

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

Carrera de: Ciencias Políticas y Administrativas

**EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS DE LA  
SOCIEDAD DE PROTECCIÓN MUTUA DE EMPLEADOS DE IMPUESTOS  
INTERNOS EN RELACION A BENEFICIOS ENTREGADOS POR ESTA  
CORPORACION.**

Nombre profesor guía: Arno Klenner M.

Nombre alumno : Cristian Serrano Contreras

Tesis para optar al grado de: Licenciado en Ciencias Políticas

Tesis para optar al título de : Administrador Público

Santiago

2007

## DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado sinceramente a todas las personas que creyeron en que podía terminar este objetivo trazado hace ya varios años.

A mi madre Carmen Contreras Rodríguez, a mi hermano Cristóbal Sandaclie Contreras, a mi padre que sinceramente siempre lo he sentido en mi corazón a pesar de su partida hace ya largos 20 años, a mi pareja Irene Silva Vergara quien siempre entendió las horas dedicadas a terminar este objetivo, su fuerza y comprensión me motivaron a terminar mi carrera, que sin embargo en algún momento pensé no poder finalizar.

El logro de esta meta significo remotivarme constantemente las innumerables situaciones fueran estas de tipo familiar, laboral o económico, me hacían dudar con el termino de este, sin embargo y pese a todos los obstáculos me propuse terminar esta tarea. El sueño de llegar a convertirme en profesional y desarrollarme como persona fueron cada vez más intensos, lo anterior me llevo a no claudicar y seguir hasta lograrlo. Fue en este sentido que además agradezco sinceramente a todos mis amigos entre los cuales recuerdo con especial afecto a: Cristian González Q, Moisés Sáez H, Pedro Castro, Esteban Cartagena, Arturo Farias, José Ziade y muchos más que en este momento no puedo enumerar, quienes siempre estuvieron conmigo y sentí todo su apoyo en especial en los momentos más duros.

Gracias nuevamente a todos y cada uno de los que me apoyaron

## INDICE

INTRODUCCION \_\_\_\_\_ 7

### CAPITULO PRIMERO

#### OBJETIVOS Y PROBLEMAS ABORDADOS EN LA INVESTIGACION

OBJETIVOS \_\_\_\_\_ 13

1.- Objetivo General

2.- Objetivos Específicos

3.- PREGUNTA DE LA INVESTIGACION \_\_\_\_\_ 14

4.- PROBLEMA DE INVESTIGACION \_\_\_\_\_ 15

5.- RELEVANCIA DEL ESTUDIO \_\_\_\_\_ 18

### CAPITULO SEGUNDO

#### MARCO CONCEPTUAL

1.- Satisfacción en el ámbito organizacional y su relación con las

Teorías motivacionales. \_\_\_\_\_ 22

2.- La calidad como eje impulsor de mejoras permanentes en la

Entrega de una prestación o servicio _____	31
3.- Las Organizaciones sin fines de lucro _____	42
4.- Rol que juega el Sector Sin Fines de lucro a nivel mundial y su influencia en nuestro país. _____	47
5.- Marco Histórico _____	50
6.- Estructura y Funcionamiento de la SPMEEI _____	55
a) Funciones de la Oficina Administrativa _____	64
b) Reformas Estatutarias más importantes _____	67

### **CAPITULO TERCERO**

#### **MARCO METODOLOGICO**

1.- Investigación Documental _____	71
2.- Investigación Descriptiva _____	71
3.- Observación Directa y Participativa _____	72
4.- Encuesta _____	72
5.- Obtención y difusión de resultados _____	72

**CAPITULO CUARTO****RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

1.- Tabla de porcentajes Encuesta _____	<b>79</b>
2.- Índice de Satisfacción Socios _____	<b>80</b>
3.- Áreas con grados de Aprobación superior al 50 % _____	<b>81</b>
4.- Gráficos con áreas de Aprobación superior al 50 % _____	<b>83</b>
5.- Áreas con grados de Aprobación Inferior al 50 % _____	<b>84</b>
6.- Gráficos con áreas de Aprobación Inferior al 50 % _____	<b>87</b>
7.- Análisis de la encuesta por Areas Del Escalafón Activo de el Servicio de Impuestos Internos _____	<b>88</b>
8.- Análisis del Sector Jubilado de la Corporación _____	<b>96</b>
9.- Visión de los Socios Encuestados de los Aspectos Más Críticos de la Corporación _____	<b>100</b>

**CAPITULO QUINTO****PROPUESTAS PARA MEJORAR LA GESTION DE LA SPMEEI**

<b>PROPUESTAS</b> _____	<b>107</b>
<b>CONCLUSIONES</b> _____	<b>125</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> _____	<b>133</b>
<b>ANEXO</b> _____	<b>136</b>

## INTRODUCCION

Asumir una investigación de tesis implica un número importante de desafíos que a la hora del recuerdo parecen más que los que se pudo haber concretado. Hacerse el animo y tomar la decisión; obtener un tema adecuado; coincidir con el profesor guía; buscar información e informantes; redactar, revisar corregir; sobre todo corregir y dudar si el resultado de un esfuerzo no menos significativo, ha producido una información relevante.

El inicio de estos pasos constituyo el primero de estos desafíos: rescatar toda la información posible que nos permitiera reconocer el funcionamiento y estructura de la Corporación sin fines de lucro por nosotros investigada, **la Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos Internos**. El recabar información y conocer el funcionamiento y estructura de esta corporación se nos facilito dada mi función dentro de esta desde el año 2004 como encargado de la oficina administrativa. Reconociendo numerosos aspectos que la constituyen, dentro de los cuales encontramos la diversidad de socios que pertenecen a ella reconociéndose socios de tipo activo que pueden ser de distinto escalafón dentro del SII sean estos directivos, fiscalizadores, profesionales, administrativos, técnicos y auxiliares. Por otra parte encontramos los socios pasivos, los denominados socios pasivos o jubilados nos generaron inmensas dificultades para integrarlos a este estudio, principalmente por su dispersión geográfica, así también por problemas de distinta índole que hizo muy difícil su integración y respuesta

de la referida encuesta. A pesar de aquello se logro hacer participe a una cantidad importante de jubilados que contestaron dicha encuesta que permite darle validez al análisis a este sector de asociados.

Pudiese pensarse que el Sector Activo de asociados de esta corporación, es decir, todos aquellos funcionarios que aun se encuentran desempeñándose en el Servicio de Impuestos Internos, seria de mas fácil y rápido acceso y las respuestas a la encuesta fluirían de manera rápida y oportuna, sin embargo fue una tarea ardua motivarlos a contestarla principalmente por la muy baja motivación de aquellos por esta corporación de la cual si bien forman parte, no genera para ellos mayor interés por participar íntegramente. Pese a todo logramos motivar a una buena cantidad de estos socios inculcándoles la importancia de este estudio que los beneficiaria directamente como socios de aquella, así también comprendiendo la heterogeneidad que representan como socios con distintos grados y escalafón, lo que significa un dato de suma relevancia al momento de llevar cabo los análisis de nuestra Encuesta.

Con la información recopilada, comenzamos un camino donde el período de investigación a través de Libros de Actas, Memorias y Balances de años anteriores, Estatutos y sus reformas, documentos, Internet, y lo aprendido como parte integrante de la oficina administrativa.



Todo lo anterior generó un amplio conocimiento de esta Corporación, es mucha la información pero era una tarea necesaria ordenarla y reconocerla como fundamental para llevar a cabo la idea motriz de esta investigación que es que a través de una encuesta se reconozca la opinión de los asociados y se convierta en una herramienta para poder mejorar la gestión y eficiencia en el uso de los recursos de esta corporación los cuales deben estar solo destinados a un bienestar de sus asociados y sus familias.

Gracias al aporte fundamental de el profesor guía es que pudimos darnos cuenta de lo importante que podía resultar una investigación de este tipo en la corporación donde actualmente nos desempeñamos, esta encuesta represento mucho para los asociados que participaron en aquella, remarcando que jamás se había llevado a cabo una iniciativa de este tipo.

Para profundizar en todo aquello es que nuestro marco conceptual busco conectar las distintos conceptos tales como: Satisfacción en la organización y las teorías motivacionales, la satisfacción del usuario, la calidad en la prestación de un servicio, mejoras en la gestión en el sector público, las organizaciones sin fines de lucro, etc. con nuestra corporación, hubiese resultado de muy bajo nivel académico enumerar teorías con sus definiciones y traspasarlas a nuestra tesis, nos dimos cuenta que el valor agregado de reconocerlas y asociarlas a la realidad de esta corporación generaba mayor conocimiento y desde ahí llevar a cambio un análisis mas

profundo y entender a esta institución de acuerdo a las distintas teorías o conceptos planteados.

Además enumeramos los puntos más importantes de sus Estatutos que en este caso dicta los cursos de acción de esta corporación la cual debe regirse íntegramente a aquellos, reconocimos el funcionamiento del personal de la oficina administrativa.

Finalmente y como eje central de nuestra investigación es que confeccionamos una encuesta que fue remitida vía correo electrónico a los asociados activos y vía correo normal a los asociados jubilados, además de la posibilidad de contestarse en nuestra oficina para todos aquellos jubilados que cancelen sus cuotas directamente en aquellas. Luego con los resultados obtenidos procedimos a tabular y graficar la información, lo que permitió tener mas herramientas para reconocer los problemas de esta corporación y a la vez tener la visión de los asociados en relación a esta corporación como por ejemplo: la baja representación que se genera entre esta corporación y sus asociados, el letargo y estancamiento que perciben los asociados de esta institución, los decrecientes ingresos de socios a aquella, cada vez en menor número y el envejecimiento cada vez mas ostensible de aquella.

Creemos fundamental informar que precisamente en Mayo del año 2007 se llevo la elección para cambio de Directorio, lo cual genera nuevas ideas y distintas proyecciones de acuerdo a los nuevos requerimientos de

este nuevo directorio. Es por lo mismo que anhelamos y pretendemos que nuestro trabajo se convierta en una herramienta fundamental en el objetivo de modernizar y lograr una nueva orientación para esta corporación, cautivando de esta forma a su universo objetivo de asociados que son los Funcionarios del Servicio de Impuestos Internos.

En definitiva, creemos haber cumplido con el objetivo investigativo de esta tesis así como constatamos que nuevas herramientas forman parte de nuestro bagaje cultural en mi calidad de alumno memorista de la carrera de Administración Pública de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

## ***CAPITULO PRIMERO***

***“OBJETIVOS Y PROBLEMAS ABORDADOS EN LA  
INVESTIGACION”***

## **1.- OBJETIVO GENERAL**

Reconocer a través de una Encuesta, los niveles de Satisfacción de los Socios de la Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos Internos, para desde ahí entregar propuestas de mejora en los procedimientos y lograr de esta forma mayores beneficios para sus asociados, orientándose además a mejorar la eficiencia en la gestión interna.

## **2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Reconocer el Marco histórico bajo el cual se sentaron las bases de la Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos.
2. Conocer el marco legal y la forma de gestión bajo la cual se encuentra determinado el funcionamiento de la Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos Internos.
3. Realizar un análisis acabado de los resultados entregados por los socios en la encuesta de satisfacción, de forma tal de reconocer los puntos que presentan los mayores y los menores porcentajes de aprobación.
4. Entregar propuestas específicas que permitan mejorar los puntos mas débiles considerados por los socios en la encuesta, además de potenciar los puntos con mayor aprobación, todo lo anterior orientado a mejorar la satisfacción de lo socios de esta institución.

### **3.- PREGUNTA DE INVESTIGACION**

**¿CUÁLES SON LOS DESAFIOS QUE PRESENTA LA SOCIEDAD PROTECCION MUTUA DE EMPLEADOS DE IMPUESTOS INTERNOS PARA EL NUEVO DIRECTORIO QUE ASUMIRA EL PERIODO 2007-2010, DE ACUERDO A LA VISION DE LOS SOCIOS DERIVADA DE LA ENCUESTA DE SATISFACCION?**

#### 4.- PROBLEMA DE INVESTIGACION

Al iniciar nuestro trabajo investigativo, y reconociendo el funcionamiento de múltiples organizaciones con distintas misiones y objetivos al momento de su formación. Logramos reconocer un derecho de todos los ciudadanos, nuestra constitución plantea a través de su Art.1°, Inciso 2° ***“Las personas pueden reunirse, agruparse y organizarse de diversas formas, teniendo el deber de amparar a los grupos intermedios y de asegurar a las personas el derecho de libre asociación”***. Este enunciado resulta claro para comprender que cualquier persona puede constituir organizaciones de cualquier índole no saliéndose del marco legal que las rige y que ante este escenario es menester de cada persona como ente social asumir su rol en cualquier tipo de organización de nuestra sociedad.

Nuestro estudio plantea como tema a tratar la cada vez mayor importancia adquirida por las Instituciones o Personas jurídicas sin Fines de lucro, este tipo de entidades, (como se definirá mas adelante) adquieren un carácter eminentemente social. Estas no orientan su misión al lucro o en términos mas sencillos a generar utilidades, como objetivo prioritario, orientan su accionar a satisfacer necesidades de la sociedad en un sentido mas amplio, o de grupos que persiguen satisfacer necesidades o suplir carencias de grupos de personas en rangos de acción mucho mas acotado, (que es el caso de nuestra corporación destinada solo a funcionarios del

Servicio de Impuestos Internos). En este rango encontramos a las Corporaciones, las Fundaciones, Asociaciones Mutuales, Etc.

Resulta de Suma importancia entender el momento histórico bajo el cual se le dio forma a la corporación por nosotros a investigar, denominada ***Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos Internos (SPMEEII)***. Esta institución fue creada el año 1924 adquirió personalidad jurídica bajo el gobierno del Presidente Arturo Alessandri Palma, fue fundada por un grupo de funcionarios del Servicio de Impuestos Internos, quienes en un principio tenían como objetivo prioritario entregar seguros a sus asociados para valerse de una alguna herramienta al momento de sufrir una desgracia tanto el asociado como su entorno familiar mas cercano (entiéndase aquel como cónyuge o hijos).

Observaremos su desarrollo a lo largo de estos 83 años, sus reformas estatutarias, su capacidad de adaptación a lo largo del tiempo como única posibilidad de supervivencia y como proceso de reingeniería Constante, estudiaremos todos estos aspectos para entender a cabalidad su estructura y funcionamiento.

El desafío se plantea por el lado de comprender a través de datos objetivos, como asimismo de los resultados de la Encuesta a realizar, como ha sido la evaluación de esta corporación y que opinión presentan sus asociados en relación a ella, observado los porcentajes que se presentan en



cada una de las áreas evaluadas de esta corporación y realizando un análisis de aquellos, reconociendo a la vez la disparidad de criterios y la heterogeneidad de sus asociados, atravesando todo el escalafón de funcionarios que va desde un grado directivo pasando por fiscalizadores, profesionales, técnicos, finalizando como ultimo grado el auxiliar. Por otra parte no hay que dejar de lado un sector de mucha importancia dentro de esta corporación el cual se refiere al sector de funcionarios jubilados, quienes representan parte importante de esta corporación. Entendiendo la realidad actual de nuestra sociedad donde el adulto mayor o tercera edad resulta un sector que avanza a pasos agigantados y que ha adquirido relevancia y requiere por tanto de la atención de todos y cada uno de los estamentos de la sociedad actual.

La complejidad es entender y representar la opinión y percepción de esta masa heterogénea de asociados, cada uno con sus demandas y expectativas.

Es presentando este escenario que nuestra investigación se orienta a ser un aporte a la capacidad de esta corporación de adaptarse y generar lazos de empatía y cercanía con sus asociados como pilares y únicos elementos que pueden permitir la mantención de dicha corporación por un período de tiempo mas prolongado.

## **5.- RELEVANCIA DEL ESTUDIO**

Este estudio adquiere relevancia y se justifica en la necesidad de contar con una información pertinente, responsable y ordenada, sobre el devenir de la Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos Internos como fiel representante de un sin número de instituciones que se crearon preferentemente por trabajadores de el Sector Publico, Gremios, Sindicatos y Sociedades Mutuales con fines solidarios y que han perdido significancia a través de los años.

Sin lugar a dudas que entender la realidad actual y en el escenario en que se encuentra nuestra institución resulta primordial para encauzarla hacia un futuro donde pueda desenvolverse de manera más acorde a las necesidades de la sociedad actual y de preferencia de sus socios. La sociedad actual ha sufrido transformaciones fundamentales, los sistemas económicos han derivado a una economía de Mercado y un sistema globalizado que lo abarca prácticamente todo. Todo lo anterior ha desencadenado la desaparición de muchas de estas instituciones. Resulta de vital importancia entregarle el valor que requiere este estudio debido a que la institución a la cual orientamos nuestro estudio cuenta con 1.646 socios, de los cuales 833 son jubilados que llevan 30 años o más cancelando sus cuotas sociales y los 813 representan el sector activo de esta corporación.

Estos datos demuestran la importancia de hacer un análisis profundo de esta corporación, realizando una encuesta a la mayor cantidad de asociados, de forma tal de a partir de las respuestas de aquellos, reconocer las áreas más débiles y sobre que base estamos funcionando.

Se sustenta nuestro trabajo en que en una mirada primaria observamos la **Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos Internos** como una institución que de acuerdo a su cantidad de socios requiere ser analizada con seriedad y responsabilidad, trataremos de a través de nuestro trabajo investigativo generar las pautas para que dicha institución permanezca en el tiempo y no llegue un momento en que no pueda ni siquiera pueda cancelar los Seguros de vida objetivo primordial por el cual ingresaron muchas funcionarios a ser socios de esta institución.

Asimismo, es menester consignar y mencionar que un estudio de este tipo con una encuesta de por medio que halla sido remitida a la mayor cantidad de asociados y cuyos resultados serán analizados con sumo cuidado para entregar a esta corporación una herramienta de acción para comprender y reconocer desde la óptica de sus asociados la realidad de esta corporación, cabe destacar que este proceso jamás se había llevado a cabo con anterioridad.

Todo lo anterior nos indica que la eficiencia y pertinencia de esta investigación nos lleva a entender que se requiere de un permanente análisis, revisión y evaluación en interés retroalimentador entre que fortalezca su ulterior desarrollo en armónica relación entre Los Asociados, la oficina administrativa y el Directorio. Lo que desde ya significa un esfuerzo importante y un trabajo que puede generar cambios y avances significativos.

En este contexto es que nuestro estudio adquiere relevancia.

## ***CAPITULO SEGUNDO***

***“MARCO CONCEPTUAL”***

## **1.- SATISFACCION EN EL AMBITO ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON LAS TEORIAS MOTIVACIONALES**

Al realizar y desarrollar nuestro trabajo investigativo y visualizando a la Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos Internos como una institución que data del año 1924 y cuyo fundamento de inicio fue entregar beneficios a sus asociados y orientarse al desarrollo de su entorno familiar, debemos entender una parte fundamental que guarda relación con los niveles de satisfacción de los empleados que se desempeñan en la oficina de esta institución.

En nuestra necesidad de articular una definición lo más completa posible del concepto de satisfacción en el ámbito organizacional es que debemos entender el desarrollo del Recurso Humano como eje basal en las organizaciones, resulta por consiguiente, necesario entregar algunos antecedentes históricos que nos permitan entender de manera más precisa esta relación.

Nuestro primer antecedente histórico se da en el Japón, país que comienza a entregar las pautas de un cambio organizacional, humanizando instituciones para lograr de esta forma mayores grados de eficiencia y competitividad. Japón logra levantarse luego de haber quedado completamente destruida después de la Segunda Guerra Mundial con su sistema económico, político y social en el suelo. Impresiona su capacidad de

recuperación, se genera un cambio de paradigma, asumiendo el cambio de escenario que presentaba este país, las transformaciones fueron de concepto, pasándose de una visión Tayloriana donde el control de calidad es parte del proceso productivo y donde se daba énfasis al supervisor y el control de calidad de la inspección, a un modelo que se basaba en un sistema global de gestión basado en la participación y contribución de las personas que integran una organización, la aplicación del método científico y consistentemente la consideración de las expectativas del cliente con respecto a los servicios o productos que entrega la organización.

Podríamos darnos el tiempo de definir todas y cada una de las teorías motivacionales pero dada la particularidad de nuestra organización resulta inapropiado e injustificado, no acorde con la realidad estudiada por nosotros.

La idea de entregar algunas definiciones de Teorías Motivacionales es entenderlas en su integridad pero a la vez reconocerlas en nuestra institución no solo enumerando teorías si no que más bien adaptándolas o reconociendo aspectos de aquellas en nuestra institución.

La Teoría de las Relaciones Humanas, permite que la felicidad humana (Satisfacción), sea visualizada de distinta manera, Elton Mayo pone el énfasis en el hombre social. Esta teoría pone el acento en las relaciones humanas, en la motivación como factor determinante de la satisfacción y por ende, del equilibrio y satisfacción personal, a la moral y actitud, ligada

directamente al estado emocional y a la satisfacción de las necesidades. La organización debe asumir el compromiso de implementar el proceso de mejoramiento, ya que parte con un sondeo general con relación a opiniones de gerentes y empleados. De forma tal de identificar las oportunidades de mejoramiento.

En nuestra institución observamos nula participación de los empleados de la oficina en las reuniones de directorio y en cualquier otro tipo de decisión asumida por este, esta nula participación y por ende mínima posibilidad de contribución genera un distanciamiento entre ambos entes. Se presume un trabajo en equipo para lograr de esta forma reconocer las reales necesidades de los asociados. El proceso retroalimentador debiese ser constante entre la plana directiva y los empleados de la oficina ya que son estos últimos quienes tienen el contacto directo con los socios de esta institución.

Idalberto Chiavenatto entiende a la organización en su complejidad y plantea la complejidad del comportamiento de las personas y que depende de factores internos (Personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, valores, etc.) y factores externos (características empresariales, sistemas de recompensas y castigos, factores sociales, políticos. Cohesión grupal, etc.). Es en este Primer aspecto de Factores Internos donde se producen mayores diferencias entre el personal de la oficina administrativa. Los niveles educativos resultan prioritarios al momento de reconocer la percepción de



cada uno de ellos del futuro desarrollo y funcionamiento de esta corporación. Se observa una pasividad y poca pro actividad de la funcionaria que, sin ánimo de generalizar posee menos estudios esto se ve reflejado en poco apego a los objetivos de la misma, la prácticamente nula opción que aprecia dicha funcionaria en ser destituida de esta corporación dada su antigüedad provoca esta pasividad dentro de la misma. Generando lo anterior desmotivación constante en el funcionario pro activo y dispuesto a los procesos de cambio orientados a una mejora en la eficacia, eficiencia y en la mejora constante de la gestión corporativa.

En la Escuela conductista de MC Clelland se da importancia a la motivación para el logro de metas y satisfacción de los miembros considerando 2 ámbitos:

- ❖ Las competencias individuales( habilidades y conocimiento)
- ❖ El ámbito social donde encontramos factores como rol social, rasgos, imagen de si mismo, es aquí donde encontramos la motivación.

Al entender nuestra organización en su especificidad se observa lo limitado de el campo de acción de sus empleados, no existen procesos de capacitación, no se promueven cambios que beneficien a los empleados en su desarrollo personal y como funcionarios de dicha oficina, estos observan a su institución con pocas posibilidades de desarrollo y pocas posibilidades de aspirar a cambios en factores tan representativos y de importancia para los

funcionarios como son las remuneraciones. Al no capacitar se produce una sensación de abandono e inferioridad en relación a otras instituciones del mismo sector por tanto se entienden con menos herramientas al momento de competir. Esto genera a su vez desmotivación en sus empleados.

De acuerdo al Modelo contingencial de Motivación de Vroom creemos lograr mejoras sustanciales en su productividad si se entendiera uno de los puntos de aquella teoría que dice relación con Los objetivos personales, donde quizá una mejora en sus remuneraciones, un Reconocimiento constante en su desempeño por parte de el Directorio, Capacitación y perfeccionamiento, inversión en Recursos Humanos y trabajo interesante. Podrían cambiar la relación existente entre el Directorio y el personal de la oficina.

Al entender la satisfacción como una relación directa con las necesidades humanas llegamos la teoría de Maslow o jerarquía de necesidades, esta teoría nos muestra una jerarquía de necesidades de los hombres en el transcurso de la vida, las cuales al irse satisfaciendo hace que otra predominen en su comportamiento.

Maslow propone que una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, el individuo al satisfacer las necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo del sueño-actividad, el sexo, etc. Ingresa a otra etapa

de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades, se enfoca a la seguridad la necesidad de sentirse no amenazado.

Al controlar ambas necesidades fisiológicas y de seguridad el individuo llega a las necesidades secundarias tales como las sociales, de estima y autorrealización.

Los niveles mas elevados de necesidad solamente surgen cuando los niveles mas bajos están relativamente controlados.

Esta teoría refleja fielmente el funcionamiento de la oficina administrativa donde para lograr supra objetivos es necesario satisfacer las necesidades de primer orden de dichos funcionarios o entender la estima y autorrealización como prioritarias en un cambio de visión por parte de lo directores de turno.

Al traspasar la teoría de Maslow y sus principios a los asociados se observan las diferencias entre los distintos niveles en el escalafón de los funcionarios socios de la Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos Internos y sus necesidades.

Al observar la heterogeneidad de los socios que componen la Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos Internos desde por una parte grados directivos, profesionales o fiscalizadores con altas remuneraciones, por otra parte técnicos, administrativos y auxiliares, se concluye una diversificación en cuanto a las necesidades que debería satisfacer la

Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos Internos en sus distintos asociados, esto debido principalmente que los primeros en su gran mayoría tienen satisfechos los niveles mas bajos de esta teoría, por lo tanto su mirada para con esta institución es que dado su estructura y patrimonio y en comparación con sus necesidades individuales no satisfechas que son en su mayoría de autorrealización y estima, esta corporación no lograría satisfacer sus necesidades, dadas sus altas expectativas creadas por su entorno y nivel de remuneraciones.

Por otra parte los escalones mas bajos en el escalafón muchas veces aun ni siquiera logran satisfacer necesidades básicas dadas las condiciones de vida actuales y su menor nivel de remuneraciones, recurren a la Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos Internos con mayor asiduidad, esto se ve reflejado en la mayor cantidad de solicitudes de prestamos de auxilio.

Esto nos muestra a las claras la disparidad de criterios que se pudiese encontrar al momento de evaluar esta corporación, principalmente por el tipo de necesidades a satisfacer por cada uno de los asociados.

En último caso nos referiremos a los asociados jubilados quienes al verse fuertemente afectados al momento de su jubilación por precisamente una baja entre lo que significaba su remuneración como funcionario activo y su pensión al momento de jubilar (situación que se ve acentuada en los

Funcionarios que jubilan bajo el sistema de Administradoras de Fondos de Pensiones a diferencia de aquellos que jubilan bajo el sistema antiguo de cajas), además de los gastos propios de la edad entendiéndose enfermedades u otro tipo de males que aparecen al momento de mayor edad, este grupo presenta mayores necesidades y pocas posibilidades de poder optar a algún tipo de beneficio en dinero en alguna otra institución debido principalmente a su avanzada edad y al riesgo que supone aquello para las distintas instituciones que pudiesen entregar una suma en dinero o alguna otra ayuda.

Ante este escenario es que ellos exigen a la Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos Internos que por lo menos le permita satisfacer sus necesidades básicas para poder tener un termino de vida más digna y que esta corporación creada preferentemente por ellos les reditué todos lo años de pago de sus cuotas sociales y compromiso para con ella.

Otra teoría que nos ayuda a entender la relación resultante es la Teoría de la Equidad de Lawler y Porter Esta teoría dice que los empleados sopesan lo que ponen (entrada), en una situación de trabajo y lo que obtienen (salida) y comparan la proporción con la de sus compañeros cercanos. Cuando ellos observan que al compararse con otros hay un estado de equidad piensan que la situación es justa. En nuestro caso se observan inequidades en relación a los trabajadores de la oficina y el trabajador o administrador de un complejo recreacional de esta organización ubicado geográficamente en el pueblo de Linderos. En donde el aspecto

remuneración resulta muy semejante entre el personal de la oficina y el encargado de este predio. Además de esto hay otras variables que hacen presentar la disconformidad y la inequidad. Esto esta dado por los benéficos de los cuales goza dicho administrador quien no cancela ningún tipo de cuenta ya que todo es cancelado desde la oficina, en Temporada baja son muy pocas las funciones a desarrollar y en Temporada Alta que va desde Noviembre a Marzo se contrata a un Administrador, un salvavidas y Personas para llevar cabo el aseo de camarines. Es por todo lo anterior que el personal de la oficina observa inequidad en ambas situaciones, no considerándose además por parte de el directorio los niveles de responsabilidad de aquellos que están encargados de manejar todos los estados bancarios y todo tipo de ingresos y gastos, llevar la contabilidad al día y un sin numero de funciones anexas, donde además no existe auxiliar ninguno en dicha oficina lo que finalmente produce en desmotivación, insatisfacción y pesimismo.

Podríamos como ya mencionamos anteriormente habernos explayado latamente en explicar todas las teorías motivacionales, sin embargo creímos necesario tomar solo algunas variables de algunas teorías para entender la especificidad de nuestra institución. Creemos fundamental que con estas definiciones y además explicando el funcionamiento de nuestra organización, ambos aspectos nos permitirán tener una visión mas amplia de esta y poder

llevar a cabo cambios que generen mejoras en el aspecto motivacional de sus empleados.

## **2.- LA CALIDAD COMO EJE IMPULSOR DE MEJORAS PERMANENTES EN LA ENTREGA DE UNA PRESTACION O SERVICIO**

Al referirnos al concepto de calidad reconocimos innumerables definiciones, no obstante, una de aquellas nos llamo la atención, por su claridad y simplicidad, ***“calidad es el estado de un producto, una prestación, una empresa o alguna otra unidad, en relación a las necesidades del grupo objetivo”*** <sup>(1)</sup>. Las variables precio - calidad y su relación entre sí que se da en el sector privado, no resultan tan claros ni específicos en el sector público o en las organizaciones sin fines de lucro, como es el caso de la institución por nosotros evaluada, a pesar de esto la entrega de una prestación de calidad resulta fundamental y necesaria.

En el Sector público resulta de suma importancia una entrega de un servicio de calidad, el estado orienta su accionar a lograr el bien común como objetivo fundamental, entendiendo aquel como la entrega de un servicio optimo a todos los habitantes de un determinado territorio sin discriminación alguna.

<sup>1</sup> Petracci, Monica “La medición de la calidad y la satisfacción del ciudadano-usuario de servicios públicos privatizados” en INAP, Buenos Aires 1998.

A raíz de lo anterior y entendiendo esta lógica aparece un concepto que ha adquirido suma importancia, nos referimos a la **ética pública**, este concepto nos lleva a citar **“Se involucra mucha mas que probidad en el actuar de los funcionarios. Sino que mas bien significa poner todos los esfuerzos en servir de manera mas efectiva y eficiente a la ciudadanía, resolviendo sus problemas y tratando a todas las personas como ciudadanos con iguales derechos, y sin discriminaciones ”** <sup>(2)</sup> .

Cabe recordar que cuando hacemos referencia al termino sector publico, estamos orientándolo dentro de lo que plantea el articulo N ° 2 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, a que: **“El sistema de administración financiera del Estado comprende los servicios e instituciones siguientes, los cuales para estos efectos se entenderá Sector Publico”** <sup>(3)</sup> y entre el listado que entrega, incluye al Poder Judicial.

<sup>2</sup> Ministerio de Hacienda, “Calidad de Servicio y Atención al Usuario en Sector Publico” Dirección de Presupuestos Santiago, 1997.

<sup>3</sup> Congreso Nacional, “Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado” Decreto Ley N ° 1.263; Santiago, 1975



El tema de la ética y la prestación de un servicio por parte del estado adquieren un valor agregado tremendo, es por aquello y luego de reconocer una amplitud de textos estudiados en relación a este tema encontramos una definición que nos pareció muy asertiva y clara al momento de demostrar de la manera mas sencilla el rol y papel del estado en este aspecto **“por documentación de buenas practicas se entiende el proceso encaminado a identificar y analizar aquellas practicas de gestión empleadas por los servicios públicos que mejor contribuyen al cumplimiento de sus objetivos; a la generación de resultados y productos esperados del mismo; a generar mejores grados de satisfacción del usuario; impacto en la ciudadanía, y calidad de la gestión en los términos de incremento de la cadena de valor de los procesos al interior de las instituciones ”**<sup>(4)</sup>

En el fondo se busca facilitar un proceso de toma de decisiones de los servicios públicos en áreas centrales en que la eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión pública fortalezcan la accesibilidad de los ciudadanos y usuarios a los mismos.

<sup>4</sup> Ministerio de Hacienda, “Calidad de Servicio y Atención al Usuario en Sector Publico” Dirección de Presupuestos Santiago, 1997.

Se entregan además ciertos criterios bajo lo cuales debiera mejorar la atención y la entrega de los servicios a los usuarios y ciudadanos estas pautas entregadas son:

**Pertinencia:** Reconocer de manera clara y precisa donde se encuentran los reales problemas de las instituciones públicas y desarrollar iniciativas que logren el mejoramiento de la gestión pública.

**Excelencia:** Satisfacer las demandas concretas de los usuarios, desarrollando los procesos y entendiendo claramente el funcionamiento y desarrollo de los mismos, los recursos a utilizar, estrategias y tecnicismos necesarios para adaptar cada iniciativa a la realidad existente en cada problema.

**Potencial de Adaptación y replicabilidad :** Tiene mucho que ver con la ultima parte del punto anterior, donde es necesario conocer las realidades locales y proveer los medios necesarios en cuanto a medios de comunicación para difundir estos medios ( portales, videoconferencias, bancos BP, publicaciones, etc.) de esta forma apoyando con mayor especificidad cada proceso local.

**Accesibilidad a las iniciativas:** Entregar acceso a distintas experiencias de diferentes organismos públicos a través de módulos interactivos on - lines o bien grupos de expertos itinerantes que organicen eventos con los actores

claves en estos procesos y a partir de ahí generar conocimientos para todas las partes involucradas.

Todos los puntos entregados anteriormente también pueden ser transplantados a nuestra corporación para de esta forma mejorar la calidad y orientarnos a lograr mayores grados de satisfacción de los usuarios de la Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos Internos.

De acuerdo de un artículo de el Instituto Nacional de la Administración Publica de Buenos Aires, en países como Gran Bretaña y Nueva Zelanda los estándares de calidad se han sido incorporando a sistemas de compromiso y contratos de desempeño entre las dependencias institucionales y las cúpulas máximas de las organizaciones. Pero para consolidar lo planteado aparece un punto fundamental en todo este proceso, el cual hace referencia a que los agentes direccionales de cualquier nivel organizacional británica, su sistema de remuneraciones se asocia al desempeño aplicado durante el año, lo cual implica que sus reajustes e incrementos anuales se encuentren condicionados al cumplimiento de metas y compromisos expresos de desempeño.

En este último aspecto es que en nuestro país se han generado avances sustanciales en este sentido, donde nuestras instituciones publicas han asumido formas de evaluar el desempeño tanto a nivel de departamento o de área y a nivel institucional, todo lo anterior debiese contribuir y provocar

un compromiso mayor en ambos casos y el logro de metas y objetivos permitiese mejoras en sus remuneraciones a través de bonos e incentivos.

En nuestra legislación encontramos a través de la Ley N 19.553 una regulación de porcentajes de asignaciones por cumplimiento de metas y objetivos. La ley en sus puntos más importantes plantea:

Artículo 1 ***“Concedese una asignación de modernización a los personales de planta y a contrata, y a los contratados conforme al Código del Trabajo, de las entidades a que se aplica el artículo 2 de esta ley....”***. El Artículo 2 plantea que ***“ La Asignación establecida en el artículo anterior, corresponderá a los trabajadores de las instituciones regidas por las normas remuneracionales del decreto ley N 249 de 1974, incluyendo a las autoridades ubicadas en los niveles A, B, y C; del Servicio de Impuestos Internos; y de la Dirección del trabajo....”***.

El detalle de los artículos anteriores nos permitió reconocer a quienes va dirigida esta asignación, ahora la definición de aquel y su especificación las encontramos en el Artículo 6 que dice ***“El incremento por desempeño institucional se concederá en relación a la ejecución eficiente y eficaz por parte de los servicios, de los programas de mejoramiento de la gestión. Dichos programas incluirán objetivos específicos a cumplir cada año, cuyo grado de cumplimiento será medido mediante indicadores de gestión u otros instrumentos de similar naturaleza.***

***El cumplimiento de los objetivos de gestión del año precedente, dará derecho a los funcionarios del servicio respectivo, a un incremento del 3% de la suma de las remuneraciones indicadas en el artículo 4 que correspondan, siempre que la institución en que laboren haya alcanzado un grado de cumplimiento de los objetivos de gestión anuales a que se haya comprometido. Si dicho grado de cumplimiento fuere igual o superior a un 75% e inferior al 90%, el porcentaje de esta bonificación será de un 1,5%....”.***

Además y complementando lo anterior se llevaron a cabo modificaciones a través de la Ley N 19.882 las cuales en su Artículo 7 inciso 2 plantea ***“El cumplimiento de las metas por equipo, unidad o área de trabajo del año precedente, dará derecho a los funcionarios que lo integran, a contar del 1 de Enero de 2004, a percibir un incremento de un 4% de la suma de las remuneraciones indicada en el artículo 4 , según corresponda, cuando el nivel de cumplimiento de las metas de gestión prefijadas, sea igual o superior al 90% y de un 2% si dicho nivel fuere inferior al 90%, pero igual o superior al 75%.”***

Todas estas iniciativas buscan motivar al personal e incentivar el trabajo en equipo entendiendo como finalidad la consecución de metas grupales como pilares de una institución sólida con un personal cohesionado y orientado a metas comunes que a su vez generaran logros personales.

En la dinámica de los conceptos planteados anteriormente es que en nuestro país se instauró el Premio nacional a la calidad cuyos fundamentos centrales están dados por conceptos tales como: el esfuerzo, la calidad entendida como la satisfacción de los clientes de la organización y de todos sus grupos de interés asociados (dueño o mandante, cliente, trabajadores y la sociedad en su conjunto) y por último el desarrollo. A través de este premio se busca generar conciencia en las empresas tanto públicas como privadas de la importancia de la calidad y productividad, mejorar los niveles de calidad y la comprensión de sus factores, y al mismo tiempo generar cambios culturales que permita llevar a cabo un proceso exitoso en la sociedad y sus instituciones.

Este premio se instauró en 1996 siendo el Centro Nacional de Productividad y Calidad creado por el Decreto Supremo N ° 729 del Ministerio de Economía, el cual considera: ***“Que para los efectos de elevar la competitividad del país, de fomentar la Satisfacción mas plena de los consumidores y de mejorar la calidad de vida de todos los chilenos, es preciso promover el incremento de la calidad de los bienes y servicios producidos”***, este Centro Nacional de Productividad y Calidad (Chilecalidad) es el encargado de su administración y difusión y es un comité CORFO que convoca a trabajadores, empresarios, servidores públicos, etc. Este premio está inspirado en el modelo Malcolm Balbridge.

La Presidenta Michelle Bachélet Jeria en un discurso a poco tiempo de asumir su mandato planteo la importancia de poseer servicios de excelencia para todos, ya que la tarea fundamental de el estado es servir a la ciudadanía, por tanto cuando cualquiera de nosotros como ciudadano acude a un servicio publico debe ser tratado con respeto, diligencia y profesionalismo. Donde dentro de uno de los puntos que más nos llamo la atención es aquél donde plantea que una **“Administración pública profesional no solo requiere profesionales competentes, sino organizaciones adaptadas a los nuevos tiempos”**.

La idea de reconocer la importancia de la calidad en el Sector Publico radica principalmente en que nuestra organización fue fundada y tomo forma por funcionarios de una institución de el Sector público, **El Servicio de Impuesto Internos**, y que por ende si bien solo se orienta a sus socios como receptores de sus actos, sus objetivos y cursos de acción y perteneciendo al sector sin fines de lucro, no obstante está fuertemente influenciado por lo que sucede en esta institución de el sector público.

A través de lo mencionado anteriormente en relación al concepto de calidad dentro del Sector Público no pretendemos alejarnos de la especificidad de nuestra organización entendiéndola como una organización sin fines de lucro, no obstante hemos querido entregar variados elementos que nos permitan reconocer la visión de la calidad como concepto central en muchas políticas públicas que rigen a los estados modernos y la necesidad

de entender al Estado como parte fundamental en la sociedad actual y la búsqueda de la satisfacción de cada uno de sus ciudadanos entendidos como usuarios.

Además el Estado y las organizaciones sin fines de lucro orientan su accionar o fin último no ha maximizar utilidades, si no todo su procesos y su actuar se dirige a un compromiso con sus asociados, buscando entregar bienestar tanto a el como a su familia, dándole a su vez importancia a la eficacia y eficiencia en sus procesos, lo que permitirá su permanencia en el tiempo, aumentando año a año sus asociados y mejorar los beneficios de manera constante.

Como ya mencionamos nuestra institución fue creada y solo acepta a Funcionarios y Ex funcionarios del Servicio de Impuestos Internos, es por ende natural que mencionemos los lineamientos y objetivos que se ha propuesto el Servicio de Impuestos Internos para mantener los altos niveles de calidad en sus prestaciones, sus reformas constantes y la excelente imagen que proyecta en la ciudadanía.

El Servicio de Impuestos Internos se ha propuesto mejorar su gestión interna y la atención al contribuyente y para aquello ha llevado a cabo numerosas transformaciones y un proceso retroalimentador efectivo con los contribuyentes.



El Servicio de Impuestos Internos se ha fijado en los países con mayores avances y mejores resultados en lo que se refiere a administración tributaria, produciéndose viajes de conocimiento hacia países como: Estados Unidos, España, Francia y Canadá. El SII en nuestra región asume posiciones de liderazgo en este sentido, ya que existen permanentes solicitudes de pasantías de altos funcionarios de las administraciones de Argentina, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Etc.

El SII busca mejorar sus índices de atención al contribuyente llevando a cabo estudios y encuestas periódicas que permitan conocer la percepción de los contribuyentes tanto frente al sistema tributario y a los impuestos, en relación a la administración tributaria. Además como una forma paralela al desarrollo de estos estudios es que el Servicio a desarrollado como vía adicional para conocer las necesidades, requerimientos y percepciones de los contribuyentes el procesamiento de las sugerencias y los reclamos expresados por los usuarios y contribuyentes, ya sea a través de buzones especialmente instalados para este efecto en todas las Oficinas y Unidades, la recepción de comentarios vía pagina Web, cartas, Revistas, Diarios, Etc.

Con todo esto se busca a que el Servicio se comprometa formalmente con los contribuyentes enfocándose a resolver los problemas, actuando como una especie de “ejecutivo de cuenta” de aquel.

El objetivo de reconocer este accionar del SII sin profundizar mayormente en aquellos pero reconociendo los cursos de acción de este, es entender que nuestra organización debe entenderse como un ente que al pertenecer y orientarse solo a funcionarios del SII debe por lo menos conocer los esfuerzos que ha llevado el SII para mejorar su gestión interna y su relación con el contribuyente. Hacia allá debemos enfocarnos y con todo lo anterior se justifica de sumo la utilización de nuestra encuesta para reconocer la opinión de los asociados a la Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos Internos.

### **3.- LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO**

Este tipo de organizaciones se encuentran insertas dentro de un Sector que algunos denominan de distinta manera como por Ejemplo: Tercer Sector, Sector Sin fines de Lucro o instituciones de Trabajo Social no vinculadas al gobierno. Como Organizaciones mas macro encontramos las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), que buscan lograr mejores condiciones de vida para el conjunto de la población, especialmente para los mas postergados en áreas tan diversas como: infancia, derechos de la mujer, medioambiente, Derechos Humanos, aspectos culturales sociales, Etc.

Para entender mejor las diferencias entre las distintas organizaciones sin fines de lucro que si bien adquieren como objetivo común no buscar el

lucro, sus ámbitos de acción claramente especificados para cada una de ellas.

El derecho distingue entre personas naturales y personas jurídicas. En nuestra constitución Política en el Art.1º, inciso 2º se plantea” ***Las personas Pueden reunirse, agruparse y organizarse de diversas formas, teniendo como deber el de amparar a los grupos intermedios y de asegurar a las personas el derecho a la libre asociación”.***

Las personas naturales pueden crear entes ficticios con patrimonio propio capaces de ejercer derechos y obligaciones. Son las llamadas personas jurídicas. Por regla general se produce la separación entre los patrimonios de las personas naturales que la componen. De esta forma las personas naturales, salvo excepciones legales, solo responden por lo que aporten o que se consigne en los estatutos de la persona jurídica.

***Las personas jurídicas pueden ser de Derecho Público o derecho privado.*** Las que son de Derecho publico como el fisco, las Municipalidades y empresas que se costean con fondos del Estado por medio de un acto legislativo (ley que emana del congreso) y se rigen por normas de derecho publico como el derecho constitucional.

***Las personas jurídicas de derecho privado*** tienen usualmente su origen en la voluntad de las personas que las crean y que cumplan los requisitos y formalidades establecidas por la ley. La gran mayoría de las

organizaciones en nuestro país son organizaciones de derecho privado, siendo esta la regla general que rige nuestro derecho.

Las personas jurídicas de derecho privado pueden ser personas jurídicas con Fines de lucro y sin fines de Lucro. **Las personas con Fines de Lucro** reciben el nombre genérico de sociedades o compañías. Se crean con la orientación de obtener una ganancia económica, acá los socios se reparten las utilidades que devengue la actividad jurídico-económico de la sociedad. Ejemplo de estas sociedades son las sociedades en comandita, sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas abiertas o cerradas, etc.

Finalmente llegamos a las personas jurídicas que nos interesan que son **las Personas Jurídicas sin fines de lucro**, son aquellas donde las utilidades o ganancias que se obtengan en el desarrollo de sus actividades pueden repartirse entre sus miembros. Las utilidades, de existir estas, sirven para la realización de los fines de la organización. No obstante pueden actuar en la vía jurídico económica (Comprar, Vender, enajenar bienes, prestar dinero, solicitar prestamos, etc.) siempre y cuando las ganancias o utilidades se destinen al fin de la organización, fin que no debe ser lucrativo.

Desde el punto de vista legal, las entidades sin Fines de lucro reguladas por el Título XXXIII Libro I del Código Civil son las corporaciones y fundaciones. Existen Otras, regidas por normas legales especiales varias

como las cooperativas, sindicatos, asociaciones gremiales, colegios de profesionales y centros de madres.

**La corporación** es una persona jurídica formada por un cierto número de individuos asociados con un fin común, quienes le dan origen y determinan su objetivo y misión.

**La Fundación** es un patrimonio administrado por mandatarios de acuerdo a la voluntad de un fundador, quien además determina sus objetivos para la realización de una obra o fin de interés general.

Hay que reconocer que ambas se rigen por normas comunes, se diferencian por la naturaleza del acto constitutivo: una asociación de personas en el caso de las corporaciones y un conjunto de bienes afectados por uno o más fundadores en el caso de las fundaciones.

Como nuestra organización pertenece al ámbito de las corporaciones a continuación detallaremos los pasos para constituir una Corporación:

- 1) Hacer el acto constitutivo a partir de un acta de asamblea constituyente. Este texto incluye los estatutos.
- 2) Solicitud de la concesión de la personalidad jurídica al Presidente de la república, por conducto del Ministerio de Justicia, acompañando los Estatutos reducidos a escritura

publica. El trámite se hace ante el Ministerio de Justicia o el Seremi de justicia en provincias.

3) Tramitación a partir de los siguientes pasos:

1. Ante el Intendente de la Región Metropolitana o el Gobernador Provincial a fin de verificar si el/los solicitantes cuentan con medios económicos para cumplir su objeto social.
2. Ante la Oficina Central de Identificación para comprobar la idoneidad de los constituyentes de la corporación.
3. Ante el Consejo De Defensa del Estado para verificar que el objeto y naturaleza de la Persona Jurídica sean conforme a la ley y al reglamento.

4) Luego de aprobarse estas tres instancias, el Ministerio de Justicia dicta un Decreto Supremo mediante el cual se otorga la Personalidad Jurídica y se aprueban los estatutos de la entidad. El decreto debe someterse al trámite de toma de razón por la Contraloría General de la Republica y finalmente se debe publicar un extracto del Decreto en el Diario Oficial, momento que marca el nacimiento de la persona jurídica a la vida del derecho.

#### **4.- ROL QUE JUEGA EL SECTOR SIN FINES DE LUCRO A NIVEL MUNDIAL Y SU INFLUENCIA EN NUESTRO PAIS**

Con el transcurso de los años el “Tercer Sector”o Sector sin fines de Lucro ha adquirido un papel cada vez más preponderante como actor social en las sociedades de países de distintos continentes. Es debido a su cada vez más importante rol dentro de la Sociedad Civil que las Naciones Unidas se refieren por primera vez a las Organizaciones No Gubernamentales por allá por los años 50, en Chile aparece esa denominación por la década de los 80, para referirse a instituciones de servicio social que trabajaran en la democratización del país. Las denominadas ONGs abarcan ámbitos de acción muchos mayores en comparación a lo que representa y lleva a cabo nuestra Corporación, no obstante su orientación social y fin no lucrativo como objetivos prioritarios son iguales, este tercer sector actúa como un agente que dinamiza y mueve la Sociedad Civil en su conjunto.

##### **A.-El Sector sin fines de lucro en el mundo**

De acuerdo a un Estudio de la Universidad John Hopkins de los Estados Unidos publicado en el libro “*Estudio del sector Sin Fines de Lucro*”, el Sector Sin Fines de Lucro representa a la Segunda fuerza económica mundial dado que en 36 países estudiados tiene un capital operativo de 1.33

mil trillones de dólares, proporciona 45,5 millones de empleos y ocupa el 4,4% de la población económicamente activa.

Si pudiéramos convertir al Sector sin Fines de Lucro en un país este sería el séptimo más grande del mundo, Los datos de este estudio además nos permiten sostener que se incluyen solo a organizaciones privadas, sin fines de lucro, voluntarias y que se manejan autónomamente (que vendría siendo donde se encuentra la Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos Internos).

Al reconocer los países con el Sector sin Fines de Lucro que mas influye en su sociedad Holanda aparece como el país que tiene el sector sin fines de lucro más grande del mundo en términos de la proporción de sus habitantes. En Europa Occidental se encuentra el sector más numeroso. Los países nórdicos llevan la delantera en cambio los países industrializados del Asia son los que aportan en menos medida.

De acuerdo al Dr. Wojciech Sokolowski, investigador principal del estudio de la Universidad Johns Hopkins, el sector sin fines de lucro no está asociado exclusivamente a la provisión de servicio sino que también a la expresión de intereses y valores culturales realidad que también se aprecia en nuestro país. Por último y como dato sumamente importante en el análisis y desarrollo de las sociedades él plantea que una sociedad civil fuerte coexiste perfectamente con un Estado de bienestar.



## B.- El Sector sin fines de lucro en Chile

Chile ocupa un puesto líder en América Latina en lo que se refiere al trabajo voluntario, más de 106 mil organizaciones de la sociedad civil, cuyo gasto representa un 1,55 del PIB. Chile de acuerdo a este estudio el cual se titula **“Estudio comparativo del Sector Sin Fines de Lucro”**, ocupó un 7% de trabajadores de la población adulta en el Sector Sin Fines de Lucro, lo que equivale al 2,3% de la población económicamente activa.

Al entregar los datos que enumeraremos a continuación lograremos dimensionar la importancia que adquiere este sector en el desarrollo de nuestra sociedad civil.

- En primer lugar el Sector Sin Fines de Lucro genera un 4,9% de empleo, desglosado esto en un 2,6% de trabajo remunerado y un 2,3% que se hace de manera voluntaria.
- Al llegar al 2,3% de la población económicamente activa que representa a 143 mil trabajos, este sector en nuestro país supera a Argentina con un 1,9% y Perú con un 0,9% en Segundo y Tercer lugar respectivamente en la región.

En Chile el 46% de los ingresos de estas entidades provienen del financiamiento y contribución del Estado a través del Sector público. Un aspecto negativo de todo lo anterior es que solo un 3% de las organizaciones dedica sus esfuerzos a actividades expresivas como la cultura y la

representación, en tanto solo un 15% se concentra en la defensa de derechos políticos, sociales o ciudadanos. Lo cual sin lugar a dudas se convierte en un punto crítico a mejorar, dado que en nuestra opinión no hay democracia sin una sociedad civil sólida que asuma la participación ciudadana como uno de sus objetivos. Todo lo anterior se refuerza con la aseveración de Teresa Valdés de la Facultad Latinoamericana de Sociología (FLACSO), quien planteo ***“la sociedad Civil chilena entrega servicios pero también contribuye a crear una mejor sociedad, una mejor democracia. Al ampliar los derechos de los ciudadanos la sociedad civil va generando ciudadanía e identidad”***.

## **5.- MARCO HISTORICO**

Para comprender el momento histórico bajo el cual se creó esta corporación debemos remontarnos al momento de su fundación como tal.

La Sociedad Protección Mutua se fundó el 30 de noviembre de 1923 pero adquirió personalidad jurídica en Santiago el 26 de marzo de 1924 por Decreto N ° 538 del Ministerio de Justicia, bajo el Gobierno de S. E. Arturo Alessandri Palma. Esta Corporación se planteó como objetivo entregar un beneficio a los beneficiarios propuestos por el asociado en caso de fallecimiento, entendido esto como un Seguro de Vida, además contaba con otros beneficios tales como: Un Sorteo de Navidad, Préstamos de Auxilio y Asignación de Protección Familiar.

Esta Institución y su creación como tal debe entenderse dentro del marco existente en esta época, la realidad social, política y cultural existente al momento de su fundación. Se plantea en textos que <sup>(5)</sup>... *dado un intenso movimiento popular resulto elegido Don Arturo Alessandri Palma quien se oriento a una política de reformas sociales efectivas. En 1921 presento un proyecto de Código del trabajo en el congreso que no fue despachado en su momento, pero finalmente se aprobaron 7 leyes el 8 de Septiembre de 1924 con motivo de un golpe de estado. Estas leyes estaban referidas a:*

- *Contrato de trabajo obrero*
- *El régimen legal de los empleados particulares*
- *La indemnización por accidentes de trabajo.*
- *La conciliación y el arbitraje.*
- *Los Sindicatos*
- *Los Seguros Sociales*
- *Las Sociedades cooperativas*

Todo lo anterior fue un avance significativo para la época, pero al contextualizar podemos decir que para el año 1924 la previsión social en Chile ha alcanzado gran desarrollo, pero carece de unidad, existiendo multiplicidad de cajas con diversos regimenes previsionales, algunas bien financiadas y otras con financiamiento deficiente; los afiliados a las Cajas de

<sup>5</sup> Universidad de Chile, anales de la Facultad de Derecho Vol. XIII Años 1948-1949 Art. Internet

previsión son cerca de un millón y medio de personas; asalariadas del Estado y de los poderes públicos, empleados particulares, obreros; la previsión social percibe alrededor del 8% de la renta nacional. El seguro social obrero obligatorio, esta reglado por ley 4.054, dictada el 8 de septiembre de 1924 que establece el seguro con la triple imposición, patronal, obrera y del Estado para los riesgos de enfermedad, maternidad invalidez total y vejez; no hay seguro de muerte, pero si devolución de las imposiciones del asegurado fallecido a sus familiares.

Este último aspecto resulta clave para entender la creación de esta corporación, que precisamente apareció como una forma de entregar una cantidad de dinero a los familiares del fallecido para cubrir estos gastos, ya que muchas veces las imposiciones del fallecido no alcanzaban a cubrir siquiera los gastos del fallecido.

Para esa época existe un seguro que esta a cargo de una Caja, organismo centralizado, y sin suficiente autonomía, y cuyo financiamiento ofrece peligros; las cotizaciones son demasiado bajas para hacer frente a los riesgos contemplados por la ley; las pensiones de vejez son ínfimas, esta pendiente ante el parlamento un proyecto, que elevando las cuotas, mejora los beneficios del seguro e incluye el riesgo de muerte. A pesar de sus defectos, el seguro social chileno, que abarca a un millón y medio de asegurados (obreros industriales, agrícolas y del servicio domestico) a dado ya apreciables beneficios a influido en el mejoramiento de la salud publica y en la protección de la infancia.

El 29 de Septiembre de 1924 se crea la Dirección del Trabajo, a través de la ley N ° 4.053, concibiéndose como el organismo que tenia a su cargo los servicios inspectivos del trabajo, luego en 1927 bajo el D.F.L. N° 2.024 la dirección del trabajo se transformo en la Inspección General del Trabajo.

El código del trabajo se crea en 1931 por el D.F.L. N ° 138, en 1940 se reorganiza nuevamente y se restablece el nombre de Dirección del trabajo,

cambiándose, además su dependencia del Ministerio de Bienestar Social al Ministerio de Justicia.

Todo lo anterior fundo los cimientos de una legislación laboral que realmente fuera un apoyo en lo que se refiere a una base social para hacer valer los derechos de los trabajadores, en adelante han llevado esfuerzo permanentes en regular este aspecto entregándoles mayores funciones fiscalizadoras de la inspección del trabajo y orientándose a hacer respetar los derechos de todos y cada uno de los trabajadores de nuestro país.

Entre estos aspectos podemos citar como aspectos importantes la prohibición por parte de un empleador de prácticas antisindicales donde será el inspector del trabajo quien denunciara los hechos que estime constitutivos de prácticas antisindicales, adjuntando en dicha denuncia el informe de fiscalización. Esto se regulo en la Ley N ° 19.481.

La Ley N ° 19.631 entrego a las inspecciones del trabajo, la posibilidad de exigir al empleador, la acreditación del pago de las cotizaciones provisionales al momento de termino de la relación laboral y las de aquellas devengadas durante el periodo que media entre la terminación del contrato y su convalidación, y aplicar las sanciones que se contemplan en el inciso final de dicho articulo.

La Nueva Reforma Laboral Ley N ° 19.579 entrega mayor énfasis a la fiscalización del cumplimiento de la legislación laboral y modificando el

Art. N ° 477 establece una multa de general aplicación general que va desde una a veinte Unidades Tributarias Mensuales, según la gravedad de la infracción.

Todas estas reformas se orientan a resguardar los derechos de los trabajadores, estableciendo un marco regulatorio que permita a aquellos tener las instancias efectivas en caso de verse vulnerados en sus derechos. Personalmente creemos que se ha hecho bastante pero falta mucho aun en justicia social y en sobre todo una fiscalización efectiva a todas las grandes empresas que han encontrado siempre resquicios legales para de una u otra forma vulnerar los derechos de sus trabajadores, cometiendo abusos y socavando a una sociedad que requiere instituciones tanto publicas como privadas claras y transparentes y que comprendan la importancia de el respeto por los derechos laborales de todos y cada uno de sus empleados.

## **6.-ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD PROTECCIÓN**

### **MUTUA DE EMPLEADOS DE IMPUESTOS INTERNOS**

#### **A.- Estructura de la Corporación**

La organización por nosotros estudiada en su integridad y dentro de la cual llevamos a cabo nuestra encuesta, forma parte de las Organizaciones Sin Fines de Lucro, constituyéndose legalmente como una corporación como lo exige el Título XXXIII Libro I del Código Civil. No detallaremos la normativa

legal ya que esta se encuentra detallada en el marco conceptual, sin embargo, detallaremos los aspectos mas importantes que se encuentran dentro de sus Estatutos y las reformas llevadas a cabo estos últimos años.

De acuerdo al Decreto N ° 538 se aprobaron los Estatutos de esta corporación el 30 de Noviembre de 1923 y se otorgo personalidad Jurídica el 26 de Marzo del año 1924 bajo el gobierno de Don Arturo Alessandri Palma.

Al introducirnos en los estatutos de esta corporación buscaremos comprender su estructura y funcionamiento y en función de ellos poder realizar la encuesta respectiva para poder reconocer los niveles de satisfacción y la opinión de los socios de aquella. Además y como una forma de complementar lo anterior realizaremos un análisis de lo que se observa en dicha corporación para entregar las pautas de una mejora en su gestión y como esta puede insertarse en un medio cada vez mas hostil para este tipo de organizaciones.

El Artículo 3º nos plantea que la finalidad de la Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos Internos **“es propender al bienestar de sus socios y sus familiares que sean causantes de asignación familiar, mediante el desarrollo de actividades sociales y culturales y el otorgamiento de beneficios mutuales o asistencia social, de acuerdo con sus posibilidades económicas”**. Complementando lo anterior el Artículo 4º en su ultimo párrafo nos entrega un antecedente que resulta de



suma importancia y que planeta que en la corporación “...**Se excluye de su seno, toda clase de distingos o diferencias religiosas o raciales**”. A través de esta frase las posibilidades de llevar acabo algún tipo de discriminación para pertenecer a esta corporación resultan nulas, exigiendo como requisito principal como lo dice el Artículo 6º “**el Ser Funcionario del Servicio de Impuestos Internos como funcionario de Planta**”. Este es su Universo objetivo de Asociados y de usuarios no permitiendo el ingreso de ningún otro tipo de funcionario o de alguna otra entidad pública el ingreso a dicha corporación.

El Artículo 2º plantea que “**Esta corporación tendrá residencia en la región Metropolitana**”.

En el Título 3º aparecen las Asambleas las cuales pueden ser de carácter Ordinario así como Extraordinaria acá se pueden mencionar 2 cosas las Asambleas Generales son de carácter Ordinario cuando tienen que ver con temas de Presentación de Memoria y Balance, Presupuesto de Entrada y Gastos, Elección de Nuevo Directorio, Elección de los Inspectores de Cuenta, Elección de Comisión de Disciplina, se propondrá Monto de las Cuotas y de los beneficios sociales que corresponderá otorgar el año siguiente.

Por otra parte las Asambleas Generales Extraordinarias son citadas por el Directorio o por un 25% de los asociados que en la actualidad

correspondería a 411 Socios y solo se podrán citar los temas por los cuales fue citada. De acuerdo al Artículo 15º en estas Asambleas se puede tratar las siguientes materias:

- a) De la Reforma de los Estatutos
- b) De la Disolución de la corporación
- c) De las reclamaciones contra los Directores para hacer efectivas las responsabilidades que conforme a la ley y a los estatutos les corresponden; y
- d) La venta, hipoteca, permuta y transferencia de los bienes raíces de la Corporación, la constitución de servidumbres y demás derechos reales respecto de estos.

De acuerdo a estos antecedentes son estas asambleas las que entregan el poder real a los socios para poder encauzar su rumbo y orientarla hacia donde ellos consideren que podrá tener una mayor capacidad de ayuda a sus asociados.

En relación al Directorio el Título Cuarto Artículo Vigésimo Tercero dice: ***“La institución será dirigida y administrada por un Directorio compuesto de un Presidente, un vicepresidente, un Secretario General, un Prosecretario, un Tesorero, un Pro-tesorero, y tres Directores, de los cuales, a lo menos uno, debe ser funcionario jubilado del servicio de impuestos internos”***. Relacionado a lo anterior el Art. Trigésimo Primero

plantea que **“Los miembros de Directorio no podrán recibir remuneración alguna por el desempeño de su cargo”**. Acto que refuerza su carácter no lucrativo como corporación.

A contar de este año las Elecciones **“contaron con un reglamento que permitirá el proceso electoral, modos de control, plazos de reclamos, y los demás requisitos que ayuden a la transparencia de estas elecciones”** Art. Vigésimo Cuarto. Además se busco elegir Representantes Regionales, es decir, un Representante elegido democráticamente en cada una de las Regionales del Servicio de Impuestos Internos, sin embargo, la participación de los socios en Regiones resulto muy baja los que nos permite entender una posición para con esta corporación. Solo postulándose un solo candidato en 4 Regionales Distintas de total de 25.

De acuerdo al Artículo Trigésimo dentro de las atribuciones del Directorio encontramos en el Punto undécimo: **“Por acuerdo favorable de la mayoría del Directorio se podrá contratar y nombrar a un Administrador para la corporación, quien dependerá directamente del Presidente y/o del Directorio, delegándosele solo las atribuciones necesarias para ejecutar las medidas económicas que se acuerden y las que requiera la organización administrativa interna de la institución”**. Es en este punto donde nos queremos detener para resaltar la importancia que adquiere el Administrador y el personal de la oficina como puente entre el Directorio y los

asociados. Resulta fundamental y prioritario entender la importancia del personal de la oficina administrativa, ya que el contacto es directo con los asociados y con las demandas y opiniones de aquellos en relación a todo lo concerniente a esta corporación.

Por último en lo que respecta al Directorio de Acuerdo al Art. Trigésimo Cuarto ***“El Directorio deberá sesionar por lo menos una vez al mes”.***

En relación a los Inspectores de Cuentas debemos entender que de acuerdo al Artículo Cuadragésimo Tercero ***“Son elegidos en Asamblea General Ordinaria de Socios duraran un año en sus funciones y solo pueden ser reelegidos por un nuevo periodo inmediatamente siguiente”.***

Situación que actualmente no se respeta y que puede perfectamente ser impugnada por algún asociado al Ministerio de Justicia dado los 6 periodos consecutivos que lleva a cabo esta Comisión actual.

Entre sus funciones más importantes encontramos que de acuerdo al Artículo Cuadragésimo Cuarto esta Reunirse por lo menos cada seis meses con el objeto de revisar la contabilidad y además informar el balance anual de la sociedad, previo estudio de la contabilidad, documentos y antecedentes que estarán a su disposición con la debida anticipación.

En relación a la comisión de disciplina se puede decir que se elige en Asamblea General Ordinaria de Socios consta de 3 miembros titulares y tres miembros suplentes que sean socios activos de esta institución y cuya misión será investigar todas las faltas y abusos, y propondrá al directorio las sanciones que estime conveniente. Este organismo solo propondrá sanciones y será el directorio el encargado de realizar las sanciones respectivas en Asamblea General, **Artículo Cuadragésimo Quinto.**

Al referirnos a los beneficios sociales que presenta esta corporación para con sus asociados llegamos al Artículo Quincuagésimo donde se presentan los siguientes beneficios:

- a) Pago de una Asignación mortuoria al o los beneficiarios de ella. Al ingresar a la institución el socio deberá indicar por escrito a quien o a quienes confiere este beneficio. Este documento debe ser firmado ante notario para que tenga validez, si al momento de fallecimiento del socio no existiere dicha designación la Asignación se distribuirá en 2 partes iguales. Una para el cónyuge sobreviviente del socio fallecido, y la otra, para los herederos de este que hubiesen obtenido en su favor la posesión efectiva de la herencia. A falta de beneficiarios cónyuges o herederos, la Asignación Mortuoria se pagara a quien demuestre haber costado los gastos del funeral del socio.
- b) El monto de Asignación Mortuorio será aprobado en Asamblea General Ordinaria a celebrarse en la segunda quincena del mes de

Mayo de cada año. La Asamblea podrá aprobar o rechazar pero no modificar la proposición del Directorio. Si es aprobada la nueva Asignación Mortuoria, comenzara a regir desde el primero de enero del año siguiente. Si es rechazada se mantendrá la que hasta ese momento se mantenía vigente.

- c) Pago de una Asignación de Protección Familiar, que se otorgara al socio al producirse el fallecimiento del cónyuge y/o de los hijos solteros menores de 24 años, ya sean legítimos, naturales o adoptados, que sean causantes de Asignación Familiar. El monto de esta Asignación será aproximada a un tercio de la Asignación Mortuoria, referida anteriormente, y se pagara ala socio que acredite los fallecimientos respectivos con los certificados vigentes del Registro Civil.

Esta Asignación será compatible con la Asignación Mortuoria establecida en la letra a) de este Artículo.

Esta Asignación también será fijada anualmente por la Asamblea General Ordinaria de socios, a propuesta del Directorio.

- d) Concesión de préstamos en dinero, en conformidad al Reglamento que apruebe el Directorio y que se regirá por las disposiciones de la ley número dieciocho mil diez.

- e) Concesión de ayuda de asistencia medica, que se otorgara solo en casos excepcionales, de acuerdo a un Reglamento que se dicte por el Directorio y de acuerdo a los montos e disponibilidades financieras de la corporación para este ítem y que una comisión administrativa designada por el Directorio para estos efectos, determinara anualmente los porcentajes y montos máximos de estas ayudas.
- f) Otorgamiento de beneficios de recreación y esparcimiento, para lo cual la Sociedad podrá adquirir muebles o inmuebles, destinados a la construcción de centros de veraneo, campos deportivos y oros similares, cuyo uso por parte de los socios será determinado por el Reglamento que apruebe el Directorio.

En relación a este último punto encontramos el complejo recreacional en Linderos que cuenta con 3 piscinas, quinchos para asados, una casa patronal que pueden arrendar los socios, cancha de tenis, cancha de futbolito de pasto y un entorno de árboles milenarios.

Todos los beneficios enumerados en el artículo anterior solo tendrán derechos a gozar de ellos los socios que se encuentren con sus cuotas al día y no hallarse sancionado por medida disciplinaria, **Artículo Quincuagésimo Primero.**

El Artículo Quincuagésimo Tercero también nos señala que el socio que haya cumplido más de 30 años como miembro de la institución, se le rebajara su cuota ordinaria un 25%, conservando todos sus derechos.

Finalmente y en lo que tiene referencia a lo que es Reforma de Estatutos y de la disolución de la corporación el Artículo Sexagésimo dice: ***“La reforma de los presentes estatutos solo podrá ser acordada, con el voto conforme de los dos tercios de los asistentes a la Asamblea General Extraordinaria, citada exclusivamente con el objeto de pronunciarse sobre el proyecto de reforma que deberá presentar el Directorio por propia iniciativa o por iniciativa de los Socios haciendo uso del derecho previsto en el Artículo Décimo Cuarto”.***

En relación a la disolución voluntaria de la corporación Artículo Sexagésimo Primero dice que ***“esta podrá ser acordada solo por los dos tercios de los socios asistentes a la Asamblea General Extraordinaria citada solamente para pronunciarse acerca de la proposición de disolución acordada por el Directorio o por iniciativa de los socios”.***

Al reconocer el funcionamiento de esta corporación, podemos tener una visión aun más amplia en relación a su estructura y forma de articular su misión y objetivos. Los estatutos entregan la orientación y son la guía que norma todo su funcionamiento y por tanto su conocimiento resulta prioritario



en la búsqueda de mejoras en su accionar, mejorando los beneficios a sus asociados y la forma de gestión interna.

## **A) FUNCIONES DE LA OFICINA ADMINISTRATIVA**

Esta oficina Administrativa adquiere una relevancia fundamental dentro de esta corporación, donde el contacto con el asociado se lleva a cabo de manera directa, a través de la atención en el mesón, el horario es de 9 a 13 Hrs. Además contesta Consultas Telefónicas, comunicación vía fax o vía correo electrónico, actualiza la página Web. Etc.

Entre las funciones llevadas a cabo en esta oficina encontramos:

- ❑ Llenar y manejar Libros de Egreso e Ingreso
- ❑ Entregar planillas a la contadora con el detalle de los movimientos mensuales y realizar las correspondientes conciliaciones bancarias.
- ❑ Recibir pagos de los socios que no se les realiza el descuento ni a través del; Servicio de Impuestos Internos ni a través del Instituto de Normalización Previsional para los jubilados, existe un grueso de asociados jubilados que cancelan en las Oficinas.
- ❑ Llenar y enviar las planillas de Descuento tanto a la Dirección Nacional del SII, así como al INP.
- ❑ Cuadrar y Cerrar Caja.
- ❑ Administrar el Sistema de prestamos de esta sociedad en un software instalado hace ya un año.

- Manejo Programas computacionales de Cuentas Corrientes.
- Manejo programa computacional Money.
- Actualización Periódica de la Pagina Web de esta corporación.
- Envió de Noticieros Electrónicos a los 813 Socios activos de esta corporación informando todo lo acontecido cada 2 meses.
- Entregar la situación financiera de cada mes y preparar Minuta de puntos a tratar en las reuniones de Directorio llevadas a cabo el primer martes de cada mes.
- Llevar acabo gestiones de todo tipo para generar nuevos tipos de beneficios y estos ser presentados al directorio en las reuniones.
- Coordinar con la Parcela de Linderos todo lo concerniente a paseos, cobros y socios que utilicen aquel. Situación que genera una sobrecarga de trabajo en Temporada Alta, debido a la alta demanda que genera este complejo en Instituciones, Empresas y Colegios quienes tienen el mes de marzo para poder realizar paseos u otro tipo de eventos.

Además de todas las funciones anteriormente señaladas se llevan a cabo una cantidad no contabilizada de funciones que al no existir auxiliar debe llevarlo a cabo el personal de esta oficina, entre las funciones que podemos enumerar , encontramos:

- Pago de cuentas de Luz, Teléfono, Contribuciones, Etc.

- Visitas al correo de Chile a la casilla o al SII para ver si hay correspondencia.
- Depósitos en el banco, solicitud de cartolas Bancarias y todo trámite que tenga que ver con el Banco.
- Entrega de antecedentes a el Ministerio de Justicia.
- Redacción de Cartas y documentos solicitados por el Directorio.
- Responder consultas vía Internet, teléfono y cartas que envían los socios.
- Entre muchas otras funciones.

Al no contar con una persona específica para llevar a cabo estas tareas, que si bien resultan rutinarias y no generan mayor complejidad, exigen tiempo valioso que podría ser ocupado en funciones más productivas para la oficina.

## **B) REFORMAS ESTATUTARIAS MÁS IMPORTANTES**

A pesar de la antigüedad de esta corporación, que data de 1923 el proceso de Reforma de Estatutos nunca formo parte de los aspectos prioritarios para sus asociados y los respectivos Directorios que han pasado por ella, los cambios introducidos han sido mínimos, situación que bien podría explicar la letanía y pasividad de esta en comparación a los cambios producidos en el mercado.

Recién a partir de esta última década se llevaron a cabo reformas que en algo pudiesen cooperar en darle un aspecto más dinámico y en movimiento a esta corporación. El Primer gran proceso de Reforma se llevo a cabo el año 2004 el Mes de Abril, donde se dio cuerpo a una corporación más participativa, se presentaron reformas como:

- Se llevara a cabo la elección de Representantes Regionales en el resto del país.
- No será posible realizar distinciones de tipo político a cualquier funcionario que desee ingresar a esta corporación.
- Se colocó límite de Edad no superar los 50 años al momento de incorporarse.
- La cambio la palabra junta general ordinaria de socios por Asamblea general ordinaria de socios.
- Aparece el correo electrónico como medio por el cual enviar y recibir información y mejorar el contacto permanente con nuestros socios.
- Se confecciona una página Web.
- Se decidió votación directa de los Directivos con un apoyo para postularse de a lo menos 10 Asociados.
- Por primera vez se habla de un Administrador que este en la oficina quien dependerá del Presidente y/o del Directorio.
- Se excluye la imposibilidad de ser elegido inspector revisor de cuentas por 2 periodos inmediatamente consecutivos, etc.

Este primer proceso reformativo si bien no representa cambios fundamentales en el accionar de la Corporación, demuestra un esfuerzo por generar algunos procesos que renueven su gestión.

Luego de este proceso reformativo vinieron 2 procesos mas llevados a cabo el 27 de Diciembre del año 2005 y el 3 de Abril del 2006, que si bien representan esfuerzos por aclarar palabras en determinados Artículos y algunas pinceladas en otros, no logran ahondar en lo que se refiere a transformaciones profundas de estos estatutos.

Podemos concluir que las Reformas han sido más de forma que de fondo, no generándose cambios profundos que reestructuren esta corporación o la vayan adecuando a las nuevas necesidades de sus asociados.

## ***CAPITULO TERCERO***

***“MARCO METODOLOGICO”***

Nuestra investigación esta orientada a reconocer el desarrollo de la gestión y el funcionamiento de la Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos Internos, nos apoyamos en una encuesta realizada a la mayor cantidad de socios posibles y la cual fue respondida por 338 Socios que representan un 21 % del total de asociados. Todo lo anterior se llevo a cabo a través de los siguientes instrumentos:

### **1.- INVESTIGACION DOCUMENTAL**

La investigación la denominamos de tipo documental debido a que nuestro trabajo investigativo, fue apoyado con documentos y bibliografías tales como: Circulares de el Servicio de Impuestos Internos, Leyes, Documentos bajados de Internet, Actas de la Corporación, Diccionarios, Textos de apoyo, Libros, Memorias y Balances entre otros.

### **2.- INVESTIGACION DESCRIPTIVA**

Se aplica una investigación Descriptiva en la necesidad de reconocer la opinión de los asociados en cuanto a grados de satisfacción de aquellos en las diferentes áreas que le competen dentro de la corporación, para de esta forma entregar información valiosa para realizar conclusiones y propuestas futuras.

### **3.- OBSERVACION DIRECTA Y PARTICIPATIVA**

Resulta una herramienta fundamental para percibir la realidad al interior de la oficina administrativa que es donde se dirigen los asociados, permitiendo la recolección de valiosa información.

### **4.- ENCUESTA**

Se realizó una encuesta dirigida a los 1.646 Socios pertenecientes a nuestra Corporación los cuales poseen derecho a voz y a voto, de los cuales 813 son Socios Funcionarios activos dentro del Servicio de Impuestos Internos que representa un 49 % y 833 Funcionarios Pasivos o Jubilados que representan un 51 %. Ellos entregaron una Visión de las distintas áreas que se consultan en nuestra encuesta.

### **5.- OBTENCION Y DIFUSION DE RESULTADOS**

Presentación de los resultados obtenidos al Directorio de la Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos Internos, para su conocimiento y posterior publicación en nuestra página Web, Memoria y Balance y Noticiero Electrónico enviados a todos nuestros socios.

Las siguientes son las etapas a seguir al desarrollar nuestro trabajo:

- a) Definir el Universo a consultar: este está constituido por todos los socios sin distinción que se encuentren con sus cuotas al día y como



ya dijimos, podemos hacer solo una distinción entre socios Activos y socios Pasivos.

Reconociendo el Escalafón de los funcionarios activos compuesto por: auxiliares, administrativos, técnicos, profesionales, fiscalizadores y directivos.

**b)** Definir las áreas específicas donde se trabajara, las cuales son :

**b.1** Conocimientos de la misión y objetivos de la institución.

**b.2** Comunicación y Coordinación Interna.

**b.3** Gestión y rapidez de entrega de Formularios y Certificados.

**b.4** Los prestamos y la eficiencia en su entrega.

**b.5** Seguro de Protección Familiar y Seguro de Vida.

**b.6** Club de Campo en Linderos.

**b.7** Asambleas Ordinarias y Extraordinarias.

**b.8** Horario de Atención e Instalaciones.

**c)** Seleccionar la muestra estadísticamente: Se tomara una muestra correspondiente al total de socios que participen.

**d)** Se adaptó una encuesta realizada por numerosos estudios a sus funcionarios que fue la que se entregó los asociados a esta corporación.

- e) Para validarlo se entrego una copia a El Directorio de turno (9 Directores), además de los delegados regionales y los representantes de los Socios Pasivos (jubilados).
- f) Se entrego una encuesta a todos los socios mediante distintas vías, a los socios activos este proceso se hará vía correo electrónico, en cambio a nuestros jubilados se enviaron cartas y se entregaron en nuestras oficinas. Se dio un plazo de 2 semanas luego de entregado este, no importando el medio por el cual se hizo efectiva dicha entrega. Solo nosotros como encuestadores conoceremos la procedencia de la información por tanto contara con nuestra absoluta confidencialidad entregándole veracidad y validez a todas y cada una de las encuestas entregadas. Los datos fueron ingresadas en una planilla electrónica para su ordenación.
- g) Los datos se analizaron en los aspectos estadísticos, así como desde la mirada de la interpretación de los resultados.
- h) Se aplico el siguiente Índice de Satisfacción, que permita medir los grados de satisfacción de los socios.

$$\text{I. S.} = \frac{\sum \text{Puntuaciones preguntas de satisfacción} * 100}{5 * \text{numero de preguntas} * \text{N}^\circ \text{ Funcionarios}}$$

Donde:

Puntuaciones preguntas de satisfacción = sumatoria de cada área evaluada

5 = Escala de 5 Puntos, dada la evaluación dada por la escala de Lickert.

5 = Siempre/ Muy bien

4 = Frecuentemente / Bien

3 = A Veces / Regular

2 = Escasamente / deficiente

1 = Nunca / Muy Deficiente

Número de preguntas = Número de áreas totales

Número de Funcionarios = Funcionarios que contestaron la encuesta

- i) Analizamos todos los datos por cada una de las áreas, identificando los puntos mas críticos y donde principalmente se encuentran los problemas, generando procedimientos o mecanismos que permitan ir solucionando dichos problemas al mismo tiempo viendo la factibilidad técnica y económica. Estas propuestas serán presentadas en Asamblea general Ordinaria de socios de forma tal que sean votadas y

aprobadas o rechazadas de acuerdo al quórum presente en dicha asamblea, observando una posible Reforma de estatutos o cambios menos complejos que mejoren la gestión y el desempeño de nuestra institución.

- j) La difusión de los resultados se entregaron en un documento escrito a los Directores. A los socios se les informo mediante publicación en nuestra Memoria y Balance además de nuestra Pagina Web y el noticiero Bimensual que enviamos a nuestros socios activos.

## ***CAPITULO CUARTO***

***“RESULTADOS DE LA ENCUESTA”***

Al realizar un análisis exhaustivo de los resultados de la encuesta de satisfacción del usuario socio de la Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos Internos, logramos reconocer numerosas impresiones de sus asociados, se observaron las 8 áreas encuestadas en su generalidad. Además nuestro análisis se detuvo en las preguntas que presenten mayores variaciones.

El análisis partió desde la generalidad o totalidad de los resultados para luego analizar en detalle cada uno de los grados del escalafón del Servicio de Impuestos Internos, entendiéndose como tal a: Directivos, Profesionales, Fiscalizadores, Técnicos, Administrativos y Auxiliares. Junto con lo anterior se hizo un análisis de los resultados en lo que se refiere al sector pasivo de nuestra corporación.

En primer lugar se observa un Índice de Satisfacción de un 66 % lo que indica un porcentaje sobre un 50 %, lo que ya muestra la tendencia en los niveles de satisfacción de sus asociados.

**1.- TABLA PORCENTAJES ENCUESTA A LOS SOCIOS USUARIOS DE  
LA SOCIEDAD PROTECCION MUTUA DE EMPLEADOS DE IMPUES-  
TOS INTERNOS.**

N <sup>a</sup>	NOMBRE	SIEMPRE/ MUY BIEN	FRECUENTE/ BIEN	A VECES/ REGULAR	ESCASAMENTE/ DEEFICIENTE	NUNCA/MUY DEFICIENTE	NO SABE / NO RESPONDE
1	MISION	31%	41%	16%	9%	0%	3%
2	COMUNICACIÓN	47%	19%	12%	11%	1%	10 %
3	FORMULARIOS Y CERTIFICADOS	64%	23%	5%	2%	0%	6%
4	PRESTAMOS	47%	15%	16%	3%	11%	8%
5	ASIGNACION FAMILIAR Y CUOTA MORTUORIA	70%	15%	4%	2%	1%	8%
6	CLUB DE CAMPOLINDEROS	60%	16%	5%	1%	3%	15%
7	ASAMBLEAS	35%	15%	11%	4%	21%	14%
8	HORARIO DE ATENCIÓN E INSTALACIONES	57%	13%	5%	6%	8%	11%

FUENTE: DATOS RECOGIDOS DE LA ENCUESTA

## 2.- INDICE DE SATISFACCION DE LOS SOCIOS USUARIOS

$\sum$  Puntuaciones cuestiones de satisfacción x 100

Índice se Satisfacción = \_\_\_\_\_

5 X N° de cuestiones x N° de empleados

Índice se Satisfacción = 8.962 X 100

5 X 8 X 339

**Índice se Satisfacción = 66,1 %**



### **3.- AREAS CON GRADOS DE APROBACIÓN SOBRE UN 50 %**

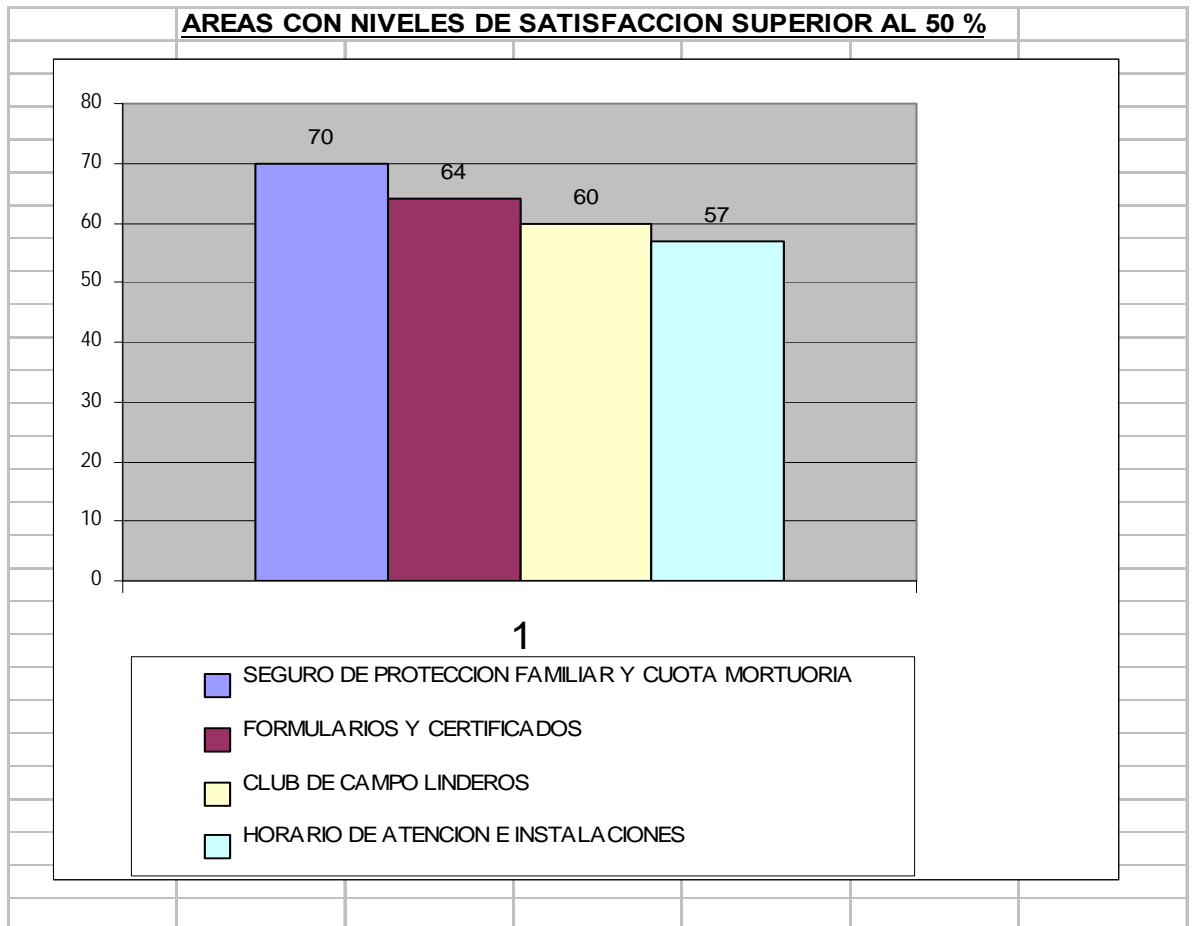
- Los mayores grados de satisfacción con un 70 % de aprobación están referidos a los Seguros de Protección Familiar y Cuota Mortuoria, esto se observa en el 72 % de satisfacción en la oportuna entrega de estos y el 83 % en lo sencillo y de fácil acceso que resulta la documentación para el asociado. De todos estos porcentajes se deduce que los mecanismos y herramientas en este punto resultan eficaces y eficientes, además de ser claros y transparentes y entregados con rapidez y oportunamente.
  
- Otro ámbito que representa altos grados de satisfacción es el que tiene que ver con los formularios y certificados con un 64 % de aprobación. Esto se desglosa en el 68 % que representa la rapidez en la atención y entrega de certificados y el 72 % de aprobación que se genera en la claridad en los usos y objetivos de cada uno de los formularios. Se desprende de estos porcentajes que en esta área no se generan mayores problemas en lo que se refiere a los aspectos burocráticos en lo que se refiere a formularios y certificados.

- En lo que se refiere al Club de Campo de Linderos este alcanza un grado de satisfacción de un 60 %, sin embargo hay varios alcances que mencionar en este sentido. En primer lugar si bien la aprobación supera el 50 % existen marcadas diferencias entre una pregunta y otra, por ejemplo, la pregunta 16 referida a la llegada a nuestro complejo su accesibilidad muestra un grado de aceptación de un 42 %, por otra parte la pregunta 19 que dice relación con la legitimidad de paseos e instituciones para solventar los gastos genera una aceptación de un 78 %. Ante estas diferencias era necesario realizar estas aclaraciones para poder entender que dentro de esta área contamos con 10 preguntas que abarcan todo lo relacionado con la parcela, por tanto se generan variaciones importantes entre algunas como las ya planteadas anteriormente. Otro aspecto fundamental y significativo dice relación con el alto porcentaje de abstención es decir que no sabe o no contesta que es el mas alto en todas las áreas alcanzando un 15 %. Todas estas singularidades serán vistas y explicadas más adelante en el análisis por escalafón.
  
- Por último otro aspecto que supera el 50 % de Satisfacción alcanzando un 57 % es el que se refiere a horario de atención e instalaciones pero existen marcadas diferencias en lo que se refiere a atención en la oficina y el horario en el Club de Campo de Linderos

de Linderos. En la oficina se produce una satisfacción de apenas un 39 % mientras que en la parcela alcanza un 72 %.

**4.- GRAFICO Nº 1**

**GRADOS MÁS ALTOS DE SATISFACCION DEL SOCIO DE LA  
SOCIEDAD PROTECCION MUTUA DE EMPLEADOS DE IMPUESTOS  
INTERNOS EN RELACION A GESTION Y BENEFICIOS DE DICHA  
CORPORACION**



## 5.- AREAS CON GRADOS DE APROBACIÓN MENOR A UN 50 %

- En Primer Lugar dentro de las áreas con un nivel de satisfacción menor a un 50 % encontramos el área de la Comunicación que muestra un 47 % de satisfacción.

Entre las particularidades que encontramos en esta área encontramos en primer lugar lo que se refiere a los trámites al momento de incorporación o solicitar algún beneficio se perciben simples, rápidos y están claramente establecidos ya que su grado de aprobación se encuentra en un 62%. Por otra parte y en el otro extremo de esta área encontramos la pregunta con menor satisfacción con un 38%, la percepción de que se entrega poca información a el asociado a través de correos y pagina Web, esto se explica por un abandono de mucho tiempo de los asociados con pocos correos informativos y mínima actualización de la pagina Web. Destaca además un alto nivel de abstención con un 10 % esto se puede explicar en la imposibilidad de acceder a socios jubilados a tecnologías como correos electrónicos o pagina Web.

- Otra área que muestra el mismo nivel de satisfacción que la anterior es el sector de los prestamos que también muestra niveles de solo un 47 % de satisfacción. Al observar en detalle este punto logramos

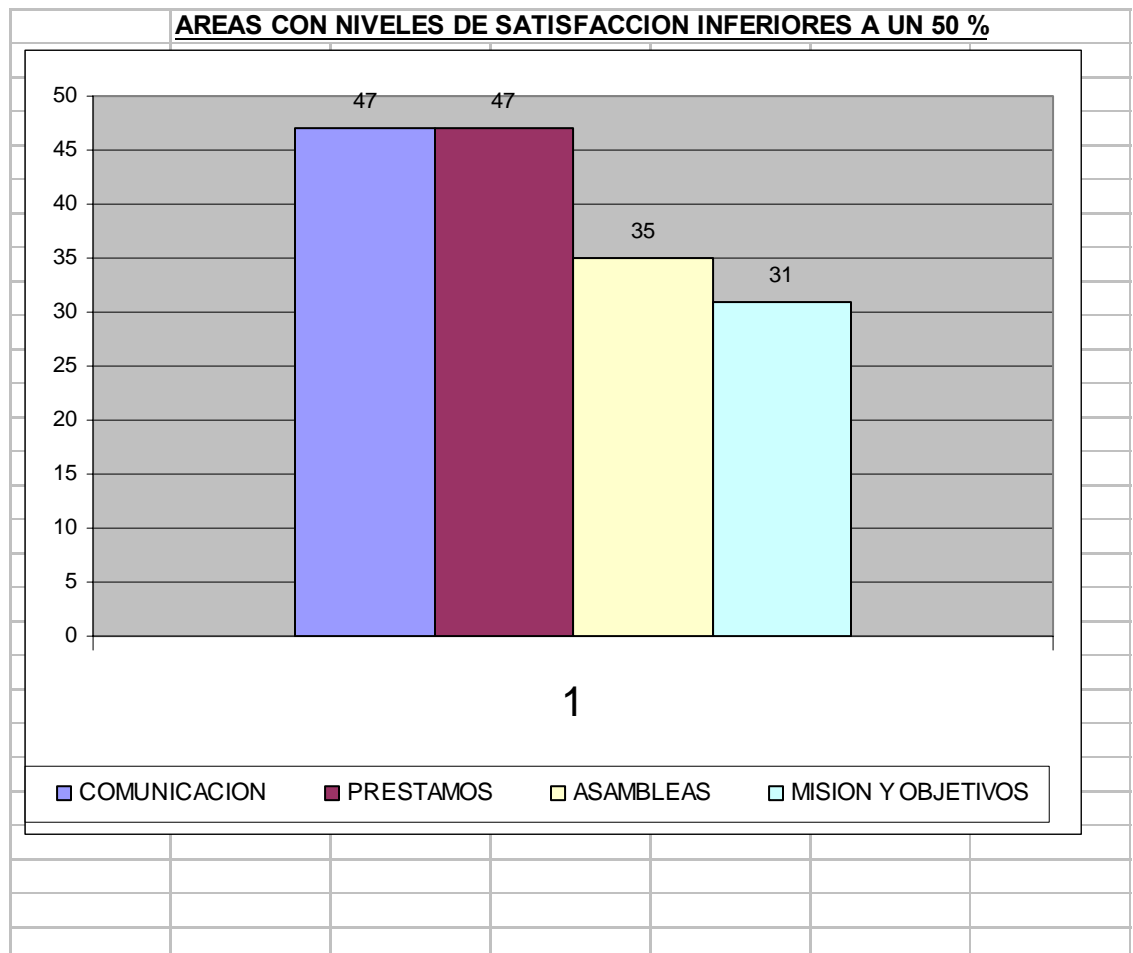
entender este porcentaje principalmente en una pregunta la numero 10 la cual dice relación con los Montos en dinero entregados y si estos satisfacen a los socios, es aquí donde los niveles de satisfacción alcanzan solo un 14 % en comparación con las preguntas 09 donde se destaca la rapidez y oportunidad en la entrega de los prestamos con un 72 % de aprobación y la pregunta 11 con un 56 % de satisfacción que dice relación con la información entregada al socio en cuanto a estados de cuenta de aquellos y la claridad de dicha información. El nivel de abstención solo alcanza a un 8% explicado esto principalmente por que la gran mayoría de los socios recurren a estos préstamos de auxilio y los ingresados en este último periodo solo ingresan a la Corporación para hacer uso de este beneficio.

- El área que presenta el penúltimo porcentaje mas bajo de satisfacción es el relacionado con las Asambleas con un 35%, donde las 3 preguntas están por bajo el 50 % de aprobación pero destaca la pregunta 26 que se refiere a la participación de los socios en las asambleas que alcanza apenas un 12 % de satisfacción con bajo porcentaje de asistencias a las mismas. Lo cual demuestra el bajo interés en participar de aquellas y poder de esta forma influir de manera directa en entregar nuevos lineamientos para esta institución por parte de sus asociados. El grado de abstención alcanza un 8 %.

- Como ultimo punto y en su nivel mas bajo de satisfacción encontramos la pregunta numero 1 que representa un punto fundamental en lo que se refiere a misión y objetivos, este punto solo alcanza un 31% de aprobación lo que demuestra que esta corporación no ha logrado su misión de propender al bienestar del socio y sus familiares si bien el numero 1 de esta encuesta el cual dice relación con nunca/muy deficiente en este punto tiene un 0% el numero 4 que habla de frecuente/bien alcanza un 44% lo que demuestra que si bien a veces logra su objetivo la mayoría de los asociados no la sienten plenamente eficiente en este aspecto. Se remarca el nivel mas bajo de abstención en esta pregunta con apenas un 3 %.

**6.- GRAFICO N ° 2**

**GRADOS MÁS BAJOS DE SATISFACCION DEL SOCIO DE LA SOCIEDAD PROTECCION MUTUA DE EMPLEADOS DE IMPUESTOS INTERNOS EN RELACION A GESTION Y BENEFICIOS DE DICHA CORPORACION**



## **7.- ANALISIS DE LA ENCUESTA POR AREAS DEL ESCALAFON ACTIVO DEL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS**

### **I. GRADO DIRECTIVO**

- En primer lugar destacamos el nivel de satisfacción de un 68 % Del grado directivo cuyos 24 funcionarios que respondieron representan un 7 % del total de los encuestados.
  
- En el análisis mas detallado encontramos altos grados de satisfacción en prácticamente todos los sectores de esta corporación, no obstante encontramos 2 puntos con niveles bajísimos de satisfacción:
  
- el primer aspecto esta dado por los montos en dinero entregados en los préstamos ya que un 50 % encuentra dichas cantidades muy deficientes para sus necesidades por un factor asociado a su alto nivel de remuneraciones. Como alternativa plantean entre sus sugerencias: mejorar los



niveles de flexibilización de aquellos préstamos tomando en consideración el nivel de rentas aumentando los montos y teniendo una tasa de interés variable.

- El segundo aspecto a considerar guarda relación con la nula participación en Asambleas con una participación de nula participación en un 88 %, lo que indica una muy baja motivación por participar en esta instancia de participación de esta corporación, considerando nosotros las asambleas las instancias de participación mas efectivas para esta corporación, pudiendo de esta forma ser desde ahí los socios un aporte que permita integrar a todos los escalafones en este proceso retroalimentador.

## II. GRADO PROFESIONAL

- Los niveles de satisfacción en este grado del escalafón alcanzaron un 41 % con una participación de 29 asociados que representan un 9 % del total de encuestados.
  
- Al llevar a cabo un análisis mas detallado por áreas encontramos altos grados de satisfacción en áreas como Comunicación, Club de Campo Linderos y Horario de Atención e Instalaciones, todas sobre un 50 %, los grados de satisfacción en áreas como Formularios y Certificados y Prestamos superan el 40 % cabe hacer notar que en el área de los prestamos el 69 % de los encuestados considera insuficientes los Montos en Dinero. En lo que se refiere a la Misión el 86 % plantea que esto se logra de manera Frecuente. Por ultimo y como sectores que adquieren mayor relevancia dada su baja en extremo de satisfacción encontramos los sectores de entrega de beneficios como Asignación de Protección Familiar y Cuota Mortuoria que alcanza un 21 % de satisfacción y en lo que se refiere a Asambleas se alcanza un 26 % de Satisfacción donde destaca la pregunta 26 donde un 62 % nunca ha participado en aquellas.

- En lo que se refiere a altos niveles de abstención destaca el área de Club de Campo Linderos que si bien logra niveles de satisfacción sobre un 50 % sus niveles de abstención llega a un 23 % significando esto un desinterés, baja motivación o poco uso del Club de Campo de esta área del Escalafón.

### **III. GRADO FISCALIZADOR**

- Los niveles de satisfacción en este grado alcanzaron solo un 35 % con una participación en la encuesta de 35 asociados que representan un 10 % del total de la encuesta.
  
- Al analizar en mayor detalle los resultados de esta encuesta llama poderosamente la atención el hecho que en la pregunta 1 sobre la misión de esta corporación un 63 % de los encuestados opine que esta se cumple solo a veces, lo que representa la visión mas critica en este ámbito por este sector de funcionarios. Además un 43 % considera muy deficiente el monto en dinero entregado en los prestamos pregunta 10, de acuerdo a sus necesidades y se repite la variable de los grados con mayor remuneración. Otro

aspecto negativo esta dado por la nula asistencia a las Asambleas con un 51 %. Además y como ultimo porcentaje negativo un 49 % considera insuficiente el horario de atención de la oficina de Amunátegui 86, pregunta 28.

- Entre los aspectos positivos podemos mencionar las preguntas 9 y 11 que dicen relación con la rapidez en la entrega de préstamos y el acceso expedito a la información sobre estados de cuenta. Un 58% en lo que se refiere a los beneficios de Asignación Familiar y Cuota Mortuoria y un 53 % de satisfacción en lo que se refiere a el Club de Campo de Linderos.
  
- Se observan altos grados de abstención en todas las áreas superando todas los 10 % resaltando el área de Asignación de Protección Familiar con un 22 %, Las Asambleas con un 24 % y los horarios de atención e instalaciones con un 25 %.

- Finalmente el análisis de todos estos datos nos entrega una crítica visión de los fiscalizadores en relación a esta corporación resaltando como prioridad revisar el cumplimiento de la misión que es el motor y el fundamento de todo su accionar. La poca participación y las críticas recibidas orientan el análisis hacia un poco representatividad de aquella y poca pro actividad en su accionar.

#### **IV. GRADO TECNICO**

- Los niveles de satisfacción en este grado alcanzaron un 60 % con una participación en la encuesta de 39 asociados que representan un 12 % del total.
- El análisis mas detallado nos muestra una aprobación de un 79 % en lo que se refiere a la misión entre muy bien y bien. El área de la comunicación muestra un 62 % de satisfacción y los formularios y certificados alcanzan un 72 % de satisfacción. Todas las demás áreas superan el 50 %, con la

excepción del área de los préstamos que no alcanza dicho porcentaje por un 44 % considerar insuficientes los montos entregados, En general la aprobación es alta solo destacándose el 74 % de nula asistencia a las asambleas. Además destacamos los bajos niveles de abstención en ninguna área superando el 16 %.

## **V. GRADO ADMINISTRATIVO**

- Los niveles de satisfacción en este grado alcanzaron un 60 % con una participación en la encuesta de 80 asociados que representan un 24 % del total.
  
- Si bien el grado de satisfacción en relación a la misión alcanza un 53 % se debe destacar el 22 % que encuentra que la misión se cumple escasamente o de manera deficiente, este 22 % adquiere relevancia por la mayor cantidad de asociados que representa este escalafón en la encuesta. No obstante los altos grados de satisfacción en todas las áreas superan el 50 % destacándose el 54 % que

encuentra que los montos en dinero de los prestamos esta muy bien o bien y un 28% considera muy deficiente el monto entregado. Se destaca como negativo el 60 % de asociados de este grado que no participa nunca en las Asambleas y el 46 % que considera el horario de atención de la oficina como insuficiente para satisfacer sus necesidades.

- En resumen se encuentran altos niveles de satisfacción y bajísimos niveles de abstención que nos muestra otra visión de esta corporación mas positiva. En este tipo de grado encontramos una alta asistencia a la Parcela de Linderos y consideran que los beneficios si bien pueden ser aun mejorados si satisfacen sus necesidades como funcionarios.

## **VI. GRADO AUXILIAR**

- Los niveles de satisfacción en este grado alcanzaron un 55 % con una participación en la encuesta de 17 asociados que representan un 5 % del total.

- La misión representa un 100 % entre siempre y frecuentemente en su cumplimiento lo que demuestra la conformidad de aquellos para con la corporación. En la comunicación el porcentaje de satisfacción alcanza un 62 % y en las demás áreas supera en todas el 50 %. Apareciendo nuevamente destacado un 41 % de muy deficiente el monto en dinero de los préstamos, pregunta 10, un 88 % de nula asistencia a las Asambleas, pregunta 26 y por ultimo consideran deficiente el horario de atención de la oficina cuyo porcentaje alcanza un 65%, pregunta 28. Pese a estas 3 consideraciones, que además se convirtieron en una constante en toda la encuesta, se observan altos niveles de satisfacción con porcentajes bajísimos de abstención y una aprobación en relación a sus beneficios y cumplimiento de objetivos en este grado del escalafón.

## **8.- ANALISIS DE LA ENCUESTA DEL SECTOR PASIVO O JUBILADOS**

Nos hemos detenido en este sector o área de nuestra evaluación principalmente porque este los jubilados representan un sector de asociados demasiado importante para esta Corporación y por consiguiente su opinión resulta de un valor fundamental.



En primer lugar debemos consignar que respondieron la encuesta 114 Jubilados considerando por ende un 33 % del total de los encuestados. En relación a su nivel de Satisfacción este alcanza un 46 %, por debajo del 50 %. Lo que entrega claras señales de su disconformidad para con la corporación. En el análisis posterior veremos las áreas mas criticas que considera este sector de urgente necesidad.

- En lo que dice relación con la misión de esta institución encontramos que un 74 % se encuentra entre las respuestas si se logra la misión entre las opciones bien y regular y solo un 18 % se muestra conforme o satisfecho totalmente con el cumplimiento de la misión de manera cabal.
  
- Además el área de la comunicación no observan niveles óptimos de aquella, ya que un 30 % piensa que este Ítem entre las opciones de Regular/Deficiente/Muy Deficiente alcanzan entre las 3 un 47 %. los niveles de Satisfacción solo un 24 %.
  
- En cuanto a Formularios y Certificados encontramos un nivel de Satisfacción de un 70 %. Muy superior a las 2 áreas analizadas con anterioridad.

- En lo que se refiere a los Préstamos el nivel de Satisfacción alcanza un 38 %. Nos llama la atención la pregunta 10 que dice relación con los Montos entregados donde un 43 % encuentra regular dichos Montos. También un 46 % en la pregunta 11 considera la Información sobre estados de Cuenta Solo regular.
  
- En La Asignación Familiar y El seguro de Vida encontramos los niveles mas altos de Satisfacción alcanzando un 74 %.
  
- En lo que se refiere al Club de Campo el nivel de Satisfacción alcanza un 54 %. Destacándose la pregunta 16 que dice relación con lo accesible e la llegada a nuestro complejo, un 49 % lo considera muy deficiente.
  
- En las Asambleas el nivel de Satisfacción alcanza apenas un 14 %.Destacándose el 39 % que encuentra muy deficiente los medios por los cuales se publican las citaciones a Asamblea Pregunta 25.

- El área de Horario de Atención e Instalaciones es la que mayores grados de satisfacción alcanza llegando a un 75 %.
  
- Por ultimo existen 2 marcadas áreas donde existe un alto grado de abstención. El sector el club de campo alcanzo niveles de abstención de un 20 % y las Asambleas alcanzaron un 22 % de abstención. Esto ultimo nos entrega pautas de su visión de la parcela y las asambleas donde consideran que la parcela no los beneficia a ellos directamente, este ultimo tiempo ha existido un sector de jubilados que se ha dedicado a influir en el resto para que esta se venda y los recursos se utilicen para actividades o bienes que los beneficien a ellos de manera mas directa. Se encuentran muy alejados de esta corporación como ente que debe orientarse a lograr beneficios para aquellos.
  
- Otro aspecto negativo a destacar resulta del hecho de la dificultad de contactarse con jubilados de regiones y prácticamente ningún beneficio, a excepción de los préstamos. Resulto demasiado difícil poder hacer llegar esta encuesta a los jubilados de Regiones por tanto

esta muestra fue casi exclusivamente contestada por Jubilados de la Región Metropolitana.

## **9.- VISION DE LOS SOCIOS ENCUESTADOS DE LOS ASPECTOS MÁS CRITICOS DE LA SPMEEI.**

Resulta fundamental en nuestro afán de avanzar en el objetivo de introducir cambios y transformaciones que permitan mejoras sustanciales en esta corporación, el reconocer las áreas en su integridad y los niveles de satisfacción de sus asociados en cada una de aquellas, tarea que llevaremos a cabo a continuación.

- ❖ En Primer Lugar al mirar la corporación reconocemos áreas que repiten altos grados de insatisfacción en numerosas preguntas de esta encuesta. Es en este sentido que la disconformidad en cuanto al cumplimiento de la Misión, refuerza la idea de que numerosos asociados plantean una visión muy crítica al respecto, acentuándose esta visión en el Escalafón en Profesionales y Fiscalizadores siendo estos últimos los mas críticos en relación a este punto, perciben un estancamiento de esta corporación y los beneficios les resultan insuficientes.

- ❖ En Segundo Lugar en lo que se refiere a comunicación aparecen nuevamente los fiscalizadores como los mas críticos en este aspecto, consideran la poca información entregada a sus asociados, esto se explica principalmente por que en años anteriores bajo la jefatura en la oficina de la anterior encargada y los Directorios anteriores no fue prioridad informar a los socios de esta corporación de manera mas cabal y a través de distintos medios los avances llevados a cabo, el envío de un Noticiero Electrónico enviado vía Internet a los socios activos de esta corporación se llevo a cabo recién hace 3 años con el Directorio recién saliente. Por otra parte y complementando lo anterior resulta muy complicado lograr una comunicación fluida con los Jubilados que no son de la Región Metropolitana y con aquellos que se encuentran en un no muy buen estado de salud. Los jubilados de Regiones siempre se quejan que no les llega información alguna, a pesar de haber cancelado sus cuotas de manera responsable y oportuna a lo largo de toda su vida. El Directorio recién saliente asumió enviar la Memoria y Balance solo a los jubilados que llamasen a nuestras oficinas o a aquellos realmente interesados, no enviándose esta información a ningún otro jubilado por motivos económicos.
  
- ❖ En Tercer Lugar en lo que se refiere a los formularios y certificados los grados del escalafón mas críticos en este aspecto son los

Profesionales y Fiscalizadores encontrando que solo esto se realiza de manera frecuente o bien. En los otros grados del escalafón se observa mayor satisfacción en este aspecto.

- ❖ En cuarto Lugar en lo referido a préstamos se aprecia una similitud de opinión en un gran porcentaje de asociados encuestados en lo que plantea la pregunta 10 que dice relación con los Montos en dinero entregados a los socios. La percepción general es que dichos Montos no alcanzan o son muy inferiores a lo que el mercado en general puede ofrecer, a través instituciones tan variadas como: Bancos, Casas Comerciales, Cajas de Compensación, Etc. Se aprecia una alta insatisfacción en este aspecto. Además y como complemento de lo anterior se señala que se encuentra excesivo el interés y en las sugerencias constantemente se menciona la posibilidad de tener un interés flexible de acuerdo a los nuevos tiempos y como se mueve la economía.

En este punto es indudable que si bien todos encuentran insuficientes las cantidades en Dinero es necesario entender la visión mas critica de Grados Superiores del escalafón por las distintas necesidades y los altos niveles de remuneraciones recibidos por ellos, lo cual genera satisfacer necesidades que requieren cantidades mayores de dinero.

- ❖ En Quinto lugar encontramos las Asignaciones Familiares y Cuotas Mortuorias que si gozan de un alto grado de satisfacción en general llegando incluso en el resumen total a un 70 % de Satisfacción.
  
- ❖ En Sexto lugar el Club de Campo Linderos alcanza altos grados de Satisfacción entre todos los grados del escalafón de los funcionarios activos, no obstante se observa una clara diferencia en comparación con el sector de los jubilados quienes a través de un grupo de aquellos consideran como prioritaria la venta de este Patrimonio principalmente porque consideran no serles de utilidad y por lo presentado en los últimos balances Contables donde los gastos han superado los ingresos. Consideran que su lejanía no hace posible su aprovechamiento por parte de dicho sector y que al venderlo estos recursos se pudiesen utilizar de mejor manera en beneficios para ellos en sectores como esparcimiento y salud principalmente.

Han realizado numerosas campañas para lograr dicha venta lamentablemente necesitan un quórum de 25% de los socios activos (En este caso serian 412 Socios), para citar a Asamblea General Extraordinaria de Socios donde pudiese tratarse este tema, o que el directorio citase para este tema. Es muy difícil que logren la firma de 412 socios y por otra parte la posición de el Directorio, entendiendo la

disconformidad de este grupo de jubilados, es que el Club de campo, si beneficia a una cantidad importante de otros socios.

- ❖ En Séptimo Lugar encontramos La Asambleas donde los niveles de Satisfacción resultan bajísimos, esto dado principalmente porque el sector de los jubilados consideran que los avisos y formas de publicación de aquellas no son los suficientes (estos mecanismos de publicación se encuentran en los Estatutos), Además los porcentajes de Satisfacción bajan considerablemente al tomar en consideración la pregunta 26 donde se consulta si los socios participan en dichas Asambleas sean estas Ordinarias o Extraordinarias. Los niveles de socios que no participan nunca o escasamente es de un 48 % y a veces un 19 %. Esto nos muestra el mínimo interés de los asociados de participar en dichas asambleas, que son la precisamente la instancia para poder llevar a cabo cambios fundamentales en el accionar de esta corporación, creemos que por acá debemos orientarnos para reencantar a los asociados y que participen de manera mas efectiva y que consideren a la Sociedad Protección Mutua como una corporación que los beneficia y puede mejorar la calidad de vida de todos y cada uno de sus asociados.



- ❖ En Octavo y último lugar observamos el horario de Atención e instalaciones, donde encontramos una pregunta que cruza a todos los socios activos y que produce insatisfacción, la pregunta 28 dice relación del horario de atención de la oficina de Amunategui, consideran los socios que el horario de atención de 9 a 13 Hrs. No es satisfactorio para ellos sobretodo aquellos que deben atender publico debido principalmente a que este horario de atención de publico termina a las 14 Hrs. en el Servicio de Impuestos Internos.

En cambio el Sector pasivo o de jubilados no plantea mayores grados de disconformidad en este punto ni en ninguna de las otras preguntas de esta área.

## ***CAPITULO QUINTO***

***“PROPUESTAS PARA MEJORAR LA GESTION DE LA  
SOCIEDAD PROTECCION MUTUA DE EMPLEADOS  
DE IMPUESTOS INTERNOS”***

Al finalizar el largo camino que significo llevar a cabo esta tesis considerando todos los esfuerzos por intentar que la mayor cantidad de socios contestaran esta encuesta y junto con lo anterior reconocer el funcionamiento de la oficina administrativa desde mi puesto de trabajo, he logrado comprender de manera cabal el funcionamiento de esta corporación. Entendiendo y reconociendo los distintos ámbitos que la componen y los cambios que pueden llevarse a cabo para un mejoramiento de la gestión interna, orientado esto a mejorar los grados de Satisfacción de sus asociados.

Como dato esperamos que todos estos análisis y conclusiones sirvan de instrumento a este nuevo Directorio democráticamente elegido en Julio del 2007, para de esta forma mejorar la percepción de los asociados y al finalizar su período haber avanzado en la dirección correcta, que permita observar con mayor optimismo el futuro en una mejorar sustancial y permanente de esta corporación.

Es necesario entender que para llevar a cabo un proceso de cambio permanente y efectivo es fundamental comprender que existen procesos que para ser transformados es necesario realizar reformas profundas en los Estatutos. En cambio otros procesos pueden llevarse a cabo con la iniciativa de este nuevo Directorio.

A continuación entregaremos propuestas que pueden mejorar la gestión Interna y ayudar considerablemente en una nueva mirada de esta corporación.

1) **La oficina Administrativa** resulta fundamental entendiéndole como parte integrante de esta corporación destacando su función de mantener contacto permanente y directo con los asociados y sus demandas. Esta oficina además adquiere suma relevancia al mantener el orden Administrativo y Financiero de esta corporación, es en esta oficina donde se maneja la cuenta corriente y se mantiene contacto directo con la contadora, además se entrega mes a mes en reunión de Directorio un detalle de la situación financiera y novedades producidas desde la reunión anterior, reuniones que se llevan a cabo el primer martes de cada mes. Entre los aspectos mas relevantes y que proponemos mejorar están:

a) **Mejora en los procesos Computacionales** : Actualmente se encuentra en etapa de marcha Blanca un programa que permite llevar un detalle de las Cuentas Corrientes de todos los asociados, sin embargo, a la persona que ideó este Software y cuya misión fue ir trabajando paso a paso con la oficina en la adecuación a sus necesidades y una coordinación constante para proceder a

implementarlo de manera efectiva no ha cumplido con dichos requerimientos, esto no se ha podido realizar de manera cabal y los pasos han sido mínimos y lentos dado el poco tiempo y disponibilidad de aquel para coordinar reuniones que permitan avances sustanciales en este sentido. Aun se utiliza el sistema de tarjetas manuales que pueden llevar a errores debido a que esto se lleva a cabo manualmente y puede inducir a errores humanos que se traducen en descuentos excesivos o Cuentas Corrientes sin revisar. Este programa se le encomendó a Cesar Carquin H. en la necesidad de Ahorrar recursos financieros, no obstante el objetivo además de no lograrse ha generado demoras excesivas en su implementación. Proponemos asumir una actitud mas proactiva en este sentido presionando a una solución rápida de las dudas de la oficina para implementar dicho programa o tomar una empresa que lo revise y pueda avanzar de manera más eficiente.

**b) Comunicación fluida entre la oficina y el directorio:** Este aspecto resulta fundamental en varios sentidos, ya que genera un sentimiento de integración de el personal de la oficina para con decisiones que pudiese tomar el Directorio en sus reuniones, donde la oficina administrativa pudiese aportar con detalles quizás desconocidos, preferentemente por su relación y contacto directo

con los asociados. Mejorar esta integración la motivación de el personal de la oficina haciéndolos participes y generando un sentido de pertenencia de manera real y efectiva. Proponemos en este sentido darles un espacio de quizás 10 a 15 minutos para exponer su posición en algunos puntos o simplemente para generar un dialogo entre el Directorio y ellos mejorando el proceso retroalimentador entre ambas instancias.

**c) Falta de Personal :** Como se plantea dentro de la tesis, existen funciones variadas que se llevan a cabo por el personal de la oficina que no guardan relación con funciones administrativas propiamente tal y que mas bien corresponderían a funciones auxiliares, funcionario que no existe. Muchas de estas funciones quitan tiempo valioso que pudiese permitir a este personal avanzar en temas fundamentales de gestión como: actualizar información, Ingreso de carpetas de cada uno de los asociados para tener un listado con las cargas Familiares de aquellos, dicho dato resulta fundamental para enviar a confeccionar credenciales para el Ingreso al complejo en Linderos, esto no se puede realizar por no tener la información necesaria lo que requiere ingresar 1.649 socios en nuestros registros computacionales. Si no pudiese contratarse un auxiliar, contratar un digitador para actualizar la

información de las carpetas a los programas computacionales. Sin esto resulta imposible avanzar en el programa.

**d) Aspectos laborales que demuestran diferencias entre el personal de la oficina y el complejo recreacional en linderos :**

En este aspecto el personal de la Oficina Administrativa encuentra que en la Temporada alta no se le entrega el valor agregado que requiere el hecho de llevar consigo toda la responsabilidad en la coordinación de prácticamente todos los aspectos relacionados a : Paseos de Instituciones o colegios, paseos de Regionales o Unidades del SII, Compra de Insumos como Cloro para Piscinas u otros implementos que ser pudiesen necesitar, Pago de caja Chica, pago de los paseos en las Oficinas, es decir se aumentan las funciones considerablemente a partir de la Segunda semana de Noviembre que es cuando empieza la Temporada Alta, en contraposición a el encargado de la parcela se le contrata un Administrador, Salvavidas, Personas para el Aseo de De Camarines, Etc. Es decir el a diferencia de lo sucedido en la Oficina disminuye su carga laboral. Este hecho genera Desmotivación en el personal de la oficina considerando que en caso de haber problemas en paseos la responsabilidad recaerá en

la oficina. Proponemos un Bono por Temporada al Personal de la Oficina que vaya en Directa Relación con sus responsabilidades.

**2) La Comunicación:** Es en esta área donde proponemos mejorar la comunicación en 2 partes con los funcionarios activos y con los funcionarios pasivos.

**Funcionarios Activos:** En este sector proponemos mejorar los grados de comunicación entregando los Noticieros Electrónicos de manera Mensual con toda la información necesaria, enviar correos de manera regular y continua para hacerlos partícipes de las decisiones adoptadas. Esta Encuesta fue un paso fundamental en este mayor acercamiento, los socios plantearon que jamás se había llevado a cabo una acción similar y muchos se manifestaron gratamente sorprendidos con esta iniciativa. Se requiere mejorar la pagina Web actualizándola y modernizándola con nuevos Link, mayor información y que los socios con una respectiva clave pudiesen ver sus estados de Cuenta Corriente sin la necesidad de llamar o asistir a nuestras oficinas. Estos cambios permitían a los socios mejorar su percepción en este sentido, en mayor medida los grados más altos del Escalafón quienes observaran una preocupación real por modernizar esta corporación.



**Funcionarios Pasivos:** Muchos socios pasivos o también llamados Jubilados se sienten en absoluto abandono por parte de esta corporación. No reciben la memoria por correo por decisión del Directorio anterior por el costo que esto significaba, creemos fundamental y necesario enviar nuevamente dichas memorias a todos los socios pasivos debido a que para algunos es el único mecanismo que les permite conocer la marcha de la corporación, dada la imposibilidad de poder contar con Internet y las dificultades que para algunos representa el uso de nueva tecnología dicha memoria se convierte en la única conexión con la Corporación.

3) **Los Préstamos:** Uno de los motivos de mayor insatisfacción entre los asociados dice relación con los Montos en dinero entregados a través de los prestamos de auxilio. Los socios consideran insuficientes dichos montos, esto queda en mayor medida de manifiesto en los grados del escalafón con mejores remuneraciones tales como: Directivos, Profesionales y Fiscalizadores, Sin embargo este grado de insatisfacción cruza a todos los asociados. Proponemos como solución entregar préstamos con cantidades diferenciadas de acuerdo al nivel de remuneraciones o el grado del asociado, ya que existen otras cooperativas que hacen lo mismo como Pangal o la Afich que varían sus entregas de dinero en relación al grado del asociado Citamos estas cooperativas ya que al igual que nuestra corporación sus asociados son

solo funcionarios de el Servicio de Impuestos Internos, lo que nos permite tomarlas como punto de comparación al observar su mayor crecimiento a lo largo de los años de acuerdo a los datos de Balances y Boletines entregados por ellos a sus Asociados y las mayores cantidades de dinero que pueden solicitar sus asociados, (Todos estos Datos fueron recogidos de Boletines y Memorias de ambas Instituciones). Otro aspecto puede ser diferenciar los montos de las cuotas sociales de acuerdo al monto que desee solicitar el asociado, es decir, si un asociado desea solicitar prestamos mas altos el monto de su cuota aumentaría dado el riesgo que implica entregar mayores sumas de dinero, complementando lo anterior contar con un historial del asociado de acuerdo a prestamos solicitados, si alguna vez salio con rechazo, y otras variables que pudiesen aportar, ademas crear una tabla de riesgo de acuerdo a su grado en el escalafón. Otro aspecto que proponemos mejorar dice relación con la flexibilidad en la tasa de interés teniendo la opción de ser variada de acuerdo a los índices entregados por el Banco Central.

Todos estos cambios no obstante requieren ser aprobados en Asamblea General Ordinaria de Socios lo que a la vez requiere de la presencia de asociados que impulsen estos cambios por tanto estas propuestas pueden ser analizadas por los socios al terminar nuestro trabajo y propuestas en la próxima Asamblea o citarse a una Asamblea General Extraordinaria de Socios para revisar este tema en particular.

**4) Club de Campo de Linderos:** Esta área resulta demasiado sensible, ya que además de los Departamentos en Providencia y las Oficinas de Amunategui es uno de los patrimonios que cumple con la finalidad de entregar beneficios directos al socio y sus familiares.

Una de nuestras propuestas pasa por al socio y sus hijos no debiesen cobrárseles entrada a este recinto y debiese solo en casos excepcionales permitirse los paseos a Empresas e instituciones, ya que el socio desde Diciembre y sobre todo en este mes se encuentra muchas veces con paseos de empresas externas que acuden con una cantidad de personas considerable y han dejado en variadas ocasiones a los socios sin lugares adecuados o implementos como parrillas para llevar a cabo su actividad de esparcimiento, cuando precisamente debiesen ser los socios quienes tuviesen prioridad.

Para nuestros asociados Pasivos o Jubilados proponemos tener algún bus de acercamiento mínimo dos veces en el mes para llevarlos y traerlos a un lugar de salida en Santiago, sin costo alguno, para de alguna manera retribuir su aporte a esta institución. Esta medida surge de los resultados de la encuesta dado el alto grado de abstención en esta área de parte de este sector de asociados y de la permanente incomodidad o imposibilidad de asistir por su distancia y dificultad de llegada.

Resulta urgente mejorar el control en el ingreso de asociados que no generase los problemas hasta ahora presentados en períodos de temporada alta. Se propone una tarjeta magnética que si bien en un primer momento puede generar costos más altos a largo plazo evitara fugas de dinero por concepto de ingreso a nuestra parcela.

Proponemos además entregar Invitaciones a los No socios para visitar nuestro complejo por una sola vez en la temporada, generando interés y posibles futuras incorporaciones.

Se requiere mejorar la coordinación entre la oficina y el futuro administrador Debido a la Alta rotación del Administradores en Temporada Alta se requiere una reunión al momento de su contratación integrando al personal de la oficina quien es el que tiene mayor contacto con el para realizar una gestión fluida entre los distintos entes, (Directorio, Administrador y Oficina).

**5) Asambleas:** Es en esta área donde encontramos un bajísimo nivel de asistencia a dichas asambleas, lo cual nos lleva a pensar que algo no se esta realizando bien, esta baja asistencia demuestra desinterés y desmotivación de los funcionarios activos ya que se envían correos electrónicos a todas los socios avisando de dicha asamblea, no obstante no asisten, se requiere de manera urgente motivarlos con más fuerza, instándolos a participar, entregarles información de posibles nuevos

beneficios que pudiesen aprobarse en dichas asambleas y además de la importancia de que en aquellas se pueden entregar propuestas para transformar los Estatutos lo que puede entregar mayores herramientas a los directorios de turno para llevar a cabo nuevas tareas mejorando y modernizando esta corporación.

El caso de los jubilados es distinto muchos no se enteran de estas asambleas, una forma de acercarlos e invitarlos de manera más directa a participar sería enviarles cartas de aviso, por lo menos a los que residen en la Región Metropolitana ya que la posibilidad de correo electrónico no existe para ellos, además a los socios de regiones avisarles que pueden ser representados por un socio jubilado que asiste a dicha asamblea. Ellos se sienten dejados de lado, no tomados en cuenta y desinformados, por tanto resulta una tarea fundamental integrarlos a través de cartas a su domicilio como única ruta para entregar esta información.

- 6) Horario de Atención:** Del análisis de los resultados de la encuesta los socios activos se ven directamente afectados con el horario de atención de la oficina de Amunategui que va desde las 9 a las 13 hrs. En el caso de muchos socios en ese horario se atiende público en las oficinas del Servicio de Impuestos Internos por ende les resulta imposible asistir a realizar cualquier tipo de trámite a las oficinas de la corporación. Proponemos comenzar la atención de público a las 10:00 y que dure hasta las 13:00 y luego de 15: 00 a 17:00.

- 7) Campaña de Captación de Nuevos Socios:** Este aspecto resulta prioritario en el objetivo de permanencia y supervivencia de esta corporación. Cuando esta corporación fue creada en 1924 y hasta aproximadamente 10 años atrás los nuevos funcionarios que entraban al Servicio de Impuestos Internos al momento de terminar el proceso de inducción, se les hacía entrega de una solicitud de admisión para esta corporación y varias otras que guardan relación con el SII, se exponían los beneficios y se ingresaban de manera inmediata. Planteamos campañas en ese sentido con reuniones y exposiciones a los nuevos funcionarios del SII, solicitando 15 o 20 minutos al finalizar la inducción para poder entregar la información a los nuevos funcionarios. Creemos fundamental este punto para lograr mayores ingresos de asociados y por tanto de recursos financieros que permitan mantener esta corporación.
- 8) Convenios con otras instituciones:** Este aspecto jamás se ha considerado como parte importante en los lineamientos de las políticas a seguir por esta corporación. No obstante consideramos fundamental gestionar convenios con distinto tipo de instituciones tale como: Ópticas, Gimnasios, Farmacias, Diarios, Etc. Además para el adulto mayor o sector pasivo de nuestra corporación se pueden gestionar convenios con

instituciones que entreguen talleres de distinto tipo que pudiesen beneficiarlos directamente a ellos o arrendar un local y destinarlo exclusivamente a actividades para este sector. Creemos fundamental todos estos aspectos o convenios que pueden generar beneficios directos a los asociados, sean estos del sector Activo o Pasivo de esta corporación.

Junto con todas las alternativas de mejora en los aspectos anteriormente planteados, nos encontramos con un tema que resulta ineludible nos referimos a los estatutos y sus Reformas.

A continuación entregaremos alternativas de mejora en algunas áreas de los Estatutos.

**9) Reforma De Estatutos:** Este aspecto resulta relevante al momento de realizar reformas profundas en el funcionamiento de esta corporación. Uno de los pilares de esta corporación ha sido solo permitir el ingreso de funcionarios del Servicio de Impuestos Internos, ahora bien y observando la realidad de otras mutuales como por ejemplo la Mutual de la armada la cual se abrió al ingreso de cualquier tipo de persona vemos una realidad distinta, esto permitió un mayor número de ingresos y lograr mayores beneficios. Desde nuestra óptica captamos el nulo interés por esta alternativa, no modificando un aspecto tan importante para permitir un

mayor flujo de ingresos y generando de esta forma mayores beneficios para sus asociados.

Junto con lo anterior proponemos una mejora considerable en algunos puntos de los Estatutos que no logran llevarse a cabo de manera cabal y que por tanto requieren especial atención en la finalidad de mejorar la gestión y el funcionamiento de esta corporación.

A continuación enumeramos algunos aspectos a mejorar:

- ✓ El Artículo Décimo Primero del Título Segundo entrega los lineamientos a seguir y los plazos en cuanto a suspensión de socios por no pago de cuotas. En este punto y a pesar de la insistencia del personal de oficina para revisar el caso de jubilados impagos, no se ha logrado sanear, generado esto por no constituirse la Comisión de Disciplina respectiva en los plazos que exigen estos estatutos. Proponemos sanear definitivamente este aspecto como una forma de contar con información actualizada y oportuna.
  
- ✓ En el Artículo Vigésimo Cuarto del Título Cuarto se presenta la elección de los representantes regionales, pero no se hace referencia a la no participación o nulo interés de socios para dicho cargo, lo que generara una regional o unidad sin representante, en este caso se propone de acuerdo a como se llevaba a cabo anteriormente contactar



una Funcionario del Servicio socio de nuestra corporación como delegado, que nos pudiese cooperar de buena voluntad, entregando la información que genere nuestra corporación y los socios existentes en dicha regional o unidad mejorando de manera sustancial la integración con regiones.

Mejorar los aspectos relacionados a los Inspectores de Cuenta ya que se han observado las siguientes situaciones que pudiesen generar problemas con asociados que revisasen dicho accionar:

- ✓ En el Artículo Cuadragésimo Tercero se cita en el último párrafo del inciso primero “...los inspectores de cuenta serán elegidos con el mismo procedimiento para elegir Directorio.” Esta última frase puede generar que algún socio solicite una elección en los mismo términos de la elección de Directorio lo que implica un reglamento y todo lo que conlleva dicha elección de directorio. Es necesario en esta frase ser mas específico en una nueva Reforma de Estatutos.
  
- ✓ En el Artículo Cuadragésimo Cuarto se plantea que los Inspectores de Cuentas deben reunirse cada seis meses entregando dos informes al año, situación que entendemos por disponibilidad de tiempo no es posible realizarla, pero que los estatutos exigen que así sea.

Proponemos hacer efectiva dicha norma para cumplir los Estatutos de manera cabal.

- ✓ En el Título Noveno Nuevamente se habla de los Representantes Regionales y sus Funciones y un punto que nos llamo la atención es la posibilidad de que este solicite recursos financieros situación nunca acontecida. Esta situación adquiere importancia entregándoles mayores atribuciones a los Representantes Regionales de forma tal de lograr el ingreso de una mayor cantidad de asociados y que ellos se sientan partícipes directos en la corporación.
  
- ✓ En relación al Artículo Quincuagésimo Número 3 Letra d) del Título Décimo Se habla de una ayuda en asistencia médica que se otorgará en casos excepcionales al socio, se plantea que se debe confeccionar un reglamento para ver montos y disponibilidades financieras de nuestra corporación. En el balance anual del período Enero a Diciembre 2006 aparece la cantidad de \$ 10.775.019 como Fondo Asistencia Medica. Los socios especialmente los Jubilados consultan permanentemente por este fondo, sin embargo jamás se ha aprobado el uso de estos recursos lo que nos parece urgente entregar, existen casos de socios con urgencias de salud que necesitan con urgencia alguna ayuda económica, esta es la misión principal de esta corporación. Proponemos además crear otros fondos como de

Asistencia Dental, de asistencia quirúrgica, Seguro para mujeres embarazadas, Seguro Oncológico, etc. Permitir al Socio si quiere ahorrar con un determinado interés lo que haga posible su uso en cualquier momento. Crear primas que permitan crear nuevo Beneficios como Coberturas por Accidente, Seguro de Cesantía, Etc.

Todos estos nuevos beneficios Generaran Interés y redundara esto en el ingreso de mas asociados a esta corporación.

***“CONCLUSIONES”***

## **CONCLUSIONES**

En el desarrollo de nuestra investigación y luego de un arduo trabajo de recopilación de información, reconociendo y entendiendo al mismo tiempo numerosos conceptos asociados a esta corporación y sobre todo un conocimiento constante de la forma de funcionamiento y el marco regulatorio que rige a la Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos Internos, hemos logrado reconocer factores y variables que nos dan el punto de partida para generar numerosas conclusiones.

Un punto fundamental en nuestro estudio fue la encuesta realizada a sus asociados, donde pudimos reconocer los niveles de satisfacción de los usuarios socios de esta corporación, el objetivo de esta encuesta se cumplió a cabalidad ya que, a través de la opinión de dichos asociados se pudo reconocer la opinión y visión de aquellos. Las áreas consultadas en dicha encuesta fueron estudiadas de tal forma que permitiesen interpretar la opinión de aquellos socios, desde aspectos tales como: la misión de dicha corporación, los numerosos beneficios y sus procedimientos, El club de Campo, Horarios y Atención, Etc.

Las encuestas son una radiografía del momento que vive la organización sometida a dicho proceso. A partir de esta visión de sus asociados y complementado esto con lo expuesto anteriormente sobre la gestión y funcionamiento interno, es que podemos entregar numerosas

propuestas que permitan mejorar la gestión interna, el funcionamiento y la permanencia en el tiempo de dicha corporación, esto a su vez permite mayor representatividad entre sus asociados y mejora en los beneficios y en la calidad de vida tanto del socio como de su entorno mas cercano.

Encontramos numerosos factores que nos llevan a pensar que resulta necesario e imperativo generar transformaciones que permitan mayor eficiencia en su gestión y a largo plazo la supervivencia de esta corporación.

Un factor a considerar al momento de realizar conclusiones en este sentido, esta dado por la antigüedad de esta corporación, factor que debiese convertirse en una oportunidad y una fortaleza al momento de realizar un análisis de esta corporación. La Sociedad Protección mutua de Empleados de Impuestos Internos es una corporación que a pesar de su tradición e historia dentro del Servicio de Impuestos Internos (data del año 1924), ha perdido significancia y representatividad entre sus asociados. Esta idea se refuerza por los resultados de la encuesta realizada donde se observaron variados signos de aquello, estos magros resultados se observaron en los distintos grados del Escalafón, así también como en el sector pasivo de esta corporación.

Estos resultados demuestran poca empatía y bajo interés entre los asociados y la corporación, es consecuencia de aquello las mínimas posibilidades de que a través de estos asociados se pueda generar interés

en otros funcionarios del Servicio de Impuestos Internos, esto se traduce en que a nuevos o antiguos funcionarios del Servicio de Impuestos Internos no les genere mayor interés integrarse o pertenecer a esta corporación.

Con el paso del tiempo a esta corporación le ha ido sucediendo el mismo proceso de envejecimiento que sufre la sociedad chilena y numerosas sociedades europeas, esto se muestra en nuestra corporación en que, las personas jubiladas o tercera edad ha superado el numero de funcionarios activos, (esto aún en un mínimo porcentaje jubilados 51% de asociados y funcionarios activos un 49%). Esto es una clara señal de que se requiere urgente motivar el ingreso de socios a esta corporación. El promedio de edad ha ido en aumento de manera alarmante ya que al no ingresar funcionarios jóvenes a esta corporación el promedio de edad aumenta año tras año de manera irreversible.

Este aumento en el promedio de edad puede generar consecuencias económicas catastróficas para esta corporación, ya que aumenta el número de socios fallecidos y por consecuencia lógica se cancelan más Seguros de Vida (monto que actualmente asciende a \$ 1.650.000). Esta corporación maneja en una Cuenta Corriente del Banco Estado una cantidad que varia, pero en promedio alcanza a los \$ 20.000.000, y estos últimos años se abrió un depósito a plazo que a Noviembre del 2007 alcanza la cantidad de \$ 22.000.000 Aproximadamente, no obstante ante un aumento gradual en el fallecimiento de asociados llegara un momento en que se deberá recurrir a

todos estos instrumentos financieros para poder cumplir con el objetivo principal de esta corporación el cual es cubrir los Seguros de Vida.

Todos estos datos en montos financieros nos permiten reconocer los montos en dinero que maneja esta corporación, ya que además de cancelar los seguros de vida, se deben cancelar los seguros de protección familiar por fallecimiento de la cónyuge o hijo menor de 18 años cuyo valor es de \$ 550.000 y además se deben entregar los prestamos de auxilio que en determinados periodos (Diciembre y Marzo por ejemplo), su demanda aumenta considerablemente, esperamos que no sea necesario en algún momento liquidar algún bien raíz para poder cumplir con los requerimientos de pago de los Seguros u otros beneficios de los asociados.

Otro aspecto que destacamos radica en el nulo interés en Postular a los Directorios que rigen los destinos de esta corporación, por períodos de 3 años. Los funcionarios socios que postulan a dichos cargos, preferentemente socios que superan los 45 años, esto se refleja en pocas posibilidades de renovación en relación a nuevas ideas que permitan modifiquen su gestión y sus estatutos.

Complementando todo lo anterior existe un punto que requiere tomar con absoluta seriedad y que exige esfuerzos permanentes para la permanencia en el tiempo de esta corporación, este aspecto dice relación con **una mayor flexibilización de sus estatutos**. Los Estatutos de esta



corporación, como ya estudiamos, han sufrido mínimas reformas, las cuales han apuntado más a la forma que al fondo, es por aquello se requiere darle la importancia al tema estatutario en una transformación más profunda de esta corporación.

Comparando con otras dos mutuales como es la Mutual de la Armada y Coopeuch, corporaciones que en un primer momento también estuvieron destinadas solo a funcionarios de la armada (en el caso de la primera) y a funcionarios de la Universidad de Chile (en el segundo caso). Estas dos corporaciones mutuales decidieron asumir el desafío e integrarse al sistema de mercado existente, han demostrado altos grados de eficiencia y una proyección insospechada, entregando beneficios y una validación en el mercado cada vez mayor, sus asociados pueden optar a numerosos beneficios y su flexibilización permitió no solo su supervivencia y estabilidad, si no que genero utilidades que en estos casos por ser entidades sin fines de lucro, reorientan hacia sus asociados generando más y mejores beneficios. Todo esto refuerza la idea y la necesidad en flexibilizar los Estatutos crear artículos que permitan cambios constantes y que generen recursos, ahora bien, este directorio y los directorios anteriores no se encuentran interesados en que de personas externas a el Servicio de Impuestos Internos puedan ingresara esta corporación.

En todo nuestro análisis resulta de forma urgente lograr reencantar a los asociados, tomando en consideración variados factores que inciden en

los resultados de la encuesta, entender las diferencias entre los distintos grados y las visiones que se presentan en aquellas resultan necesarias. Ejemplos de lo anterior resulta el hecho que en lo que se refiere a la misión uno de los grados del escalafón mas críticos fue el de los fiscalizadores, esto se produce precisamente por el carácter profesional de aquellos y por las necesidades que a ellos se les presentan, además al comparar constantemente con otras corporaciones que realizan funciones similares a la corporación analizada por nosotros observan las diferencias entre costos – beneficios entre unas y otras.

Es necesario comprender la complejidad y necesidades de los distintos grados del escalafón, ya que no se puede pretender tener las mismas soluciones ante necesidades tan dispares como las que plantean grados tan alejados como directivos o fiscalizadores en contraposición a administrativos y auxiliares por ejemplo.

Resulta necesario mejorar la comunicación, realizar un trabajo en terreno dirigiéndose a las regionales tanto en la región metropolitana así como también en regiones, realizar reuniones con los nuevos funcionarios que ingresan al servicio, campañas mas potentes pero que a la vez muestren solidez y mejora en los beneficios, se necesita de manera urgente mayor pro actividad, moverse de acuerdo a los tiempos, estar en permanente cambio, generar transformaciones a los estatutos que permitan a esta corporación no irse quedando atrás (situación cada día mas palpable en comparación a

ingresos de socios a esta corporación). Motivar a las citaciones a Asamblea ver mecanismos de generar beneficios e interés a los jubilados por asistir a dichas asambleas que son el camino para lograr transformaciones mas profundas. El hecho de que la misión y objetivos halla logrado los niveles más bajos de satisfacción con un 31% muestra claramente los bajos niveles de satisfacción en cuanto a generar una mejor calidad de vida y bienestar a sus socios y familias. Por ahí pasa el reencantar a los asociados, por entender que se deben realizar esfuerzos urgentes por lograr cambiar la percepción de los asociados, esta percepción de desidia y de status quo donde ellos observan pocos beneficios y que los beneficios actuales no los satisfacen, mejorar el sistema de prestamos, mejorar los montos , diferenciar de acuerdo a nivel de ingresos, manejar la tasa de interés de acuerdo a lo que vaya sucediendo en el mercado, potenciar linderos, realizar convenios con instituciones que entreguen beneficios a la tercera edad ya que el sector pasivo o jubilados no encuentra mayores beneficios que logren mejorar su calidad de vida, promover reformas a sus estatutos que permitan mayor flexibilidad en normas que logren ir adaptando esta corporación a los cambios necesarios para poder sobrevivir, etc.

Todas las medidas planteadas anteriormente nos presentan la necesidad imperiosa de reencantar a los asociados, de hacerlos partícipes de cambiar su percepción en relación a esta corporación, esto permitirá a su

vez el ingreso de más asociados y finalmente la supervivencia de esta corporación.

El número de asociados baja año tras año, se observa menor interés en pertenecer a esta corporación, la competencia resulta cada vez más fuerte, instituciones como bancos, casas comerciales, cajas de compensación, compañías aseguradoras, etc. Ofrecen numerosos beneficios por cuotas iguales o incluso menores a las que cobra esta corporación. Por tanto consideramos necesario tomar como un primer aporte este trabajo y que aquel encamine serios esfuerzos para realizar cambios profundos y reales tomando quizás algunas propuestas entregadas en este trabajo investigativo.

## **BIBLIOGRAFIA**

1.- Constitución Política del Estado

2.- [www.sii.cl](http://www.sii.cl) Servicio de Impuestos Internos, Satisfacción del usuario.

Articulo Internet.

3.- [www.periodismosocial.cl](http://www.periodismosocial.cl) Articulo Organizaciones Sin fines de Lucro

4.-Inseguridades Sociales y Tercera Edad. Juana Silva

Articulo Internet

5.- [www.sii.cl](http://www.sii.cl) Servicio de Impuestos Internos, Articulo Organizaciones Sin fines de Lucro

Articulo Internet.

6.- [www.sociedadcivil.cl](http://www.sociedadcivil.cl) ¿Cuales son las entidades sin fines de lucro?

Articulo Internet.

7.- Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda 1997, Calidad de Servicio y Atención al usuario en el Sector Publico.

8.- [www.chilecalidad.cl](http://www.chilecalidad.cl) Premio nacional a la calidad 1996

Articulo de Internet.

9.- [www.portalciudadano.cl](http://www.portalciudadano.cl) Las organizaciones de la Sociedad Civil en nuestro país. Artículo Internet

10.- Artículo FLACSO-chile Sistemas de información sobre buenas prácticas de Gestión Pública en América Latina. SIPAL

11.- [www.mideplan.cl](http://www.mideplan.cl) Sin una sociedad civil no hay democracia. Artículo Internet.

12.- Memorias y Balances Últimos 5 años de Cooperativas Pangal y Affich de funcionarios de el Servicio de Impuestos Internos.

12.- Anales de la Facultad de Derecho Vol. XIII Años 1948-1949 Universidad de Chile Legislación Social en Chile.

13.- Estatutos y Actas Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos Internos.

14.- Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos Editorial MC Graw Hill, 1994.

15.- [www.motivacionlaboral.galeon.com](http://www.motivacionlaboral.galeon.com) Teorías Motivacionales. Artículo Internet.

16.- [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Teoría de las Motivaciones Frederick Taylor “*La Administración Científica*”, Elton Mayo “*Las Relaciones Humanas*”, Abraham

Maslow *“Jerarquía de las Necesidades”*, Víctor VRoom *“Teoría de la Valencia Expectativa”*, Davis MC Clelland, Lawler y Porter *“Teoría de la Equidad”*.

## ANEXO

### ENCUESTA DE SATISFACCION DEL SOCIO DE LA SOCIEDAD

### PROTECCIÓN MUTUA DE EMPLEADOS DE IMPUESTOS INTERNOS

#### 1.- Presentación de la Encuesta:

La Sociedad Protección Mutua de Empleados de Impuestos Internos es una institución sin fines de Lucro que como ya dijimos fue creada por los funcionarios del Servicio de Impuestos Internos, su misión principal esta referida a ***Propender al bienestar de sus socios y sus familiares que sean causantes de asignación familiar, mediante el desarrollo de actividades sociales y culturales y el otorgamiento de beneficios mutuales o de asistencia social, de acuerdo con sus posibilidades económicas.***, La SPMEEI de acuerdo al articulo cuarto de sus estatutos dice ***Esta corporación no persigue fines sindicales o de lucro y no debe realizar distingo entre sus socios de ningún tipo***, buscando entregar cada vez mayores beneficios a todos y cada uno de sus socios.

Con el propósito de realizar una investigación sobre el accionar de esta institución y las funciones que esta lleva a cabo es que a continuación, encontrara UD., un cuestionario que permitirá aportar de manera sustantiva en tener una evaluación del accionar y el desempeño de la Institución desde la visión de los mismos socios. Su participación es muy importante en este



proceso retroalimentador por tanto agradeceremos infinitamente su participación en el mismo. Esta Encuesta tendrá las mismas características de una Encuesta de un Usuario Interno entendido este como parte integrante de dicha organización, ya que si bien los socios no desempeñan sus funciones laborales en esta institución si participan directamente en su desarrollo futuro en lo que se refiere a cursos de acción a seguir y Reformas en los Estatutos que se llevaran a cabo en las Asambleas Ordinarias. Junto con las asambleas ordinarias los socios pueden fijar cumpliendo los requerimientos exigidos en los Estatutos a Asambleas Generales Extraordinarias donde se analizaran temas puntuales para los cuales fueron citadas.

Todo lo anterior demuestra que son los socios los que pueden transformar el futuro de esta institución y que tienen en sus manos las herramientas necesarias para poder lograr dichos cambios.

El presente Cuestionario es anónimo, lo que asegura confidencialidad de la información.

## **1 II Instrucciones**

En forma personal y anónima, responda el siguiente cuestionario, considerando las siguientes instrucciones:

**A.- GENERALIDADES****B.- CUERPO DE PREGUNTAS:**

1.- Para cada Factor, evalúe como funciona La SPMEEII, llevando a cabo un análisis personal de cada uno de los puntos expuestos.

2.- En la parte derecha del cuestionario indique su evaluación usando una escala de 5 Puntos. De la siguiente manera:

---

5 = siempre / muy bien

4 = Frecuentemente / Bien

3 = A veces / Regular

2 = Escasamente / Deficiente

1 = Nunca / Muy Deficiente

---

3.- Conteste todos los puntos del cuestionario

**C. Evaluación Global:**

De la misma forma anterior, usando la misma escala de puntuación, evalué globalmente cada uno de los factores, considerando como funciona la institución SPMEEII en relación a los factores de estudio.

Su participación y aporte nos servirá de manera sustantiva para conocer su impresión del funcionamiento de esta institución y los grados de satisfacción que presentan los socios usuarios pertenecientes a ella.

Los resultado serán dados a través del Noticiero Electrónico que se envía a todos y cada uno de nuestros socios y además se publicaran sus resultados en nuestra Memoria y Balance anual, de forma tal que este estudio se convierta en una herramienta de gran importancia al momento de llevar a cabo un proceso de toma de decisiones o cambios fundamentales en sus estatutos.

Agradeciendo Su colaboración y buena disposición para este estudio, le saluda muy atentamente.

**CRISTIAN SERRANO CONTRERAS**

**A.- GENERALIDADES****(ENCUESTA DE CARÁCTER ANONIMO)**

FECHA : \_\_\_\_\_

REGIÓN : \_\_\_\_\_

SEXO : \_\_\_\_\_

EDAD : \_\_\_\_\_

CALIDAD DEL SOCIO: ACTIVO \_\_\_\_\_ PASIVO \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO A LA SPMEEI: \_\_\_\_\_

ESCALAFON DEL SOCIO ACTIVO:

AUXILIAR \_\_\_\_ ADMINISTRATIVO \_\_\_\_ TÉCNICO \_\_\_\_

PROFESIONAL\_\_\_\_ FISCALIZADOR \_\_\_\_ DIRECTIVO \_\_\_\_

Marque con una **x** la alternativa que UD., estime conveniente. La que no considere contestar solo déjela en blanco.

<b>MISION</b>	<b>SIEMPRE / MUY BIEN</b>	<b>FRECUENTE BIEN</b>	<b>A VECES / REGULAR</b>	<b>ESCASAMENTE/ DEFICIENTE</b>	<b>NUNCA/ MUY DEFICIENTE</b>
1.- La Sociedad Protección Mutua alcanza su misión de propender el bienestar de sus socios y familiares.					
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>SIEMPRE / MUY BIEN</b>	<b>FRECUENTE BIEN</b>	<b>A VECES / REGULAR</b>	<b>ESCASAMENTE/ DEFICIENTE</b>	<b>NUNCA/ MUY DEFICIENTE</b>
2.-La Sociedad Protección Mutua proporciona información sobre su actividad de manera oportuna y eficaz a través de correos y su página Web.					
3.- La orientación telefónica del personal de la oficina resulta clara y precisa.					
4.-Los trámites al momento de incorporación solicitar un préstamo, cancelación de una cuota de protección familiar o una cuota mortuoria son simples, rápidos y están claramente establecidos.					
5.- Las respuestas a sus consultas vía correo electrónico son claras y precisas.					
6.- Las herramientas para la simplificación de trámites como, bajar solicitudes vía página Web son adecuadas en relación a su uso y objetivos.					
<b>FORMULARIOS Y CERTIFICADOS</b>	<b>SIEMPRE / MUY BIEN</b>	<b>FRECUENTE BIEN</b>	<b>A VECES / REGULAR</b>	<b>ESCASAMENTE/ DEFICIENTE</b>	<b>NUNCA/ MUY DEFICIENTE</b>
7.- Los tiempos de atención y entrega de certificados y documentos son adecuados a las necesidades de los usuarios.					
8.- Los formularios que ocupan los usuarios son adecuados a los usos y objetivos para los cuales fueron diseñados.					
<b>PRESTAMOS</b>	<b>SIEMPRE / MUY BIEN</b>	<b>FRECUENTE BIEN</b>	<b>A VECES / REGULAR</b>	<b>ESCASAMENTE/ DEFICIENTE</b>	<b>NUNCA/ MUY DEFICIENTE</b>
9.- Los Préstamos son entregados en forma rápida y oportuna de acuerdo a las necesidades de los socios.					
10.- Los Montos en dinero Entregados son suficientes para las necesidades de nuestros asociados.					
11.- La información referida a estados de cuenta de los socios en relación a préstamos es rápida y oportuna.					
<b>ASIGNACION FAMILIAR Y CUOTA MORTUORIA</b>	<b>SIEMPRE / MUY BIEN</b>	<b>FRECUENTE BIEN</b>	<b>A VECES / REGULAR</b>	<b>ESCASAMENTE/ DEFICIENTE</b>	<b>NUNCA/ MUY DEFICIENTE</b>
12.- Los procesos para hacer efectivo el cobro de ambos beneficios resulta sencillo para el socio.					
13.- la entrega de estos beneficios resulta rápida y oportuna.					

14.- La documentación requerida para el cobro de estos seguros es de fácil acceso para el asociado.					
<b>CLUB DE CAMPO LINDEROS</b>	<b>SIEMPRE / MUY BIEN</b>	<b>FRECUENTE BIEN</b>	<b>A VECES / REGULAR</b>	<b>ESCASAMENTE DEFICIENTE</b>	<b>NUNCA/ MUY DEFICIENTE</b>
15.- El club de campo se mantiene en óptimas condiciones para el uso de nuestros socios.					
16.- La Llegada a nuestro complejo resulta accesible para UD. como socio.					
17.- Los nuevos artefactos que se han adquirido para nuestra Casa Patronal (Estufa, Microondas, Cama, etc.), los considera necesarios para una mejor estadía en la misma.					
18.- La nueva acta de recepción y entrega al momento de arrendar nuestra casa patronal, encuentra UD. que representa una nueva herramienta para presentar observaciones al momento de recibirla.					
19.- Estima legítimos los paseos de Colegios e instituciones en el Mes de Diciembre para solventar los gastos que genera nuestro complejo.					
20.- Considera Necesario el cobro de un 40 % de anticipo para asegurar los paseos a nuestro complejo como una forma de asegurar su presencia y no dejar a otros socios con la imposibilidad de asistir dichos días.					
21.- Los eventos, cualquiera que sean estos, debiesen tener un valor especial para nuestros asociados.					
22.- Los gastos en Remodelación de Camarines, Aseo Casa, Arreglos Casa, Entrada Principal, Mantenión de pozos y piscinas los considera necesarios para mantener nuestro complejo en óptimas condiciones.					
23.- La imposibilidad de ingresar personas ajenas a nuestra institución (a excepción de los paseos autorizados por el directorio) cree UD., que contribuye a un mayor control de los asistentes, manteniendo el complejo en óptimas condiciones.					
24.- Esta de acuerdo con el ingreso de funcionarios no socios, sin la compañía o autorización de un socio.					
<b>ASAMBLEAS</b>	<b>SIEMPRE / MUY BIEN</b>	<b>FRECUENTE BIEN</b>	<b>A VECES / REGULAR</b>	<b>ESCASAMENTE DEFICIENTE</b>	<b>NUNCA/ MUY DEFICIENTE</b>
25.- Los medios por los cuales se da aviso de Asamblea (publicación en el diario y página Web) de las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias son adecuados para el conocimiento General de los Asociados.					
26.- UD. Como Socio participa en las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias.					
27.- Considera las asambleas como instancias de participación efectivas.					

HORARIO DE ATENCION E INSTALACIONES	SIEMPRE / MUY BIEN	FRECUENTE BIEN	A VECES / REGULAR	ESCASAMENTE/ DEFICIENTE	NUNCA/ MUY DEFICIENTE
28.- El horario de atención en la Oficina de 9:00 a 13:00 Hrs. es adecuado, es decir, permite realizar los trámites necesarios para Usted como socio.					
29.- El horario de atención en Linderos de 10:00 a 19:00 Hrs., es adecuado para un recinto de esparcimiento como el nuestro.					
30.- Los servicios higiénicos y áreas de iluminación de la oficina de Amunategui 86 permiten una agradable permanencia en sus dependencias.					

Sugerencias :

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---