

Educación Tecnológica

Programa de Estudio  
Tercer o Cuarto Año Medio

**Formación Diferenciada**



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE EDUCACION

## Presentación

El presente Programa desarrolla los Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios del Sector de Educación Tecnológica para Tercer o Cuarto Año Medio, Formación Diferenciada Humanístico-Científico. Provee instancias de aprendizajes que permiten a los alumnos y las alumnas alcanzar una base de conocimientos, habilidades y actitudes para desenvolverse adecuadamente como creadores, usuarios críticos y consumidores inteligentes de tecnología.

La Formación General en Educación Tecnológica termina en Segundo Año Medio. Se espera que al final de estos 10 años de aprendizaje, los alumnos y alumnas hayan tenido la oportunidad de desarrollar habilidades, actitudes y conocimientos transferibles a la demanda de actos tecnológicos que afecten a sus vidas. Aprendizajes que no sólo son cruciales en la experiencia laboral, si no que, además, facilitan la integración de las personas en la sociedad como actores inteligentes, responsables y en permanente aprendizaje, en un marco de cambio económico, social y político constante, resultado de la globalización y la aceleración de los cambios tecnológicos.

Es conveniente recordar que tanto para 1º y 2º Medio, el programa se apoya en un trabajo de los alumnos y las alumnas que abarca el hacer, la reflexión sobre los procesos que conforman ese hacer y la adquisición de los contenidos involucrados (habilidades, actitudes y conceptos). A través de la realización de proyectos, el programa ofrece oportunidades a los estudiantes para que planifiquen, ejecuten y evalúen actividades que aborden adecuadamente las cuatro fases de la vida de un servicio: a)

análisis previo de la necesidad; b) diseño; c) producción y desarrollo; d) comunicación.

La progresión entre 1º y 2º Medio radica por un lado en el producto tecnológico sobre el cual se desarrolla el proyecto: en Primer Año Medio los alumnos y alumnas trabajan todas las etapas de un proceso tecnológico sobre un objeto, y en 2º Medio sobre un servicio, y en la explicitación de los conceptos que sustentan una gestión de calidad. Durante el desarrollo del proyecto, aprenden conceptos básicos de organización y administración de proyectos. Además, el programa de 2º Medio re capitula los aprendizajes que en forma progresiva se han venido trabajando sistemáticamente desde 5º año básico.

El programa diferenciado para Tercer o Cuarto Año de Educación Media Humanístico-Científica está dirigido a la inserción laboral de los estudiantes, aportándoles una visión sistémica de las organizaciones productivas. Se analiza su relación con otras organizaciones y con el medio y, su funcionamiento interno. También se les entrega herramientas básicas de gestión.

Este programa está estructurado en tres unidades: Análisis de la organización y su entorno, Selección y descripción de una organización de personas, e Inserción laboral.

En la Unidad 1, los alumnos y alumnas identifican distintos tipos de organizaciones, y las comparan de acuerdo a similitudes y diferencias. Asimismo, comprenden la naturaleza y propósito de la organización, identificando su misión y objetivos.

El análisis de los contenidos de la unidad les permite conocer a los distintos agentes con

los cuales interactúa la organización, y visualizar las oportunidades y amenazas que se les presentan en su entorno social y ambiental.

Una vez analizada la organización y su entorno, los alumnos y alumnas, a través de la Unidad 2, “Selección y descripción de una organización de personas”, identifican la estructura general y su funcionamiento interno.

Esta unidad tiene como objetivo que los estudiantes analicen y describan los distintos tipos de estructuras que presentan las organizaciones, y cómo ello determina la cultura y el clima organizacional. El análisis de diversas formas de estructura organizacional permite a los estudiantes entender aspectos como: moti-

vación, liderazgo y comunicación. Igualmente, identificar las políticas de recursos humanos y de seguridad de una organización.

La tercera unidad “Inserción laboral” se aboca a la entrega de herramientas y técnicas básicas de gestión para el mundo laboral, con las cuales los estudiantes pueden identificar y buscar alternativas de trabajos y describir e interiorizarse del proceso de postulación, selección y contratación laboral. Su objetivo es que el alumno o alumna describa o conozca el proceso de ingreso de un nuevo empleado a una organización, con su correspondiente conocimiento sobre materias previsionales y salud, y el manejo de documentaciones básicas.

## Objetivos Fundamentales Transversales y su presencia en el programa

Los Objetivos Fundamentales Transversales (OFT) definen finalidades generales de la educación referidas al desarrollo personal y la formación ética e intelectual de alumnos y alumnas. Su realización trasciende a un sector o subsector específico del currículum y tiene lugar en múltiples ámbitos o dimensiones de la experiencia escolar, que son responsabilidad del conjunto de la institución escolar, incluyendo, entre otros, el proyecto educativo y el tipo de disciplina que caracteriza a cada establecimiento, los estilos y tipos de prácticas docentes, las actividades ceremoniales y el ejemplo cotidiano de profesores y profesoras, administrativos y los propios estudiantes. Sin embargo, el ámbito privilegiado de realización de los OFT se encuentra en los contextos y actividades de aprendizaje que organiza cada sector y subsector, en función del logro de los aprendizajes esperados de cada una de sus unidades.

Desde la perspectiva referida, cada sector o subsector de aprendizaje, en su propósito de contribuir a la formación para la vida, conjuga en un todo integrado e indisoluble el desarrollo intelectual con la formación ético-social de alumnos y alumnas. De esta forma busca superar la separación que en ocasiones se establece entre la dimensión formativa y la instructiva. Los programas están contruidos sobre la base de contenidos programáticos significativos que tienen una carga formativa muy importante, ya que en el proceso de adquisición de estos conocimientos y habilidades los estudiantes establecen jerarquías valóricas, formulan juicios morales, asumen posturas éticas y desarrollan compromisos sociales.

Los Objetivos Fundamentales Transversales de la Educación Media corresponden a una explicitación ordenada en cuatro ámbitos de los propósitos formativos del conjunto de este nivel de enseñanza: Crecimiento y Autoafirmación Personal, Desarrollo del Pensamiento, Formación Ética, Persona y Entorno; su realización, como se dijo, es responsabilidad de la institución escolar y la experiencia de aprendizaje y de vida que ofrece en su conjunto a alumnos y alumnas. Desde la perspectiva de cada sector y subsector, esto significa que no hay límites respecto a qué OFT trabajar en el contexto específico de cada disciplina; las posibilidades formativas de todo contenido conceptual o actividad debieran considerarse abiertas a cualquier aspecto o dimensión de los OFT.

Junto a lo señalado, es necesario destacar que hay una relación de afinidad y consistencia en términos de objeto temático, preguntas o problemas, entre cada sector y subsector y determinados OFT. El presente programa de estudio ha sido definido incluyendo ('verticalizando'), los objetivos transversales más afines con su objeto, los que han sido incorporados tanto a sus objetivos y contenidos, como a sus metodologías, actividades y sugerencias de evaluación. De este modo, los conceptos (o conocimientos), habilidades y actitudes que este programa se propone trabajar integran explícitamente algunos de los OFT definidos en el marco curricular de la Educación Media.

En el programa de Educación Tecnológica de 3° o 4° Año Medio, Formación Diferenciada, tienen especial presencia y desarrollo:

- Los OFT del ámbito crecimiento y autoafirmación personal que se refieren a la estimulación y desarrollo de los rasgos y cualidades que conforman y afirman la identidad de alumnos y alumnas, así como el desarrollo de su autoconocimiento, incluida la dimensión emocional. El programa, al procurar desarrollar en los estudiantes la capacidad de insertarse activa y responsablemente en el mundo social-laboral, y valerse por sí mismos en la búsqueda de soluciones tecnológicas a necesidades propias o de la comunidad, ofrece un espacio privilegiado para el trabajo formativo de la propia identidad, permitiendo a alumnos y alumnas conocer sus potencialidades y limitaciones, desarrollar la autoestima, la confianza en sí mismos y un sentido positivo ante la vida.
- Los OFT del ámbito desarrollo del pensamiento referidos a habilidades de investigación, comunicativas y de resolución de problemas. El programa en su conjunto procura que los estudiantes desarrollen capacidades para comprender la dinámica del mundo laboral y poder insertarse adecuadamente en éste, lo que supone habilidades de uso del conocimiento y de la información, de aplicación de principios generales y método a la resolución de problemas, y de clarificación, evaluación y comunicación de ideas, al trabajo en equipos e inserción.
- Los OFT del ámbito formación ética que dicen relación con el respeto por el otro y la valoración de su singularidad, así como

los referidos al bien común y, más en general, al actuar en forma éticamente responsable respecto de metas y compromisos asumidos. Las tres dimensiones aludidas de OFT tienen su expresión en los requerimientos de las tomas de decisiones y acciones asociadas a la inserción y desempeño en el mundo del trabajo que exigen trabajo colaborativo, criterios de calidad, respeto por los derechos de las personas, resguardo del medio ambiente y del bien común, entre otros.

- Los OFT del ámbito persona y su entorno referidos al cuidado del medio ambiente, al valor y dignidad del trabajo, y a criterios de rigor, cumplimiento y seguridad en el mismo, por un lado, y flexibilidad, creatividad y capacidad de emprender, por otro. El programa busca que alumnos y alumnas conozcan y comprendan que el impacto social y medioambiental es un criterio crítico a considerar en el diseño, producción y uso de productos tecnológicos; que aprecien el sentido y dignidad de todo trabajo; y que desarrollen respecto a tareas y trabajos las capacidades mencionadas de rigor y cumplimiento de procedimientos y compromisos, así como las de distancia crítica, invención y emprendimiento.

Junto a lo señalado, dado el carácter del sector, en que se privilegia el desarrollo de proyectos y el trabajo colaborativo entre alumnos y alumnas, el programa ofrece un desglose de aprendizajes relacionados con los tres ámbitos formativos mencionados, los cuales son retomados en las sugerencias metodológicas y criterios de evaluación desarrollados en cada una de las unidades. Estos aprendizajes se comenzaron a trabajar en Educación Tecnológica

en forma sistemática en 5° Año Básico. Su logro es progresivo en la medida que el desarrollo de los alumnos y alumnas en cada nivel lo permita:

#### **Comunicación**

- contribuir productivamente en los procesos de discusión y/o elaboración conjunta;
- escuchar, comprender y responder en forma constructiva a los aportes de los otros;
- producir material escrito en un formato que corresponde a los destinatarios y cumple con el propósito previsto;
- extraer información relevante de una variedad de fuentes.

#### **Trabajo con otros**

- trabajar en la prosecución de los objetivos del grupo en los tiempo asignados;
- demostrar interés por asumir responsabilidades en el grupo;
- llegar a acuerdos con los miembros del grupo;
- organizar sus actividades personales para cumplir sus responsabilidades para con el grupo en forma eficiente y efectiva;
- informar al grupo sobre dificultades y avances en el desarrollo de sus tareas;
- ayudar a sus pares en la realización de las tareas.

#### **Resolución de problemas**

- identificar problemas que dificultan el cumplimiento de sus tareas y pedir la ayuda adecuada;
- analizar su tarea en detalle y describir problemas encontrados durante su desarrollo;
- buscar y seleccionar métodos alternativos en la consecución de sus tareas;
- mostrar esfuerzo y perseverancia cuando no se encuentra la solución;
- cambiar la forma de trabajar para adecuarse a obstáculos y problemas imprevistos;
- demostrar habilidad para aprender de los errores;

En el caso que los alumnos y alumnas tengan acceso al uso de computadores para el desarrollo de sus trabajos, es deseable que desarrollen los siguientes aprendizajes:

- ingresar información al computador;
- sacar y editar información que está almacenada en el computador;
- usar programas utilitarios: procesador de texto, planillas de cálculo, programas de dibujo;
- usar la comunicación electrónica para enviar y recibir mensajes;
- acceder a internet y buscar información.

## Orientaciones didácticas

### 1. Concepto de aprendizaje en la Educación Tecnológica

La educación tecnológica supone el desarrollo de:

- la capacidad para entender el desarrollo tecnológico y su relación con la sociedad y el medio ambiente;
- la capacidad para evaluar los actos tecnológicos propios y ajenos en el marco de su impacto social y medio ambiental;
- la capacidad de ejecutar actos tecnológicos con calidad, eficiencia, seguridad y responsabilidad personal y social.

Los alumnos y alumnas, a través del aprendizaje en tecnología deben tener la oportunidad de:

- Usar una variedad de medios para distinguir y enunciar situaciones problemáticas y resolver problemas prácticos en un contexto social.
- Adquirir y usar durante su trabajo tres aspectos interrelacionados: el cómo hacer, la comprensión de procesos y la adquisición de conocimientos.
- Arriesgarse a tomar opciones, desarrollar múltiples soluciones a problemas, probar y mejorar, prevenir, trabajar en grupo en forma colaborativa, responsabilizarse por los resultados y administrar los recursos en forma efectiva y eficiente.

### 2. Trabajo de proyectos

El proyecto como estrategia pedagógica está centrado en la planificación, puesta en marcha y evaluación de un conjunto de actividades y procedimientos, con el fin de lograr un objetivo específico. Los alumnos y alumnas, en forma organizada y planificada, resuelven una tarea, aprovechando para ello los recursos disponibles en su entorno y respetando ciertas restricciones impuestas por la tarea y por el contexto.

Durante el desarrollo de un proyecto, el alumno y la alumna se enfrenta a necesidades y situaciones que comúnmente no experimenta en el aula: emprender, tomar decisiones, asumir riesgos, establecer redes de cooperación, negociar posibles soluciones con sus pares.

Para el éxito de un proyecto es fundamental el papel de guía y orientador que cumple el profesor o la profesora. Es necesario velar para que se cumplan ciertas condiciones que son centrales al desarrollo de un proyecto: que los estudiantes trabajen y se involucren responsablemente en las metas que han establecido; que se establezca un clima de respeto entre los pares y una valoración de sus singularidades; y que se logre una comprensión de la necesidad del trabajo colaborativo.

El producto de un proyecto es el resultado de múltiples acciones y diversos aprendizajes desarrollados en un contexto real. Para los

alumnos y las alumnas es la obtención de un producto concreto, que tiene un espacio para ser mostrado, comunicado y socializado entre sus pares, lo cual les retribuye una enorme satisfacción.

#### Características de un proyecto:

- A pesar de que está restringido a ciertos objetivos de aprendizaje enmarcados por el profesor o profesora, su especificidad surge de los intereses personales o del grupo de estudiantes.
- Es una tarea específica que debe traducirse en un producto concreto.
- Implica una reflexión en la cual se confrontan las necesidades con los medios para lograrlas.
- Durante su formulación se explicitan los objetivos, necesidades, recursos disponibles, se distribuyen responsabilidades y se definen los plazos.
- Si el proyecto es grupal, las acciones se organizan interactivamente como un compromiso de cada uno de los alumnos y las alumnas involucrados.
- Debe evaluarse en forma permanente confrontando el trabajo realizado con el trabajo proyectado, analizando también el proceso de realización.

### 3. Análisis de casos

Un caso corresponde a un relato cuyo propósito es que los estudiantes puedan conocer situaciones problemas complejas a las cuales no es factible acceder directamente. Es un método didáctico comúnmente utilizado en el estudio de organizaciones por las dificultades que implica conocer las mismas.

El análisis de casos es la actividad de comprender críticamente el relato, ejercitando las distinciones que se desarrollan en el curso.

Los casos deben ser leídos con detenimiento para reconocer los elementos y distinciones que presentan. Posteriormente es importante que el docente genere y oriente una discusión para asegurar que los alumnos y alumnas reflexionen sobre los aspectos solicitados en las actividades. En este contexto se deberá incentivar a los estudiantes a emitir sus opiniones personales sobre la situación problema especificada.

Para la formulación de casos es necesario:

- Tener claro qué se pretende con el caso.
- Buscar situaciones simples, cercanas a los alumnos y alumnas, enfocadas al tema que se está tratando.
- Al final del caso, para dirigir la discusión, incorporar preguntas o entregar criterios para analizarlo.
- Realizar una descripción concisa.

### 4. Evaluación

Los alumnos y alumnas son beneficiados cuando la evaluación se toma como una oportunidad para mejorar los aprendizajes más que como un juicio al final del proceso.

La evaluación debe mostrar a los estudiantes las fortalezas y debilidades de su trabajo e indicar cómo las pueden desarrollar. Debe contener la suficiente información para que reorienten sus esfuerzos, planifiquen y establezcan objetivos de aprendizajes.

Este tipo de evaluación debiera ser entregada en forma regular y continua.

En Educación Tecnológica, el producto es el final de un proceso de trabajo. Para evaluar estos procesos y sus productos resultantes, hay que observar las ideas y toma de decisiones que lo produjeron.

El énfasis de la evaluación debiera estar en el por qué y cómo los alumnos deciden y

hacen, y en el producto desarrollado. Por lo tanto, se evalúa la aplicación de conceptos y habilidades al enfrentar una tarea y, la correspondencia entre el resultado obtenido y el diseño o intencionalidad explicitada al inicio de la tarea.

Para evaluar el despliegue de las habilidades y conocimientos en la práctica, se deben crear instancias que permitan su observación.

El programa ofrece para cada unidad ejemplos de evaluación estructurados de la siguiente forma:

### 1. Procedimientos y criterios de evaluación para la unidad.

La evaluación se puede realizar sobre una variedad de productos y momentos del trabajo de los alumnos y alumnas. De todas maneras, éstos deberían estar en conocimiento de los criterios que se usarán para evaluarlos, para que sepan lo que se espera de ellos. A modo de ejemplo, se mencionan algunas instancias de evaluación:

- Observación del trabajo grupal y personal.
- Preguntas sobre sus ideas, procedimientos, decisiones, organización.
- Presentaciones durante las distintas fases del proyecto.
- Investigaciones realizadas durante el desarrollo del proyecto.
- Observación de la bitácora personal del proyecto.

El profesor o profesora debe tener en cuenta que la bitácora constituye un instrumento de registro del proyecto, y que los alumnos y alumnas pueden hacer uso de ella en forma diversas. Este aspecto no debiera ser objeto de evaluación.

- Observación y revisión continua de productos parciales del proceso, tales como planificaciones, esbozos de representaciones gráficas, láminas, fichas y otros, contenidos en la bitácora.

- Productos.

Por otra parte, es importante crear instancias en las que alumnos y alumnas puedan emitir juicios respecto de su participación y trabajo tales como:

- Autoevaluación.
- Evaluación entre pares.

El estudiante puede apreciar la importancia de su rol en el grupo observando cómo los otros lo perciben en las situaciones grupales de trabajo.

Recibir comentarios de sus pares ayuda a los alumnos y alumnas a apreciar cómo ellos pueden afectar el proceso. Se pueden observar aspectos tales como: participación, respeto hacia el otro y hacia el trabajo, responsabilidad, iniciativa, solución a las dificultades surgidas, resultados que obtuvieron.

Es importante que el profesor o profesora guíe esta coevaluación, de manera que sea seria y fundamentada.

### 2. Ejemplos de actividades y criterios de evaluación para algunos aprendizajes esperados.

En el caso que el profesor o la profesora quisiera realizar una evaluación general para cerciorarse del aprendizaje de ciertas nociones fundamentales trabajadas por los alumnos y alumnas en la unidad, el programa ofrece ejemplos de instrumentos de evaluación para dicho propósito.

## Objetivos Fundamentales

Los alumnos y las alumnas desarrollarán la capacidad de:

1. Comprender la naturaleza y complejidad de organizaciones productivas y de servicio como sistemas, distinguiendo los componentes de su estructura y comprendiendo las características de sus relaciones internas y con el medio externo.
2. Distinguir los rasgos comunes de la estructura, organización y funcionamiento de las organizaciones modernas y comprender sus requerimientos en términos de habilidades, actitudes y valores.
3. Aplicar como criterios evaluativos de organizaciones y procesos de trabajo: los conceptos de productividad, calidad, e innovación, como claves de su dinamismo; y los de responsabilidad social, impacto medio ambiental, otros aspectos éticos y legales pertinentes, y la capacidad de prevención de riesgos, como claves de su control.
4. Conocer y utilizar en forma apropiada conceptos y herramientas básicas de gestión e instrumentos vigentes de previsión y salud, financieros y comerciales.
5. Valorar que en las organizaciones modernas las actitudes de responsabilidad frente a los resultados son claves en el proceso de trabajo.

## Unidades, contenidos y distribución temporal

### Cuadro sinóptico

Unidades		
<b>1</b> Análisis de la organización y su entorno	<b>2</b> Selección y descripción de una organización de personas	<b>3</b> Inserción laboral
Contenidos		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Definición de organización como sistema.</li> <li>Identificación de áreas de actividad en que se desenvuelve una organización.</li> <li>Relación de la organización con el medio en que opera.</li> <li>Relación de la organización con competidores, clientes, proveedores, empleados.</li> <li>Oportunidades y amenazas de una organización.</li> <li>Identificación de distintos tipos de organizaciones.</li> <li>Comparación de las distintas organizaciones. Similitudes y diferencias entre: <ul style="list-style-type: none"> <li>organizaciones públicas y privadas;</li> <li>organizaciones pequeñas, medianas y grandes;</li> <li>organizaciones de servicio y productivas;</li> <li>organizaciones con giro o funciones esenciales distintas.</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Identificación y descripción de estructuras organizacionales. <ul style="list-style-type: none"> <li>relaciones de autoridad</li> <li>roles</li> <li>organigrama</li> <li>funciones organizacionales.</li> </ul> </li> <li>Diagramación de la estructura de una organización.</li> <li>Análisis del concepto de cultura y clima, y relación con la organización.</li> <li>Análisis de estilos de dirección de organizaciones: motivación, liderazgo y comunicación.</li> <li>Identificación de las políticas de recursos humanos de una organización. <ul style="list-style-type: none"> <li>Requerimientos, reclutamiento y colocación de personal</li> <li>Ascenso</li> <li>Evaluación del personal</li> <li>Compensación y capacitaciones</li> </ul> </li> <li>Identificación de las políticas de seguridad e higiene en una organización.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda e identificación de alternativas de trabajo para jóvenes.</li> <li>Descripción del proceso de postulación y selección de un postulante para un trabajo.</li> <li>Descripción del proceso de contratación de un nuevo empleado.</li> <li>Descripción del proceso de introducción a la organización de un nuevo empleado. <ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de documentación comercial (facturas, pagarés, emisión de boletas, recibos, instrumentos de crédito, obtención de préstamos).</li> <li>Conocimiento y manejo de elementos de gestión bancaria: procedimiento de apertura y cierre de cuenta de ahorro, cuenta corriente, conocimiento de emisión de documentos bancarios (cheque, depósitos, etc.), sistemas de ahorro, cobranza, concepto de interés y sus formas más usuales de cálculo.</li> </ul> </li> </ol>
Tiempo estimado		
40 horas aprox.	40 horas aprox.	40 horas aprox.

## Unidad 1

# Análisis de la organización y su entorno

### Contenidos

1. Definición de organización como sistema.
2. Identificación de áreas de actividad en que se desenvuelve una organización.
3. Relación de la organización con el medio en que opera.
4. Relación de la organización con competidores, clientes, proveedores, empleados.
5. Oportunidades y amenazas de una organización.
6. Identificación de distintos tipos de organizaciones.
7. Comparación de las distintas organizaciones. Similitudes y diferencias entre:
  - organizaciones públicas y privadas;
  - organizaciones pequeñas, medianas y grandes;
  - organizaciones de servicio y productivas;
  - organizaciones con giro o funciones esenciales distintas.

### Aprendizajes esperados

Los alumnos y alumnas:

- comprenden la organización como un sistema que participa de una red de relaciones en su entorno, reconociendo la variedad y complejidad de éstas, y pueden anticipar consecuencias derivadas de acontecimientos externos a la organización en el medio en que participe;
- clasifican de acuerdo a criterios de tamaño, giro, naturaleza y fines, los distintos tipos de organizaciones;
- identifican los agentes con que interactúa una organización productiva y los posibles efectos que las acciones de éstos pueden tener sobre la organización en la que participan (competidores, clientes, proveedores, empleados, dueños) y pueden evaluar críticamente la relación con el propósito de mejorarla;
- comprenden que las organizaciones actúan en distintos dominios de actividad y están sujetas a normas y obligaciones que se derivan del cuidado de la comunidad y el medio ambiente, y pueden evaluar críticamente las consecuencias sociales y medio ambientales de las acciones de la organización.

### Sugerencias metodológicas

A lo largo de la unidad se introducen en forma paralela y permanente dos tipos de actividades:

- las primeras se relacionan con el análisis e investigación de una organización de la localidad para comprender los contenidos tratados, y
- las segundas tienen que ver con el desarrollo de un proyecto, a través del cual los estudiantes aplican los contenidos trabajados.

En esta unidad el profesor o profesora deberá asegurar que todos los alumnos y alumnas tengan la oportunidad de visitar organizaciones existentes en su localidad. Asimismo, deberá incorporar durante el trabajo actividades que les permitan el logro de aprendizajes relacionados con los Objetivos Fundamentales Transversales (comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas e informática) señalados al inicio de este programa.

Es conveniente generar espacios de reflexión y discusión en la introducción de nuevos conceptos, privilegiando las instancias para que los estudiantes expresen sus propias definiciones.

Cuidar que las actividades que planifiquen los alumnos y alumnas sean factibles de realizar. Deben preparar las actividades de terreno discutiendo previamente los objetivos y productos esperados.

Se recomienda conseguir la asesoría, visita o apoyo de personas que tengan relación con el mundo empresarial u otro tipo de organizaciones.

Es recomendable que cada estudiante registre la vida y desarrollo del proyecto en un bitácora. Si se usa esta bitácora como un instrumento de evaluación, tiene que ser comunicado a los alumnos y alumnas al inicio del trabajo, informándoles los criterios de observación que el docente ocupará para ello.

# Actividades

## Actividad 1

**Desarrollar la noción de que las organizaciones están formadas por personas que se coordinan para resolver una o varias situaciones problema.**

Ejemplo

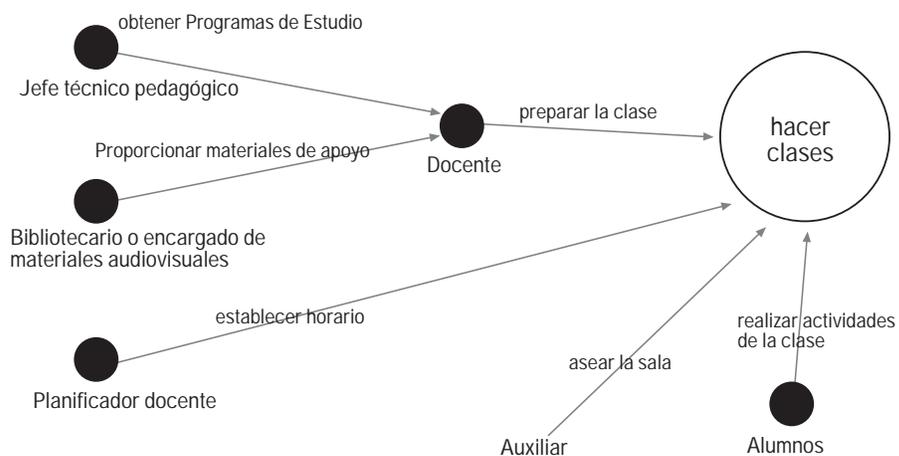
Paso 1

- Identificar, mediante una "lluvia de ideas", actividades que se realizan en su entorno. Por ejemplo, hacer clases, dirigir el tránsito, recoger la basura. Discutir qué tipo de ayuda y coordinación entre personas se requieren para la realización de estas actividades.

Paso 2

- Seleccionar una de las actividades. Identificar mediante la observación y entrevistas las personas y acciones que participan de la actividad en forma directa o indirecta. Hacer un diagrama de relaciones. Representar mediante nodos a las personas que participan del sistema y mediante flechas, la actividad que las relaciona. La dirección de las flechas indica la precedencia de las acciones.

Por ejemplo:



### Paso 3

- Reflexionar sobre la dependencia entre las distintas actividades. Discutir en clase sobre el impacto que las acciones precedentes tienen sobre la realización de una acción. Establecer la consecuencia de actividades precedentes mal hechas, o fuera de plazo.

### Paso 4

- Identificar y analizar experiencias personales de trabajo en equipo. Identificar un trabajo en el que obtuvieron buenos resultados y uno en el que obtuvieron malos resultados. Analizar el compromiso que tuvieron las personas al realizar bien y a tiempo su trabajo. Adicionalmente, discutir la implicancia de haber tenido buenas o malas relaciones en el trabajo. En la reflexión considerar el interés por trabajar nuevamente con las mismas personas en una u otra situación.

### INDICACIONES AL DOCENTE

**Es importante que los alumnos y alumnas comprendan que no sólo las buenas relaciones son el factor primordial a considerar en la conformación de un equipo de trabajo, sino también criterios de división del trabajo y complementación de roles.**

### Paso 5

- Seleccionar acciones que realizan, por ejemplo, deportistas, alumnos de un ramo, miembros de un proyecto, miembros de grupo scout, comunitario, juvenil, político, etc. Hacer el diagrama de relaciones de las acciones. Identificar las dependencias (quiénes dependen de quiénes) y establecer su contribución al trabajo.

## Actividad 2

---

**Establecer que las organizaciones se desempeñan en un área de actividad.**

### Ejemplo

#### Paso 1

- Para uno de los diagramas de relaciones elaborados para una actividad, determinar qué necesidades o situación problema está satisfaciendo.

Por ejemplo: Hacer clases satisface la necesidad de aprendizaje de las personas (puede satisfacer también la necesidad de cumplir un requisito para un trabajo).

### Paso 2

- Identificar y listar otras actividades que apuntan a satisfacer la misma necesidad o situación problema determinada anteriormente. Especificar qué aspectos de la necesidad resuelven cada una de las actividades listadas. Reflexionar que una organización tiene que realizar diferentes servicios u objetos (productos) para resolver una situación problema.

Identificar este conjunto de productos como el área de actividad de una organización.

### INDICACIONES AL DOCENTE

Por ejemplo, además de hacer clases, otras acciones relacionadas con la necesidad o interés por enseñar son:

- Preparar el programa de la asignatura.
- Desarrollar material didáctico.
- Formar profesores para la asignatura.
- Ofrecer cursos de capacitación vía internet.

### Paso 3

- Analizar la clasificación de sectores económicos y especialidades de la formación diferenciada en la modalidad Técnico Profesional explicitada en el Decreto 220 (ver anexo). Discutir sobre cuáles fueron los criterios utilizados en su clasificación. Identificar organizaciones reales que operan en los distintos sectores identificados en el marco curricular de la Educación Media Técnico Profesional.

## Proyecto a desarrollar durante la Unidad 1:

### INDICACIONES AL DOCENTE

A partir de la segunda actividad, los estudiantes inician el desarrollo de un proyecto, a través del cual aplican los conocimientos logrados de los análisis realizados de organizaciones del entorno.

En este sentido, durante la unidad se mantienen dos tipos de actividades paralelamente. Una, relacionada con la observación y análisis de organizaciones del entorno, y otra, relacionada con la conformación de una organización al interior del establecimiento escolar para atender a una necesidad estudiantil determinada por el grupo de alumnos y alumnas.

## Proyecto

### Paso 1

- Estudiar las necesidades estudiantiles al interior del establecimiento escolar.
- Determinar cuáles de las necesidades enumeradas cuentan con una organización que se hace cargo de ellas (por ejemplo, Centro de Alumnos, Equipo de Fútbol, Directiva de curso, etc.).
- Enumerar los productos que realiza una de estas organizaciones. Definir el área de actividad de la organización.
- Determinar una necesidad estudiantil que no sea atendida y requiera de una organización al interior del establecimiento que se haga cargo de ella (por ejemplo: alimentación, falta de útiles escolares, biblioteca, dónde guardar los útiles personales, etc.).
- Hacer una primera lista de objetos y servicios que podría ofrecer la organización.

## Actividad 3

**Establecer y discutir características en común entre organizaciones. Construir una definición de organización.**

### Ejemplo

#### Paso 1

- Nombrar tres organizaciones del entorno que operen en distintas áreas de actividad. Nombrar cuáles son esas áreas. Listar los productos que ofrecen las organizaciones y las necesidades que satisfacen.

#### INDICACIONES AL DOCENTE

La organizaciones aquí analizadas son del entorno cercano al establecimiento educacional. En la siguiente actividad los estudiantes eligen una de ellas que les servirá para realizar los análisis necesarios. El análisis de esta organización será paralelo al desarrollo de su propia organización al interior del establecimiento que es parte de la realización del proyecto.

#### Paso 2

- Seleccionar una de las organizaciones vistas. Mencionar algunas de las actividades que tienen que realizar las personas que forman parte de la organización para hacer posible la oferta de esos productos (por ejemplo, coordinar las actividades, responder a las distintas demandas, relacionarse con los clientes, proveedores y empleados, generar productos...).

### Paso 3

- Discutir en clase las similitudes y diferencias de las distintas organizaciones analizadas. Escribir una definición de organización con los elementos utilizados en el análisis. Comparar las distintas definiciones. Escribir una definición acordada por el curso, y mantenerla en observación para enriquecerla posteriormente.

#### INDICACIONES AL DOCENTE

Ayudar a los estudiantes, a lo largo de la unidad, a construir una definición de organización que la identifique como instancias coordinadas de acciones entre personas, que actúan en ambientes complejos, para satisfacer situaciones problemas (amenazas u oportunidades), mediante la producción de servicios u objetos.

#### Proyecto

##### Paso 2

- Construir una definición específica para la organización definida en el paso 1 del proyecto, en la que se incluya el área de actividad, las necesidades que satisface, los productos a ofrecer, y las actividades a realizar relacionadas con la producción.

#### Actividad 4

**Establecer que la organización debe hacerse cargo de una amplia variedad de situaciones distintas a la generación de productos, para mantenerse viable en el medio donde opera.**

##### Ejemplo

##### Paso 1

- Para la organización del entorno seleccionada anteriormente, analizar su responsabilidad en relación con el cuidado del ambiente natural y de la salud de las personas de la comunidad. Indagar en la municipalidad correspondiente los reglamentos y normas ambientales, sanitarias y de seguridad que debe cumplir la organización.

#### Paso 2

- Buscar información, en instituciones gubernamentales u ONG's, sobre parámetros definidos por la autoridad en materia ambiental. Analizar si la organización se mantiene dentro de los parámetros definidos por la autoridad.

#### Paso 3

- Indagar las acciones legales básicas que tiene que cumplir la organización seleccionada del entorno para funcionar. Por ejemplo, permiso de actividad, impuestos, cumplimiento de las leyes del trabajo, leyes de defensa del consumidor.

#### Paso 4

- Discutir sobre las consecuencias para la organización seleccionada del entorno de no cumplir con las reglamentaciones y/o dañar a su comunidad. Buscar en la prensa o investigar en la municipalidad un ejemplo de una organización que haya sido prohibida de operar por el no cumplimiento de alguna norma, o por acciones de la comunidad que hayan forzado la cesación de las actividades de la organización.

#### Paso 5

- Examinar la definición de organización y determinar si puede ser enriquecida a partir de las actividades realizadas.

#### INDICACIONES AL DOCENTE:

**Es importante que los estudiantes comprendan la necesidad de manejar o absorber la complejidad del entorno.**

#### Proyecto

##### Paso 3

- Determinar los permisos que tienen que conseguir para iniciar la organización escolar determinada por el grupo. Producir un decálogo de las normas y reglamentos que tendría que cumplir la organización con el propósito de cuidar los bienes, personas y ambiente del establecimiento.

### Actividad 5

**Analizar la red de interacciones de la organización seleccionada del entorno. Establecer que la organización mantiene relaciones con una variedad de personas y organizaciones, cada cual con sus propios intereses. Analizar cómo los cambios en los distintos agentes (competidores, clientes, proveedores) que se relacionan con la organización generan oportunidad y/o amenaza para ella.**

Ejemplo

Paso 1

- En la organización seleccionada del entorno, obtener información (a través de entrevista personal, encuesta telefónica, folletos internos, observación directa, etc.) referente a los diferentes agentes con los que interactúa, tales como: clientes, proveedores, competidores, funcionarios de impuestos internos, inspectores municipales.

Paso 2

- Caracterizar los diferentes agentes involucrados. Establecer los servicios que entregan o requerimientos que solicitan a la organización y reflexionar en qué medida afectan o influyen en el cumplimiento del propósito de la organización.

Por ejemplo, un kiosco:

	Clientes	Proveedores	Competidores	Inspector municipal
Cómo afectan a la organización seleccionada del entorno	Compran los productos que ofrece el kiosco.  Arriendan espacios del kiosco para poner anuncios.	Abastecen los productos que necesita el kiosco.	Los competidores obligan al kiosco a mantener una oferta igual o mejor a la de ellos.	Aprueba las condiciones del kiosco para que la municipalidad le entregue la patente.

Paso 3

- Buscar, en diarios, televisión o internet, una noticia que pueda afectar a uno de los agentes relacionados con la organización en estudio. Describir cómo este hecho puede afectar su relación con la organización. Diseñar ajustes que podría realizar la organización para absorber el problema.

**INDICACIONES AL DOCENTE**

Por ejemplo, se anuncia un alza en el precio del petróleo. Si ésta se concreta, los proveedores de transporte podrían subir sus precios y el costo de transportar los productos de la empresa se verá afectado. Un ajuste sería subir el precio.

**Paso 4**

- Examinar la definición de organización y determinar si puede ser enriquecida a partir de las actividades realizadas.

**INDICACIONES AL DOCENTE**

Es importante que los estudiantes comprendan la relación que mantiene una organización con agentes externos.

**Proyecto****Paso 4**

- Establecer una política de relaciones con los clientes y proveedores de la organización. La política tiene que especificar los marcos y normas para regular la actividad.
- Para ello considerar los siguiente aspectos:
  - Trato, atención de reclamos.
  - Mecanismos de vinculación de largo plazo (suscripciones, miembros, créditos, garantías...).
  - Entrega de información sobre los productos y obtención de opinión respecto de los productos.
  - Mecanismos para el fortalecimiento de la relación para resolver situaciones de conflicto y desarrollar oportunidades de cooperación.

**Actividad 6**

**Identificar criterios de clasificación de las organizaciones: tamaño (pequeña, mediana, grande), origen (nacional o multinacional), giro, naturaleza (de servicio o productivas), propiedad (pública o privada). De acuerdo a éstos, distinguir diferentes tipos de organizaciones.**

### Ejemplo

#### Paso 1

- Indagar en asociaciones, agrupaciones empresariales o textos especializados, especificaciones de los criterios de tamaño, origen, giro, naturaleza y propiedad de organizaciones. Clasificar organizaciones del sector utilizando estos criterios.

#### Paso 2

- Diseñar un folleto informativo que clasifique dichas organizaciones de acuerdo a estas características.

#### Paso 3

- Discutir ventajas y desventajas de las características de las organizaciones según estos criterios de clasificación.

### INDICACIONES AL DOCENTE

**Por ejemplo, una de las ventajas de una organización pequeña es que necesita un bajo capital de trabajo, y una ventaja de una organización grande es su facilidad para conseguir crédito.**

### Proyecto

#### Paso 5

- Determinar características de tamaño, giro, propiedad y naturaleza para la organización diseñada.
- Para ello considerar, además de lo establecido anteriormente:
- cantidad de personas que van a participar de la organización;
- número de clientes;
- volumen de producción;
- sector económico o social de actividad;
- a quién o quienes pertenece la organización;
- a quién o quienes pertenecen los frutos de la organización.

## Actividad 7

### Evaluar proyectos para la iniciación de una organización escolar.

Ejemplo

Paso 1

- Intercambiar el informe final del proyecto con otro grupo. Evaluar si el informe cumple con los requerimientos establecidos en el siguiente cuadro. Indicar los aspectos a mejorar.

#### Informe final del Proyecto

Paso 6

Realizar un informe que justifique la creación de la organización, considerando los siguientes aspectos:

- personas y organizaciones a los cuales se orienta el producto;
- necesidades que se satisfacen;
- servicios o productos que ofrece;
- características de tamaño, origen, giro, naturaleza y propiedad;
- caracterización de la complejidad de actividades que debe manejar;
- reglamentación que debe cumplir;
- identificación de organizaciones del entorno con ofertas similares;
- identificación de los proveedores y clientes y políticas de relación con los mismos;
- determinación de impactos positivos y negativos generados por la organización. Medidas diseñadas para aminorar los impactos negativos.

Paso 2

- Incorporar las correcciones necesarias al informe. Explicitar al curso qué aprendieron de las correcciones.

Paso 3

- Exponer a la comunidad estudiantil las diferentes organizaciones diseñadas por el curso, y obtener opinión de ésta acerca de las distintas iniciativas presentadas.

## Procedimientos y criterios de evaluación

1. Observación directa del profesor o profesora sobre el desarrollo de habilidades de comunicación, trabajo con otros, resolución de problemas y uso de la informática, durante el trabajo de las alumnas y alumnos.  
La pauta de observación utilizada debe ser previamente informada al curso.  
Ver aprendizajes especificados en los Objetivos Fundamentales Transversales al comienzo de este programa.
2. Evaluación de los diferentes trabajos producidos por los alumnos.

### **Definición de organización como sistema:**

(Actividades 1, 3, 4 y 5)

Utilizar criterios de:

- mención de la participación coordinada de personas;
- mención del área de actividad;
- inclusión del reconocimiento de la variedad y complejidad de las relaciones con el medio en que opera (competidores, clientes, proveedores, empleados, municipios, servicios de impuestos internos, etc.).

### **Análisis de la clasificación de sectores de actividad utilizada por el Ministerio de Educación en el Decreto N° 220:**

(Actividades 2 y 6).

Utilizar criterios de:

Contenidos, tales como:

- comprensión de sector como un ámbito de actividad económica;
- aplicación de la clasificación a organizaciones del entorno y o principales organizaciones del país;
- especificación de posibles criterios de clasificación.

### **Diagrama de relaciones:**

Noción de organización como ente formado por personas que realizan acciones coordinadas.  
(Actividad 1).

Utilizar criterios de:

Comunicación, tales como:

- claridad;
- precisión;
- legibilidad;

Contenidos, tales como:

- identificación de las personas que participan;
- especificación de las actividades como relación entre las personas;
- especificación de las relaciones de precedencia y dependencia de las relaciones.

**Folleto informativo sobre distintas organizaciones:**

Aplicar criterios de tamaño, giro, naturaleza y propiedad en la clasificación de diferentes organizaciones. (Actividad 6).

Utilizar criterios de:

Comunicación, tales como:

- claridad;
- precisión;
- información relevante y pertinente;
- lenguaje apropiado al destinatario;

Contenidos, tales como:

- identificación de organizaciones de la región;
- clasificación adecuada a los criterios establecidos.

**Informe final:**

Presentación de una organización para atender a una necesidad escolar (Actividad 7).

Utilizar criterios de:

Comunicación, tales como:

- claridad;
- precisión;
- formato que corresponda al destinatario y que cumpla con los propósitos previstos;
- información relevante y pertinente;
- ideas propias.

Contenido, tales como:

- identificación de personas y organizaciones a los cuales se orienta el producto; necesidades que se satisfacen; servicios o productos que ofrece; características de tamaño, giro, naturaleza y propiedad; caracterización de la complejidad de actividades que debe manejar; reglamentación que debe cumplir; organizaciones del entorno con ofertas similares; proveedores y clientes, y políticas de relación;
- descripción de los impactos positivos y negativos generados por la organización y de las medidas diseñadas para aminorar los negativos.

### **Bitácora de trabajo:**

Utilizar criterios de:

Comunicación:

- presencia de los aspectos fundamentales del desarrollo de las actividades.

Contenido:

- utilizar los criterios anteriormente enunciados, dependiendo de cuándo se evalúa la bitácora.

### **3. Evaluación entre los pares sobre el trabajo en equipo.**

Utilizar criterios tales como:

- contribución productiva;
- receptividad a los aportes de los otros;
- cumplimiento en los tiempos asignados;
- ayuda a los miembros del grupo;
- información de sus tareas al grupo;
- organización;
- perseverancia;
- adaptación.

## Ejemplos de actividades específicas de evaluación

A continuación se presenta un ejemplo de actividad para evaluar algunos de los aprendizajes esperados para la unidad. Los aprendizajes listados no son excluyentes, se podrían agregar otros dependiendo del potencial de la actividad.

### Ejemplo

#### Aprendizajes esperados:

- Comprenden la organización como un sistema que participa de una red de relaciones en su entorno, reconociendo la variedad y complejidad de éstas, y pueden anticipar consecuencias derivadas de acontecimientos externos a la organización en el medio laboral en que participe.
- Clasifican los distintos tipos de organizaciones de acuerdo a criterios de tamaño, giro, naturaleza y fines.
- Identifican los agentes con que interactúa una organización productiva y los posibles efectos que las acciones de éstos pueden tener sobre la organización en la que participan (competidores, clientes, proveedores, empleados, dueños), y pueden evaluar críticamente la relación con el propósito de mejorarla.

#### Actividad:

Elaborar un caso sobre una organización incluyendo los siguientes aspectos:

- Área de actividad y sector económico en que opera.
- Necesidades que atiende y productos que ofrece.
- Tamaño, propiedad, naturaleza y giro.
- Relación con competidores, clientes, empleados y proveedores.

Criterios de evaluación de:

Comunicación, tales como:

- claridad de la descripción;
- precisión en el uso del lenguaje.

Contenidos, tales como:

- descripción del área de actividad y sector de actividad económica;
- descripción de las necesidades que atiende y de los productos que ofrece;
- descripción de la organización según tamaño, propiedad, naturaleza y giro;
- descripción de las relaciones de la organización con competidores, clientes, empleados y proveedores.

## Unidad 2

# Selección y descripción de una organización de personas

### Contenidos

1. Identificación y descripción de estructuras organizacionales.
  - Relaciones de autoridad.
  - Roles.
  - Organigrama.
  - Funciones organizacionales.
2. Diagramación de estructuras organizacionales.
3. Análisis del concepto de cultura y clima, y relación con la organización.
4. Análisis de estilos de dirección de la organización: motivación, liderazgo y comunicación.
5. Identificación de las políticas de recursos humanos de una organización:
  - Requerimientos, reclutamiento y colocación de personal.
  - Ascenso.
  - Evaluación del personal.
  - Compensación y capacitaciones.
6. Identificación de las políticas de seguridad e higiene en una organización.

### Aprendizajes esperados

Los alumnos y alumnas:

- comprenden que una organización se compone de relaciones de personas donde son importantes los factores comunicacionales, motivacionales y culturales;
- comprenden y explican el funcionamiento interno de una organización y tienen opinión al respecto;
- comprenden que existen distintas estructuras organizacionales y son capaces de adaptarse a ellas;
- comprenden la importancia de una política de recursos humanos y son capaces de identificar necesidades al respecto;
- comprenden la importancia de una política de seguridad e higiene y son capaces de identificar necesidades al respecto.

### Sugerencias metodológicas

- La unidad incluye el análisis de cinco casos. Esta metodología está orientada a que los estudiantes se enfrenten a diferentes situaciones que pueden experimentar en la realidad laboral futura. El análisis de casos es una oportunidad para hacer referencia a situaciones que ocurren en las organizaciones del entorno o que hacen noticia.
- Con el propósito de preparar a los alumnos y alumnas para participar en una organización específica, es de interés fomentar la vinculación de las actividades de la unidad con situaciones organizacionales del entorno o de notoriedad.
- La unidad presenta a los estudiantes experiencias y conocimientos que se refieren al mundo laboral. Esta es una oportunidad para ampliar sus conversaciones con el mundo adulto. Es necesario incentivar que estas conversaciones, bajo la forma de entrevistas abiertas o cerradas, se realicen a lo largo de la unidad.
- En los debates que se susciten respecto de los diversos tópicos debe promoverse la generación de ejemplos respecto de situaciones cercanas, de modo de asegurar que el aprendizaje se refiera permanentemente a las vivencias propias o las observadas.
- Incorporar actividades que permitan el logro de aprendizajes relacionados con Objetivos Fundamentales Transversales (comunicación, trabajo con otros, resolución de problemas e informática).

## Actividades

### Actividad 1

---

**Identificar las funciones de la organización que son necesarias para que ésta se mantenga viable.**

Ejemplo

Paso 1

- Analizar cualquiera Organización del entorno, identificando los siguientes elementos funcionales de su estructura: operación, coordinación, control, dirección.

Paso 2

- Leer el caso 1 “Restaurante O’nde On Pedro”, y comentarlo en parejas.

#### INDICACIONES AL DOCENTE:

Por ejemplo, en el caso del restaurante, la operación esta constituida por la acción de atender las mesas y cocinar. La coordinación la realiza el encargado de hacer un programa de abastecimiento de modo que la cocina tenga los alimentos que necesita en el momento adecuado, o también un procedimiento para asegurar que los pedidos de los clientes sean conocidos por el cocinero oportunamente.

Una vez que se encuentra que algo está funcionando mal o en forma insatisfactoria, la persona encargada de la función control hace los ajustes necesarios para obtener los resultados deseados. Podría tratarse de un reemplazo de alguien que no tiene la experiencia adecuada o cambiar la distribución de las mesas para que los mozos no se tropiecen al circular.

La dirección es realizada por la o las personas responsables por definir el tipo de cocina, la ubicación del restaurante, la calidad de los insumos.

Estas distintas funciones pueden estar o no presentes en una organización, su ausencia puede ser un riesgo. Ejemplo, si no existe la función de control es posible que nadie se dé cuenta que las cosas se están haciendo mal hasta que los clientes dejan de venir al restaurante.

Un segundo aspecto es que varias de estas funciones pueden ser realizadas por una misma persona, esto ocurre principalmente en organizaciones pequeñas.

### Paso 3

- Sobre la base de la lectura del caso, discutir y responder por escrito los siguientes ítems respecto a la organización que forman Juan Pedro y los trabajadores del restaurante:
  - ¿Qué funciones organizacionales cumple cada uno?
  - Para cada persona, establezca sus responsabilidades y las principales tareas que debe realizar. ¿Hay intercambio de roles?
  - ¿Cómo se coordinan las actividades? ¿Quién es el encargado de coordinar los trabajos?
  - ¿Cuáles funciones organizacionales no se realizaron adecuadamente y permitieron caídas en la calidad del servicio y dificultades con los empleados y la clientela?
  - Analice las funciones realizadas por Juan Pedro y discuta si cuenta con la capacidad para absorber la complejidad asociada a las funciones. Reflexione qué implica esto para la viabilidad de la organización.

### Paso 4

- Sobre la base de las funciones organizacionales indicadas, rediseñar una nueva distribución de ellas entre las personas del restaurante para asegurar su viabilidad. Justificar por qué la organización que propone es una mejoría respecto de la existente.

### Paso 5

- Leer el caso 2 "Fábrica de Bicicletas Aros Ltda.", y en parejas discutir y responder por escrito los siguientes ítems:
  - ¿Qué funciones ha establecido la empresa Aros Ltda.? Identificar los Departamentos con las funciones organizacionales.
  - ¿Cómo se coordinan las actividades del área de producción?
  - El trabajo desarrollado en Aros Ltda., ¿se encuentra especializado?, ¿los roles están bien definidos?, ¿hay intercambio de roles?, ¿qué roles tiene cada departamento?, ¿qué grado de especialización del trabajo existe?
  - En la toma de decisiones en la empresa Aros Ltda., ¿hay delegación de responsabilidad? ¿existe concentración o distribución de funciones?, ¿hay delegación de autoridad?

## Paso 6

- Comparar las organizaciones mostradas en los casos 1 y 2. Establecer sus diferencias y similitudes, según los siguientes criterios: concentración o distribución de funciones y existencia de las funciones organizacionales.

Ejemplo de matriz a desarrollar:

Criterio de comparación	Restaurante "O'nde On Pedro"	Fábrica de Bicicletas Aros Ltda.
Existencia de funciones organizacionales.		
Concentración de funciones.		
Capacidad para ejecutar las funciones organizacionales.		
Relaciones de autoridad.		

## INDICACIONES AL DOCENTE:

El análisis funcional establece la contribución al logro de objetivos de los diferentes elementos que componen un sistema. Las funciones que se distinguen están, por lo tanto, asociadas a los objetivos establecidos.

En tal sentido es importante que los alumnos y alumnas comprendan que al referirse a las funciones organizacionales éstas responden a las necesidades planteadas por la viabilidad de la organización. La organización, para mantenerse como tal, requiere de funciones tales como dirección, coordinación, y control de actividades. Estas son genéricas para cualquier organización.

Las funciones operacionales, en cambio, están relacionadas con su contribución al cumplimiento de una tarea. Por ejemplo, en el caso del restaurante, el cumplimiento de la tarea "servir almuerzo" requiere que se lleven a cabo las funciones de cocinar, servir la mesa, y lavar vajilla.

## Actividad 2

Describir y diagramar la estructura de una organización. Analizar cómo la representación gráfica refleja aspectos parciales de su funcionamiento y de las relaciones que se establecen al interior de ellas. Analizar cómo se complementan las diversas representaciones.

Ejemplo

Paso 1

- Dibujar un organigrama para las organizaciones representadas en los casos 1 y 2. Indagar el significado de estructura organizacional y establecer su relación con el organigrama.

INDICACIONES AL DOCENTE:

El organigrama corresponde a un mapa que define las relaciones de autoridad en la organización. Las personas o cargos en la parte superior del organigrama tienen autoridad directa sobre las personas en los niveles que les siguen y son responsables por su desempeño.

La estructura organizacional corresponde a la forma específica como cada organización implanta las funciones organizacionales. En el caso del restaurante, tenemos una estructura que se caracteriza por la concentración de las funciones en el dueño. En el caso de la fábrica de bicicletas, las funciones organizacionales se encuentran distribuidas entre los departamentos.

Paso 2

- Discutir en la clase, con la ayuda del docente, los resultados del trabajo elaborado por los diferentes grupos y desarrollar una visión conjunta.

Realizar en forma personal un mapa conceptual que dé cuenta de las relaciones que se pueden establecer entre los siguientes conceptos: funciones organizacionales, estructura organizacional, relaciones de autoridad, roles (descripción de responsabilidades y actividades) y organigrama.

INDICACIONES AL DOCENTE

Los estudiantes deberán comprender, a través del estudio de casos, que la capacidad funcional de la organización es lo que permite absorber la complejidad interna y externa. Las relaciones de autoridad, representadas por el organigrama, y los roles representados por la descripción de las tareas y responsabilidades de las personas, corresponden a estrategias de implementación de las funciones organizacionales. Estas estrategias originan la estructura organizacional que caracteriza a una organización determinada.

Paso 3

- Leer el caso 3 “Empresa Música Libre”, y comentarlo en parejas.  
Representar gráficamente la organización “Música Libre” considerando los aspectos territoriales y funcionales. Reflexionar sobre si es posible inferir de la gráfica los niveles de autoridad y las relaciones de autoridad.

INDICACIONES AL DOCENTE

Si consideramos el organigrama tenemos una representación de las relaciones de autoridad, sin embargo, eso no nos dice todo sobre la organización, puesto que no es evidente donde están representadas las funciones organizacionales básicas, ni tampoco nos aclara sobre los roles que realizan las personas. Esto significa que el estudio de una organización requiere de diferentes representaciones gráficas.

#### Paso 4

- Con la ayuda del docente, construir un organigrama del establecimiento educacional y comentar las relaciones graficadas.

### Actividad 3

---

**Describir mediante el análisis de casos, la cultura organizacional de distintas organizaciones. Reflexionar sobre cómo influye en las personas que trabajan en ellas, en el tipo de autoridad, decisiones, formas de control y de fijación de metas. Además discutir cómo la cultura y la coyuntura influyen en el clima organizacional.**

#### Ejemplo

##### Paso 1

- Elaborar una definición, buscando información bibliográfica o en internet, sobre cultura organizacional y clima organizacional. Establecer cómo se afectan mutuamente. Exponer sus conclusiones y discutir las diferentes posiciones en el curso. Con la ayuda del docente elaborar una conclusión conjunta.

#### INDICACIONES AL DOCENTE

La cultura organizacional dice relación con las costumbres y valores de la organización, que aún cuando no se expresen explícitamente, se respetan en las acciones que emprenden los miembros de la organización. En una organización de tradición jerárquica las instrucciones de los superiores se obedecen sin cuestionarlas, en cambio en otras organizaciones las personas naturalmente cuestionan las decisiones si estiman que hay otras posibilidades más ventajosas. Los códigos de vestimenta (usar traje y corbata o vestirse informalmente), el manejo de las situaciones de error como una falta o como un momento de aprendizaje, la valoración de lealtad a las personas, son todos aspectos de la cultura organizacional.

El clima organizacional se puede caracterizar por medio de las emociones que permeabilizan las interacciones entre las personas. Si en una organización los errores son penalizados fuertemente, es posible que las relaciones entre los jefes y sus subalternos se caractericen por el ocultamiento o el miedo. Por el contrario, si los errores son discutidos como parte del aprendizaje de las personas, habrá una mayor apertura a reconocerlos.

Las circunstancias externas influyen en el clima organizacional. Si se estima que la viabilidad de la empresa está amenazada y existe riesgo de despidos, es natural que las personas experimenten ansiedad y que las relaciones entre ellas se tornen difíciles para el trabajo conjunto.

#### Paso 2

- Leer el Caso 4 “Empresa Comodín S.A.” y comentarlo en parejas.

#### Paso 3

- Responder por escrito los siguientes ítems basados en el caso leído:
  - Caracterizar la cultura existente en la empresa Comodín S.A. (ritos, valores, rutinas, etc.).
  - Explicar cómo los hechos en la empresa provocan un cambio en el clima organizacional.
  - Explicar cómo la cultura existente influye en: el tipo de autoridad, fijación de metas, toma de decisiones.
  - Inventar un hecho que podría causar cambios positivos o negativos en el clima de esta organización.

#### Paso 4

- Leer el Caso 5 “Centro de Investigación Social Exploración” y comentarlo en parejas.

#### Paso 5

- Responder por escrito los siguientes ítems basados en el caso leído y discutirlos con el curso:
  - Qué características tiene esta empresa respecto a:
    - funciones organizacionales
    - roles
    - responsabilidades
    - fijación de metas
    - controles
  - ¿Qué permite que exista una estructura organizacional tan flexible?
  - Explicar cómo los cambios en la empresa provocan un cambio en el clima organizacional.
  - Inventar un hecho que podría causar un problema en el clima de esta organización.

#### Paso 6

- Comparar la cultura y clima organizacional que se representa en los casos 4 y 5. Abrir un debate sobre las ventajas y desventajas de cada organización y su efecto sobre la efectividad para enfrentar el trabajo.

**INDICACIONES AL DOCENTE**

Discutir con los alumnos y alumnas cómo la cultura afecta el estilo de trabajo y las prácticas asociadas al manejo de la autoridad, la toma de decisiones, formas de control y de fijación de metas, cumplimiento de las promesas, comportamientos éticos existentes en la organización. Es necesario dejar en claro que la manipulación de la cultura organizacional (creencias, valores y relaciones) puede afectar fuertemente a las personas.

**Paso 7**

- Escribir un ensayo sobre la cultura y el clima organizacional que se da en el curso. Describir los factores involucrados.

**Actividad 4**

**Analizar el estilo de liderazgo en una organización. Identificar distintos tipos de liderazgos y su relación con el manejo comunicacional y motivacional de la organización.**

**Ejemplo****Paso 1**

- Elaborar y discutir con la ayuda del docente una definición sobre liderazgos de organizaciones.

**INDICACIONES AL DOCENTE**

El estilo de liderazgo se refiere a la capacidad y forma de influir en el comportamiento de las personas. Un liderazgo participativo incorpora a las personas en el proceso de gestión de las metas de trabajo. El liderazgo no siempre recae en las personas que detentan los cargos formales en la organización.

Las actividades elegidas pretenden que los alumnos y alumnas conozcan la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones.

Es importante que los estudiantes puedan observar los fenómenos organizacionales directamente, tanto casos efectivos como inefectivos.

**Paso 2**

- Discutir en la clase sobre una actividad masiva realizada por el curso (paseo, fiesta, gira de estudio, etc.). Analizar el comportamiento de los pares, identificando distintos tipos de líderes. Establecer las características de cada uno de los liderazgos ejercidos.

### Paso 3

- Buscar información sobre motivación al interior de una organización. Comparar estos aspectos en dos o tres organizaciones conocidas. Con la ayuda del docente, discutir en el curso la importancia de un buen manejo motivacional para ejercer el liderazgo en una organización.

#### INDICACIONES AL DOCENTE

**La motivación se refiere al deseo que tienen las personas para realizar las actividades de su responsabilidad. Lograrla se considera un atributo del liderazgo.**

### Paso 4

- Reflexionar sobre la importancia de la comunicación en la organización. Considerar los errores que se pueden cometer por una comunicación ineficiente y los costos personales y de recursos comprometidos.

#### INDICACIONES AL DOCENTE

**Es importante que la noción de comunicación no se restrinja a la información. Hay que incorporar la reflexión sobre el rol que cumple la comunicación en la coordinación.**

## Actividad 5

---

**Observar las políticas de recursos humanos en las organizaciones. Analizar distintos tipos de políticas y su efecto en el funcionamiento de la organización.**

### Ejemplo

#### Paso 1

- Buscar en fuentes bibliográficas del ámbito de la administración, material sobre políticas de recursos humanos y elaborar una definición. Analizar la importancia de tener una política de recursos humanos para una organización y sus empleados.

#### INDICACIONES AL DOCENTE

**Una política, en cualquier ámbito de actividad en la organización, se refiere a la generación de condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades.**

### Paso 2

- Diseñar una política de recursos humanos para el caso 4, que especifique cómo se abordarán los siguientes aspectos:
  - Requerimientos, reclutamiento y colocación de personal.
  - Ascenso.
  - Evaluación del personal.
  - Compensación y capacitaciones.

### Paso 3

- Exponer las políticas elaboradas al resto del curso. Con la ayuda del docente, abrir un debate sobre las ventajas y desventajas de ellas para el respeto de los derechos de los trabajadores, y para la eficiencia de la organización.

## Actividad 6

---

**Identificar las políticas de seguridad e higiene en ambientes laborales y analizar cómo éstas pueden incidir en la prevención de riesgos y salud.**

### Ejemplo

#### Paso 1

- Contactar instituciones de seguridad laboral, como Asociación Chilena de Seguridad, Mutual de Seguridad u otras. Obtener información sobre las normativas de seguridad e higiene existentes y formas de prevención de riesgos.

#### Paso 2

- Para una organización del entorno identificar los trabajos con riesgo laboral y los ambientes laborales adversos para la salud. Diseñar una política de seguridad y prevención de riesgos para su organización, considerando los factores que podrían causar accidentes o enfermedades, y la forma en que éstos pueden ser prevenidos.

### Paso 3

- Discutir en clase las implicancias que tiene la incorporación de políticas de seguridad e higiene para los trabajadores y para la organización. Si es posible, invitar a un trabajador o ejecutivo del entorno que entienda del tema.

## Procedimientos y criterios de evaluación

1. Observación directa del profesor o profesora sobre el desarrollo de habilidades de comunicación, trabajo con otros, resolución de problemas y uso de la informática, durante el trabajo de las alumnas y alumnos.

La pauta de observación utilizada debe ser previamente informada al curso.

Ver aprendizajes especificados en los Objetivos Fundamentales Transversales al comienzo de este programa.

2. Evaluación de los diferentes trabajos producidos por los alumnos:

### **Conceptualización de clima y cultura organizacional:**

(Actividad 3)

Utilizar criterios de:

- distinción de cultura y clima organizacional;
- comprensión de la relación entre ambas;
- comprensión de su influencia en las personas que trabajan en una organización, en el tipo de autoridad ejercida, en la toma de decisiones, en las formas de control y de fijación de metas.

### **Instrumentos de representación gráfica de una organización:**

Organigrama, descripción territorial, representación funcional. (Actividad 2).

Utilizar criterios de:

Comunicación, tales como:

- claridad;
- precisión;
- legibilidad.

Contenidos, tales como:

- reconocimiento de los límites de la representación gráfica;
- correspondencia entre el organigrama y la estructura de autoridad de la organización;
- correspondencia entre la representación (territorio, funciones) y la organización.

### **Ensayo:**

Análisis de la cultura organizacional. Relación entre cultura y clima organizacional. (Actividad 3 (g)).

Utilizar criterios de:

Comunicación, tales como:

- claridad;
- precisión;
- legibilidad;

- formato que corresponda al destinatario y que cumpla con los propósitos previstos;
- información relevante y pertinente;
- ideas propias.

Contenidos, tales como:

- caracterización de la cultura y clima organizacional del curso;
- influencia en los comportamientos de los estudiantes.
- sugerencias e ideas para modificar o acentuar aspectos de la cultura del curso.

#### **Diseño de políticas:**

- (1) Análisis de políticas de recursos humanos y su efecto en el funcionamiento de la organización. (Actividad 5).
- (2) Identificación de políticas de seguridad e higiene en ambientes laborales. Análisis de su incidencia en la prevención de riesgos y cuidados de la salud. (Actividad 6)

Utilizar criterios de:

Comunicación, tales como:

- claridad;
- precisión;
- legibilidad;
- formato que corresponda al destinatario y que cumpla con los propósitos previstos;
- información relevante y pertinente;
- ideas propias.

Contenidos (1), tales como:

- descripción de los objetivos organizacionales a lograr con la política de recursos humanos;
- políticas específicas de requerimientos, reclutamiento y colocación de personal, ascenso, evaluación del personal, compensación y capacitaciones

Contenidos (2), tales como:

- identificación de los trabajos con riesgo laboral y los ambientes laborales adversos para la salud en la organización;
- descripción de los objetivos organizacionales a lograr con la política de seguridad e higiene;
- políticas específicas de seguridad y salud.

#### **Bitácora de trabajo:**

Utilizar criterios de:

Comunicación:

- presencia de los aspectos fundamentales del desarrollo de las actividades.

Contenido:

- utilizar los criterios anteriormente enunciados, dependiendo de cuándo se evalúa la bitácora.

### 3. Evaluación entre los pares sobre el trabajo en equipo.

Utilizar criterios tales como:

- contribución productiva;
- receptividad a los aportes de los otros;
- cumplimiento en los tiempos asignados;
- ayuda a los miembros del grupo;
- información de sus tareas al grupo;
- organización;
- perseverancia;
- adaptación.

## Ejemplos de actividades específicas de evaluación

A continuación se presentan dos ejemplos de actividades para evaluar algunos de los aprendizajes esperados para la unidad. Los aprendizajes listados en cada ejemplo no son excluyentes, se podrían agregar otros dependiendo del potencial de la actividad.

### Ejemplo A

#### Aprendizajes esperados:

- Comprenden que una organización se compone de relaciones de personas donde son importantes los factores comunicacionales, motivacionales y culturales.
- Comprenden y explican el funcionamiento interno de una organización y tienen opinión al respecto.
- Comprenden la importancia de una política de recursos humanos y son capaces de identificar necesidades al respecto.
- Comprenden la importancia de una política de seguridad e higiene y son capaces de identificar necesidades al respecto.

#### Actividad:

En base al caso Restaurante O'nde On Pedro especificar una situación problema y proponer soluciones o ajustes a la organización.

#### Criterios de evaluación:

- La situación problema tiene consecuencias sobre el funcionamiento de la organización.
- Relación entre las soluciones y la situación problema.
- Identificación de las consecuencias de las soluciones sobre el funcionamiento de la organización.

### Ejemplo B

#### Aprendizajes esperados:

- Comprenden y explican el funcionamiento interno de una organización y tienen opinión al respecto.
- Comprenden que existen distintas estructuras organizacionales y son capaces de adaptarse a ellas.

**Actividad:**

En base al caso Fábrica de Bicicletas Aros Ltda., especificar una distribución de personas considerando los distintos departamentos y la dotación total, justificándola en función del rendimiento.

**Criterios de evaluación**

- Establecer la cantidad y tipo de trabajo en cada departamento.
- Distribución de personas acorde con la demanda.

## Unidad 3

# Inserción laboral

### Contenidos

1. Búsqueda e identificación de alternativas de trabajo para jóvenes.
2. Descripción de un proceso de postulación y selección de un postulante para un trabajo.
3. Descripción del proceso de contratación de un nuevo empleado.
4. Descripción del proceso de introducción a la organización de un nuevo empleado.
5. Manejo de documentación comercial. (facturas, pagarés, emisión de boletas, recibos, instrumentos de crédito, obtención de préstamos).
6. Conocimiento y manejo de elementos de gestión bancaria: procedimiento de apertura y cierre de cuenta de ahorro, cuenta corriente, conocimiento de emisión de documentos bancarios (cheque, depósitos, etc.), sistemas de ahorro, cobranza, concepto de interés y sus formas más usuales de cálculo.

### Aprendizajes esperados

Los alumnos y alumnas:

- son capaces de buscar y postular a un puesto de trabajo en forma autónoma;
- comprenden los alcances, derechos, responsabilidades y obligaciones que se desprenden de un contrato de trabajo y pueden analizar y evaluar los contratos que suscriben;
- conocen la existencia de la institucionalidad del Estado relacionada con la regulación de las relaciones entre empleadores y empleados y pueden acudir a ésta para solucionar dudas;
- comprenden los elementos fundamentales de la gestión bancaria asociada a las operaciones de cuenta corriente, obtención de créditos y depósito de ahorros y pueden realizar los trámites asociados a la obtención de préstamos de vivienda, incluido la utilización de la documentación;
- conocen y evalúan la institucionalidad de aseguramiento de salud y de previsión y pueden evaluar los servicios ofrecidos.

### Sugerencias metodológicas

- El docente deberá crear condiciones, mediante discusiones y presentaciones, para que los estudiantes compartan los conocimientos adquiridos individualmente a través de entrevistas y conversaciones.
- Se sugiere alentar a los alumnos y alumnas a que formulen sus propias definiciones a partir de “lluvia de ideas” o de sus investigaciones en terreno, evitando así la simple repetición de definiciones de texto.
- Las simulaciones que se realicen deben ser rigurosas de modo que el estudiante tenga la oportunidad de observar con claridad los requerimientos del mundo adulto.
- El docente deberá procurar que los estudiantes comprendan la institucionalidad desde la perspectiva del ejercicio de sus derechos y cumplimiento de sus obligaciones. Para ello deberán incluir en las investigaciones que realicen preguntas asociadas con las acciones de intervención de la institucionalidad en el mercado laboral.
- Se sugiere que los alumnos y alumnas hagan presentaciones breves sobre la documentación comercial utilizada, asegurando la comprensión de su finalidad, los distintos conceptos de llenado y de las operaciones escritas y aritméticas necesarias para completarlo.
- Si el tiempo es escaso, se sugiere organizar las actividades de modo que distintos grupos de estudiantes investiguen situaciones diferentes en forma paralela.

## Actividades

### Actividad 1

---

**Analizar el concepto de mercado laboral, identificado los demandantes y oferentes de trabajo, e intermediarios que operan en este mercado (oficinas de colocación y empleo, sistemas de búsqueda, información y selección de personal).**

Ejemplo

Paso 1

- Elaborar una definición de mercado laboral a través de una “lluvia de ideas” realizada en el curso, formulando una definición común.

#### INDICACIONES AL DOCENTE

Los alumnos y alumnas comprenden que en un mercado laboral existe un intercambio o transacciones entre personas que ofrecen trabajo y organizaciones que la demandan para el desarrollo de un conjunto de actividades, a cambio de una remuneración acordada. En dicho proceso, el estudiante debe saber que para que se produzca este intercambio, en algunos casos, se requiere la intervención de agentes intermediarios, cuya función es relacionar los distintos oferentes y demandantes de trabajo.

Paso 2

- Entrevistar a un familiar o conocido sobre su experiencia laboral: por ejemplo, preguntar ¿cuántos trabajos?, ¿dónde?, ¿qué remuneraciones? ¿cómo llegó a ellos?, ¿utilizando qué información o intermediarios?

Paso 3

- Seleccionar uno de los trabajos del entrevistado. Indagar sobre qué conocimientos, aptitudes, experiencia y capacidades se requieren para realizarlo. Analizar en conjunto cómo estas variables forman parte de una oferta laboral.

#### Paso 4

- En base al trabajo seleccionado, identificar y describir (giro, tamaño, naturaleza) la organización que demandó el trabajo y las condiciones requeridas para su desarrollo (funciones, cargo, lugar y horario). Analizar cómo estas variables forman parte de la demanda laboral.

#### INDICACIONES AL DOCENTE

La acción está orientada a que los alumnos y alumnas aprendan a través de un hecho concreto a identificar y distinguir quiénes son los agentes oferentes y los demandantes dentro de un mercado laboral.

#### Paso 5

- Buscar información (en municipalidades, agencias de empleo, oficinas de colocación y empleo, diarios e internet u otros sistemas de información laboral), sobre ofertas y demandas de trabajo, y describir cómo se vincula el demandante con el oferente.

#### INDICACIONES AL DOCENTE

Los alumnos y alumnas deberán comprender que existen distintos intermediarios dentro del mercado laboral, y que cada uno de ellos establece una forma de vinculación entre demandantes y oferentes. Es así como algunos sólo generan información (diarios, publicaciones de bolsa de trabajo, internet, etc.) y otros intervienen directamente contactando al demandante con el oferente (municipalidades, agencias de empleo y oficinas de colocación de empleo). Debe tenerse presente el papel que juegan en muchos casos intermediarios más directos (parientes, contactos, amigos) en los procesos de contratación. Examinar por qué ocurre así, por tipo de empresa y mercados laborales.

## Actividad 2

---

**Identificar diferentes alternativas de trabajo y optar por una. De acuerdo a ésta diseñar un curriculum vitae.**

#### Ejemplo

#### Paso 1

- Buscar en diarios y oficinas de colocación y empleo, diferentes alternativas de trabajo. Analizar las opciones y elegir una, de acuerdo a los siguientes criterios: cercanía, intereses, remuneraciones, horario, funciones, conocimientos y capacidades requeridas.

#### Paso 2

- Caracterizar un perfil laboral para el puesto elegido, identificando el conjunto de habilidades y destrezas técnicas y sociales, conocimientos y experiencia que debería poseer el individuo para desempeñar el trabajo.

#### Paso 3

- Investigar y analizar sobre distintos formatos de curriculum vitae, las diferentes partes que lo conforman. Elegir uno considerando sus secciones, diseño y comunicabilidad de acuerdo a los propósitos.

#### INDICACIONES AL DOCENTE

**El curriculum vitae es una historia de vida desde la perspectiva laboral. Especifica aspectos de experiencia, formación, conocimientos, recomendaciones, y distinciones que se estiman adecuados para el trabajo solicitado.**

#### Paso 4

- A partir de la oferta de trabajo seleccionada, consultar a personas conocidas (familiares, amigos, etc.), el nivel de remuneración percibida en trabajos similares. Calcular los gastos en que se incurriría para poder desarrollar el trabajo (transporte, alimentación, vestuario, etc.). Valorar sobre la base de lo anterior, su pretensión de renta.

#### Paso 5

- Según el formato elegido y el perfil laboral requerido, elaborar un currículum vitae. Incluir pretensión de renta.

### Actividad 3

---

**Analizar y simular un proceso de postulación a un puesto de trabajo.**

#### Ejemplo

#### Paso 1

- Obtener información relacionada con procesos de selección de personal. Consultar sobre las entrevistas personales, pruebas o test, a las cuales podría someterse el oferente o postulante al trabajo seleccionado.

#### Paso 2

- Investigar en libros de administración de personal, psicología social, o consultar sobre las distintas pruebas o test (sicológicos, conocimientos, habilidades sociales, etc.) a las que puede someterse un postulante a un puesto de trabajo. Llevarlas a la sala, revisar sus ítems y compartir opiniones sobre: qué persiguen; nivel de dificultad; procedimientos y actitudes para enfrentar la situación de responder a estas pruebas.

#### Paso 3

- Desarrollar un conjunto de preguntas destinadas a conocer y evaluar un postulante a un trabajo. Incluir aspectos relacionados con su experiencia, sus estudios, sus aspectos personales y familiares, conocimientos, razones para postular al trabajo, y expectativas.

#### Paso 4

- Simular entre los estudiantes, una entrevista personal. En la actividad se evaluarán: presentación personal, expresión verbal y gestual, habilidades sociales, etc. Analizar el ánimo experimentado durante la actividad, tanto en “entrevistadores” como en “entrevistados”.

#### Paso 5

- Discutir sobre lo que siente cuando no lo contratan. Investigar sobre la situación emocional de los desempleados. Intentar conversar con alguien que ha estado desempleado por algún tiempo.

#### Paso 6

- Con las informaciones recabadas en el curso, y la ayuda del docente, construir un mapa representativo del proceso que distinga los distintos pasos o eventos.

### Actividad 4

---

**Simular un proceso de contratación de un nuevo empleado. Conocer los distintos tipos de contratos existentes. Identificar las regulaciones de la relación contractual y aspectos básicos del término de contrato laboral.**

### Ejemplo

#### Paso 1

- Discutir y reflexionar sobre la importancia de que se regule la relación laboral, en aspectos como: remuneraciones, horarios, funciones, responsabilidades y vacaciones. Visualizar el contrato como un instrumento que establece los derechos y obligaciones del trabajador y la organización.

#### Paso 2

- Buscar información en la Dirección del Trabajo, Código del Trabajo o en bibliografía ad hoc, sobre distintos tipos de contratos: plazo fijo, indefinido, por faena y por prestación de servicio.

#### Paso 3

- Comparar los distintos tipos de contratos, según: plazos, aspectos previsionales y salud, indemnizaciones, vacaciones e ingresos (sueldo, salario y honorario).

#### Paso 4

- Identificar el rol de la Dirección del Trabajo en relación con la sanción de irregularidades en el cumplimiento de los contratos, tales como: término de la relación contractual en forma unilateral, no pago de imposiciones, cambio de condiciones del contrato, incumplimiento de horarios, fuero maternal, etc.

#### INDICACIONES AL DOCENTE

**Los alumnos y alumnas deberán conocer la existencia de instituciones cuya función es asegurar el cumplimiento de las leyes laborales y los contratos suscritos entre el empleador y el trabajador.**

### Proyecto

Suscribir a tres nuevos empleados un contrato laboral. Considerar que las condiciones del contrato para cada uno son diferentes, según los siguientes antecedentes:

Nombre: Juan Pereira Pereira

Edad: 56 años

Cargo: Administrativo

Tipo de contrato: Indefinido

Nombre: María Vargas Vallejos

Edad: 26 años

Cargo: Secretaria (reemplazo)

Tipo de contrato: Plazo fijo

Nombre: Pablo Cifuentes Fuentes

Cargo: Contador (Part time)

Tipo de contrato: Honorarios

El contrato debe contener: identificación del trabajador y empleador, regulaciones generales (especificidad del trabajo, remuneración, jornada), regalías y cláusulas de término de contrato. (ver Anexo 2)

#### INDICACIONES AL DOCENTE

**Un mismo formulario de contrato se pueden establecer relaciones contractuales diferentes, consignando distintas opciones en alguna de sus cláusulas, para obtener contratos diferentes.**

### Actividad 5

**Conocer los mecanismos de aseguramiento de salud (FONASA e ISAPRES). Elegir la opción más conveniente para un empleado determinado.**

Ejemplo

Paso 1

- Identificar los distintos sistemas de aseguramiento de salud que operan en el país (FONASA e ISAPRES). Describir sus diferencias y los servicios que ofrecen a trabajadores contratados. Indagar sobre diferenciaciones y límites en la cobertura (servicio).

#### INDICACIONES AL DOCENTE

Los estudiantes deberán conocer que en el país operan dos sistemas de aseguramiento de la atención de salud: uno público y otro privado (FONASA e ISAPRES). También deben comprender las diferencia entre los sistemas solidarios e individuales de cotización.

A través de internet se puede acceder a información y documentación para las futuras simulaciones. Ver Bibliografía.

#### Paso 2

- Indagar sobre los costos de los servicios, su diferenciación con la edad y género, criterios de variación de los precios. Hacer una comparación considerando dos ISAPRES y FONASA.

#### Proyecto

- Para uno de los nuevos empleados, investigar cuál sería la situación en el sistema de salud público, FONASA.
- Investigar sobre las organizaciones del sistema privado de salud (ISAPRES), cuál sería la situación del empleado en este sistema. Es importante comparar variaciones entre las Isapres.
- A partir de la información recopilada, analizar las distintas opciones y, según los beneficios obtenidos, simular la afiliación a la institución elegida.

### Actividad 6

**Conocer los sistemas de previsión social (AFP e INP). Simular la afiliación y cotización a ellos.**

Ejemplo

Paso 1

- Investigar los dos sistemas de pensiones que operan en Chile (AFP e INP). De acuerdo a lo anterior, identificar qué trabajadores pueden pertenecer a uno u otro sistema.

### Paso 2

- Recabar información sobre el procedimiento de afiliación, cotización, pensiones de invalidez, montepíos y jubilación de un trabajador, tanto en el sistema de AFP como el INP.

#### INDICACIONES AL DOCENTE

Si es factible, por razones de tiempo y accesibilidad a información pertinente, puede orientar a los estudiantes para que indaguen acerca del uso de los fondos previsionales (cobro de sus servicios, fuente de inversión).

A través de internet se puede acceder a información y documentación para las futuras simulaciones. Ver Bibliografía.

### Paso 3

- Indagar en oficinas AFP, Dirección del Trabajo, de contabilidad, o bibliografía correspondiente, sobre los montos y duración de las jubilaciones.

#### INDICACIONES AL DOCENTE

Hacer ver a los estudiantes que los trabajadores durante su vida laboral ahorran dinero para utilizarlo a través de una pensión, una vez que pasan al sector pasivo.

### Proyecto

- Para el mismo trabajador, seleccionar una AFP de acuerdo a su rentabilidad y cobro de mantención. Llenar los formularios de afiliación respectivos. Simular el pago de cotización mensual, y visualizar el monto de la jubilación a percibir al finalizar la vida laboral.
- Asumir que otro trabajador contratado se encuentra adscrito al Instituto de Normalización Previsional (INP). Simular el pago de cotización mensual y visualizar el monto de la jubilación a percibir al finalizar la vida laboral.
- Comparar la jubilación a percibir por el trabajador en el sistema de AFP y en el INP.

## Actividad 7

**Conocer y manejar elementos básicos de gestión y documentación bancaria, emisión de cheque, depósitos, procedimiento de apertura y cierre de cuenta de corriente. Simular para ello un proceso de pago de remuneraciones.**

Ejemplo

Paso 1

- Visitar dos bancos distintos y averiguar: requisitos para abrir una cuenta corriente personal, los costos involucrados y los servicios que ofrece.

### INDICACIONES AL DOCENTE

A través de internet se puede acceder a información y documentación. Ver Bibliografía.

Paso 2

- Construir un cuadro comparativo de las alternativas y evaluar en clase las ventajas y desventajas de los bancos visitados.

### Proyecto

- Enviar una carta de invitación a los tres empleados preguntando si tienen interés que su remuneración sea depositada en una cuenta corriente.
- Solicitar en un banco comercial un formulario de apertura de cuenta corriente. Enviar a los empleados una carta explicativa sobre los requisitos que deben cumplir.
- Simular la apertura de cuenta corriente para los empleados. Diseñar para el personal, un folleto explicativo de uso de documentación bancaria (cheque, depósitos, etc.).
- Simular la emisión de cheque de pago de remuneraciones para los tres empleados contratados y el depósito respectivo.

## Actividad 8

---

**Conocer sistemas de ahorro e instrumentos de crédito. Comprender el concepto de interés y su incidencia en la determinación de valores.**

Ejemplo

Paso 1

- Consultar sobre el significado de la tasa de interés. Establecer la diferencia entre la tasa de interés aplicada para un ahorro y para un crédito. Aplicar la tasa de interés para determinar el valor a pagar para un préstamo en distintos plazos. Comparar, en una casa comercial, el precio al contado de un artículo con el precio a plazo y determinar la tasa de interés aplicada.

Paso 2

- Buscar alternativas de ahorro en diferentes entidades financieras (bancos, financieras, cooperativas, fondos mutuos, etc.). Compararlas de acuerdo a intereses, monto de apertura del ahorro, flexibilidad de retiro de fondos, etc. y optar por la más conveniente.

Paso 3

- Investigar sobre diferentes alternativas de créditos para la adquisición de la vivienda y buscar la más conveniente, considerando los intereses y condiciones de cobranzas (días de retraso permitidos, sistema de negociación, intereses o multas por morosidad, atención de cobradores).

Paso 4

- Simular la obtención de un crédito para la vivienda. Considerar la solicitud del crédito, cierre de la cuenta de ahorro, firma de pagarés, y otros trámites.

Paso 5

- Buscar información en internet sobre el pago de las contribuciones a la Tesorería General de la República (factores de determinación de los montos de pago, lugares).

INDICACIONES AL DOCENTE

A través de internet se puede acceder a información y documentación. Ver Bibliografía.

## Actividad 9

---

**Simular y manejar documentación comercial (facturas, emisión de boletas, recibos, etc.). Conocer y comprender el concepto de Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el procedimiento para su pago.**

Ejemplo

Paso 1

- Buscar información en internet sobre el Servicio de Impuestos Internos y siguiente documentación comercial: facturas, boletas y recibos. Consultar sobre el procedimiento de autorización para su uso. Retirar los formularios respectivos (IVA, timbraje de facturas y boletas, iniciación de actividades).

### INDICACIONES AL DOCENTE

A través de internet se puede acceder a información y documentación para realizar las simulaciones. Ver Bibliografía.

Paso 2

- Considerando que una organización creada vende o presta diferentes servicios, realizar las siguientes actividades:
  - Emitir boletas por una compra realizada por la Sra. María por un monto de \$30.000 (Ver Anexo 2). Describir el concepto por el cual se extiende el documento.
  - Suponer que el encargado de ventas debe realizar gestiones para cerrar una venta con Aros Ltda., y que requiere \$3.000 para movilización. Emitir un recibo por el monto recibido.
  - Emitir una factura por una compra de \$1.000.000 más IVA realizada por la empresa Aros Ltda. Registrar en la factura los datos de identificación de la empresa, el RUT, cantidad comprada, precio unitario, valor total, valor neto, IVA, total de la factura, condiciones de pago y fecha.

Paso 3

- Buscar información sobre el procedimiento de pago de IVA (frecuencia, lugar, fechas, etc.) e identificar los antecedentes que la organización debe poseer para su pago.

## Procedimientos y criterios de evaluación

1. Observación directa del profesor o profesora sobre el desarrollo de habilidades de comunicación, trabajo con otros, resolución de problemas y uso de la informática, durante el trabajo de las alumnas y alumnos.

La pauta de observación utilizada debe ser previamente informada al curso.

Ver aprendizajes especificados en los Objetivos Fundamentales Transversales al comienzo de este programa.

2. Evaluación de los diferentes trabajos producidos por los alumnos:

### **Conceptualización de mercado laboral:**

(Actividad 1)

Utilizar criterios de:

- distinción de oferta y demanda laboral;
- comprensión del trabajo como un bien que se transa;
- distinción de agentes intermediarios.

### **Representación gráfica del proceso de postulación a un trabajo:**

(Actividad 3).

Utilizar criterios de:

Comunicación, tales como:

- claridad;
- precisión;
- legibilidad.

Contenidos, tales como:

- inclusión de al menos los siguientes aspectos: sistema de comunicación de la demanda de trabajo; comparación de las capacidades personales con los requerimientos de la demanda; elaboración del curriculum; procesos de selección de postulantes de la organización; proceso de negociación del contrato;
- precedencia coherente del orden de las actividades del proceso.

### **Elaboración de un perfil laboral:**

(Actividad 2)

Utilizar criterios de:

Comunicación, tales como:

- claridad;
- precisión;
- legibilidad;

- formato que corresponda al destinatario y que cumpla con los propósitos previstos;
- información relevante y pertinente;
- ideas propias.

Contenidos, tal como:

- Inclusión de habilidades, destrezas técnicas y sociales, conocimientos y experiencia requeridas.

### **Elaboración de un curriculum vitae:**

(Actividad 2)

Utilizar criterios de:

Comunicación, tales como:

- claridad;
- precisión;
- legibilidad;
- formato que corresponda al destinatario y que cumpla con los propósitos previstos;
- información relevante y pertinente;
- ideas propias.

Contenidos, tales como:

- Inclusión de identificación personal, forma de contacto, estudios, habilidades, destrezas técnicas y sociales, conocimientos, experiencia pertinente.

### **Diseño de entrevista al postulante a un puesto de trabajo:**

(Actividad 3)

Utilizar criterios de:

Comunicación, tales como:

- claridad;
- precisión;
- formato que corresponda al destinatario y que cumpla con los propósitos previstos;
- información relevante y pertinente;
- ideas propias.

Contenidos, tales como:

- determinación de los requerimientos del puesto de trabajo;
- inclusión de aspectos que permitan conocer la experiencia, conocimientos, estudios, actitudes personales, razones para postular al trabajo;
- agrupación de las preguntas por bloques temáticos.

**Comparación de:**

Tipos de contrato. (Actividad 4)

Sistemas de aseguramiento de salud. (Actividad 5)

Alternativas de ahorro y crédito. (Actividad 8)

Utilizar criterios de:

Comunicación, tales como:

- claridad;
- precisión;
- información relevante y pertinente;

Contenidos, tales como:

- determinación de los criterios relevantes;
- aplicación pertinente de los criterios a las alternativas.

**Bitácora de trabajo:**

Utilizar criterios de:

Comunicación:

- presencia de los aspectos fundamentales del desarrollo de las actividades.

Contenidos:

- utilizar los criterios anteriormente enunciados, dependiendo de cuándo se evalúa la bitácora.

**3. Evaluación entre los pares sobre el trabajo en equipo.**

Utilizar criterios tales como:

- contribución productiva;
- receptividad a los aportes de los otros;
- cumplimiento en los tiempos asignados;
- ayuda a los miembros del grupo;
- información de sus tareas al grupo;
- organización;
- perseverancia;
- adaptación.

## Ejemplos de actividades específicas de evaluación

A continuación se presentan dos ejemplos de actividades para evaluar algunos de los aprendizajes esperados para la unidad. Los aprendizajes listados en cada ejemplo, no son excluyentes, se podrían agregar otros dependiendo del potencial de la actividad.

### Ejemplo A

#### **Aprendizajes esperados:**

- Conocen y evalúan la institucionalidad de aseguramiento de salud y de previsión y pueden evaluar los servicios ofrecidos.

#### **Actividad:**

Suponga que es un representante público de FONASA, y que un medio de prensa escrita le ha pedido que describa el sistema y sus beneficios para los usuarios. Para ello, elabore un artículo definiendo los aspectos que considera relevantes destacar según la descripción solicitada.

Criterios de evaluación de:

Comunicación, tales como:

- claridad de la descripción;
- precisión en el uso del lenguaje.

Contenidos, tales como:

- descripción adecuada de los servicios ofrecidos;
- identificación y descripción de los beneficios del sistema.

### Ejemplo B

#### **Aprendizajes esperados:**

- Comprenden los alcances, derechos, responsabilidades y obligaciones que se desprenden de un contrato de trabajo y pueden analizar y evaluar los contratos que suscriben.
- Conocen la existencia de la institucionalidad del Estado relacionada con la regulación de las relaciones entre empleadores y empleados y pueden acudir a ésta para solucionar dudas.

**Actividad:**

Escribir un ensayo sobre la importancia y consecuencias para el funcionamiento del mercado laboral de la capacidad fiscalizadora de la Dirección del Trabajo.

Criterios de evaluación de:

Comunicación, tales como:

- claridad de la descripción;
- precisión en el uso del lenguaje.

Contenidos tales como:

- descripción de las funciones del organismo;
- opinión crítica de las funciones que realiza;
- identificación y descripción de los impactos de la regulación que realiza;
- beneficios para los participantes del mercado laboral.



## Anexo 1: Casos

### Caso 1: Restaurante “O’nde On Pedro”

Juan Pedro, con el dinero de su jubilación, instaló un pequeño restaurante en la comuna de Recoleta, Santiago. El restaurante “O’nde On Pedro” entrega servicios de desayuno y almuerzo, además de la venta de bebidas, cervezas y sandwiches. El negocio tiene un horario de 8 a 23 horas, de lunes a viernes; los días sábados sólo abre hasta el mediodía.

El restaurante y los clientes son atendidos por tres mozos y una cocinera. En relación a las remuneraciones, los mozos reciben un sueldo base incrementado por las propinas de los clientes. La cocinera percibe un ingreso igual al de los mozos.

Juan Pedro cumple funciones de cajero, recepcionista de mercadería, pago de sueldos, supervisor del trabajo de la cocinera y los mozos, etc. El da todas las instrucciones y resuelve todos los problemas. Todos los pedidos de bebidas y cervezas y de insumos generales de la cocina son de su responsabilidad.

El aseo de la cocina es responsabilidad de la cocinera y el de las mesas, de los mozos. Estos toman los pedidos y llevan los platos a las mesas. En caso que no se encuentre la encargada de la cocina, deben reemplazarla en la confección de sandwiches y obtener y servir las bebidas. Cuando falta uno de los mozos, la cocinera cumple funciones de tomar pedidos y servir a los clientes.

Los cobros están a cargo de los mozos, y en el caso que los clientes se vayan sin pagar, se descuentan de su remuneración los costos del consumo de éstos.

El restaurante que, en sus inicios, tuvo una aceptable clientela, con el tiempo comenzó a tener problemas administrativos. La carga de trabajo de Juan Pedro hizo que cometiera errores en los pedidos, que perdiera el control sobre la bodega y que no obtuviera insumos de buena calidad porque no tenía tiempo para inspeccionarlos. La situación tuvo como consecuencia un servicio deficiente, un descontento de los empleados y una merma importante de clientes.

## Caso 2: Fábrica de Bicicletas Aros Ltda.

En 1950 se fundó la Fábrica de Bicicleta Aros Ltda., dedicada sólo al ensamblaje de piezas importadas. En sus inicios la fábrica sólo contaba con una casa matriz en el Camino a Machali s/n, VI Región, donde Jorge Aros Berríos, junto a sus dos hermanos, administraban todo el negocio, que incluía 25 empleados.

Hoy la fábrica es una mediana empresa, organizada en tres áreas: Producción, Comercial y, Administración y Finanzas.

El área de Producción se encuentra compuesta de los departamentos de Logística, Ensamblaje y Control de Calidad. Cada departamento tiene una función diferente. Logística se preocupa de coordinar las entregas, compras, transportes y procesos para que las actividades sean realizadas en los mínimos tiempos, utilizando la capacidad instalada de la empresa al máximo. El departamento de Ensamblaje es el encargado de montar las piezas importadas desde el extranjero, de tal forma de transformar las piezas en una “Bicicleta AROS”. Por su parte, el Departamento de Control de Calidad se dedica a probar las nuevas bicicletas, considerando su resistencia, seguridad y comodidad;

además, revisa en forma aleatoria que los rasgos estéticos del nuevo producto estén de acuerdo con la marca.

La Gerencia Comercial tiene a su cargo el Departamento de Ventas, Estudios y Marketing. El primero se dedica a coordinar y supervisar el trabajo de vendedores, y el segundo es el responsable de recabar información desde el mercado sobre el cliente y la competencia, para con ello formular las propuestas estratégicas a la Gerencia Comercial. El Departamento de Marketing se preocupa de instalar los productos en el mercado.

La Gerencia de Administración y Finanzas tiene a su cargo los departamentos de Contabilidad, y Cobranzas. El Departamento de Contabilidad es responsable por el registro, ordenamiento y análisis de los movimientos de dinero, gestiones bancarias, de obligaciones financieras de la empresa y del pago de los salarios. Cobranzas es responsable por asegurar que los clientes mantengan al día sus cuentas con la empresa. El gerente se encarga del análisis de la marcha del negocio y de las inversiones.

## Caso 3: Empresa “Música Libre”

Como consecuencia de una progresiva baja en sus ventas, la empresa “Música Libre”, que participa por más de 40 años en el mercado de la comercialización y distribución de música clásica, decide ingresar al más amplio mercado de la música popular juvenil.

Un estudio de mercado, encargado a la consultora M.P.J., recaba información sobre los distintos grupos y cantantes más populares, y de mayores ventas en el país. La información

contiene además datos estadísticos sobre la edad promedio de los amantes de este tipo de música y el estrato social al cual pertenecen.

El gerente general de Música Libre toma la decisión de ingresar al nuevo mercado, sectorizando el país en las siguientes zonas geográficas: norte, centro y sur. Dicha planificación considera que el producto será vendido en sus distintos soportes (CD y cassette), de acuerdo a las características y preferencias musicales de los jóvenes.

La nueva estructura organizacional geográfica de la empresa permite que el gerente general comunique y analice con los respectivos gerentes de las áreas norte, centro y sur la decisión adoptada, para que finalmente se implementen las distintas estrategias y tácticas a desarrollar, con el propósito de tener una participación en el mercado de la música juvenil.

Cada zona está a cargo de un gerente que tiene bajo su responsabilidad a cinco sucursales. Es responsable por el abastecimiento, las ventas y la administración de las tiendas.

La organización zonal está constituida por el gerente zonal, un jefe de sucursales que supervisa el funcionamiento de las tiendas y la presentación de los productos, un encargado

de administración que maneja la contabilidad y los contratos del personal, y un encargado de abastecimiento que asegura que exista un adecuado inventario de CD y cassettes en las sucursales.

La selección de los títulos y las decisiones de compra se realizan en la Gerencia General en base a la información y pedidos de los jefes de abastecimiento. El gerente general tiene un asesor comunicacional que lo apoya a definir las políticas de marketing y comunicación. Adicionalmente, cuenta con el apoyo del contador General que consolida la información que recibe de los encargados de administración y analiza los resultados de la empresa, y el encargado de compras nacionales e internacionales.

## Caso 4: Empresa Comodín S.A.

Comodín, una reconocida empresa dedicada a la venta de muebles de oficinas, atraviesa por serias dificultades. Ha experimentado bajas en sus ventas, un incremento en la capacidad de la competencia y una baja en la actividad económica general. En este momento el 100% de su equipo de ventas cumple su tercer día de huelga.

Los motivos del paro laboral se encuentran expresados en el siguiente pliego de peticiones:

### Pliego de peticiones

“Nosotros los trabajadores hemos apoyado a la empresa incondicionalmente desde sus inicios y aunque estamos conscientes de la mala situación económica actual, creemos relevante que se respeten nuestras condiciones de trabajo, las que han sido afectadas por los siguientes problemas:

- relaciones conflictivas entre los jefes de departamentos de áreas y parte importante de los trabajadores;
- niveles de producción inalcanzables, dadas las condiciones de competitividad en el mercado y la situación económica;
- reestructuración de la sala de reuniones y descanso de los vendedores. La sala se redujo en un 30%, debido a una ampliación de la bodega. Ello afectó la rutina y el uso que los vendedores normalmente le daban al recinto (sala de reuniones, servicio de café y bebidas, etc.);
- eliminación de la fiesta y ceremonia semestral de premiación al mejor vendedor. Esta actividad, por instrucciones de la gerencia de recursos humanos, fue incluida en la fiesta de fin de año que realiza la empresa”.

Otro punto considerado por los trabajadores, tiene relación con la molestia del equipo de venta por sentir que las sugerencias que se han hecho, en relación a la insatisfacción de un porcentaje de clientes por el diseño de algunos muebles, no han tenido ninguna respuesta. Dicha situación, según señalan los vendedores, les estaría dando ventajas a los equipos de la competencia.

La gerencia se reunió con la directiva de los trabajadores, acordándose abordar y analizar las peticiones, con el propósito de buscarles una solución en un tiempo oportuno y prudente para ambas partes. Con este fin la empresa Comodín S.A. contrata los servicios de un joven ejecutivo, quien acompañado de un equipo asesor y parte de la directiva del equipo de venta, estudian los distintos problemas planteados.

Las conclusiones finales señalaron que el personal de venta no estaba disconforme con las políticas generales de la empresa, y un significativo porcentaje señaló que trabajaba con agrado y tranquilidad. En cuanto a las remuneraciones, si bien es cierto se reconoce la necesidad de un aumento, los empleados están conscientes que el problema depende de factores o variables que no son del control de la empresa.

Con relación al resto de las inquietudes, se detectó que todas ellas eran causadas por un problema de comunicación, debido a la estructura organizacional de la empresa, que impide o hace pesados los flujos comunicacionales, especialmente los que tienen dirección vertical ascendente (comunicación desde los empleados hacia niveles empresariales, donde se

efectúan tomas de decisiones). Producto de este déficit comunicacional se aclaran problemas como la nula respuesta de la empresa a las peticiones o sugerencias de los vendedores, con relación a aspectos deficitarios que parte importante de la clientela detectó en algunos muebles de oficinas, específicamente en sillas y mesas para el uso de computadores.

La empresa recoge finalmente la información para procesarla y analizarla en el departamento de diseño.

En relación a la sala de reuniones, se comprobó que ésta cumplía las siguientes funciones: reuniones de equipos zonales e interzonales para el intercambio de información sobre ventas, pedidos y potenciales clientes; como lugar de colación, descanso y conversación después del cumplimiento de las rutas diarias.

Analizada la importancia que revestían este tipo de actividades para los empleados y la empresa, la sala fue restituida.

Por consideraciones similares y debido a la relevancia que los vendedores asignan a los aspectos rituales y ceremoniales en la empresa, se restituye la fiesta de premiación semestral al mejor vendedor.

Finalmente y como respuesta al conflicto entre los jefes de departamentos y empleados, se concluyó que éste se encuentra vinculado directamente con las metas de producción exigidas a los vendedores, las que después de un estudio de mercado se consideran imposibles de cumplir debido al incremento de competencia y la baja en la actividad económica. A raíz de ello se instruye a los jefes de departamentos reestudiar y cambiar las metas de ventas.

## Caso 5: Agencia de Publicidad “Lustra”

Adriana, Elena, Javier y Patricio son profesionales de distintas disciplinas, que hace tres años formaron la empresa “Lustra”, dedicada al desarrollo de publicidad. Durante este tiempo la organización ha funcionado de acuerdo a las expectativas de sus integrantes y ha logrado realizar una importante cantidad de proyectos.

Antes de la creación de la empresa, los profesionales ejercían labores en diferentes organizaciones, en donde estaban sujetos a las reglas, políticas y aspectos culturales de sus respectivas empresas: remuneraciones, cumplimiento de horarios, metas de producción, vestimentas formales etc., todo ello de acuerdo al estilo y la cultura organizacional de la empresa en que prestaban servicios.

Fueron principalmente estos aspectos normativos o los estilos administrativos de las empresa, los que hicieron que este grupo de trabajadores decidiera, previa indagación del mercado de interés, crear en conjunto su propia empresa.

En “Lustra” la fijación de roles y responsabilidades depende de todo el equipo.

Se sostienen tres reuniones semanales, en las cuales se analizan problemas, avances y, además, se intercambia información requerida en el proyecto.

En la organización las relaciones son simétricas u horizontales y el contacto con los usuarios lo puede realizar cualquier miembro del grupo, dependiendo del tipo o clase de proyecto que se ejecute. De acuerdo a esto, posteriormente el grupo toma decisiones sobre presupuesto, tiempos, encargado de proyecto y forma de trabajo.

El equipo se distribuye las distintas actividades, gestionando y administrando sus tiempos y recursos, de acuerdo a sus propios objetivos. Esa fijación de metas u objetivos es flexible y dependerá de cada uno, siempre y cuando no afecte el desarrollo, calidad y entrega del proyecto o investigación de mercado solicitada.

Como las profesiones de sus integrantes comparten importantes afinidades, los miembros del equipo, dependiendo del proyecto, pueden intercambiar roles y sus respectivas responsabilidades; ello provoca un ambiente dinámico, menos rutinario y entrega ciertas compensaciones a quienes, en ciertos proyectos, se sienten afectados por un trabajo excesivo.

En síntesis, estamos frente a una organización cuyos miembros se plantean y fijan sus propios objetivos, donde los roles y correspondientes responsabilidades son compartidas y además intercambiadas, dependiendo de la naturaleza de los proyectos a encargados. La identificación de estos aspectos o variables nos muestran una organización con una estructura de tipo simple, caracterizada por una cultura organizacional en la que cada miembro del equipo, de acuerdo a una política macro, que dependerá de la naturaleza o envergadura del o los proyectos que se realizan, administrará y gestionará su tiempo y recursos, de acuerdo a los intereses personales y del grupo, todo ello pensando en el éxito del proyecto y el buen funcionamiento de la empresa.

## Anexo 2

### Sectores económicos y especialidades de la Formación Diferenciada en la modalidad Técnico-Profesional

#### Sectores económicos y especialidades de la Formación Diferenciada en la modalidad Técnico-Profesional

Sectores económicos	Especialidades
Maderero	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Forestal</li> <li>2. Procesamiento de la madera</li> <li>3. Productos de la madera</li> <li>4. Celulosa y papel</li> </ol>
Agropecuario	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Agropecuaria</li> </ol>
Alimentación	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Elaboración industrial de alimentos</li> <li>7. Servicios de alimentación colectiva</li> </ol>
Construcción	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Edificación</li> <li>9. Terminaciones de construcción</li> <li>10. Montaje industrial</li> <li>11. Obras viales y de infraestructura</li> <li>12. Instalaciones sanitarias</li> <li>13. Refrigeración y climatización</li> </ol>
Metalmecánico	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Mecánica industrial</li> <li>15. Construcciones metálicas</li> <li>16. Mecánica automotriz</li> <li>17. Mecánica de herramientas</li> <li>18. Mecánico de mantenimiento de aeronaves</li> </ol>

Electricidad	19. Electricidad 20. Electrónica 21. Telecomunicaciones
Marítimo	22. Naves mercantes y especiales 23. Pesquería 24. Acuicultura 25. Operación portuaria
Minero	26. Explotación minera 27. Metalurgia extractiva 28. Asistencia en geología
Gráfico	29. Gráfica 30. Dibujo técnico
Confección	31. Tejido 32. Textil 33. Vestuario y confección textil 34. Productos de cuero
Administración y Comercio	35. Administración 36. Contabilidad 37. Secretariado 38. Ventas
Programas y proyectos sociales	39. Atención de párvulos 40. Atención de adultos mayores 41. Atención de enfermos 42. Atención social y recreativa
Química	43. Operación de planta química 44. Laboratorio químico
Hotelería y turismo	45. Servicios de turismo 46. Servicios hoteleros

## Anexo 3: Formularios y documentos

LIQUIDACION DE SUELDOS Y REMUNERACION MENSUAL		
AFECTO A: <input type="checkbox"/> I.N.P., <input type="checkbox"/> A.F.P.: _____ <input type="checkbox"/> ISAPRE _____ N° _____		
NOMBRE		RUT
SUELDO BASE DEL MES		DE 20
HORAS EXTRAORDINARIAS		
COMISIONES		
GRATIFICACION		
TOTAL REMUNERACION IMPONIBLE		
EXENTO DE IMPUESTO Y COTIZACION PREVISIONAL	CARGAS ASIGNACION FAMILIAR	
TOTAL HABER		
DESCUENTOS DE CARGO DEL TRABAJADOR		
SALUD PREVISIONAL	% <input type="checkbox"/> COTIZACION (I.N.P.)	
	% <input type="checkbox"/> A.F.P. COTIZACION OBLIGATORIA	
	% <input type="checkbox"/> A.F.P. COTIZ. VOLUNTARIA (tope 20% Rem. Imp.)	
	<input type="checkbox"/> FONASA <input type="checkbox"/> ISAPRE COTIZACION PACTADA	
	% COTIZACION OBLIGATORIA \$	
	APORTE VOLUNTARIO ISAPRE \$	
MENOS LEY 8.717 \$		
CALCULO IMPUESTO RENTA		IMPTO. S/TABLA
REMUNERACION		
DESCUENTOS PREVISIONALES (-)		
REMUNERACION NETA (=)		
REMUNERACION ADICIONAL		
TOTAL IMPUESTO		
REBAJAS AL IMPUESTO (-)		
IMPUESTO A PAGAR (=)		
DIVIDENDO HABITACIONAL		
SALDO LIQUIDO EN LETRAS		TOTAL DESCUENTOS
_____		ALCANCE LIQUIDO
_____		VALES O ANTICIPOS
_____		SALDO LIQUIDO \$
Certifico que he recibido de _____ el saldo líquido indicado en la presente liquidación, no teniendo cobro alguno posterior que hacer, por ninguno de los conceptos comprendidos en ella.		
DIA	MES	ANO
_____ FIRMA DEL TRABAJADOR		

# CONTRATO DE TRABAJO

En \_\_\_\_\_, a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_

TRABAJADOR SR. \_\_\_\_\_  
(Apellido Paterno) (Apellido Materno) (Nombres)

Cédula Nac. Id.: \_\_\_\_\_ Nacionalidad \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_

Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_ Procedencia \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

**EMPLEADOR O EMPRESA**

Nombre del Empleador: \_\_\_\_\_

Representante Legal: \_\_\_\_\_ Cédula Nac. Id. \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Se ha convenido el siguiente CONTRATO DE TRABAJO para cuyos efectos las partes convienen denominarse respectivamente TRABAJADOR Y EMPLEADOR.

1°.- El trabajador se compromete a ejecutar el siguiente trabajo \_\_\_\_\_  
(Indicarlo Concretamente)  
 en la sección \_\_\_\_\_

del establecimiento de \_\_\_\_\_

denominado(a) \_\_\_\_\_ y ubicado(a) en \_\_\_\_\_

calle \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_  
(Ciudad o Lugar)

2°.- La jornada de trabajo será la siguiente: \_\_\_\_\_

3°.- El Empleador se compromete a remunerar con la suma de \$ \_\_\_\_\_  
(Indicar si el pago es por hora, día, mes, comisiones, trato).

Además se asigna al trabajador:

a) Sueldo base: \_\_\_\_\_

b) Remuneración adicional: \_\_\_\_\_

c) Gratificación anual: \_\_\_\_\_

Pagadera: \_\_\_\_\_

4°.- Las remuneraciones se pagarán \_\_\_\_\_ por períodos vencidos y del monto de ellos el Empleador hará las deducciones que establecen las leyes vigentes.

5°.- El empleador se compromete a suministrar al trabajador las siguientes regalías: \_\_\_\_\_

El presente contrato durará \_\_\_\_\_

y podrá ponerse término a éste cuando concurren para ello causas justificadas a las leyes vigentes.

Se deja constancia que el trabajador, don \_\_\_\_\_

ingresó al servicio el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_

El presente contrato se firma en dos (2) ejemplares del mismo tenor, dejando expresa constancia que en este acto el trabajador recibe uno de ellos. Se entienden incorporadas al presente contrato todas las disposiciones legales que se dicten con posterioridad a la fecha de suscripción a que tenga relación con él.

\_\_\_\_\_  
 Firma del Empleador

\_\_\_\_\_  
 Firma del Trabajador

NOTA: Los contratos de los menores de 18 años y mayores de 15, deben ser autorizados por el padre o la madre o por quien lo tenga a su cargo. Los interesados pueden agregar todas las cláusulas o estipulaciones que se acuerden en favor del trabajador, siempre y cuando no contravengan las disposiciones de las leyes del trabajo. Si una de las partes no sabe firmar debe colocar su impresión digital (pulgar derecho) o la firma de dos testigos.

# FINIQUITO DE TRABAJADOR

En \_\_\_\_\_, a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

TRABAJADOR SR. \_\_\_\_\_  
(Apellido Paterno) (Apellido Materno) (Nombres)

Cédula Nac. Id.: \_\_\_\_\_ Nacionalidad \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_

Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_ Procedencia \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

EMPLEADOR O EMPRESA

Nombre del Empleador: \_\_\_\_\_

Representante Legal: \_\_\_\_\_ Cédula Nac. Id.: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

## SE HA CONVENIDO EL SIGUIENTE FINIQUITO

PRIMERO.- Don \_\_\_\_\_  
(Nombre del Trabajador) declara haberle  
 prestado servicios a \_\_\_\_\_  
(Nombre del Empleador) en calidad  
 de \_\_\_\_\_  
 desde el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_ hasta el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_  
 fecha de terminación de sus servicios por la siguiente causa de acuerdo a lo dispuesto en el Art. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

SEGUNDO.- Don \_\_\_\_\_  
(Nombre del Trabajador)

declara recibir en este acto, a su entera satisfacción, de parte de \_\_\_\_\_  
(Nombre del Empleador)

\_\_\_\_\_ las sumas que  
 a continuación se indican por los siguientes conceptos:

\_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_

TOTAL \$ \_\_\_\_\_

Son: ( \_\_\_\_\_ )

TERCERO.- Don \_\_\_\_\_ dejó  
 constancia que durante todo el tiempo que prestó servicios a la firma \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ recibí de ésta, el total de las remuneraciones convenidas, de acuerdo con su contrato de  
 trabajo, reajustes legales, pago de asignaciones familiares autorizadas, horas extraordinarias, feriados  
 legales, gratificaciones o participaciones en conformidad a la Ley y que nada se le adeuda por los conceptos  
 antes indicados ni por ningún otro, sea de origen legal o contractual derivados de la prestación de sus servicios,  
 y motivo por el cual, no teniendo reclamo, ni cargo alguno que formular en contra de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ le otorga el más amplio y total  
 finiquito, declaración que formula libre espontáneamente, en perfecto y cabal conocimiento de todos y cada  
 uno de sus derechos.

Para constancia firman las partes el presente finiquito en tres ejemplares, quedando uno de ellos en poder de  
 cada parte, y el tercero en la Inspección del Trabajo.

\_\_\_\_\_  
 Firma del Empleador

\_\_\_\_\_  
 Firma del Trabajador

Estos finiquitos deben ser firmados ante el Presidente del Sindicato o Delegado del Personal, si lo hubiere; ante la Inspección del Trabajo respectivo, Notario Público, Oficial del Registro Civil, o Secretario Municipal.



<p><b>TERESO PARARO EL GALLO</b>  <b>CONTADOR</b>                  Asesorías Económicas y Académicas                  R.U.T.: 8.102.847-K                  Av. Melissanos 1255 - Fono: 857 31 52                  Santiago</p>	<p><b>BOLETA DE HONORARIOS</b>  <b>Práctica Escolar</b>    <b>Nº 00000</b></p>																
	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 30px;">Día</td> <td style="width: 30px;">Mes</td> <td style="width: 30px;">Año</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año													
Día	Mes	Año															
Señor (es) _____ Dirección _____ Ciudad _____ Comuna _____ R.U.T. _____																	
POR ATENCION PROFESIONAL:																	
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 80%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Sub-Total</td> <td style="text-align: right;">\$</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">.....% Impto. Ret.</td> <td style="text-align: right;">\$</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;"><b>TOTAL</b></td> <td style="text-align: right;"><b>\$</b></td> </tr> </table>												Sub-Total	\$	.....% Impto. Ret.	\$	<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>
Sub-Total	\$																
.....% Impto. Ret.	\$																
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>																
_____ <b>FIRMA</b>																	

**BOLETA COMPRA - VENTA**  
**PRACTICA ESCOLAR**  
**LIBRERIA SAN AGUSTIN**  
 LIBRERIA  
 HECTOR CHACON BRAVO  
 R.U.T. 00000 - 1  
 DIAGONAL CERVANTES 773 - STGO. CENTRO

Se confecciona en duplicado.  
 Original: G.U. (Queda en el taller)  
 Duplicado Cliente: Se entrega al comprador

DIA	MES	AÑO

TOTAL \$ \_\_\_\_\_

**Nº 0000**

SERIE SA 3542630	SERIE SA 3542630	Cta. Cte. Nº 11-4530-1
\$ _____		<b>CHEQUE ESCOLAR</b>
Fecha: _____		\$ _____
A la orden de _____		_____ de _____ del año _____
		PAGUESE A LA ORDEN DE _____ o al portador
		LA CANTIDAD DE _____ pesos.
		<b>BANCO SAN AGUSTIN</b> (facsimil de práctica escolar)

SALDO ANTERIOR	\$
DEPOSITO	\$
SALDO	\$
VALOR CHEQUE	\$
SALDO	\$

NOTA: Si no se borran las palabras "o al portador" se pagará este cheque al que lo presente, sin necesidad de endoso.

SERVICIOS*	Pagos				Recaudaciones		
	Proveedores	Remuneraciones	Cuentas (Pac)	Cobranza Nacional	Previsional	Por Caja	
<b>Objetivos</b>	Aliviar la tarea administrativa en el pago a los proveedores.	Delegar en el Banco el trámite de pago de sueldos.	Pago de los servicios por caja en forma automática.	Transformar el tiempo de cobranza en tiempo productivo.	Mejorar la administración y solucionar los problemas por conceptos de cancelación de los pagos previsionales.	Traspasar la gestión de recaudación de las cuentas por cobrar al Banco.	
<b>En qué Consiste</b>	El Banco se encarga de administrar en forma óptima las obligaciones por pagar (materias primas, gastos en transportes y fletes, entre otras).	El Banco se encarga de pagar en forma oportuna y eficiente las remuneraciones del personal, a través de varias alternativas.	Pago automático de pagos masivos o periódicos de los servicios básicos como: electricidad, agua, gas y otros.	El Banco se encarga a través de su red nacional de la cobranza de sus documentos por cobrar. (letras, pagarés)	El Banco se encarga del pago mensual de las obligaciones previsionales y de la devolución del o los documentos cancelados.	Permite formalizar el pago de cualquier cuenta por cobrar a través del Banco.	
<b>Beneficios</b>	Comodidad, seguridad y claridad en los pagos. Evita las molestias de emitir y firmar documentos.	Agilidad, seguridad y disponibilidad en forma inmediata de los fondos en el día acordado.	Ahorro de tiempo, sin trámites molestos, seguridad y puntualidad en los pagos.	Seguridad y comodidad en el cobro de letras y pagarés, información detallada y la rápida disponibilidad de los montos recaudados en su cuenta corriente.	Ahorro de tiempo, comodidad y puntualidad en los pagos, además el Banco recibe y entrega las planillas firmadas en su oficina.	Facilita y ordena el flujo de ingresos de dinero, los fondos recaudados se abonan directamente en la cuenta corriente.	
<b>Atributos Especiales</b>	Se transfiere todo el proceso al Banco y se ofrecen las siguientes modalidades de pago: Emisión Masiva de Vales Vista; Cheque en Formulario Continuo y Depósito en Cuenta Corriente.	Se puede realizar el pago bajo tres modalidades: - Abono en cuenta corriente y/o cuenta vista. - Cheque formulario continuo. - Servicio de transporte de valores.	Se pueden pagar cuentas de terceros y fijar montos máximos a pagar.	Se ofrecen las siguientes modalidades: - Cobranza simple (letras y pagarés). - En garantía (cancelación de créditos). - Cobranza con descuentos (anticipos vía crédito).	Ante la recepción de un solo pago por parte del cliente, el Banco lo reparte (mediante vale vista) a cada una de las instituciones previsionales.	Se ofrece una versión de este servicio en forma automática, en que tanto la empresa como los clientes deben tener cuenta corriente (recaudación Automática de Cuentas).	

\* Todos estos servicios están sujetos a:  
 1.- Una evaluación y aprobación por parte del Banco  
 2.- Asociados a la cuenta corriente del titular  
 3.- Sujetos a una comisión, para ello infórmese con su ejecutivo de cuenta o en la sucursal más cercana

<b>ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO (1)</b>	<b>Línea de Crédito Automática</b>	<b>Crédito Comercial</b>	<b>Crédito Super Empresa</b>	<b>Crédito FOGAPE</b>	<b>Créditos CORFO</b>	<b>Leasing</b>	<b>Comercio Exterior (Comex)</b>	<b>Tarjeta de Crédito Empresarial (Visa/Mastercard)</b>
<b>Tipo de Crédito</b>	Línea de Crédito Rotativa en Moneda Nacional (\$).	Créditos (puntuales) en \$ o UF, con giros o plazos fijos.	Crédito Hipotecario de Fines Generales en UF.	Crédito en moneda nacional (\$) y UF, se otorga al Fondo de Garantía para el Pequeño Empresario.	Créditos de fomento con fondos estatales, en UF o US\$.	Contrato de arrendamiento con opción de compra, donde el banco adquiere el bien a financiar.	Cartas de Crédito (Importación/Exportación) y Préstamos o exportadores PAE en moneda extranjera (US\$).	Línea de Crédito Rotativa en Moneda Nacional (\$) y US\$.
<b>Objetivos</b>	Acceso en forma automática a fondos para cubrir gastos de Caja o necesidades de capital de trabajo en el corto plazo.	Crédito de corto plazo, hasta 24 meses, para cubrir necesidades de capital de trabajo e inversiones.	Financiamiento de mediano y largo plazo, destinado a la adquisición de Activos Fijos.	Financiamientos de corto y mediano plazo para capital de trabajo (interior de un año) y/o proyectos de inversión.	Financiamiento y refinanciamiento de inversiones a mediano y largo plazo.	Adquisición de activos para la actividad comercial de la empresa.	Importaciones de materias primas a corto plazo. Como también financiamiento de pre y post embarque a exportadores y productores de bienes exportables.	Acceso rápido a fondos en necesidades de corto plazo en: Gastos de representación, viajes de negocios y avances en efectivo.
<b>Beneficios</b>	Rápido y sin mayores trámites, abono en su cuenta corriente, cobros de interés de acuerdo al monto y tiempo de uso, con cada pago recupera cupo de la línea.	Créditos de gran flexibilidad, ya que se ajustan a los flujos de la empresa y a sus necesidades puntuales de financiamiento.	Permite acceder de una forma ágil a proyectos de inversión, ampliación y/o compra de bienes raíces destinados a la actividad comercial.	Permite optar a Créditos de Fomento respaldados por el Estado en un 50% del monto. Flexibilidad de pago y períodos de gracia según ciclo operativo de la empresa.	Agilidad y oportunidad en el curso. Plazos de 2 a 10 años, períodos de gracia, carácter multisectorial en el financiamiento y refinanciamiento.	Financiamiento hasta del 100% del valor del bien. Flexibilidad en los pagos de acuerdo a los flujos del cliente. El pago (cuota de arrendamiento) se carga directamente como un gasto, por lo que disminuye la carga impositiva.	Financiamiento ágil y competitivo de operaciones de comercio exterior, con una amplia gama de productos y servicios. Amplia gestión, aprovechando la extensa red internacional del Banco.	Seguridad y detalle de sus compras, acceso a la más amplia red de cajeros automáticos del país y del exterior, de fácil uso y de amplia aceptación en el mercado.
<b>Formas de pago (2)</b>	Descontando un porcentaje de la deuda en forma mensual, o total, desde su cuenta corriente.	De acuerdo al flujo del negocio, en cuotas trimestral, semestral.	Pagos Mensuales, con cargo a la cuenta corriente, en un horizonte de 3, 6 o 12 años.	Mensuales, trimestrales, semestrales.	Mensuales o semestrales, con cargo automático en la cuenta corriente en la fecha y plazo acordado.	Mensuales, trimestrales o semestrales, con cargo automático en la cuenta corriente en la fecha y plazo acordado.	De acuerdo al flujo del negocio.	Descontando un porcentaje de la deuda en forma mensual, desde su cuenta corriente.
<b>Atributos Especiales</b>	Permite traspasos desde y hacia su cuenta corriente, detalles de movimientos desde cualquier cajero automático, o desde nuestro servicio en línea.	Se pueden pagar, contra aviso de vencimiento o descontado directamente desde la cuenta corriente, de acuerdo a la fecha convenida.	Existen dos modalidades: Letras Hipotecarias o Multio Hipotecario. Monto Mínimo UF 1.000	Solo clientes con ventas no mayores a UF 25.000 (si es agrícola hasta UF 14.000). Créditos hasta UF 3.000.	Costos Preferenciales	No figura como endeudamiento en el sistema, sino como un gasto.	Financiamiento en dólares y otras monedas. Además cuenta con el apoyo de información exacta y oportuna de todos sus operaciones comerciales.	Permite traspasos desde y hacia su cuenta corriente, detalles de movimientos desde cualquier cajero automático, o desde nuestro servicio en línea.

- 1.- Aprobación sujeta a política de crédito vigente, verificación de antecedentes y disponibilidad de fondos. Además cualquier alternativa que considere un plazo superior a 2 años, con excepción de los créditos FOGAPE, se requiere contar con garantía real distinta de prenda.
- 2.- Cualquier condición distinta a las mencionadas en relación con los plazos de amortización, debe ser visto como excepción.

## Anexo 4: Glosario

### **Ascenso (promoción)**

Cambio dentro de la organización hacia un puesto con mayores responsabilidades y en que se requieren habilidades y conocimientos más avanzados que en el puesto anterior.

### **Capacitación**

Entrenamiento especializado con el objetivo de fortalecer las capacidades laborales.

### **Cesantía**

Se refiere a las personas que habiendo perdido su trabajo, están buscando uno. No es sinónimo de desempleo, pues no incluye los que buscan trabajo por primera vez.

### **Cliente**

Es una persona que demanda y utiliza los objetos o servicios producidos por una organización.

### **Clima organizacional**

Se refiere a la calidad de las relaciones personales que caracteriza el ambiente laboral.

### **Coordinación**

Esta función organizacional tiene como objetivo establecer condiciones y mecanismos para que las actividades laborales se realicen armónicamente.

### **Comunicación**

Transferencia de información de una persona a otra, en que la información la entienden tanto el emisor como el receptor.

### **Contrato individual de trabajo**

Es un acuerdo formal mediante el cual el empleador y el trabajador contraen compromisos mutuos asociados a establecer una relación de trabajo.

### **Control**

Esta función organizacional tiene como objetivo observar y evaluar la actividad de la organización para hacer ajustes destinados a lograr una mejor efectividad y eficiencia.

### **Cultura organizacional**

Repertorio de roles, conductas, valores y creencias que comparten los miembros de una organización.

### **Dirección**

Esta función organizacional es la de conducción de la organización; es la responsable final por la viabilidad de la organización. Establece su orientación, define el área de actividad en que participa, sus políticas y la estructura organizacional.

### **Dueños**

Personas que tienen derecho de propiedad sobre los activos de la organización y los resultados de su actividad.

### **Ejecutivos**

Personas responsables por la conducción de la organización.

### **Empleados**

Personas responsables por la ejecución de las actividades que realiza la organización.

### **Empleador**

La persona natural o jurídica que utiliza los servicios intelectuales o materiales de una o más personas, en virtud de un contrato de trabajo.

### **Estructura organizacional**

Se refiere a la forma específica en que una organización implementa las funciones organizacionales. Para ello establece su propio diseño de división del trabajo, relaciones de autoridad y de responsabilidad, y asignación de capacidades funcionales.

### **Algunos ejemplos de formas específicas de estructura organizacional:**

#### Estructura simple:

Este tipo de estructura funcional describe organizaciones relativamente pequeñas y jóvenes que usan primordialmente la dependencia mutua y la supervisión directa como mecanismos coordinadores.

#### Estructura de burocracia mecánica:

cuando el tamaño de las organizaciones aumenta, la diferenciación horizontal y la vertical tienden a aumentar, lo que conduce a la estandarización y la formalización del comportamiento, características de la burocracia mecánica. La supervisión directa y la estandarización de los procesos de trabajo ofrecen los mecanismos básicos para coordinar.

#### Estructura funcional:

Es aquella que se ordena por áreas de trabajo. Estas pueden ser: Finanzas, Personal, Marketing, Producción, entre otras.

#### Estructuras orientadas al mercado:

a diferencia de la estructura funcional, que agrupa a los empleados de acuerdo con un área funcional, las estructuras orientadas al mercado agrupan a los trabajadores de acuerdo con el mercado servido, por ejemplo, por producto, proyecto, cliente o zona geográfica.

#### Estructura por divisiones:

la estructura divisional busca la especialización por productos o grupos de productos. La gerencia general es responsable por la distribución de los recursos entre las distintas divisiones y de evaluar su desempeño de acuerdo al rendimiento de los productos. Cada gerente divisional es responsable por todas las activi-

dades relacionadas con la producción de su línea de productos. La estructura de divisiones permite que las organizaciones puedan responder a un entorno heterogéneo, particularmente a culturas diversas en que se desarrollan líneas de productos orientadas a una localidad. Estructura integrada: es una estructura híbrida que puede incorporar estructuras funcionales y estructuras orientadas al mercado. En ocasiones llamada adhocracia, responde a las necesidades de un entorno cambiante y complejo.

#### Estructura matricial:

conocida como la matriz, ésta se caracterizaba por la dualidad de mando: los trabajadores dependen de dos (o más) supervisores, uno de su área funcional original y otro del producto o proyecto en el cual trabajaban.

### **Evaluación de desempeño**

Prácticas de la organización orientadas a evaluar la labor realizada por una persona o grupos de personas.

### **Fuerza laboral**

Corresponde al número total de personas en un país, ciudad o región, que se encuentra realizando un trabajo o se encuentra buscando uno.

### **Jornada de trabajo**

Es el tiempo durante el cual el trabajador debe prestar efectivamente sus servicios en conformidad al contrato. Se considera también jornada de trabajo el tiempo en que el trabajador se encuentra a disposición del empleador sin realizar labor, por causas que no le sean imputables.

### **Imposiciones**

Aportes monetarios que realizan los trabajadores y sus empleadores a fondos de pensiones y seguros de salud. Estos tienen por objeto asegurar una pensión y otras garantías al trabajador al término de su período laboral activo.

**Inserción laboral**

Proceso de incorporación al mercado laboral.

**Liderazgo**

Capacidad de influir en la disposición con que las personas se comprometen en la consecución de metas grupales.

**Misión o propósito**

Función o tarea básica de una organización o de cualquiera de sus departamentos.

**Motivación**

Impulso y esfuerzo para satisfacer un deseo o meta, implica esfuerzo hacia un resultado.

**Operación**

Función organizacional que tiene como objetivo la realización de los servicios o productos que caracterizan a la organización.

**Organización**

Un grupo de personas que actúa coordinadamente en un área de actividad mediante la oferta de productos o servicios que satisfacen necesidades determinadas. Su viabilidad requiere establecer una red de relaciones con otras organizaciones y personas.

**Política de recursos humanos**

Orientaciones generales para la toma de decisiones relacionadas con los recursos humanos. Incluye los aspectos de reclutamiento, selección, entrenamiento, desarrollo y sistemas de beneficios.

**Política de seguridad**

Orientaciones generales para la toma de decisiones relacionadas con la seguridad y salud de las personas asociadas a los riesgos en los ambientes laborales.

**Procedimientos**

Especificación de las tareas y relación entre ellas destinada a una realización efectiva de una actividad.

**Proveedor**

Persona u organización que suministra insumos a procesos productivos.

**Recursos humanos**

Se refiere a las capacidades laborales con que cuenta una organización para llevar a efecto sus actividades. Los recursos humanos de una organización estarán dados por el número de trabajadores y experiencia y conocimientos de éstos.

**Relaciones de autoridad**

Relaciones que establecen el grado de autonomía de acción y responsabilidades de los cargos organizacionales. Determinan los límites decisionales para las personas que los ocupan.

**Remuneraciones**

Pago que hace la organización a las personas por servicios prestados en virtud a un contrato de trabajo.

Esta materia está reglamentada en el Capítulo V del Código del Trabajo, donde se establece qué es la remuneración contractual y se determina qué constituye remuneración: el sueldo, el sobresueldo (horas extraordinarias), las comisiones sobre ventas, etc., la participación y la gratificación.

Se establece también que no constituyen remuneración: las asignaciones de movilización, de pérdida de caja, de desgaste de herramientas y de colación; los viáticos, las prestaciones familiares otorgadas en conformidad a la ley, la indemnización por años de servicios y las demás que proceda pagar al extinguirse la relación contractual ni, en general, las devoluciones de gastos en que se incurra por causas del trabajo.

**Sociedad de responsabilidad limitada**

Es aquella en que la responsabilidad de los socios ante una quiebra está limitada al monto de sus aportes individuales.

**Sociedades anónimas**

La sociedad anónima es una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un Directorio integrado por miembros esencialmente revocables.

La sociedad anónima es siempre mercantil, aun cuando se forme para la realización de negocios de carácter civil. Las sociedades anónimas son de dos clases: abiertas y cerradas.

**Sociedades anónimas abiertas**

Hacen ofertas públicas de sus acciones en conformidad a la ley N° 18.045, de 1981, de Mercado de Valores. Asimismo, son abiertas las so-

ciudades que tienen 500 o más accionistas y aquellas en las que a lo menos el 10% de su capital suscrito pertenece a un mínimo de 100 accionistas, excluidos los que individualmente excedan de dicho porcentaje.

**Sociedades anónimas cerradas**

No comprendidas en los incisos anteriores.

**Sociedad colectiva**

La sociedad colectiva se constituye y se aprueba por medio de escritura pública inscrita en el Registro de Comercio correspondiente al domicilio de la sociedad.

Los socios colectivos indicados en la escritura social son responsables solidariamente de todas las obligaciones legalmente contraídas bajo la razón social.

En ningún caso podrán los socios derogar por pacto la solidaridad en las sociedades colectivas.

## Anexo 5: Bibliografía y referencias

French, Wendell y Bell, Cecil. Desarrollo Organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana. México 1996, 5ª ed.

Gordon, Judith. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana. México 1997, 5ª ed.

Illanes, Pablo. El Sistema Empresa. Chile 1996, 5ª ed.

Koont Harold y Weihriich Heinz. Administración. Editorial Mc Graw Hill.

López, Rafael y otros. Comunicaciones y Relaciones Profesionales. Santillana. España 1997, 1ª ed.

Mann, Leon. Elementos de Psicología Social. Editorial Limusa. México 1997, 1ª ed.

Palma Le-Blanc Arturo. Dirección de Organizaciones. Ediciones Dolmen.

Porter Michael. Estrategia Competitiva. Editorial Continental S.A. de CV México.

Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana. México 1996, 7ª ed.

Rodríguez, Mauro. Manejo de Conflictos. Editorial El Manual Moderno. México 1989, 2ª ed. (r.1995).

Rodríguez, Mauro. Liderazgo. Editorial El Manual Moderno. México, 1988, 2ª ed. (r.1998).

Smith, E. y Mackie, D. Psicología Social. Edit. Médica Panamericana. España 1997, 1ª ed.

### Sitios Web

Fondo Nacional de Salud (FONASA)

[www.fonasa.cl](http://www.fonasa.cl)

Isapres

[www.aetna.cl](http://www.aetna.cl)

[www.consalud.cl](http://www.consalud.cl)

[www.cruzblanca.cl](http://www.cruzblanca.cl)

[www.isapre-banmedica.cl](http://www.isapre-banmedica.cl)

[www.vidatres.cl](http://www.vidatres.cl)

[www.promepart.cl](http://www.promepart.cl)

Instituto de Normalización Previsional (INP)

[www.inp.cl](http://www.inp.cl)

Administradoras de Fondos Previsionales (AFP)

[www.afprovida.cl](http://www.afprovida.cl)

[www.afphabitat.cl](http://www.afphabitat.cl)

[www.cuprum.cl](http://www.cuprum.cl)

[www.planvital.cl](http://www.planvital.cl)

[www.stamaria.cl](http://www.stamaria.cl)

[www.summabansander.cl](http://www.summabansander.cl)

Bancos

Banco BCI [www.bci.cl](http://www.bci.cl)

Banco BHIF [www.bhif.cl](http://www.bhif.cl)

Banco Bice [www.bice.cl](http://www.bice.cl)

Banco Boston [www.bankboston.cl](http://www.bankboston.cl)

Banco Central [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)

Banco Chile [www.bancochile.cl](http://www.bancochile.cl)

Banco Corp Banca [www.corpbanca.cl](http://www.corpbanca.cl)

Banco Del Estado [www.bancoestado.cl](http://www.bancoestado.cl)

Banco Del Desarrollo [www.bdd.cl](http://www.bdd.cl)

Banco Edwards [www.banedwards.cl](http://www.banedwards.cl)

Banco Santander [www.bancosantander.cl](http://www.bancosantander.cl)

Banco Santiago [www.bancosantiago.cl](http://www.bancosantiago.cl)

Banco Sud Americano [www.bsa.cl](http://www.bsa.cl)

Servicio de Impuestos Internos (SII)  
[www.sii.cl](http://www.sii.cl)

Tesorería General de la República  
[www.tesoreria.gob.cl](http://www.tesoreria.gob.cl)