interés por conocer acerca del bienestar humano y sus implicancias, junto con querer descubrir y disipar las preocupaciones por las consecuencias que traía consigo el proceso de industrialización en la sociedad, es así como investigadores hacen surgir la necesidad de medir esta realidad a través de datos objetivos. Con esto se da inicio, desde las ciencias sociales, a la creación y desarrollo de indicadores sociales, que comprendieron datos y estadísticas sobre hechos vinculados al bienestar social de una población específica. Fue así como la evolución de los indicadores fue casi innata, partiendo como una referencia de las

condiciones objetivas de tipo económico y social, para luego servir en el descubrimiento de elementos subjetivos de la realidad en general.

Es en el transcurso de la década de los años setenta y comienzo de los ochenta se da un desarrollo y perfeccionamiento de los indicadores sociales, lo que produjo un proceso de diferenciación entre éstos y el concepto de calidad de vida. La expresión comienza a definirse como un concepto integrador que comprende todas las áreas de la vida, es decir, posee un carácter multidimensional, que hace referencia tanto a condiciones objetivas como a componentes subjetivos, fue así como se hizo inclusión del término en la primera revista monográfica de Estados Unidos, "Social Indicators Research", en el año 1974 y en "Sociological Abstracts" en el año 1979, esto contribuyó a la difusión teórica y metodológica del término, dando paso a la investigación.

Según lo antes mencionado se puede definir el término calidad de vida como; el estado de bienestar, la felicidad, o satisfacción que siente la persona, que le permite tener una capacidad de actuar o funcionar en un momento determinado de la vida. Se puede decir que es un concepto subjetivo, propio de cada individuo, que se encuentra influenciado por su entorno social y cultural y por las escalas de valores propias de cada individuo.

La Organización Mundial de la Salud, OMS (1994) define el término calidad de vida como; "La percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno".

Subjetivamente, el concepto de calidad de vida surge cuando las necesidades básicas han quedado satisfechas con un mínimo de recursos. De esto se deriva el concepto de nivel de vida, que se puede decir son aquellas condiciones que tienen una fácil traducción cuantitativa o incluso monetaria, como la renta Per cápita, el nivel educacional, las condiciones de la vivienda, es decir, aspectos considerados como categorías separadas y sin traducción individual de las condiciones de vida que reflejan, como la salud, el consumo de alimentos, la seguridad social, ropa, tiempo libre, derechos humanos. Por lo que pareciera que el concepto de calidad de vida

surgiera cuando se está establecido un bienestar social como ocurre en los países desarrollados.

Calidad de vida se vincula con el concepto de salud, posee dimensiones, las cuales, son tres;

Encontramos en primera instancia la *dimensión física*, que hace referencia a la percepción del estado físico o de salud, entendida como ausencia de enfermedad, los síntomas producidos por la enfermedad, y los efectos adversos del tratamiento. No hay duda que estar sano es un elemento esencial para tener una vida con calidad.

Luego tenemos la *dimensión psicológica*, que se puede definir como la percepción del estado cognitivo y afectivo del individuo, como el miedo, ansiedad, incomunicación, pérdida de autoestima, incertidumbre acerca del futuro. También incluye las creencias personales, espirituales y religiosas, como el significado de la vida, y la actitud ante el sufrimiento.

Finalmente está la *dimensión social* que se refiere a la percepción que tiene el individuo de sobre las relaciones interpersonales y los roles sociales en la vida como la necesidad de apoyo familiar y social, la relación médico-paciente y el desempeño laboral.

En líneas generales, para Schalock (1996), la investigación sobre calidad de vida es relevante, dado que el concepto emergió como un principio organizador que puede ser aplicable para la mejora de la sociedad, la cual, se encuentra sometida a transformaciones sociales, políticas, tecnológicas y económicas rápidas y diversas, sin embargo, la verdadera utilidad del concepto se percibe con énfasis dentro de los servicios humanos, inmersos en una "Quality revolution" que propugna la planificación centrada en la persona y la adopción de un modelo de apoyo y de técnicas para mejora de la calidad. Por lo que el concepto puede ser utilizado para una serie de propósitos, incluyendo la evaluación de las necesidades de las personas, sus niveles de satisfacción, la evaluación de los resultados de los programas y servicios humanos, la dirección y guía en la provisión de estos servicios y la formulación de políticas nacionales e internacionales dirigidas a la población en general.

- Calidad Total y Calidad de Vida Laboral

La expresión "Calidad de vida laboral" es relativamente reciente y surge en la década de los años 70 cuando empieza a comprenderse que

para el desarrollo humano no basta la satisfacción de las necesidades fisiológicas, sino que deben considerarse todas las restantes señaladas por los teóricos humanistas de la organización, tales como las de autorrealización, las de poder, las de afiliación las de logro y las de autonomía.³⁴

La calidad de vida laboral esta definida como el segundo nivel de bienestar que han alcanzado los trabajadores como resultante de la existencia de un conjunto de circunstancias capaces de saciar las necesidades y aspiraciones humanas en el medio laboral”³⁵

El concepto de calidad de vida laboral es un constructo y, por tanto, no es directamente observable. De ahí que para su observación hay que distinguir conceptos componentes de donde pueden seleccionar variable que representen satisfactores o necesidades, deseos, aspiraciones. Desde esta perspectiva la calidad de vida laboral tiene dos grandes componentes.

- 1- Sistema Organizacional
- 2- El sistema personal-social

El sistema Organizacional es una entidad compleja e interdependiente constituida por una serie de elementos con los cuales el trabajador se encuentra al ingresar al ambiente laboral y que se refieren a las condiciones de trabajo. Observar este aspecto permite visualizar como el sistema organizacional constituye a un determinado nivel de calidad de vida laboral.

El sistema está compuesto por dos Variables, una estructural, que configura el esqueleto de la organización y otra procesal que abarca los aspectos más dinámicos de la organización e involucra a los trabajadores en el proceso interactivo.

Para el estudio diagnóstico de satisfacción laboral se hace referencia a la diagramación de calidad de vida laboral extraída del documento “Modelo Diagnostico de Necesidades Socio laborales”³⁶

Se abordarán dos grandes grupos de variables que determinaran la satisfacción laboral y que son los elementos constitutivos de la calidad de vida laboral:

- 1- Variables que componen el sistema organizacional, que está compuesta por dos dimensiones: Estructura y Proceso.
 - a) **Estructura:** se entiende como los aspectos más estables de la organización, constituye el esqueleto de ésta.

³⁴ RODRIGUEZ . D(2000) *Diagnostico Organizacional*, 4ta Edición Universidad Católica.

³⁵ Aplicación del modelo diagnostico y acción social a empresa de alta tecnología con miras a conocer la calidad de vida laboral de sus trabajadores. SUAREZ, Jessica y otros. Tesis para optar al título de Asistente Social. Escuela de Trabajo Social. Universidad de Valparaíso 1994.

³⁶ VARGAS. V (1985), Publicación Pontificia Universidad Católica de Chile

Entre ella están:

- **Retribución económica o remuneración:** caracterizado por el sueldo percibido, el sistema de reajuste y en relación al presupuesto familiar.
- **Beneficios Adicionales:** como asignaciones, aguinaldo u otros.
- **Estructura y normas:** caracterizado por la participación en la organización del propio trabajo, en la estructura de organización del trabajo en general y la posibilidad de realización personal.
- **Feriado Anual:** como la regularidad con que se ha hecho el uso del feriado.
- **Condiciones físicas:** referida a las condiciones físicas del lugar de trabajo, el horario de trabajo y condiciones de higiene y seguridad.

b) Proceso: se entiende como los aspectos más dinámicos de la organización e involucran a los trabajadores. Esta variable se relaciona con los procesos de interacción social.

- **Supervisión:** Caracterizado por la capacidad de técnica del jefe, de dar órdenes, la comprensión y el control permanente en el trabajo.
- **Responsabilidad:** Específicamente como la posibilidad de tomar decisiones en su puesto de trabajo y la confianza por parte del jefe.
- **Reconocimiento:** Preocupación por destacar el trabajo bien hecho y críticas constructivas en el equipo de trabajo.
- **Participación:** Consideración de la opinión de los trabajadores en la organización.
- **Relaciones humanas:** Relación con el jefe, con subordinados y existencia de compañerismo.
- **Comunicación:** Información sobre normas y obligaciones, sobre decisiones y preocupación de la empresa por informar.
- **Capacitación:** Referida a la posibilidad de asistir a cursos de capacitación y la utilidad de estos en el puesto de trabajo.

-

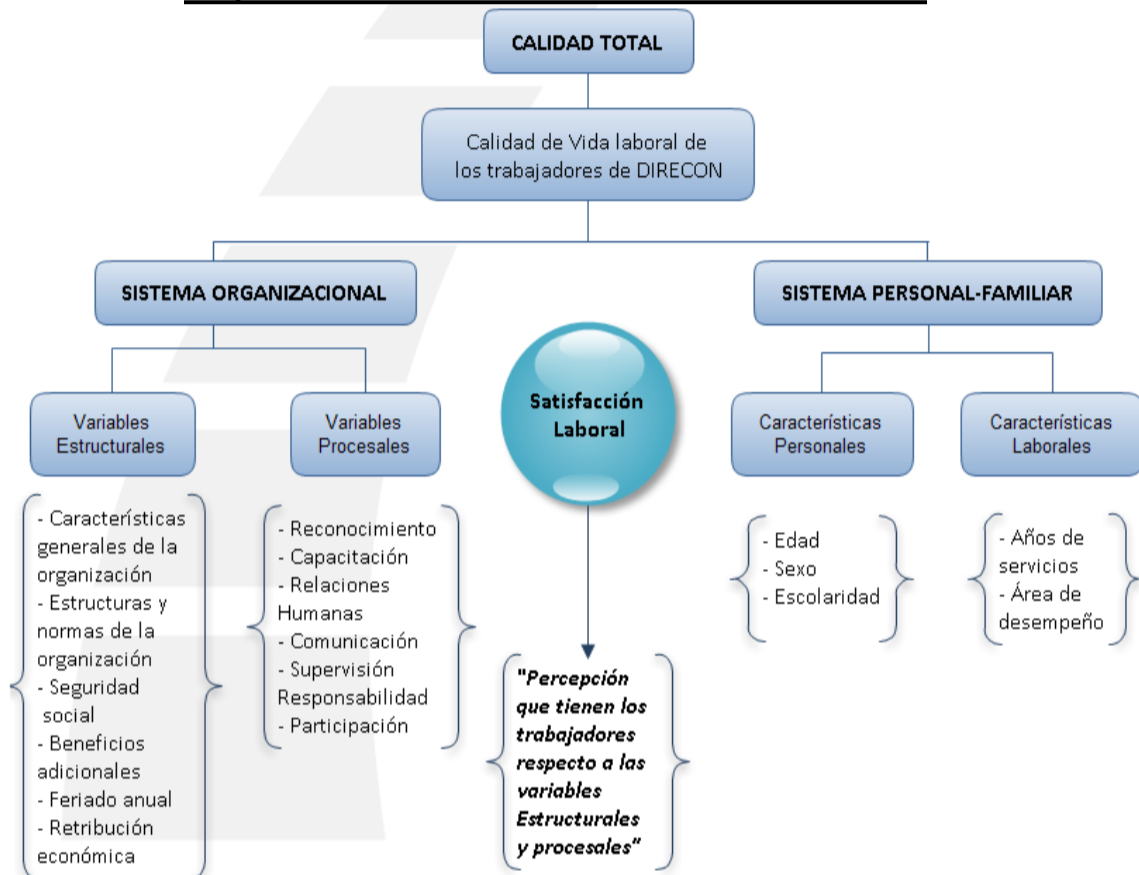
2- Variables que componen el sistema personal, que posee dos dimensiones: características personales y laborales.

a) Características personales que corresponde a la individualización del trabajador en aspectos tales como sexo, escolaridad y tramo de edad en la que se encuentra.

- b) Características laborales correspondientes al área en que desempeña sus labores y años de servicio en la organización.

A continuación se expone el siguiente esquema de síntesis del Modelo de Calidad de Vida Laboral.

Esquema N° 7 Modelo de Calidad de Vida Laboral



La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada & Tous, 1993). Así, es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés.

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de trabajo; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Así, en el caso de la variable de satisfacción laboral reviste singular importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo que ellos forman al interior de su institución. La satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

CAPÍTULO III

DISEÑO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

1.- Fundamentación del problema

La Globalización es entendida como un proceso multidimensional que consiste en los avances en la tecnología a nivel mundial, el acceso fácil y rápido a la información de una gran cantidad de personas y la masificación de los medios de comunicación, trajeron como consecuencia cambios valóricos en la sociedad, y grandes transformaciones en los modelos ideológicos. Este proceso ha influido notablemente en el comportamiento del ser humano, sobre todo en el laboral, provocando cambios que se ven reflejados en nuestra sociedad.

Darío Rodríguez en su libro *Gestión Organizacional*, denomina nuestra sociedad como una “sociedad Organizacional”, pues las organizaciones son utilizadas por los países como un medio para alcanzar el desarrollo de sus sistemas políticos, económicos y sociales. Actualmente es posible afirmar que constituimos una sociedad organizacional, en que la función social de la organización adquiere relevancia especial en el desarrollo integral de las personas que la componen, potenciándolas como agentes esenciales de la organización.

La organización según Chester Barnard, “*se puede definir como un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas*”³⁷, conscientemente coordinadas, su construcción se hace en torno a un propósito compartido, es decir, existe una interacción continua, la organización no es un sistema estático, se va retroalimentando a través de las interacciones con el ambiente externo es influenciada por el contexto que la rodea a su vez ha tenido que adaptarse a los cambios ocurridos en las últimas décadas, es por esto, que la empresa debiera adaptarse, pero ¿Cómo la empresa se adapta a las contingencias?, ¿Qué estrategias utiliza?, las respuestas a estas interrogantes se fundamentan en la existencia de una retroalimentación constante, entre la institución y el contexto, habiendo una interacción continua, la organización no es un sistema estático, se va retroalimentando a través de las interacciones con el ambiente externo.

El hombre como tal, aspira a un desarrollo íntegro, busca la satisfacción de sus necesidades tanto personales, como profesionales, es en este ámbito donde la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) cobra importancia, otorgando al recurso humano un sitio trascendental. Esta nueva forma de hacer empresa, se vincula en su desarrollo reciente al

³⁷ MARÍN, L. (2002) “Sociología de las Organizaciones”. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. España.

proceso de globalización de la economía mundial, surge del convencimiento de la necesidad de innovación empresarial para la competitividad y la sustentabilidad del negocio, debe ir más allá de lo tecnológico para instalarse en el ámbito de la gestión y de la relación de la empresa con su entorno social, su medio ambiental y particularmente en el ámbito laboral. Para que la implementación de RSE sea exitosa, la empresa debe adoptar este modelo de gestión como una respuesta estratégica ante los cambios del entorno global, y hacer de ella, parte fundamental de la filosofía y de la estrategia corporativa.

En Chile, la implantación de esta visión de negocios se caracteriza por su foco en la transformación social y el desarrollo de una conciencia democrática, con un énfasis en la solución de las necesidades sociales. Por su definición y naturaleza, no hay normativas que rijan la RSE, la idea es que sea toda iniciativa propia del empresariado, pero sí hay guías, lineamientos y estándares que sirven de referencia, entre estas las Normas ISO, que las empresas usan para cumplir con ciertos objetivos, La idea de ISO 26.000 es que dé las pautas para una certificación global de lo que es la RSE.

Las organizaciones hoy en día deben enfrentar nuevos retos debido a un cambiante entorno. En efecto, se hace indispensable lograr que las organizaciones busquen diferenciarse de sus competidores y hacerse de nuevas ventajas competitivas para optimizar sus recursos. El alineamiento estratégico en este contexto, asume una relevancia especial en la medida que enriquece importantes procesos, como orientar su esfuerzo para satisfacer las necesidades de clientes, accionistas y empleados, no olvidando que la realización laboral está intrínsecamente ligada al desarrollo personal y profesional, siendo el trabajo, el lugar, donde el individuo pasa gran parte del día, el individuo constituye la unidad básica de la organización, siendo considerado de distintas formas: (según James D. Thompson, 1976), como persona y recurso, por lo tanto, podemos afirmar que el empleo es por esencia, un agente causante de satisfacción o de insatisfacción. El contar con una estructura óptima y la mejor de las estrategias, no certifica el éxito de una empresa, si no están armoniosamente alineadas al comportamiento laboral de los miembros de la organización. “Las personas coordinan actividades, para alcanzar sus objetivos, y en último término, la supervivencia y prosperidad es la principal actividad de la organización, basada en la cooperación, la cual, no siempre se logra fácilmente, hay que persuadir a las personas para que cooperen siendo la comunicación una herramienta que ayuda a obtenerla.”³⁸

³⁸ KREPS, G. (1990) “*Organizational Communication Logman*”. New York. EEUU

De este modo en la actualidad las comunicaciones y las habilidades sociales de los trabajadores, empiezan a cumplir un papel cada vez más importante para acceder a los niveles de éxito requerido. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en las relaciones interpersonales existe un bajo nivel de vinculación representado por la desconfianza, según el estudio DESUC-COPESA de 1995, sólo el 8,2 % de los entrevistados de una muestra de grandes ciudades del país cree que se puede confiar en la mayoría de las personas. El problema puede ser contextualizado a nivel de organización, donde las relaciones interpersonales de vinculación con el equipo de trabajo pueden verse afectados negativamente producto de los altos niveles de desconfianza y escasa empatía.

Las organizaciones conforman mundos propios, únicos y singulares, construyendo así su historia, develando su comportamiento, los procesos comunicacionales, las relaciones interpersonales, los sistemas de recompensa y la toma de decisiones, enmarcadas en una visión predeterminada y una misión organizacional específica, donde la unión de los componentes antes mencionados destacan una cultura organizacional original. Las diferencias entre las diversas filosofías organizacionales es lo que hace que la cultura de cada organización se considere única y exclusiva.

El concepto de cultura organizacional ofrece una perspectiva nueva y profunda de la organización, con el fin de entenderla holísticamente, comprender la importancia que poseen los símbolos en su estructura, además descifrar la relación entre la organización y su entorno y la del trabajador con su contexto laboral. El cambio en la cultura organizacional no siempre es exitoso cuando es impuesto, sino más bien se hace pasajero, superficial e incluso discursivo.

La presente investigación se desarrolla en el Ministerio de Relaciones Exteriores, en la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON), específicamente en el Departamento Administrativo; Sección Recursos Humanos. Y se genera en DIRECON por la escasa información existente sobre la valoración y satisfacción del personal ante sus condiciones laborales. “*La teoría de los dos factores*” de Herzberg (1967) establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus *necesidades de motivación*.

Finalmente el presente trabajo permitirá la creación de una base científica de datos para impulsar procesos de mejoramiento en el área de

Recursos Humanos, concluyendo con la formulación de una propuesta diseñada científicamente, a partir de la información recabada.

2.- Problema de Estudio

Desconocimiento por parte de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, sobre el nivel de satisfacción laboral de sus trabajadores y la importancia que asignan a los factores presentes en ésta.

3.- Pregunta Significativa

¿Cuáles son las características personales de los trabajadores pertenecientes a la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, su nivel de satisfacción laboral y la valorización que asignan a los factores presentes en ésta?

4.- Objetivos

Objetivo General

- ❖ “Conocer el Nivel de Satisfacción Laboral, los factores que influyen en ésta, el grado de importancia de cada uno y las características personales laborales de los trabajadores de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales.”

Objetivos Específicos

1. Identificar las Características Personales de los trabajadores de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, Ministerio de Relaciones Exteriores, Chile.
2. Medir el nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, Ministerio de Relaciones Exteriores, Chile.
3. Precisar la importancia que los trabajadores le asignan a los factores presentes en su Satisfacción Laboral, pertenecientes a la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, Ministerio de Relaciones Exteriores, Chile

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1- Tipo de Investigación

El presente trabajo se realizará con un enfoque metodológico cuantitativo, enriquecido con elementos cualitativos. La investigación será descriptiva pues no existirá manipulación de las variables empleadas. Se utilizará el enfoque cuantitativo, que prioriza la generalización de los resultados de la investigación, mediante la recolección de datos a través de la medición numérica y análisis estadístico, con el fin de establecer patrones de comportamiento, (Roberto Hernandez Sampieri, Metodología de la investigación 4ta edición 2006). Será enriquecida con elementos propios del enfoque cualitativo, el cual utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, conjuntamente con otorgar mayor atención a lo particular de los resultados, teniendo un carácter más subjetivo de la realidad.

En el proceso de levantamiento de información, se utilizará como instrumento el cuestionario, con preguntas referentes a las características de los trabajadores, a su nivel de satisfacción laboral y a la importancia que asignan a los factores presentes en ésta.

Incluirá además una pregunta abierta desde la perspectiva cualitativa para efectos de complementar y enriquecer los resultados obtenidos a partir de la metodología cuantitativa.

2- Sujetos participantes de la investigación

El universo estará conformado por los trabajadores pertenecientes al Ministerio de Relaciones Exteriores, específicamente en la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales, (DIRECON), cuya población total comprende de 419 trabajadores, que se subdividen en, Funcionarios de Área de Negociaciones (Multilateral y Bilateral), PROCHILE y Administrativos, Profesionales, Técnicos y Auxiliares distribuidos por estamentos al interior de DIRECON a nivel nacional.

3- Muestra

En el enfoque cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés, y tiene que ser representativa de ésta.³⁹ Para llevar a cabo la selección de la muestra se llevó a cabo el muestro Probabilístico. La utilización de este tipo de diseño puede darse solo en muestreos cuantitativo. El tipo de diseño de muestreo en este caso es definido como muestreo aleatorio, caracterizado por la elección de la muestra al azar y consiste en enumerar a cada elemento de la población y seleccionar la muestra aleatoriamente.

En base a lo anterior, se espera que los sujetos participantes de la investigación que representen fidedignamente la realidad de la organización y así obtener resultados que nos permitan mejorar su calidad de vida y por tanto su propia satisfacción laboral. La población total son 419 personas, representado en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 6: Distribución de Funcionarios DIRECON

SEGMENTOS	TOTAL DE FUNCIONARIOS
<i>Dirección General</i>	27
Administrativo	105
Bilateral	61
Multilateral	25
PROCHILE	201
TOTAL DIRECON	419

En el cuadro anterior de Distribución de Funcionarios, la Dirección General que representa el 6,4% de la población (27 personas) no serán contabilizados para la realización de la encuesta, debido a requerimientos institucionales de DIRECON. A este total se aplica la siguiente fórmula de muestreo estadístico que ayuda a determinar la muestra precisa con la que se trabajará finalmente, así:

Siendo,

N = 419 (Tamaño de la población)

z = 95% = 1,96 (Nivel de confianza)

p = 0,5 (Proporción estimada (proporción de la población que presenta determinada característica))

q = 0,5 (Complemento de la proporción)

³⁹ Hernández, Fernández y Baptista. (2003). *Metodología de la Investigación*. Madrid: McGraw Hill.

$d = 0,05$ (Error muestral)

Cuadro N°7: Fórmula Cálculo Muestra Probabilístico

$$n = \frac{Nz^2pq}{z^2pq + d^2} (N - 1)$$

$$n = \frac{419 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 + 0,05^2} (419 - 1)$$

$$n = 200$$

El total de la muestra de esta investigación estará compuesta por **200** trabajadores, pertenecientes al Departamento Administrativo, Negociaciones (Bilateral y Multilateral) y PROCHILE, profesionales, técnicos y auxiliares del territorio nacional, seleccionados de la DIRECON, Ministerio de Relaciones Exteriores, Chile.

4- Técnicas de Recolección de Información

Las técnicas de mayor relevancia serán la encuesta y el cuestionario.

En relación al cuestionario, éste será de carácter mixto, ya que, incluye preguntas cerradas y abiertas. Incluyendo un cuestionario de Satisfacción Laboral elaborado por las alumnas seminaristas, estandarizado para esta aplicación, y adaptado a escala de Likert, siendo un tipo de instrumento de medición y de recolección de datos de investigación social, destacándose por medir actitudes. La encuesta será anónima de modalidad online, permitiendo la inmediatez en el envío de las encuestas y resultados vía email, anulando los costos de recepción y manipulación de respuestas. (*Ver ANEXO N°1: Medición de Satisfacción Laboral*)

La primera parte de la Encuesta se divide en 5 preguntas que corresponden a conocer las características personales y laborales de los funcionarios como: Sexo, Edad, Nivel de Escolaridad, Años de Servicio y Área de trabajo a la que pertenece.

La segunda parte corresponde al instrumento de satisfacción laboral conformado por un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, mediante los cuales se mide la percepción de los funcionarios de DIRECON con respecto a su satisfacción en el trabajo. El cuestionario se

compone de 13 preguntas (de la 6 – 17), con las siguientes alternativas: Muy Insatisfecho, Insatisfecho, Neutro, Satisfecho y Muy Satisfecho. A cada pregunta se le asigna un valor numérico, para finalmente obtener un valor total categorizado en Alto Nivel de Satisfacción Laboral, Medio Nivel de Satisfacción Laboral y Bajo Nivel de Satisfacción Laboral, que luego arrojará la percepción del estado de satisfacción laboral de la muestra seleccionada. (Ver ANEXO N°2: Operacionalización de Variable, Medición de Satisfacción Laboral)

Posterior a la operacionalización de variables se presenta la categorización de puntajes, uno para medir la satisfacción de cada ítem y otro para conocer la satisfacción laboral general de los encuestados. Se presenta de la siguiente manera:

Tabla N° 1: Categorización
Categorización Puntaje Nivel de Satisfacción para cada Dimensión

INTERVALOS DE PUNTAJE	NIVEL DE SATISFACCIÓN
0 - 266	NIVEL BAJO
267-533	NIVEL MEDIANO
534-800	NIVEL ALTO

Al conocer la muestra de 200 personas y tener el número de preguntas de la encuesta (28), se calcula los intervalos de puntaje para cada nivel. En la Tabla de Categorización N°1 nuestra la categorización de los puntajes de satisfacción por ítem preguntado. Por último fue necesaria la categorización general de los puntajes a Nivel General de Satisfacción Laboral, indicado en el siguiente cuadro,

Tabla N° 2: Categorización

Categorización Puntaje Nivel de Satisfacción Laboral General

INTERVALOS DE PUNTAJE	NIVEL DE SATISFACCIÓN
0-7466	NIVEL BAJO
7467-14933	NIVEL MEDIANO
14934-22400	NIVEL ALTO

La tercera parte del cuestionario es la pregunta N°18 que mide el grado de importancia que sus trabajadores el asignan a los factores de la siguiente forma:

Tabla N° 3 de Distribución

Pregunta N°18 Grado de Importancia de Factores

Factores	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º
Reconocimientos y logros									
Responsabilidad									
Remuneración									
Supervisión									
Relaciones Humanas									
Condiciones de Trabajo									
Capacitación									
Participación									
Comunicación									

La cuarta parte de la encuesta corresponde una pregunta abierta, siendo “Desde su punto de vista, ¿Qué sugerencia plantearía para mejorar la satisfacción laboral en su organización? “. Este último ítem es un aporte cualitativo y complementario para el desarrollo de la investigación.

- ***Validación del Instrumentos:***

El instrumento creado por el equipo seminarista es evaluado por los profesionales:

- Sta. Romina Gálvez Araya, Administradora Pública, Jefa Unidad Desarrollo de Personas, Sub. Departamento de Recursos Humanos; DIRECON, Ministerio de Relaciones Exteriores, Chile.
- Señor Luis Lillo Bermúdez, Trabajador Social, docente de la Universidad de Valparaíso y profesor guía del presente seminario de título.

Luego de esta validación se realizará un pilotaje, realizando la encuesta a los trabajadores con características a investigar, para posteriormente realizar los cambios pertinentes que faciliten la comprensión y aplicación de este instrumento.

Cuadro Nº 8: Resumen Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas de Recolección de Información	de	Fuentes Secundarias
Entrevistas a informantes claves: Jefe de Selección	a	Análisis de Documentos relevantes de la empresa
Desarrollo de Personal y Jefe de RRHH.	de	Bibliografía general en cuanto al tema a desarrollar
Encuesta de Medición de Satisfacción Laboral.	de	Seminarios de títulos anteriores

5- Proceso de Codificación de Datos

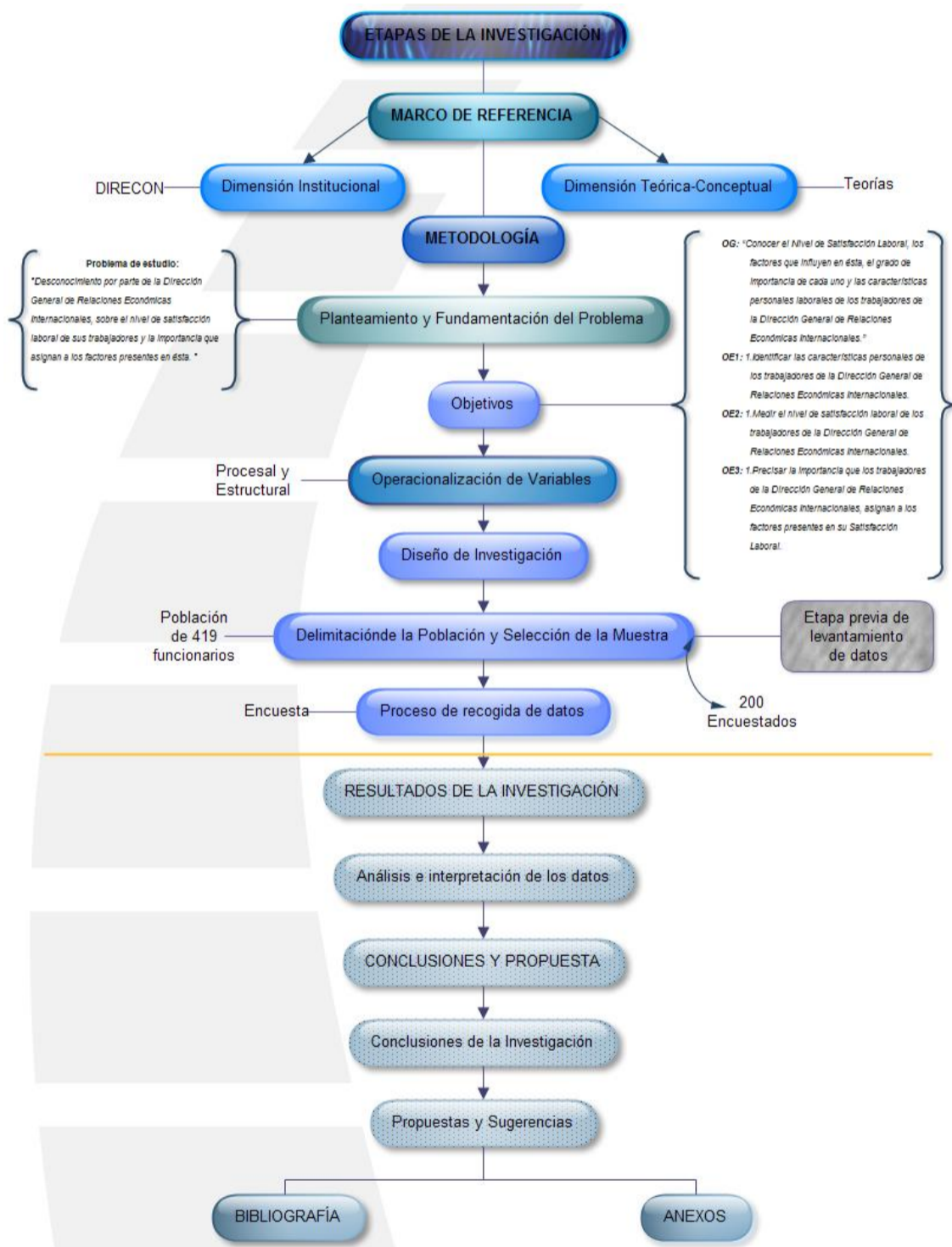
Los datos que se obtendrán del estudio serán procesados y analizados a través de técnicas estadísticas descriptivas: las técnicas de gráficos, tabla de frecuencia, porcentajes y cuadros de resumen. Se especificarán todos los procedimientos de análisis que se han realizado con los datos. Además en esta investigación cuantitativa se utilizará el software estadístico social SPSS para el análisis de datos estadísticos, además del

software de Microsoft Office Excel para ordenar los datos obtenidos de los instrumentos aplicados.

En el caso de la pregunta abierta N°19 se utilizara la técnica de Análisis de contenido.

- **Síntesis Etapas de Investigación.**

Esquema N° 8 Síntesis Etapas de la Investigación



Esquema de etapas transcurridas en el desarrollo de la investigación, destacando ítems claves como el marco de referencia, la metodología utilizada, los resultados obtenidos, las conclusiones y la propuesta creada.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

SÍNTESIS PREMILINAR

A través de la aplicación de la encuesta online “Medición de Satisfacción Laboral aplicada a 200 trabajadores representantes de la muestra aleatoria simple, fue posible obtener los resultados de las 200 encuestas procesadas en plantillas Excel y SPSS para luego generar los análisis respectivos y consecuentes a cada objetivo propuesto en la investigación. Los Resultados serán ordenados de la siguiente manera:

- **Análisis Cuantitativo**

- 1- Resultados Caracterización Personal y Laboral
- 2- Resultados Medición de Satisfacción Laboral
- 3- Resultados Grado de Importancia Asignado a los Factores de la Satisfacción Laboral
- 4- Aporte Cualitativo

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1- Resultados Caracterización Personal y Laboral

Tabla N° 4 de Distribución

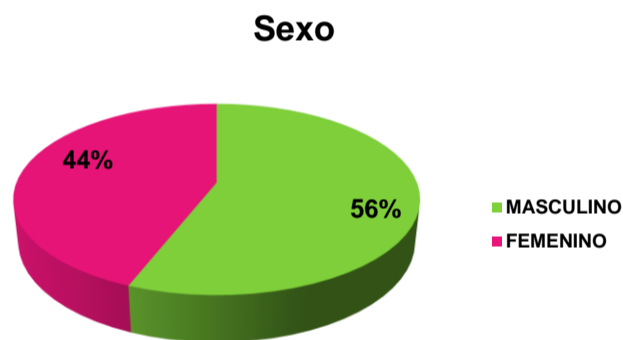
Resultados Pregunta N°1: Sexo

Sexo	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
	88	112	200
Porcentaje	44%	56%	100%

Respuestas recogidas 200

Gráfico N° 1

Resultados Pregunta N°1: Sexo



Resultados Pregunta N°1: Interpretación de Datos:

Según datos obtenidos en la encuesta, de un total de 200 encuestados, se puede establecer que un 44%, es decir, 88 trabajadores son de sexo Femenino y un 56% correspondiente a 112 empleados son de sexo Masculino, lo que se evidencia en el gráfico.

Tabla Nº 5 de Distribución

Resultados Pregunta Nº2: Edad

Rango Etéreo	15-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45
	0	10	18	52	38	42
Porcentaje	0%	5%	9%	26%	19%	21%

Respuestas recogidas 200

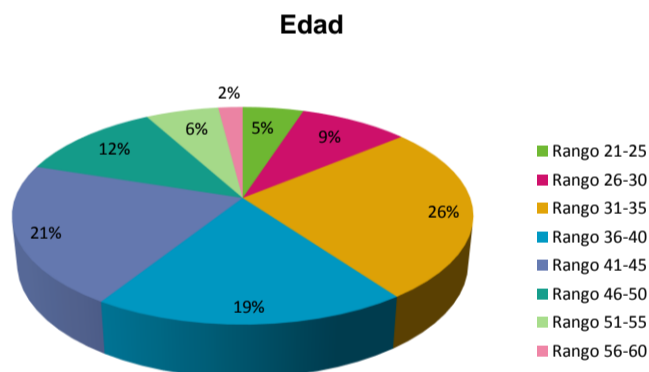
Tabla Nº 6 de Distribución

Rango Etéreo	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	Total
	24	12	4	0	0	200
Porcentaje	11%	6%	2%	0%	0%	100%

Respuestas recogidas 200

Gráfico Nº 2

Resultados Pregunta Nº2: Edad



- Resultados Pregunta Nº2: Interpretación de Datos:**

El gráfico detalla el predominio del rango etéreo 31-35, que corresponde a un 26% del total de encuestados, es decir, 52 trabajadores. En segundo lugar se encuentra el grupo etéreo 41-45, que corresponde al 21%, con 42 encuestados. Con un 19%, correspondiente a 38 personas destaca el rango de 36-40 años. El rango 46-50, posee un 12%, que representa a 24 colaboradores, siendo superior al rango 51-55 en un 6%,

pues en éste sólo se encuentran 12 trabajadores. En el rango entre 21-25 años, existen 10 empleados, correspondiendo a un 5% del total y en el grupo 56-60, se identifican sólo 5 personas; finalmente, los rangos etáreos 15-20; 61-65 y 66-70 no contabilizan en esta ocasión, no estando representados en el gráfico.

Tabla Nº 7 de Distribución

Resultados Pregunta Nº3: Escolaridad

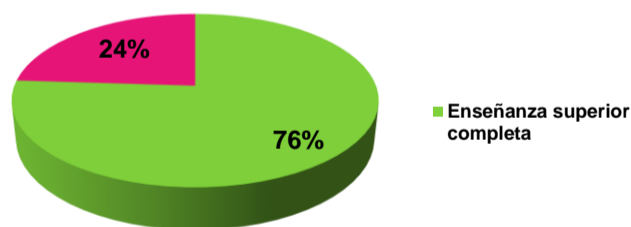
Nivel Educativo	Incompleta	Porcentaje	Completa	Porcentaje	Total
Enseñanza Básica	0	0%	200	100%	200
Enseñanza Media	0	0%	200	100%	200
Enseñanza Superior	48	24%	152	76%	200

Respuestas recogidas 200

Gráfico Nº 3

Resultados Pregunta Nº3: Escolaridad

Nivel Educativo



- **Resultados Pregunta Nº3: Interpretación de Datos:**

En cuanto al nivel educacional del total de la muestra, el 100% de los encuestados posee enseñanza básica y media completa. En la educación superior un 24%, tiene estudios superiores incompletos, y el 76% restante, cuenta con estudios superiores acabados.



Tabla N° 8 de Distribución

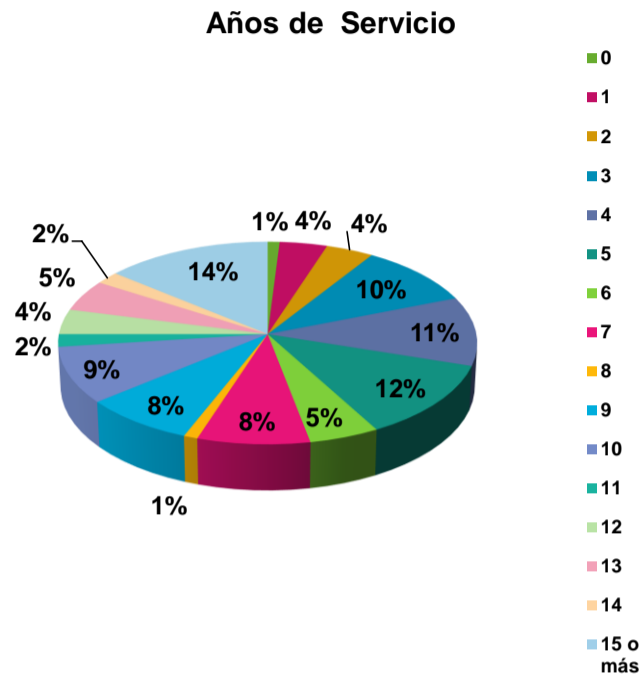
Resultados Pregunta N°4: Años de Servicio

Años de servicio	Años de servicio por encuestado	Porcentaje
0	1	1%
1	3	4%
2	4	5%
3	8	10%
4	9	11%
5	11	14%
6	6	8%
7	10	12%
8	1	1%
9	4	5%
10	7	9%
11	2	2%
12	3	4%
13	3	4%
14	2	2%
15 o más	6	8%
TOTAL	200	100%

Respuestas recogidas 200

Gráfico N° 4

Resultados Pregunta N°4: Años de Servicio



- **Resultados Pregunta N°4: Interpretación de Datos:**

La pregunta número cuatro hace referencia a los años de servicio, que fluctúan desde los 0 hasta los 15 o más años de antigüedad. Se observa que, de menos a más, el 1% lleva menos de un año en la institución, el 4% un año de trabajo, el 5% posee dos años de antigüedad, tres años de servicios con un 10%, el 11% corresponde a cuatro años, el 14% son cinco años, seis años con un 8%, siete años con el 12%, ocho años de servicio corresponden al 1%, nueve años, es correspondiente al 5%, diez años de servicio, a un 9%, once años un 2%, de doce años un 4%, 13 años de servicio corresponden al 4%, catorce años de antigüedad es al 2%, finalmente con quince años de servicio representado por el 8%.

Tabla Nº 9 de Distribución

Resultados Pregunta Nº5: Área a la que Pertenece

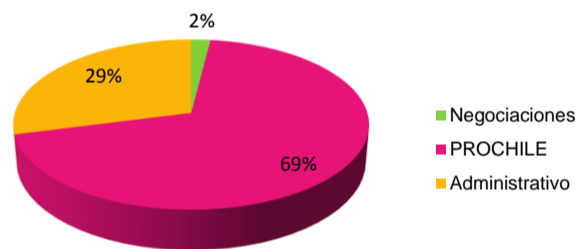
Área a la que Pertenece	Número de Trabajadores	Porcentaje
Negociaciones	4	2%
PROCHILE	138	69%
Administrativo	58	29%
TOTAL	200	100%

Respuestas recogidas 200

Gráfico Nº 5

Resultados Pregunta Nº5: Área a la que Pertenece

Área a la que Pertenece



- **Resultados Pregunta Nº5: Interpretación de Datos:**

De las cuatro áreas que se contemplaron para la encuesta, predominó personal de PROCHILE, con un 69%, le siguen trabajadores pertenecientes al sector Administrativo, con un 29%, finalmente, el área de negociaciones, sólo con un 2%.

2- Resultados Medición de Satisfacción Laboral

A continuación se presentan los resultados de la Segunda parte de la Encuesta: “Cuestionario de Satisfacción Laboral” (Ver ANEXO N°3: *Tabulación General de Resultados Medición Satisfacción Laboral*), comenzando desde la pregunta N°6 a la pregunta N°17. Cada una de ellas midiendo el Nivel de Satisfacción Laboral, a través de diferentes indicadores pertenecientes a las dimensiones que influyen en la satisfacción laboral. La operacionalización de variables de la encuesta posee cinco respuestas en escala de Likert que tienden a la satisfacción y a la insatisfacción (desde Totalmente Satisfecho, Satisfecho, Medianamente Satisfecho, Insatisfecho y Totalmente Insatisfecho, siendo el valor de los puntajes de cada respuesta 0,1, 2 ,3 y 4 respectivamente. Por lo cual, para entender los niveles posibles de satisfacción laboral, se presenta el siguiente cuadro que explica los puntajes según su Nivel de Satisfacción Laboral y categorías por dimensión y otro cuadro de categorización de Nivel de Satisfacción General de la Organización.

Tabla N° 10 Categorización

Categorización Puntaje Nivel de Satisfacción para cada Dimensión

INTERVALOS DE PUNTAJE	NIVEL DE SATISFACCIÓN
0 - 266	NIVEL BAJO
267-533	NIVEL MEDIANO
534-800	NIVEL ALTO

Tabla N° 11 Categorización

Categorización Puntaje Nivel de Satisfacción Laboral General

INTERVALOS DE PUNTAJE	NIVEL DE SATISFACCIÓN
0-7466	NIVEL BAJO
7467-14933	NIVEL MEDIANO
14934-22400	NIVEL ALTO

Las tablas anteriores grafican los puntajes en intervalos posibles para los resultados por Dimensión o factor influyente en la satisfacción laboral evaluado y el Nivel de Satisfacción General. Posteriormente se presenta una tabla de resumen con los puntajes obtenidos por Dimensión o factor influyente (Ver ANEXO N°3: Tabulación General Resultados Medición Nivel de Satisfacción Laboral)

Tabla N° 12 Resumen Puntajes

Resultado Puntajes de Satisfacción Laboral por Dimensión

DIMENSIÓN	INDICADOR	PUNTAJE POR DIMENSIÓN	NIVEL DE SATISFACCIÓN
REMUNERACIÓN	Sueldo percibido	332	MEDIANO
	Sistema de reajustes	264	BAJO
	En relación al presupuesto familiar	255	BAJO
BENEFICIOS ADICIONALES	Asignaciones, aguinaldo, bonos u otros	311	MEDIANO
ESTRUCTURA Y NORMAS	Participación en la organización del trabajo	415	MEDIANO
	Organización del trabajo en general	264	BAJO
	Posibilidad de realización personal	255	BAJO
FERIADO ANUAL	Regularidad con que ha hecho uso de su feriado	430	MEDIANO
SUPERVISIÓN	Capacidad técnica del jefe	404	MEDIANO
	Capacidad de dar órdenes	383	MEDIANO
	Comprensión del jefe	359	MEDIANO
	Control permanente en el trabajo	355	MEDIANO
RESPONSABILIDAD	Posibilidad de tomar decisiones en su trabajo	375	MEDIANO
	Confianza por parte del jefe	399	MEDIANO

RECONOCIMIENTO	Preocupación por destacar el trabajo bien hecho	372	MEDIANO
	Se realizan críticas constructivas en el equipo de trabajo	388	MEDIANO
RELACIONES HUMANAS	Relaciones con el jefe	390	MEDIANO
	Relaciones con subordinados	490	MEDIANO
	Existencia de compañerismo	456	MEDIANO
CAPACITACIÓN	Posibilidad de asistir a cursos de capacitación	326	MEDIANO
	Utilidad de los cursos realizados en el puesto de trabajo	355	MEDIANO
PARTICIPACIÓN	Consideración de la opinión de los trabajadores	360	MEDIANO
COMUNICACIÓN	Información sobre normas y obligaciones	392	MEDIANO
	Información sobre decisiones	346	MEDIANO
	Preocupación de la empresa por informar	374	MEDIANO
CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO	Condiciones físicas del lugar de trabajo	470	MEDIANO
	Horario de trabajo	420	MEDIANO
	Condiciones de seguridad	446	MEDIANO
TOTAL NIVEL SATISFACCIÓN LABORAL GENERAL		10386	MEDIANO

Respuestas recogidas 200

Según la tabla N°9 que presenta los puntajes por dimensión es posible reconocer que los indicadores evaluados fluctúan entre los puntajes de intervalos correspondientes a 255 como puntaje mínimo, vinculado al indicador “en relación al presupuesto familiar” y con el mismo puntaje “posibilidad de desarrollo personal” equivalente a un Nivel de Satisfacción Bajo y el máximo puntaje es 490 referido al indicador en relación con subordinados siendo este un nivel Mediano de Satisfacción Laboral. El promedio de puntaje por dimensión es 370 puntos. Un elemento importante al que aludir es que ningún indicador arrojó un puntaje correspondiente a Niveles Altos de Satisfacción.

Por otro se destaca que el Nivel de Satisfacción Laboral General posee un puntaje de 10386, correspondiente a un Nivel Mediano de Satisfacción Laboral de los trabajadores de DIRECON. Para poder obtener el puntaje general fue necesaria la suma de todos los puntajes por indicador evaluado y luego comparar el puntaje total con la Tabla N°9 de Categorización General de Nivel de Satisfacción Laboral.

3- Resultados Grado de Importancia Asignado a los Factores de la Satisfacción Laboral

El análisis sobre la importancia de los factores de Satisfacción Laboral, según la prioridad que representan para los trabajadores, se realizó del siguiente modo:

En primer lugar se recopilamos los datos de los 200 encuestados, acerca de la pregunta en cuestión (*Ver ANEXO N°5: Tabulación de resultados, pregunta N°18*), para luego tabularlos según la ubicación que le otorgó cada trabajador, desde el primer hasta el noveno lugar, lo cual, se observa en la siguiente tabla.

Tabla N° 13 de Distribución

Pregunta N°18: Grado de Importancia de los Factores

Factores	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º
Reconocimientos y logros	30	13	25	17	33	16	20	12	22
Responsabilidad	16	8	16	24	17	35	34	32	15
Remuneración	46	49	23	27	10	10	9	16	6
Supervisión	2	9	13	10	13	11	28	31	78
Relaciones Humanas	55	24	23	28	21	18	9	0	17
Condiciones de Trabajo	18	33	23	28	26	17	25	14	12
Capacitación	7	16	27	20	25	37	23	28	12
Participación	11	16	22	33	16	26	24	26	24
Comunicación	15	24	20	8	33	27	16	36	18

Luego de la recopilación y tabulación de datos, se procedió a obtener el porcentaje, según su grado de importancia, con el fin de analizar y graficar la información. Fueron confeccionadas tres tablas, que demuestran la distribución de los factores desde el primer al noveno grado de importancia, para finalmente hacer una tabla resumen de los porcentajes de importancia por cada uno de los factores de Satisfacción Laboral.

Se detalla el lugar de importancia (desde el primero al tercero), entregando el porcentaje que se obtuvo y que representa la primera mayoría dentro de cada una de las dimensiones.

Tabla N° 14

Pregunta N°18: Grado de Importancia de los Factores

Lugar de importancia	Factores	Porcentaje de primera mayoría	Explicación
1º	Relaciones Humanas	28%	En el primer lugar de importancia, se ubica el factor Relaciones Humanas con la primera mayoría, correspondiente a un 28%.
2º	Remuneración	25%	En el Segundo lugar de importancia, se ubica el factor Remuneración con la primera mayoría, correspondiente a un 25%.
3º	Capacitación	14%	En el Tercer lugar de importancia, se ubica el factor Capacitación con la primera mayoría, correspondiente a un 14%.
4º	Participación	17%	En el Cuarto lugar de importancia, se ubica el factor Participación con la primera mayoría, correspondiente a un 17%.
5º	Comunicación	17%	El primer lugar de importancia, se ubica el factor Comunicación con la primera mayoría, correspondiente a un 17%.

4- Aporte Cualitativo

Pregunta Abierta N°19. Desde su punto de vista, ¿Qué sugerencia plantearía para mejorar la satisfacción laboral en su organización?

Tabla N° 15

Resumen extractos respuestas cualitativas

SUJETO	FACTORES (Objeto)	ACCIÓN
Encuestado N°29	Percepción sobre Relaciones Humanas	"...actividades extra programáticas donde sea posible compartir y conocer mejor a los colegas..."
Encuestado N°55	Humanas	"Mayor trabajo en equipo"
Encuestado N°109		"Mejoras el clima entre empleados y empleador"



Encuestado N°183		“...mejorar el profesionalismo, eliminando el favoritismo y mostrando transparencia en todas las decisiones que se toman...”
Encuestado N°35		“...creo que lo más importante sería la forma bajo la cual se desarrollan las relaciones al interior, entre funcionarios y supervisores...”
Encuestado N°156		“...a modo de sugerencia, propondría algún método de mejoramiento de las relaciones entre los compañeros de trabajo y entre los trabajadores y el jefe...”
Encuestado N°24	Percepción sobre Comunicación	“...sería útil un canal de comunicación para poder tener más información...”
Encuestado N°5		“...mayor posibilidad de comunicación con los superiores...”
Encuestado N°153		“...que tanto los jefes como los colaboradores valoren más la escucha que el habla...”
Encuestado N°59		“...sería interesante tener una comunicación más directa y fluida con el departamento de Recursos Humanos...”
Encuestado N°63		“Mayor comunicación las jefaturas y las regiones”
Encuestado N°69	Percepción sobre Participación	“...generar espacios de participación en las discusiones y decisiones que se toman a nivel central...”
Encuestado N°14		“...se deben realizar eventos que fomenten la participación interesada...”
Encuestado N°18		“...algunas medidas de mejoramiento serían: tener instancias de participación y esparcimiento con el fin de compartir con los jefes y compañeros...”
Encuestado N°26		“Mayor oportunidad de participación”
Encuestado N°140		“...tener opción de opinar frente a mejoras, pero que sean escuchadas por los superiores...”
Encuestado N°146	Percepción sobre Capacitación	“...mayor oportunidad de capacitación, además de mejoras al clima laboral...”
Encuestado N°132		“...capacitación atingente para los trabajadores de PROCHILE...”
Encuestado N°144		“Aumentar el tiempo de capacitación”
Encuestado N°33		“Que se capacite continuamente al trabajador”



Encuestado N°88		"...si se realizaran capacitaciones daría más valor al trabajo..."
Encuestado N°6	Percepción sobre Remuneración	"...mejorar las condiciones remuneracionales de las secretarías en regiones..."
Encuestado N°99		"...que se refleje la carga de trabajo en la remuneración..."
Encuestado N°166		"Que suban los sueldos"
Encuestado N°181		"Mejorar las remuneraciones e incentivos"
Encuestado N°161		"...un sueldo más acorde con los esfuerzos realizados..."
Encuestado N°22	Percepción sobre Supervisión	"...mayor supervisión de la satisfacción laboral en regiones. Identificar debilidades y puntos de mejora..."
Encuestado N°21		"Homogeneidad en liderazgo de jefaturas"
Encuestado N°1		"Mayor trabajo en equipo con las jefaturas"
Encuestado N°129		"...que se terminen las jefaturas innecesarias produciendo cantidades de caciques (muchos)..."
Encuestado N°105		"...que los jefes conozcan hasta al junior de la organización, generando familiaridad con el equipo de trabajo..."
Encuestado N°100	Percepción sobre Reconocimiento y logros	"...el reconocimiento del trabajo de cada colaborador, cualquiera sea su funcionalidad..."
Encuestado N°2		"Falta el reconocimiento del trabajo bien realizado"
Encuestado N°199		"...mayor reconocimiento del trabajo que uno desarrolla..."
Encuestado N°193		"...que se premie el logro de metas en el departamento..."
Encuestado N°190		"...cuando las cosas estén bien hechas que se reconozca por el jefe..."
Encuestado N°171	Percepción sobre Responsabilidad	"Compromiso"
Encuestado N°189		"Mayor compromiso con el trabajo"
Encuestado N°175		"...la falta de compromiso de la institución con los colaboradores desmotiva a todo nivel, ha e haber un mayor compromiso, fomentando la

		sinergia del grupo...”
Encuestado N°173		“...hacer partícipe a los trabajadores de las utilidades de la institución para generar mayor compromiso...”
Encuestado N°123		“...para el aumento de la satisfacción laboral planteo que las responsabilidades sean en función del cargo desempeñado...”
Encuestado N°144	Percepción sobre	“Mejorar las condiciones de trabajo, seguridad “
Encuestado N°124	Condiciones de trabajo	“Me preocupa tener un cómodo, seguro y grato ambiente laboral”
Encuestado N°155		“Que se haga sentir que nuestro trabajo también es nuestra casa”
Encuestado N°158		“...tener un mejor lugar para poder concentrarse, y los materiales adecuados para poder desarrollarse laboralmente, para que el rebajo no estrese más de la cuenta...”
Encuestado N°120		“Se debería partir por un ambiente laboral grato”

- **Análisis cualitativo**

Del total de 200 encuestados, sólo 178 personas contestaron la pregunta abierta optativa, siendo éste el 89% del total.

- **Análisis de Relaciones Humanas:**

Como factor preponderante en la satisfacción laboral se identifican las Relaciones Humanas, María Amanda Mendoza de Félix (2010) define el concepto como: "La educación del individuo que le permite desarrollar la capacidad de relacionarse con las demás." Se desprende entonces en base al concepto de educación, que es un conjunto de normas, principios, técnicas y recursos utilizado para que los seres humanos se lleven mejor uno con los otros.

En relación a lo anterior y en base a las respuestas recogidas se cita lo siguiente: “*Actividades extra programáticas donde sea posible compartir y conocer mejor a los colegas*”, de lo anterior se desprende que dentro de la organización existe una marcada ausencia de actividades extra programáticas, siendo una buena instancia para crear y consolidar las relaciones entre los trabajadores.

Otra frase que destaca la deficiente presencia de este factor en la institución es la siguiente; *“Mayor trabajo en equipo”*, ambos factores abarcan los indicadores a satisfacer como, la relación con el jefe, y viceversa, además de la obvia potenciación a la existencia de compañerismo. En este fragmento se reconoce una falencia significativa para cultivar las relaciones humanas, otra idea que reitera la insatisfacción entre los trabajadores es *“Mejorar el profesionalismo, eliminando el favoritismo y mostrando transparencia en todas las decisiones que se toman”*, es decir, que para conservar respeto por el lugar de trabajo, la capacidad profesional de los colaboradores debe ser bien valorada, punto que al parecer los trabajadores no reconocen claramente.

Por otra parte, la frase, *“Creo que lo más importante sería la forma bajo la cual se desarrollan las relaciones al interior, entre funcionarios y supervisores”*, lo anterior es un claro reflejo de lo que se debe cambiar al interior de la institución, destacando la importancia de las relaciones entre compañeros de trabajo y supervisores, que al parecer no se da de forma adecuada.

Finalmente, se destaca el siguiente aporte: *“A modo de sugerencia, propondría algún método de mejoramiento de las relaciones entre los compañeros de trabajo y entre los trabajadores y el jefe”*, aquí también prepondera la relación entre pares y con el supervisor siendo en la mayoría de las respuestas recopiladas una necesidad preponderante por parte del personal entrevistado.

- **Análisis de Comunicación:**

Otro factor que fue destacado como esencial para obtener una adecuada satisfacción laboral del personal fue la Comunicación. Según Keith Davis: “Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas”. Se infiere que es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. Que son capaces de unir a los individuos en base a su conocimiento y sentimiento a partir de un mensaje entregado adecuadamente.

Es por esto, que en primera instancia la frase, *“Sería útil un canal de comunicación para poder tener más información”*, da a conocer la escasa información entregada por parte de la institución. La adecuada información es un requerimiento básico, además se identifica el indicador que hace referencia a la información sobre normas y obligaciones, por lo tanto, se destaca que es importante para el trabajador tener conocimiento de las actividades que son deberes dentro del puesto de trabajo y las reglas a las cuales se deben mantener sujetos.

Otra frase que destaca un negativo canal de comunicacional es: *“Mayor posibilidad de comunicación con los superiores”*, por su parte, el nivel jerárquico se hace imprescindible a nivel institucional, no obstante se debe desarrollar a través de una relación fluida entre empleado y jefe.

Otro punto que cabe destacar es *“Que tanto los jefes como los colaboradores valoren más la escucha que el habla”*, se infiere que no por mucho hablar se aclaran dudas, debe existir una comunicación certera y precisa, clara y oportuna entre ambos emisores y receptores en la organización, sobre todo como bien lo expresan los encuestados; *“Sería interesante tener una comunicación más directa y fluida con el departamento de Recursos Humanos”*, esto se puede complementar con otra opinión que hacer referencia a una; *“Mayor comunicación las jefaturas y las regiones”*, lo anterior no es menor ya que como la organización se encuentra físicamente a lo largo de todo Chile es importante incorporar los niveles regionales a la conexión comunicacional de la organización para que se descentralice la información.

- **Análisis de Participación:**

Stringer (1972) define participación como un constructo de tres ideas, en primer lugar lo define como “tener parte de” algo que pertenece a un grupo. En segundo lugar menciona que participación es “tomar parte en” algo con otros y por último es “ser parte de” algo, es decir, involucrarse en lo esencial de esto, con lo cual se tiene y se toma parte.

Davis (1982) define la participación, como lo que se prefiere a hablar de cooperación entre profesionales y comunidad para la formulación y puesta en práctica de programas sociales.

En estas definiciones está implícita una noción de presencia activa de los participantes, que de alguna manera hacen tomar en cuenta sus perspectivas en la formulación de las opciones para la toma de decisiones.

Después de la aplicación del instrumento se logró observar que otra de las falencias que obstruyen el desarrollo de la satisfacción laboral es precisamente el factor Participación, que según los datos recopilados se encuentra bien ponderado por los trabajadores, quienes ven como necesario crear instancias para su desarrollo como; *“Generar espacios de participación en las discusiones y decisiones que se toman a nivel central”*, lo anterior hace referencia a una participación integral en variados ámbitos del quehacer laboral, acá también se destaca el indicador de la opinión de los trabajadores.

Otro detalle no menor al que se hace referencia es que; *“Se deben realizar eventos que fomenten la participación interesada”*, de los

colaboradores, esto refleja que los trabajadores están buscando instancias de acercamiento con su medio laboral, señalado ampliamente en la siguiente declaración, *“Mayor oportunidad de participación”*. Una buena instancia de participación es “Tener opción de opinar frente a mejoras, pero que sean escuchadas por los superiores”, de donde puede emerger una retroalimentación interesante.

Finalmente, como aporte a la deficiencia proponen; *“Algunas medidas de mejoramiento serían: tener instancias de participación y esparcimiento con el fin de compartir con los jefes y compañeros”*, idea que demuestra interés por participar, ayudando con ideas que pueden ser implementadas, destacando por último la existencia de insatisfacción en la forma como la institución aborda el tema de la participación laboral.

- **Análisis de Capacitación:**

Es importante entender que es la capacitación, según el Diccionario de la Real Academia Española, es la “acción y efecto de capacitar y la misma referencia dice que capacitar es “hacer a alguien apto, habilitarlo para algo”; en otras palabras que es un proceso formal en el cual una persona aprende conocimientos o habilidades. Esto ayuda a los miembros de una organización a desempeñarse de acuerdo a los estándares requeridos por la organización.

En la encuesta on line el cuarto factor que más se destacó fue precisamente la capacitación, el proceso podría revitalizar al personal, entregándoles herramientas necesarias para un mejor y más óptimo desarrollo de sus habilidades profesionales.

Uno de los encuestados contestó lo siguiente: *“Mayor oportunidad de capacitación, además de mejoras al clima laboral”*, por la opinión anterior, se infiere que es importante ampliar los conocimientos tanto técnicos como personales con el fin de mejorar la productividad y satisfacción en el puesto de trabajo.

Por otra parte, se destaca la siguiente opinión *“Capacitación atingente para los trabajadores de PROCHILE”*, es decir, la utilidad de los cursos realizados para el puesto de trabajo por el área de comercio exterior, es importante que sea adecuado en base a las necesidades de los trabajadores y que sean dictados por un personal idóneo.

Destacándose también lo siguiente: *“Aumentar el tiempo de capacitación”*, tomándolo como una inversión quizás a largo o mediano plazo, opinión que puede ser complementada con *“Que se capacite continuamente al trabajador”*, como indicador destaca la posibilidad de asistir a cursos, pues día a día surgen tecnologías que innovan el área laboral.

La capacitación es vista como un plus a nivel mundial, sobre todo en países desarrollados, lo cual, demuestra que *“Si se realizaran capacitaciones daría más valor al trabajo”*, fortaleciendo la organización y sus lineamientos.

- **Análisis de Remuneración:**

El concepto de sueldo se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional. La palabra tiene su origen en el término latino *solīdus* (“sólido”), que era el nombre de una antigua moneda romana.

De lo anterior, se infiere que cada trabajador tendrá una visión distinta del desempeño de su cargo, por lo tanto, tendrán una visión distinta de la remuneración que debe recibir según sus capacidades y su trabajo realizado. Es por esto, que es complejo que los trabajadores se encuentren satisfechos con la remuneración que reciben.

En la encuesta realizada, se destaca el factor anteriormente nombrado, que no será intervenido, por ser un factor de estructura, pero que destaca como importante, pues según las siguientes opiniones es necesario *“Mejorar las condiciones remuneracionales de las secretarías en regiones”*, y *no concentrar los recursos en Santiago, se resalta también lo siguiente; “Que se refleje la carga de trabajo en la remuneración”, las personas opinan que trabajan más de lo que ganan de salario mensual, y que esto debería solucionarse con “Que suban los sueldos”, “Mejorar las remuneraciones e incentivos”, en definitiva, “Un sueldo más acorde con los esfuerzos realizados”*,

Desde tiempos inmemorables han existido discrepancias entre trabajador y empleador con respecto a este factor, esencial en la vida del ser humano. Lo anterior se complementa tomando en cuenta indicadores como sueldo percibido, sistema de reajustes y todo lo que tenga que ver en relación al presupuesto familiar

Este análisis demuestra que los factores más importantes a ser intervenidos son las Relaciones Humanas, la Comunicación, la Participación y la Capacitación, buscando con ello elevar los niveles de satisfacción laboral existentes al interior de la organización, pero también de la red organizacional que se emplaza a lo largo de todo el territorio nacional.

• **Síntesis Cualitativa General**

Al comienzo de la investigación se planteó un objetivo general que hace referencia a “Conocer el Nivel de Satisfacción Laboral, los factores que influyen en ésta, el grado de importancia de cada uno y las características

personales laborales de los trabajadores de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales.”

Después de la realización de la encuesta on line se lograron obtener los cuatro factores más influyentes, los que a continuación se detallan.

Las Relaciones humanas son parte primordial del quehacer del ser humano, a diario convivimos y nos relacionamos con nuestros pares, ya sea dentro del círculo familiar, educacional, profesional o laboral.

La sociedad posee reglas que van moldeando la forma en que respondemos a estímulos externos de coexistencia, un ambiente donde se destacan las funciones que cumplen las Relaciones Humanas es al interior de una organización.

Además de este factor encontramos la Comunicación, esencial como canal para el traspaso de información dentro de la organización.

En tercer lugar, la Participación, posee como objetivo integrar al contingente de personas que existe en una institución, a través del conocimiento de sus opiniones.

Otro factor a destacar es la Capacitación, que es tomado como herramienta laboral para crear conocimiento nuevo y esencial para la subsistencia y permanencia de la organización.

Síntesis General de Resultados de la Investigación

Los resultados de la encuesta fueron analizados desde la pregunta N°1 a N°5 correspondiente a las características personales de los funcionarios, de la pregunta N°6 a N°17 vinculadas a la medición de satisfacción laboral, la pregunta N°18 relacionada con el grado que se le asignan a los factores que influyen en la satisfacción laboral y por último la pregunta N°20 pregunta abierta de tipo subjetiva, siendo un aporte cualitativo a la investigación. Los resultados General se presentan en Tabla N ° Síntesis General de Resultados de la Investigación:

Tabla N° 16

Síntesis General de Resultados de la Investigación:

Objetivo General: “Conocer el Nivel de Satisfacción Laboral, los factores que influyen en ésta, el grado de importancia de cada uno y las características personales laborales de los trabajadores de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales.”	
Objetivo Específico	Resultados
“Identificar las características personales de los trabajadores de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales”	<p><u>Características Personales:</u></p> <p>-Sexo: 56% Masculino y 44% Femenino.</p> <p>-Grupo etario: Prevalece el 26% de edades entre 31-35 años.</p> <p>-Nivel Escolar: 100% posee Educación Básica y Media Completa. El 76% tiene Educación Superior Completa.</p> <p>-Años de Servicio: Prevalece el 14% con cinco años de servicio.</p> <p>-Área a la que pertenece: 69% PROCHILE, 29% Administrativo y 2% Negociaciones.</p>
“Medir el nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales”	<p><u>Nivel de Satisfacción Laboral</u></p> <p>Según los puntajes obtenidos:</p> <p>-Puntaje Mínimo: Dimensión Estructura y Normas, indicador “Realización personal” con 255 puntos. Dimensión Remuneración indicador “En relación al presupuesto familiar” con 255 puntos. Indicador “Sistema de reajustes” con 264. Lo anterior según la categorización por puntaje de dimensión corresponde a un Nivel Bajo de Satisfacción.</p> <p>-Puntaje Máximo: Dimensión Relaciones Humanas indicador “Relación con Subordinados” con 490 puntos. Dimensión Condiciones físicas del lugar indicador “Condiciones físicas” con 470 puntos.</p> <p>-Promedio de Puntajes: Todos los puntajes fluctúan entre 267-533 vinculado a un <i>Nivel Mediano de Satisfacción Laboral</i>. Puntaje promedio 370 puntos. Cabe destacar que no se arrojan puntajes que indiquen Alto nivel de Satisfacción Laboral.</p> <p>-Puntaje General de Satisfacción Laboral: 10386 puntos siendo un <i>Nivel Mediano de Satisfacción Laboral</i>, según la Tabla N° Categorización de Puntaje Nivel General de Satisfacción.</p>
“Precisar la importancia que los trabajadores de	<p><u>Grado de Importancia</u></p> <p>-Primer Lugar: Con un 28% Dimensión Relaciones humanas.</p>

<p>la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales asignan a los factores presentes en su Satisfacción Laboral”</p>	<p>-Segundo Lugar: Con un 25% Dimensión Remuneración -Tercer Lugar: Con un 14% Dimensión Capacitación -Cuarto Lugar: Con un 17% Dimensión Participación y Comunicación.</p>
<p>Aporte Cualitativo</p>	<p>Dimensiones más mencionadas para aumentar la Satisfacción Laboral, según la técnica análisis de contenido: Relaciones Humanas, Comunicación, Capacitación, Participación, y Remuneración.</p>

Como respecto al objetivo específico N°1 de esta investigación se planteó *“Identificar las características personales de los trabajadores de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales”*, para lo cual, se recopilaron datos como; Sexo, Edad, Nivel educacional, Años de servicios y área a la que pertenece, a través, de la encuesta. Finalmente se da este objetivo cumplido al 100%, dado que las preguntas fueron contestadas a cabalidad por todos los encuestados.

El Objetivo Específico N°2 de esta investigación buscaba *“Medir el nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales”*, la recopilación de datos dio como resultado un nivel de Satisfacción Mediano, por lo que se constata el cumplimiento total del objetivo al 100%, ya que en primer lugar fueron contestadas las 200 encuestas que permitieron medir las diferentes dimensiones de satisfacción laboral. Por otro lado se pudo medir todas las dimensiones propuestas, dando como resultado final los puntajes por indicador y el puntaje general de Nivel de Satisfacción Laboral que corresponde a 10386 y nos da a conocer que los funcionarios de DIRECON encuestados poseen un Nivel Mediano de Satisfacción, dando la información necesaria para nivelar las dimensiones más débiles y potenciar las que se encuentran en condiciones normales, todo esto reflejado en la propuesta de mejora que se presentará en el siguiente capítulo.

Es posible señalar que el Objetivo Específico N°3 de la investigación plantea *“Precisar la importancia que los trabajadores de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales asignan a los factores presentes en su Satisfacción Laboral”*, el cual, fue cumplido en un 100%, por medio de la encuesta, y la posterior tabulación de datos, obteniendo la importancia de

los factores según lugar y porcentaje de primera mayoría, se destaca entre los factores o dimensiones evaluadas ordenadas según grado importancia a: Relaciones Humanas en primer lugar con un 28%, le sigue Remuneración con 25%, Capacitación con 14% y Participación y Comunicación con un 17 %.

Finalmente cabe destacar que las respuestas de la pregunta abierta de la encuesta son un aporte esencial, debido a que son comentarios de las necesidades reales y subjetivas de los funcionarios de DIRECON, cabe destacar según el análisis de contenido las dimensiones de Relaciones Humanas, Comunicación, Capacitación, Participación, y Remuneración.

- **FODA: Resultados de Investigación**

Análisis FODA	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Diversidad de género de los encuestados. - Diversidad de grupos etarios de la muestra. - El 100% de la muestra posee educación básica y media completa - El 76% de los encuestados de la muestra son profesionales - Dimensión Condiciones físicas del lugar del trabajo posee nivel Mediano de Satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> - El porcentaje de respuesta del área de negociaciones demuestra un evidente desinterés en contestar la encuesta. - Excesiva carga laboral en el departamento de RRHH. - En la dimensión de remuneración el indicado “en relación al presupuesto familiar” existe un bajo nivel de satisfacción.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Realización de la encuesta On line para una mayor eficiencia en la recolección de los datos. - Conocer el funcionamiento de una organización del Estado de Chile. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evidente burocracia en la organización. - Distancia física desfavorable entre el equipo seminarista y la organización. - Deficientes canales de comunicación entre el equipo seminarista y la jefa de RRHH. - Movilización estudiantil del 2011 como amenaza en instituciones públicas.

CONCLUSIONES

- **En Relación a la Metodología**

En relación con la metodología utilizada, la investigación se realizó con un enfoque metodológico cuantitativo, enriquecido con elementos cualitativos. El tipo de investigación desarrollada fue descriptiva, adecuada para los objetivos planteados por el equipo de investigación, entregando una caracterización de los trabajadores. Fue necesario utilizar un estudio cuantitativo, *“que prioriza la generalización de los resultados de la investigación, mediante la recolección de datos a través de la medición numérica y análisis estadístico”*⁴⁰, con éste se describieron las características tanto personales como laborales de la población objeto, para obtener datos fidedignos, de manera certera, a fin de que sirva para la toma de decisiones de la institución. Además fue enriquecida con elementos propios del enfoque cualitativo, dando atención a lo particular de los resultados, teniendo un carácter más subjetivo de la realidad

De un universo de trabajadores, se calculó una muestra que fuera representativa del total, la cual, correspondió a 200 encuestados, para esto se confeccionó una encuesta, a fin de agilizar el proceso de recopilación y procesamiento de datos. El muestreo fue probabilístico, aleatorio simple.

Es conveniente mencionar la utilización de un instrumento de medición; encuesta de tipo online, la cual, incluyó un procesamiento estadístico de la información recogida, mediante un software estadístico denominado SPSS, (empleo de un PC Pentium III, con sistema operativo XP, los textos se procesaron con Word 2007, y para complementar la elaboración de tablas y gráficos se utilizó el programa EDRAW Mind Map), que atendiera a las necesidades del levantamiento de información, teniendo como fin principal evaluar el logro de los objetivos planteados, haciendo posible dar conocer cuán eficaz u/o eficiente fue el proceso investigativo llevado a cabo. La encuesta fue capaz de recopilar en forma rápida y certera información sobre el nivel de la satisfacción laboral de los trabajadores de DIRECON, las dimensiones que abarca y su importancia, además de conocer las características personales de cada uno de los encuestados.

. En relación con los resultados que se obtuvieron, cabe destacar que el trabajo comenzado en la presente investigación puede ser retomado y profundizado, existiendo los recursos necesarios, pues es una recopilación de antecedentes fidedignos de la realidad de DIRECON, respecto al nivel de satisfacción laboral que presentan sus empleados en la actualidad. No obstante, cualquiera sea la contribución a la temática, siempre será valiosa

⁴⁰ SAMPIERI, R. (2006) *“Metodología de la investigación”*. Editorial Mc Graw-hill. Mexico.

dentro del contexto de mejora a la calidad de vida laboral de los trabajadores y de la mantención de la estructura social, definida como “sistema de relaciones sociales entre diferentes partes de la sociedad o grupo”⁴¹

- **En Relación a la Temática**

En relación a la temática la globalización y la RSE se convierten en temáticas centrales que validan la investigación sobre la temática de Satisfacción Laboral.

Donde la Responsabilidad Social Empresarial es una nueva forma de hacer empresa, que se vincula al proceso de globalización de la economía mundial, surge del convencimiento de que la necesidad de innovación empresarial para la competitividad y la sustentabilidad del negocio debe ir más allá de lo tecnológico, para instalarse en el ámbito de la gestión y de la relación de la empresa con su entorno social y medio ambiental, particularmente, en el espacio laboral. Las empresas se ven en la necesidad de exponer su gestión responsable, pasando de un rol económico a un rol social.

Las organizaciones buscan el cambio para arribar a un estado deseado en el futuro en el cual los indicadores que definen su desempeño, le proporcionen una posición que les permita sobrevivir y desarrollarse entre las muchas organizaciones similares o diferentes que también se encuentran enfrascadas en esta contienda. El factor humano continúa siendo decisivo en los procesos de cambio, por lo tanto requiere disponer de las condiciones necesarias que faciliten el desarrollo pleno de su potencial, para concretar correctamente las estrategias diseñadas en la organización, de forma que pueda contribuir mejor a la obtención de resultados de calidad y a la mejora continua del desempeño. La satisfacción de los trabajadores y la necesidad de crearles un clima laboral favorable, así como la conveniencia de conocer más las necesidades de los trabajadores, se ve reflejada en el apartado “Ambiente de trabajo” de la Norma Internacional ISO 9001-2000 que como requisito expresa: “La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto”

El ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal considerando como fin mejorar el desempeño de la organización.

Según Mc. Gregor, (1975) El trabajo puede ser fuente de satisfacción o de molestias. La Satisfacción laboral es mundialmente reconocida como un

⁴¹ RADCLIFFE, B. (1957) “*Method in Social Anthropology*”. Traducida al Español. Editorial Anagrama. España.

ámbito sensible del que hacer institucional, tanto privado como estatal, donde se conjugan entes que se denominan trabajador y empleador, los cuales, se ven influenciados por las condiciones del trabajo y las relaciones humanas existentes dentro de la institución, la cual, se complementa con los canales comunicacionales, con la participación de los trabajadores en diversas áreas de la organización, dentro de estas dimensiones también encontramos la capacitación del personal, y la supervisión que poseen, la responsabilidad, el reconocimiento y los logros cumplidos y finalmente, pero no menos importante el factor remuneración, causante de discordia y tensión para las organizaciones en algunas ocasiones, *“en los últimos años los resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; son indicadores del comportamiento, de los cuales pueden derivar políticas y decisiones institucionales”*⁴².

Claramente está que las buenas relaciones humanas no dependen solamente de identificar y seleccionar candidatos con relaciones humanas excelentes, sino de contar con empresas que reconozcan el valor de la mismas y que procuren dar a sus colaboradores un buen clima laboral caracterizado por compensaciones justas, reconocimientos, comunicación de puertas abiertas, empowerment, capacitación y desarrollo, etc., que permita a ambos conseguir sus objetivos y metas. El alineamiento estratégico del personal con la misión y metas de la empresa implica que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional. Para esto se requiere compartir los objetivos y metas de la empresa y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros. Se define el Alineamiento Estratégico según Alvaro Reinoso (2001) “como la acción de vincular las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, tomen decisiones, actúen y trabajen para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la organización.

Una dimensión que influye en la satisfacción laboral al interior de la organización es la comunicación: “esta da fuerzas a las personas para trabajar juntas hacia la consecución de los fines propuestos; más concretamente, las personas mediante las actividades sociales, establecen

⁴² CARRASCO. F, TORRES.M (2008). “Estudio de clima organizacional en Falabella, sucursal Viña del Mar” Seminario de título para optar al grado de Licenciado en Trabajo Social y al título profesional de Asistente Social. Universidad de Valparaíso, Chile.

acuerdos mutuos de relaciones aceptables a través de modelos ritualizados de comunicación con los otros. Estos acuerdos relacionales se dirigen hacia modelos interdependientes de interacción, para coordinar sus esfuerzos hacia objetivos comunes. El desarrollo de las relaciones es, por lo tanto, la clave para la coordinación interpersonal, y las comunicaciones humanas son el instrumento que las personas utilizan para establecer y mantener relaciones afectivas.⁴³

En la presente Investigación resulta necesaria la aplicación de una encuesta sobre los aspectos que miden la satisfacción laboral para encontrar las causas que la generan y seguidamente diseñar de forma participativa estrategias que deben concretarse en planes de acción que permitan corregir la situación actual y propicien un cambio favorable en la organización. Las dimensiones de Capacitación, Participación, Relaciones Humanas, Remuneración y Comunicación resultan parte fundamental de los resultados de la investigación, debido estas dimensiones se poseen deficientes con respecto a otros aspectos de la organización.

Se propusieron tres objetivos específicos, el primero hace referencia a “Identificar las características personales de los trabajadores de la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales”, así y basándonos en los datos obtenidos en la investigación se da a conocer el total cumplimiento del presente Objetivo, obteniendo el sexo, la edad, el nivel educacional, los años de servicio en la institución y el área a la que pertenece, siendo contestados por el total de muestra. Ahora la institución cuenta con información detallada y específica sobre las características de sus trabajadores, permitiendo identificar las principales problemáticas y crear en base a ello acciones orientadas a solucionarlas.

El segundo objetivo específico planteado fue “Medir el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales”, en este punto los resultados obtenidos proporcionaron como dato la preponderancia de una satisfacción laboral media, y al igual que el objetivo anterior este se da por cumplido a cabalidad.

El último objetivo específico hace mención a “Precisar la importancia que los trabajadores de la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales, asignan a los factores presentes en su satisfacción laboral”, se presentaron nueve dimensiones, de las cuales fue posible identificar como generadoras de insatisfacción las siguientes; las Relaciones Humanas, la Comunicación, la Capacitación y la Participación, que son la base de la

⁴³ GARCIA, L. (2002) “*Sociología de las Organizaciones*”. McGraw-Hill Interamericana. España.

propuesta de intervención realizada por las seminaristas. Finalmente este objetivo también fue desarrollado completamente, por lo que se da por cumplido.

En esta investigación el objetivo general propuesto fue “Conocer el nivel de satisfacción laboral, los factores que influyen en ésta, el grado de importancia de cada uno y las características personales laborales de los trabajadores de la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales”, dada la positiva consecución de los tres objetivos específicos, se confirma la consecución del objetivo general, y el cumplimiento de la meta en un 100%.

Finalmente el presente estudio es un aporte significativo para consolidar el éxito de la institución, la cual, “*depende de la obtención de cooperación de sus persona*”⁴⁴, pues no se registraban datos anteriores respecto a esta temática, la investigación entregó la posibilidad de obtener mayor información sobre la realidad de los trabajadores de DIRECON, como consecuencia de la investigación el departamento de Recursos Humanos contará con la información necesaria para implementar nuevas políticas que irán en beneficio del personal, y su realidad laboral. Si bien se dedicaron todos los esfuerzos a lograr la obtención de la mayor cantidad de datos posibles, es preciso mencionar que la temática propuesta posee una amplia gama de sutilezas que no pudieron ser abarcadas a cabalidad, es por esto que se insta a que se pueda continuar investigando acerca de la satisfacción laboral

- **En Relación al Trabajo Social**

En relación a Trabajo Social en la organización, se pueden indicar que es primera vez que se desarrolla un seminario de título en un Ministerio, siendo ésta instancia tomada como una oportunidad y a la vez como un desafío por el equipo de trabajo para posicionar la carrera en un área nueva, intentando hacer conciencia de la importancia del rol que puede desempeñar el profesional en la institución, entregando una perspectiva social de la temática intervenida, buscando el cumplimiento de los objetivos a través de la propuesta programática diseñada para elevar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de DIRECON.

⁴⁴ MARÍN, L. (2002) “Sociología de las Organizaciones”. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. España

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

PROPUESTA INTERVENCIÓN

La presente propuesta de trabajo fue diseñada en base al modelo Marco lógico, que utilizará herramientas y metodologías que se detallarán en la propuesta de trabajo diseñada, tomando en cuenta los aportes a partir de los resultados obtenidos en la investigación.

- **Título del Proyecto:** “**CONSTRUYENDO VÍNCULOS**”: *Un acercamiento de calidad entre colaboradores y su satisfacción laboral.*
- **Síntesis Diagnóstica.**

En base a los antecedentes recabados en la investigación y luego de haber aplicado la encuesta online, para poder medir la satisfacción laboral de los trabajadores del Ministerio de Relaciones Exteriores, podemos concluir que existe un mediano nivel de satisfacción laboral, tendientes a la insatisfacción lo que se demuestra en las respuestas del anexo N°1, tabulación general de resultados de medición de satisfacción laboral, ésta situación se origina por la influencia de los distintos factores.

Según la encuesta realizada, los trabajadores del ministerio de Relaciones Exteriores se encuentran insatisfechos en la retribución económica, principalmente en el sistema de reajustes y sueldo percibido en relación al presupuesto familiar; por otra parte, la participación en la organización por parte de los trabajadores, la organización en general y la posibilidad de realización personal es deficiente; los trabajadores también se quejan de no poder tomar decisiones en su puesto de trabajo; en cuanto al reconocimiento, existen pocas críticas constructivas en el equipo de trabajo; con lo que respecta a las relaciones humanas existe un nivel tendiente a la insatisfacción en las relaciones con el jefe y la existencia de compañerismo; además los trabajadores dieron a conocer su descontento en cuanto a la posibilidad de asistir capacitaciones y la utilidad de los cursos realizados en el puesto de trabajo; y por último, en cuanto a la participación, los trabajadores mencionan que existe una baja consideración de su propia opinión en asuntos laborales.

Siendo los anteriores factores cruciales para contribuir en el adecuado desempeño laboral de los trabajadores de la organización.

- **Fundamentación del Proyecto**

El autor Edwin Locke definió satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".

Por otra parte, Bravo, Peiró y Rodríguez concuerdan definiendo satisfacción laboral como el "estado emocional positivo placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona." Para Keith Davis "la satisfacción laboral hace referencia a lo positivo o negativo que resulta el contexto de trabajo para las personas. El objetivo básico es contar con empleos que sean excelentes tanto para el individuo como para la producción."

Lo anterior se complementa ya que el individuo intenta aspirar a un desarrollo íntegro, a la satisfacción de sus necesidades tanto personales, como profesionales. La realización personal está intrínsecamente ligada al desarrollo laboral, dado que es en el trabajo donde el individuo pasa gran parte del día, por lo tanto, podemos afirmar que el empleo es un agente causante de satisfacción o de insatisfacción.

El autor Daniel Golemann propone que el desarrollo de la inteligencia emocional permite a los individuos un equilibrio personal-laboral que repercute en el logro de las metas, los objetivos, la misión y la visión de la organización, siendo un elemento influyente en la satisfacción de los colaboradores.

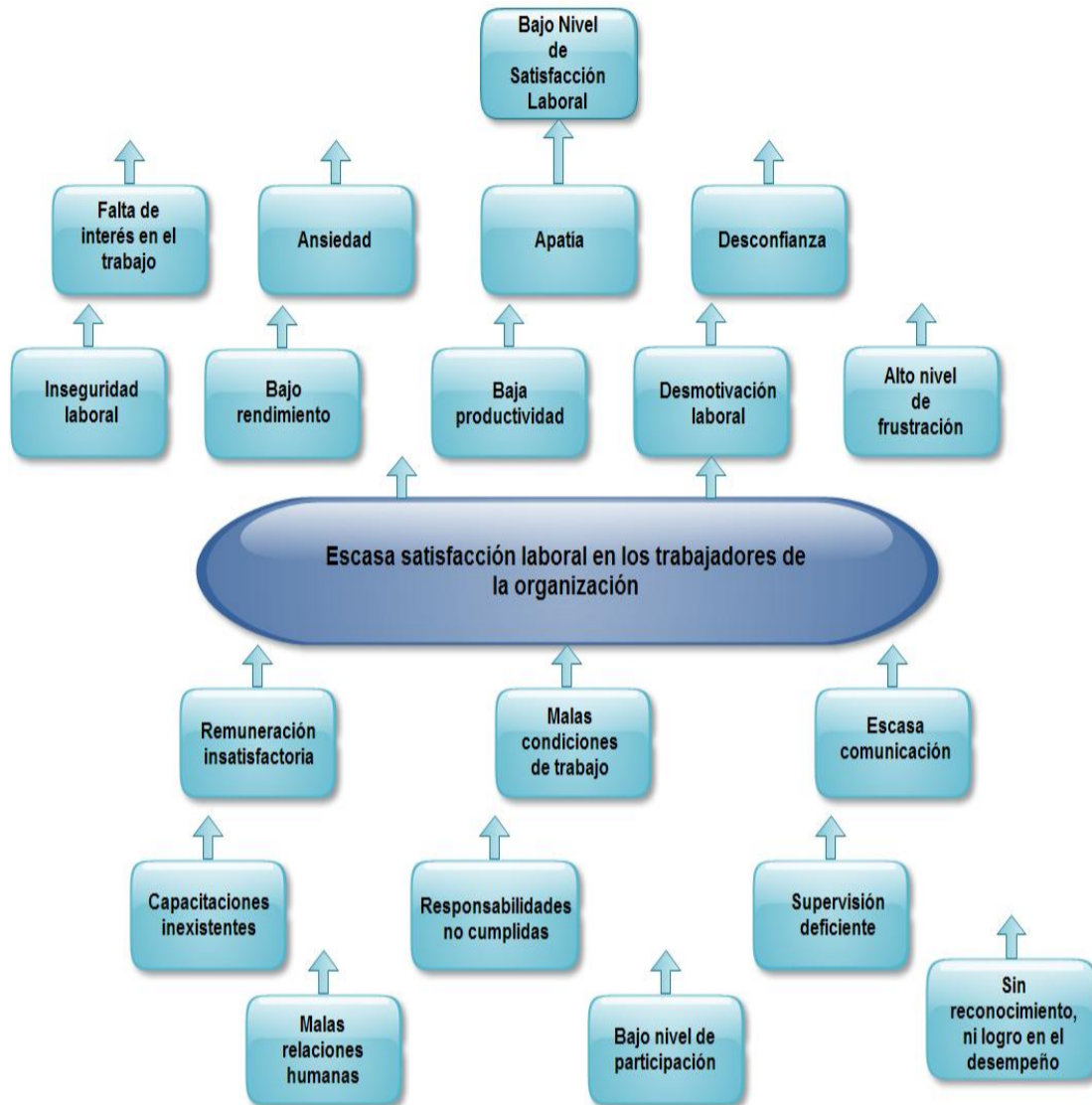
Es necesario que las organizaciones ofrezcan compensaciones económicas adecuadas a sus trabajadores, según su conocimiento habilidades, destrezas, valores y esfuerzo físico que es entregado a diario en el desempeño de las funciones con el fin de que cada trabajador se sienta satisfecho con su retribución. Así mismo, la capacitación es un área fundamental en el trabajo, ya que es un proceso en el cual se adquieren nuevos conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que pueden mejorar el desempeño de los empleados en sus tareas laborales. Una capacitación adecuada puede traer beneficios a las organizaciones tales como: mejorar las relaciones humanas, la imagen corporativa, la productividad y la calidad, entre otros. Otro aspecto importante a destacar es la comunicación en la organización ya que es fundamental que exista de forma adecuada y efectiva, los trabajadores deben comunicarse con sus compañeros de trabajo, con sus dirigentes y subordinados, por lo que, es necesario que existan canales de comunicación apropiados para facilitar la información que se debe entregar. El último aspecto a destacar, pero no menos importante,

son las Relaciones Humanas, se conoce que las personas pasan alrededor de ocho horas diarias en promedio en sus puestos de trabajo, por tanto, es importante que el tiempo destinado a las funciones laborales sea agradable con los compañeros de labores y con los directivos. El desempeño laboral está fundado en las relaciones interpersonales y cuando existen problemas en las relaciones humanas las personas no se sienten satisfechas en su lugar de trabajo.

En base a lo anterior, las respuestas obtenidas en la encuesta muestran que existe una mediana satisfacción laboral por parte de los trabajadores, influenciada principalmente por cuatro factores preponderantes que tienden a la insatisfacción. El primero es la **retribución económica**, siendo esta medida a través del sueldo percibido, el sistema de reajuste, y el sueldo percibido en relación al presupuesto familiar, indicadores que fueron evaluados insatisfactoriamente.

El segundo factor es la capacitación, siendo evaluada de forma negativa, los trabajadores no se encuentran satisfechos con la posibilidad de asistir a cursos de **capacitación**, ni con la utilidad de los cursos realizados en el puesto de trabajo. Siendo el tercer factor la **comunicación**, los encuestados reflejan su descontento, creen que la organización no está preocupada por entregar información relevante o más bien, no lo hace adecuadamente, además existe una escasa información sobre las decisiones que se toman por departamento y a nivel de la organización en general y por otra parte los trabajadores están satisfechos con la información que se entrega sobre las normas y obligaciones que deben acatar dentro de la organización. Por último el cuarto factor influyente en la insatisfacción laboral de los trabajadores es el de **Relaciones Humanas**, en el cual se destaca que no existe una adecuada relación con sus respectivos jefes y la escasa existencia de compañerismo afectando la baja satisfacción laboral.

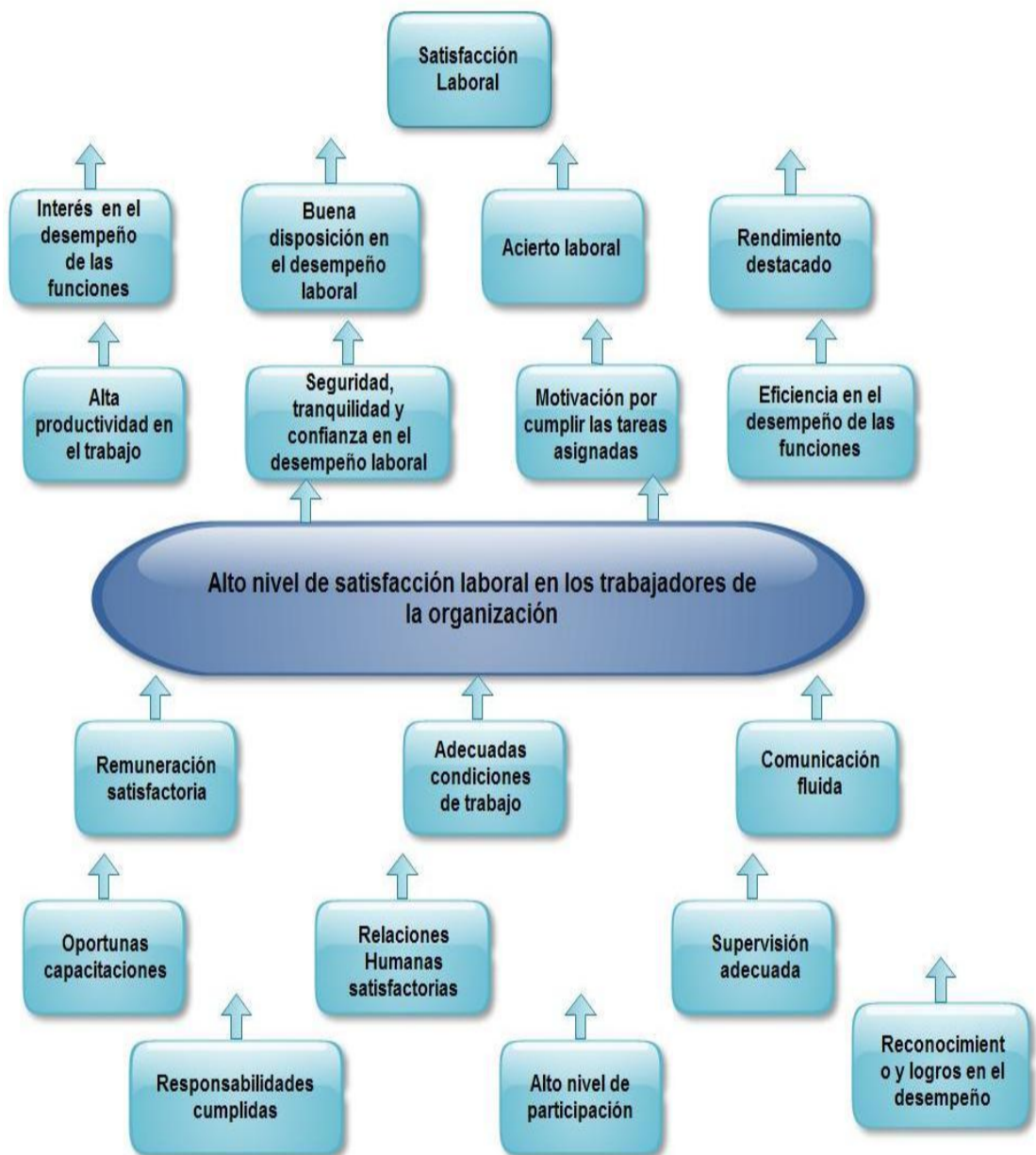
- **Árbol de Problemas N°1**



- **Beneficiarios**

Los funcionarios de DIRECON, correspondientes a las áreas, administrativa, PROCHILE, negociaciones, Bilateral, multilateral. Es decir todos los trabajadores del Ministerio de Relaciones Exteriores.

- **Árbol de Objetivos N°2**



- **Objetivo General**

- Elevar el Nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores del DIRECON.

- **Objetivos Específicos**

1.- Vincular el Sub Departamento de RRHH, con los trabajadores de DIRECON.

2.- Fortalecer los Factores que influyen en la Satisfacción Laboral en las Dimensiones de Capacitación, Relaciones humanas, Comunicación y Participación.

- **Prognosis**

De no mediar una intervención profesional, a partir de los conocimientos del Trabajo Social, es posible que la situación de un mediano nivel de satisfacción laboral, tendientes a la insatisfacción presente en los trabajadores de la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales pertenecientes a la Dirección de Asuntos Económicos Bilaterales, y la Dirección de Asuntos Multilaterales, Dirección de Promoción de Exportación (PROCHILE) y Departamentos Administrativos, se mantendrá en el tiempo, pudiendo afectar el clima organizacional de la institución, con tendencia a generar un insuficiente rendimiento y productividad creando desmotivación, y falta de interés, lo cual podría ir en desmedro de la calidad de vida personal y laboral de los trabajadores de la organización.

MATRIZ LÓGICA DE LA PROPUESTA

Objetivo Específico N°1	Indicadores	Metas	Medios de verificación
<p>Vincular el departamento de RRHH, con los trabajadores de DIRECON.</p>	<p>Actividad Hito N°1: "implementar el número de consulta "Aló RRHH" disponible para los trabajadores de la organización "</p> <p>Primer Indicador: La dimensión de este indicador corresponde a Eficacia, y Eficiencia siendo su ámbito de control el resultado intermedio y el producto final.</p> <p>Actividad Hito N° 2: "Creación de la página web de RRHH"</p> <p>Segundo Indicador: La dimensión de este indicador corresponde a Eficacia y Calidad, siendo su ámbito de control el resultado intermedio.</p> <p>Actividad Hito N°3: "Creación de la revista"</p> <p>Tercer Indicador: La dimensión de este indicador corresponde a Calidad, Economía siendo su ámbito de control el producto final.</p>	<p>Propender en un 60 % el cumplimiento de las actividades Hito.</p>	<p>Línea de teléfono</p> <p>Página Web Registro fotográfico</p> <p>Encuesta sobre la percepción de los trabajadores de la revista</p> <p>Registro fotográfico</p>

	Actividad Hito N°4: “Paseo familiar recreativo de fin de año” Cuarto Indicador: La dimensión de este indicador corresponde a Eficacia, Eficiencia y Calidad siendo su ámbito de control el producto final.									Asistencia		
Actividades Principales	Cronograma											
	Primer Trimestre					Segundo Trimestre				Tercer Trimestre		
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Dic
1. Contactar ejecutivo de ventas de línea telefónica.	X											
2. Firmar contrato	x											
3. Comprar los aparatos para cada oficina.	X											

4. Instalar aparatos y dejarlo Funcionando	X											
5. Número de consulta Aló RRHH, disponible para su uso.		X										
6. Instalar servidor local para la página web		X										
7. Diseñar la página web		X										
8. Optimizar fotos y contenido			X									
9. Subir al servidor			X									
10. Arrendar Hosting			X									
11. Comprar dominio			X									

12. Prueba de base de datos.				X								
13. Re direccionamiento de la DNS.				X								
14. Pagina web en Funcionamiento.				X								
15. Conseguir financiamiento para la revista				X								
11. Conseguir publicidad para el financiamiento				X								
12. Nombrar equipo coordinador					X							
13. Hacer revista					X							
14. Llevar el CD de la revista a la imprenta					X							

15.Simulación de revista para la revisión					X							
16.Editar revista					X							
17.Distribuir revista lista						X						
18.Elegir grupo organizador responsable del paseo familiar							X					
19.Llenar ficha de posibles actividades a realizar								X				
20.Cotizar presupuesto									X			
21.Buscar lugar del paseo										X		
22.Compra de insumos necesarios											X	X

23.Cotizar buses												X	
24.Arriendo de buses													X
25.Informar día, fecha y lugar a los trabajadores												X	
26.Realización del paseo familiar recreativo de fin de año													X

Objetivo Específico N°2	Indicadores	Metas	Medios de verificación
<p>Fortalecer los factores que influyen en la satisfacción laboral en las dimensiones de Capacitación, Relaciones humanas, Comunicación y Participación.</p>	<p>Actividad Hito N°1: “Realizar un diagnóstico de las necesidades de los trabajadores en relación a la capacitación.”</p> <p>Primer Indicador: La dimensión de este indicador corresponde a Eficacia, y Calidad siendo su ámbito de control el resultado intermedio y el producto final.</p> <p>Actividad Hito N° 2: “Gestionar capacitaciones con el SENCE.”</p> <p>Segundo Indicador: La dimensión de este indicador corresponde a Eficacia, Calidad y Economía, siendo su ámbito de control el resultado intermedio y el producto final.</p> <p>Actividad Hito N°3: “Celebración de los cumpleaños mensuales de los trabajadores.”</p> <p>Tercer Indicador: La dimensión de este indicador corresponde a Eficacia y Calidad siendo su ámbito de control el producto final.</p>	<p>Propender en un 60 % el cumplimiento de las actividades Hito.</p>	<p>Diagnóstico impreso</p> <p>Registro Fotográfico</p> <p>Registro Fotográfico</p> <p>Registro Audiovisual</p> <p>Lista de asistencia</p>

	<p>“Realizar actividad recreativa de Amigo Secreto, por departamento.”</p> <p>Cuarto Indicador: La dimensión de este indicador corresponde a Eficacia y Calidad siendo su ámbito de control el resultado intermedio y el producto final.</p> <p>Actividad Hito N°8: “Utilizar el foro de la página web.”</p> <p>Cuarto Indicador: La dimensión de este indicador corresponde a Eficacia, Calidad y Economía siendo su ámbito de control intermedio.</p>		<p>Página Web</p>									
<p>Actividades Principales</p>	<p>Cronograma</p>											
	<p>Primer Trimestre</p>				<p>Segundo Trimestre</p>				<p>Tercer Trimestre</p>			
	<p>Enero</p>	<p>Febrero</p>	<p>Marzo</p>	<p>Abril</p>	<p>Mayo</p>	<p>Junio</p>	<p>Julio</p>	<p>Agosto</p>	<p>Sept</p>	<p>Octubre</p>	<p>Nov</p>	<p>Dic</p>

1.Realizar una entrevista para conocer si el trabajador ha realizado algún tipo de capacitación			X									
2.Conocer mediante una encuesta las necesidades de los trabajadores en realización a una capacitación			X									
3.Realizar un diagnóstico de las necesidades de los trabajadores en relación a la capacitación			X									
4.Coordinar una reunión con el SENCE			X									
5.Postular a capacitaciones del SENCE para los trabajadores			X									
6.Gestionar capacitaciones con el SENCE				X								
7.Inscripción de todos los cumpleaños de los trabajadores en la base de datos del personal de la organización	X											

8.Fomación de equipo que organice la celebración mensual	X											
9.Realización del presupuesto necesario para la celebración	X											
10.Cotización del presupuesto	X											
11.Compras de los insumos necesarios	X											
12.El equipo organizador debe buscar el lugar apropiado para la celebración	X											
13.Celebración de los cumpleaños mensuales de los trabajadores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
14.Reunión informativa para los trabajadores sobre la actividad a realizar sobre el mejor jefe del mes	X											
15.Realizar votación anónima del mejor jefe del mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

16.Elejr al mejor jefe del mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
17.Sacar fotos al jefe	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
18.Enmarcar y publicar el premio para darlo a conocer en la organización	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
19.Elegir un equipo a cargo de la revista							X					
20.Distribuir la revista por departamento							X					
21.Mantener la página web actualizada							X	X	X	X	X	X
22.Revisar los usuarios y las visitas al sitio on line							X	X	X	X	X	X
23.Prolongar el funcionamiento de la revista y de la página web							X	X	X	X	X	X

24.Cotizar restaurantes para el almuerzo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
25.Delimitar día, hora y lugar del almuerzo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
26.Elegir a los encargados del balance mensual incluyendo noticias e informaciones varias	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
27.Realizar un almuerzo de balance mensual de equipo por departamento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
28.Dar la oportunidad a los trabajadores para emitir opinión respecto a las distintas situaciones del departamento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
29.Escribir nombres de cada trabajador en distintas hojas de papel										X		
30.Mezclarlos todos en una tómbola										X		

31.Sacar al azar cada papel por cada trabajador										X		
32.Realizar actividad recreativa de “Amigo secreto” por departamento											X	
33.Entregar pistas a los participantes sobre la identificación de cada amigo secreto										X	X	
34.Intercambiar regalos											X	
35.Entregar tutorial de uso adecuado del foro de la página web					X							
36.Dar clave y usuaria a cada trabajador					X							
37.Revisar todas las semanas las opiniones vertidas en el foro					X	X	X	X	X	X	X	X
38.Utilizar el foro de la página web					X	X	X	X	X	X	X	X

- Presupuesto de la propuesta

Item	Descripción	Cantidad	Valor Unitario (\$ Unitario)	Valor Total
1.-	Línea telefónica	1	\$30.000	\$30.000
2.-	Comprar aparatos	30	\$5.000	\$150.000
3.-	Instalación de aparatos	30	\$12.000	\$360.000
4.-	Página Web	1	\$1.000.000	\$1.000.000
5.-	Diseño de revista	1	\$500.000	\$500.000
6.-	Imprenta de la revista	450	\$3500	\$1.575.000
7.-	“Lugar del paseo “Rosa Agustina	1300	\$26.900 Adultos p/p \$23.900 Niños p/p	\$12.105.000 \$20.315.000
8.-	Arriendo de buses	30	\$120.000 bus de 44 asientos	\$3.600.000
9.-	Resma de hojas	5	\$3.500 c/u	\$17.500
10.-	Lápices de pasta	450	\$200 c/u	\$90.000
11.-	Data Show	13	\$299.990 c/u	\$3.899.870
12.-	Plumones de pizarra	100	\$1.140 c/u	\$114.000
13.-	Evento de cumpleaños “Madrid”	12	\$150.000 c/u	\$1.800.000
14.-	Tómbola	21	\$5.000 c/u	\$105.000
15.-	Impresión Foto	8	\$250c/u	\$2000
16.-	Marco de foto	8	\$3.500 c/u	\$28.000
17.-	Almuerzo por persona en el “Rosa Agustina”	450	\$13.900 p/p	\$6.255.000
18.-	TOTAL DEL PROYECTO			\$ 51.946.370

- **Diseño para la Evaluación**

	PLAN DE TRABAJO E INSTRUMENTOS	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
EVALUACIÓN DE PROCESOS	<p>Objetivo N°1</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hacer uso del número “aló RRHH”. -Revisar el funcionamiento de la página web. <p>Objetivo N°2</p> <ul style="list-style-type: none"> -Revisar diagnóstico de necesidades. -Evaluar las capacitaciones gestionadas con el SENCE. -Evaluar el funcionamiento de la revista y la página web. -Evaluar la utilización del foro de la página web. 	<ul style="list-style-type: none"> -Al finalizar el primer trimestre. -Al finalizar el segundo trimestre. -Al finalizar el tercer trimestre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lia Opazo -Javiera Pereira -Carolina Torrijo

<p>EVALUACIÓN DE RESULTADOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el paseo familiar de fin de año, a través de la lista de asistencia y el registro fotográfico de la actividad. -Revisión de la revista. -Evaluación de la celebración de cumpleaños en cuanto a la asistencia y participación de los trabajadores -Evaluación de la elección del mejor jefe. -Evaluar el almuerzo balance en cuanto a la asistencia y participación. -Evaluar la actividad recreativa de amigo secreto. 	<p>-Al termino de cada proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lia Opazo -Javiera Pereira -Carolina Torrijo
<p>EVALUACIÓN DE LOS USUARIOS/AS</p>	<p>-Aplicación de una encuesta de satisfacción usuaria.</p>	<p>-Al termino del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Lia Opazo -Javiera Pereira -Carolina Torrijo

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- **Libros:**

- ✓ ACUÑA, M. (2009). "Estudio de clima organizacional".
- ✓ BRIONES. G, (2003). "Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales". Editorial Trillas 4a ed. México.
- ✓ CEA D ANCONA, M. (2001) "Metodología Cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social". Madrid.
- ✓ CEA, M. (2004) "Métodos de Encuesta: Teoría y práctica, errores y mejora". España.
- ✓ GOLEMAN D, (1995)."La inteligencia emocional" Buenos Aires, Argentina.
- ✓ HENRIQUEZ, M. "Clima Organizacional: Intervención, evaluación y estudio desde un enfoque sistémico de Niklas Luhmann en una importante empresa de la V región". Seminario para optar al título de Asistente Social y al grado en servicio social. Universidad de Valparaíso, Valparaíso Chile.
- ✓ Hernández, R. (1998) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill
- ✓ ROBBINS, S. (2004) "Comportamiento Organizacional". Edición 10ª. Ed. México
- ✓ RODRÍGUEZ, A. (1998) "Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones", Ediciones Pirámide, S.A Cap.17 (Juan de la Poza). Madrid.
- ✓ RODRIGUEZ, D. (2002) "Gestión Organizacional: elementos para su estudio". Ediciones universidad Católica de Chile. Santiago.
- ✓ Salinas, D (2010) ¿A cuántos y a quiénes preguntar? Una aproximación al muestreo cuantitativo y cualitativo en investigación

social y educacional. Ediciones Universitarias de Valparaíso, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

- ✓ SAMPIERI, R. (2006) “Metodología de la Investigación”, Ediciones McGraw-Hill. México.
- ✓ Urquieta y Castañeda (2005). *Lógicas de Intervención: Una mirada desde el Colectivo Profesional*. Valparaíso: Universidad de Valparaíso. Escuela de Trabajo Social.
- **Seminarios de Título:**
 - ✓ BALBOA. R, GUERRERO. B, RETAMAL. Z, (2001). “Estudio de satisfacción laboral de la dirección de desarrollo comunitario de la I. Municipalidad de Quillota.” Seminario de título para optar al grado de Licenciado en Trabajo Social y al título profesional de Asistente Social. Universidad de Valparaíso, Valparaíso Chile.
 - ✓ CARRASCO. F, TORRES.M (2008). “Estudio de clima organizacional en Falabella, sucursal Viña del Mar” Seminario de título para optar al grado de Licenciado en Trabajo Social y al título profesional de Asistente Social. Universidad de Valparaíso, Valparaíso Chile.
 - ✓ LAYANA. J (2009). “Estudio de clima organizacional en Falabella, sucursal Viña del Mar Un Aporte de Trabajo Social en el área de Recursos Humanos: Estudio de la situación habitacional de los trabajadores para la optimización de beneficios organizacionales.” Seminario de título para optar al grado de Licenciado en Trabajo Social y al título profesional de Asistente Social. Universidad de Valparaíso, Valparaíso Chile.

- **Revistas y Artículos:**

- ✓ Patricia Castañeda y Ana María Salamé. Construcción colectiva de perfil académico profesional en trabajo social: La experiencia de las Escuelas de Trabajo Social del Consorcio de Universidades Estatales. Revista de Desarrollo de Competencias (RDEC).
- ✓ Katia Caballero. El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza: Becaria Investigación, Universidad de Granada.

- **Documentos y libros digitales:**

- ✓ Ignacio Fernández Reyes y Ricardo Baeza Weinmann, El Psicólogo organizacional como gestor de las compensaciones. Pdf
- ✓ Lead, Leadtools y Leadview, Guía breve de SPSS 15.0.
- ✓ Jerónimo Cavalcante, Tesis doctoral Satisfacción en el trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas, Brasil. Pdf.
- ✓ María García, Efectos de la Educación sobre los determinantes de la Satisfacción Laboral en España. Un análisis de los beneficios monetarios y no monetarios en el mercado de trabajo mediante modelos Logit Ordenados. Pdf.
- ✓ Salvador Andrade y Martha Fernández, Responsabilidad Social empresarial: significados e implicaciones a partir de la evolución de los procesos productivos. Pdf.
- ✓ Edelsys Hernández, como escribir una tesis, metodología de la investigación. Pdf.
- ✓ Grupo Kaizen SA. , Alineamiento Estratégico-la eliminación de la teoría de la conspiración. Pdf.
- ✓ Daniel Valdés, Alineamiento. Pdf.

- **Otros documentos:**

- ✓ Diccionario de la Real Academia Española, año 2010.
- ✓ Ignacio Lledó. Norma ISO 26.000.

- **Páginas Web:**

- ✓ Ministerio de Relaciones Exteriores extraído el ... de ... desde www.minrel.cl
- ✓ Gobierno de Chile extraído el ... de.. desde www.gobiernodechile.cl
- ✓ Dirección de Promoción de Exportaciones extraído el... de... desde www.prochile.cl
- ✓ Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales extraído el... de.. desde www.direcon.gob.cl
- ✓ Biblioteca del Congreso Nacional extraído el... de ... desde www.bcn.cl
- ✓ Responsabilidad Social Corporativa, Políticas y Sistemas de Gestión para el desarrollo en el ámbito Económico, Social y Medioambiental extraído el... de.. desde www.rsc-chile.cl

- **Entrevistas:**

- ✓ Romina Gálvez Araya Administradora Pública Jefa Unidad Desarrollo de Personas, Sub departamento de Recursos Humanos, DIRECON, Ministerio de Relaciones Exteriores, Chile.
- ✓ María José Navajas Cerda Psicóloga Organizacional Unidad Desarrollo de Personas, Sub departamento de Recursos Humanos, DIRECON, Ministerio de Relaciones Exteriores, Chile.
- ✓ Claudia Chaparro Osorio Contador Auditor e Ingeniero Comercial Directora Regional ProChile, Valparaíso, Ministerio de Relaciones Exteriores, Chile.