



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE UN INSTRUMENTO DE CAPTACIÓN PARA EVALUAR EL  
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS SOCIALES

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

VALENTINA DEL PILAR PAPIC PONCE

PROFESOR GUÍA:  
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

MEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA  
ALEJANDRO MUÑOZ ROJAS

SANTIAGO DE CHILE  
MARZO 2014

## **DISEÑO DE UN INSTRUMENTO DE CAPTACIÓN PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS SOCIALES**

El presente Trabajo de Título tiene por objetivo general diseñar un instrumento de captación para evaluar el desempeño organizacional en empresas sociales vinculadas a la Provincia Chilena de la Compañía de Jesús, basado en un modo de proceder propio de la espiritualidad ignaciana (espiritualidad fundante de la Orden Religiosa).

Este proyecto es parte del proceso de *Desarrollo de las Empresas Sociales* dirigido por la Oficina de Planificación y Seguimiento Apostólico (OPSA)<sup>1</sup> que busca guiar a éstas hacia un *Modelo de Gestión Ignaciano*. Este modelo permitirá incrementar el impacto del quehacer de estas empresas sociales a la misión universal de la Orden Religiosa.

Una empresa social vinculada a la Compañía de Jesús está doblemente demandada: por un lado debe destacar por la excelencia en su funcionamiento como institución y por otro, debe conservar y cultivar ciertos rasgos que hacen de ella una *obra jesuita*. Por lo anterior, el resultante de este trabajo debe ser exigente y considerar elementos para una evaluación de desempeño organizacional como también para evaluar la integración de las características propias de este tipo de empresas.

El instrumento de captación ha sido desarrollado en tres etapas. Primero, construyendo el modelo conceptual, definiendo los ámbitos y dimensiones a evaluar. Luego, diseñando el instrumento de captación (cuestionario). Y finalmente implementando el prototipo con el objetivo de validar cuantitativa y cualitativamente el instrumento diseñado.

El proyecto arrojó como resultados un modelo conceptual que engloba cinco dimensiones: *Estrategia; Liderazgo; Personas y Equipos; Recursos Materiales y Financieros* y por último *Aprendizaje*. De este modelo conceptual se construyó un instrumento con 69 ítems para las cinco dimensiones, validado por una serie de expertos.

Luego de la implementación del prototipo realizado a una muestra de 66 colaboradores, se concluye que el instrumento permite idóneamente captar la información necesaria con respecto a los ámbitos definidos en el modelo conceptual, entregando información valiosa para realizar un diagnóstico claro de la realidad organizacional. Con motivos de mejorar su estructura interna, el prototipo final se modificó levemente, agregando dos nuevos ítems y eliminando dos, además de aumentar la escala a 6 alternativas.

El desarrollo del proyecto contempló el apoyo institucional de la Oficina de Planificación y Seguimiento Apostólico (OPSA) de la Provincia chilena de la Compañía de Jesús, siendo el resultado es éste un trabajo en conjunto y en equipo entre ambos involucrados.

---

<sup>1</sup> Oficina perteneciente a la Curia Provincial de la Compañía de Jesús.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia y amigos, por confiar en mi y apoyarme siempre. Especialmente a mis papás, que con su esfuerzo y perseverancia nos permitieron, junto a mis hermanos, alcanzar estos logros y ser las personas que hoy somos. A mis amigos y compañeros de industrias, que sin ellos la vida universitaria no hubiera estado marcada de tantas risas e historias. Y a Eduardo, por su apoyo, cariño y ánimo incomparable.

A la Provincia Chilena de la Compañía de Jesús, que me abrieron las puertas para hacer este trabajo. A todos los que son parte de la Oficina de Planificación y Seguimiento Apostólico: a Juan Cristóbal Beytía SJ, Araceli Gorichon y Bernardita Riesco. Gracias por su apoyo, disponibilidad, simpatía y sobre todo por ser mis maestros a lo largo de este proceso.

Al departamento de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile, por formarme y enseñarme todas las posibilidades y desafíos que tenemos como nuevos profesionales. En especial a los profesores que me permitieron descubrir distintas dimensiones de la ingeniería y suscitar nuevas inquietudes para mi vida profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. ANTECEDENTES GENERALES .....	1
1.1.1. COMPAÑÍA DE JESÚS.....	1
1.1.2. MISIÓN Y VALORES.....	1
1.1.3. PROVINCIA CHILENA DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS.....	2
1.1.4. OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO APOSTÓLICO (OPSA) .....	3
1.1.5. EMPRESAS SOCIALES DE LA PROVINCIA CHILENA.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN .....	4
1.2.1. ANTECEDENTES GENERALES .....	4
1.2.2. PROCESO DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS SOCIALES.....	5
1.2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	7
1.2.4. JUSTIFICACIÓN .....	8
1.3. OBJETIVOS.....	8
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	8
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
1.4. RESULTADOS ESPERADOS.....	9
1.5. METODOLOGÍA .....	9
1.6. ALCANCES .....	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. LA EMPRESA SOCIAL Y SU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	12
2.1.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA SOCIAL.....	12
2.1.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LAS EMPRESAS SOCIALES.....	13
2.2. MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	14
2.2.1. MODELO MALCOLM BALDRIGE.....	14
2.2.2. MODELO DE EXCELENCIA Y CALIDAD EFQM.....	16
2.2.3. MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN .....	17
2.2.4. MODELO CHILENO DE GESTIÓN DE EXCELENCIA.....	18
2.3. ORGANIZACIÓN DE EXCELENCIA: LITERATURA UNIVERSAL.....	19
2.3.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	19
2.3.2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.....	21
2.3.3. TRABAJO EN EQUIPO.....	22
2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL IGNACIANA.....	22
2.4.1. LOS EJERCICIOS ESPIRITUALES FUENTE DE LA ESPIRITUALIDAD ...	23
2.4.2. EL LIDERAZGO IGNACIANO .....	26
2.5. METODOLOGÍAS PARA EL DISEÑO DE CUESTIONARIOS .....	27
2.5.1. GENERALIDADES.....	28
2.5.2. CONDICIONANTES PARA EL DISEÑO DE CUESTIONARIOS .....	29

2.5.3. DIAGRAMA PROCESO GENERAL DEL DISEÑO DE CUESTIONARIOS	
30	
2.6. MÉTODOS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICOS .....	32
2.6.1. ANÁLISIS FACTORIAL.....	32
2.6.2. ANÁLISIS DE FIABILIDAD.....	33
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO.....	34
3.1. FASE I: ELABORACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL.....	34
3.1.1. OBJETIVO.....	34
3.1.2. ETAPAS.....	34
3.2. FASE II: DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO .....	36
3.2.1. OBJETIVO.....	36
3.2.2. ETAPAS.....	36
3.3. FASE III: IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOTIPO.....	41
3.3.1. OBJETIVO.....	41
3.3.2. ETAPAS.....	41
CAPÍTULO 4: DISEÑO DE INSTRUMENTO DE CAPTACIÓN .....	44
4.1. FASE I: ELABORACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL.....	44
4.1.1. ELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN .....	44
4.1.2. ELECCIÓN DE SUBCRITERIOS DE EVALUACIÓN Y DETERMINACIÓN DE ELEMENTOS DE GESTIÓN.....	48
4.1.3. VALIDACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL .....	57
4.2. FASE II: DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO .....	57
4.2.1. ANÁLISIS DEL MARCO CONCEPTUAL.....	57
4.2.2. DISEÑO DEL CUESTIONARIO .....	59
4.2.3. AJUSTES DEL CUESTIONARIO .....	61
4.3. FASE III: IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOTIPO.....	62
CAPÍTULO 5: PROPUESTAS Y CONCLUSIONES.....	76
5.1. CONCLUSIONES SOBRE EL OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO .....	76
5.2. CONCLUSIONES SOBRE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO..	76
5.3. SUGERENCIAS DEL TRABAJO.....	78
5.4. CONCLUSIONES FINALES .....	80
CAPÍTULO 6: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
CAPÍTULO 7: ANEXOS.....	85
Anexo 1: Organigrama de la Compañía de Jesús, Provincia chilena.....	85
Anexo 2: Plan apostólico de la Provincia chilena de la Compañía de Jesús (2011-2020).....	86
Anexo 3: Cuestionario "¿Estamos progresando?" .....	87
Anexo 4: Tabla Comparativa – Descripción de Criterios según Modelo de Calidad .....	91

Anexo 5: Tabla Comparativa - Descripción de Subcriterios según Modelo de Calidad .....	94
Anexo 6: Instrumento de evaluación para las Obras Ignacianas y Jesuíticas. Versión inicial.....	98
Anexo 6.1: Componentes del Instrumento de evaluación para las Obras Ignacianas y Jesuíticas. Versión Inicial.....	98
Anexo 6.2: Cuestionario de evaluación para las Obras Ignacianas y Jesuíticas. Versión inicial.....	104
Anexo 7: Modas, medias y desviaciones estándar de las respuestas.....	111
Anexo 8: Instrumento de evaluación para las Obras Ignacianas y Jesuíticas. Versión Final.....	113
Anexo 8.1: Componentes del Instrumento de evaluación para las Obras Ignacianas y Jesuíticas. Versión Final.....	113
Anexo 8.2: Cuestionario de evaluación para las Obras Ignacianas y Jesuíticas. Versión Final.....	119

## **TABLA DE FIGURAS**

Figura 1: Ciclo de desarrollo de las Empresas Sociales .....	6
Figura 2: Modelo de Excelencia de Baldrige .....	15
Figura 3: Modelo de Eficiencia y Calidad de EFQM.....	17
Figura 4: Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión .....	18
Figura 5: Modelo Chileno de Gestión de Excelencia.....	18
Figura 6: Diagrama del proceso general del diseño de cuestionarios .....	31
Figura 8: Modelo de Gestión Ignaciano. ....	46

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis comparativo entre Modelos de Calidad y criterios .....	44
Tabla 2: Resultantes del Análisis de Componentes Principales, Ámbito Estrategia.....	64
Tabla 3: Ítems que conforman los factores en ámbito Estrategia con Rotación Varimax .....	65
Tabla 4: Resultantes del Análisis de Componentes Principales, Ámbito Liderazgo .....	66
Tabla 5: Ítems que conforman los factores en ámbito Estrategia con Rotación Varimax .....	66
Tabla 6: Resultantes del Análisis de Componentes Principales, Ámbito Personas y Equipos .....	67
Tabla 7: Ítems que conforman los factores en ámbito Personas y Equipos con Rotación Varimax .....	68
Tabla 8: Resultantes del Análisis de Componentes Principales, Ámbito Recursos Materiales y Financieros .....	69
Tabla 9: Ítems que conforman el factor en ámbito Recursos Materiales y Financieros.....	69
Tabla 10: Resultantes del Análisis de Componentes Principales, Ámbito Aprendizaje .....	70
Tabla 11: Ítems que conforman los factores en ámbito Aprendizaje.....	70
Tabla 12: Consistencia interna Ámbito Estrategia.....	71
Tabla 13: Consistencia interna Ámbito Liderazgo .....	71
Tabla 14: Consistencia interna Ámbito Personas y Equipos.....	72
Tabla 15: Consistencia Interna Ámbito Recursos Materiales y Financieros.....	72
Tabla 16: Consistencia interna ámbito Aprendizaje.....	72
Tabla 17: Descripción de Criterios según Modelo de Calidad .....	93
Tabla 18: Descripción de subCriterios según Modelo de Calidad .....	97
Tabla 19: Modas, medias y desviaciones estándar de las respuestas a los 69 ítems por los colaboradores (n=66) de Ciudadano Global y Colegio José Antonio Lecaros.....	112



# **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

## **1.1. ANTECEDENTES GENERALES**

### **1.1.1. COMPAÑÍA DE JESÚS**

La Compañía de Jesús es una Orden Religiosa, de carácter apostólico y sacerdotal, de la Iglesia Católica fundada por San Ignacio de Loyola en Europa en el año 1540, para trabajar en la Misión de Cristo y su Iglesia al servicio del Papa. Los primeros jesuitas quisieron constituir un Cuerpo disponible para discurrir a los lugares “donde otros no llegan” para el servicio de la fe y la ayuda de las almas [1]. Según la Fórmula del Instituto (documento fundacional de la Orden escrito en 1540 por San Ignacio), la finalidad de la Compañía de Jesús es “la salvación y perfección de los prójimos” [2].

La Compañía de Jesús hoy está extendida por 127 países y en Enero del 2012 se contaba con alrededor de 18.000 jesuitas repartidos a lo largo de todo el mundo [3]. La máxima autoridad en la organización es el Padre General (puesto ocupado actualmente por el Padre Adolfo Nicolás, S.J.) y el órgano supremo de gobierno es la Congregación General (la última congregación convocada fue la Congregación General 35, que se citó en el año 2006 y finalizó el año 2008).

Desde los inicios, esta Orden Religiosa se ha caracterizado por ser gestora de una alta cantidad de obras apostólicas, influyendo en gran medida en la transformación del mundo en diversas épocas [4]. Su actividad apostólica se extiende a los campos educativo, social, intelectual, misionero y de medios de comunicación católicos; que, junto a laicos que comparten su espiritualidad, trabajan en colaboración con la Iglesia, respondiendo a las nuevas necesidades de la sociedad y a los desafíos que éstas plantean.

### **1.1.2. MISIÓN Y VALORES**

La Compañía de Jesús profesa valores cristianos y se ciñe a los modos propios de hacer y proceder que su fundador, Ignacio de Loyola, plasmó en su vida. El carisma de esta Orden Religiosa fue desarrollado por éste mismo en el libro de los “Ejercicios Espirituales”, documento esencial y fundacional que da sentido y coherencia a la organización,

siendo éste el eje central de todas las obras apostólicas que de la Compañía de Jesús nacen. Tal como lo indica el mismo documento, los “Ejercicios Espirituales” son un proceso de experiencia de Dios para buscar, descubrir y seguir su voluntad [5].

La pertinencia de la misión de la Orden Religiosa se revalúa en cada Congregación General, siendo la última vez en la Congregación General 35. La misión se expresa en el Decreto 3 con la siguiente declaración:

*“En este mundo global, marcado por tan profundos cambios queremos profundizar ahora nuestra comprensión de la llamada a servir la fe, promover la justicia y dialogar con la cultura y otras religiones a la luz del mandato apostólico de establecer relaciones justas con Dios, con los demás y con la creación.” [6].*

### **1.1.3. PROVINCIA CHILENA DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS**

La Provincia chilena de la Compañía de Jesús es una de las 64 provincias que constituyen la Compañía de Jesús a nivel universal. Esta provincia considera la totalidad de la zona geográfica que posee la República de Chile. Actualmente, está conformada por alrededor de 180 jesuitas que viven y trabajan en las ciudades de Arica, Iquique, Antofagasta, Copiapó, Valparaíso, Santiago, Padre Hurtado, Melipilla, Concepción, Tirúa, Osorno y Puerto Montt [7].

La Provincia chilena de la Compañía de Jesús está regida por el Padre Provincial (cargo elegido por el Padre General de la Orden Religiosa). A su vez, el Padre Provincial es aconsejado y acompañado en sus decisiones por un Socio y una Consulta (constituida por 3 jesuitas). A partir de las autoridades nombradas nacen las siguientes entidades [8].<sup>2</sup>

1. Oficina de Planificación y Seguimiento Apostólico (OPSA): Institución a cargo de velar por el cumplimiento del Plan Apostólico de la Provincia Chilena de la Compañía de Jesús.
2. Administración Provincial: Institución a cargo de velar por la administración de los recursos materiales y financieros de la Provincia Chilena de la Compañía de Jesús.
3. Directorios: Grupo de jesuitas y laicos a cargo de las fundaciones que posee la Provincia Chilena de la Compañía de

---

<sup>2</sup> En anexos N°1, se puede apreciar el organigrama de la organización.

Jesús. Éstas representan a las distintas empresas sociales que se vinculan a la Orden Sacerdotal.

4. Equipo de Formación: Grupo de religiosos a cargo de velar el cumplimiento correcto de la etapa de formación de los jesuitas.
5. Equipo vocacional: Grupo de religiosos a cargo de velar por las vocaciones sacerdotales en la Compañía de Jesús.

#### **1.1.4. OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO APOSTÓLICO (OPSA)**

La Oficina de Planificación y Seguimiento Apostólico es una institución perteneciente a la Curia de la Provincia Chilena de la Compañía de Jesús. Ésta nace el año 2011 con el objetivo de que exista una entidad central que gestione las planificaciones apostólicas de la Provincia. El lugar físico donde está situada la oficina es calle Lord Cochrane 110, comuna Santiago, Región Metropolitana.

La OPSA cumple con la misión de diseñar el Plan Apostólico de la Provincia y de hacer seguimiento a la ejecución de éste (asegurando la implementación transversal de las prioridades apostólicas). El año 2011 se formuló el Plan Apostólico del periodo actual (2011 – 2020) el cual considera tres prioridades apostólicas: "*Inclusión*", "*Juventud*" y "*Colaboración*".<sup>3</sup>

La oficina tiene los siguientes objetivos secundarios: (1) ayudar al Padre Provincial a tener una vista global del apostolado de la Provincia; (2) coordinar el proceso de toma de decisiones apostólicas; (3) ayudar a las obras apostólicas en su proceso de planificación, gestión y evaluación periódica del desempeño de personas y actividades; (4) ayudar a los directores de las instituciones apostólicas en su labor; y finalmente, (5) conducir la política de Comunicaciones de la Provincia [8].

#### **1.1.5. EMPRESAS SOCIALES DE LA PROVINCIA CHILENA**

La provincia chilena de la Compañía de Jesús posee diversas Obras Apostólicas que en el contexto de este trabajo se nombrarán bajo el concepto de Empresa Social. Éstas son el medio que tiene la Compañía de Jesús para llevar a cabo su misión, que en pocas palabras se traduce en defender la fe y promocionar la justicia. Por lo mismo, las empresas

---

<sup>3</sup> En Anexos N° 2, se encuentra una descripción del Plan Apostólico de la Provincia (2011 – 2020).

sociales de la Orden se asocian a la labor educativa, la actividad intelectual, la actividad espiritual, la beneficencia, el apoyo y fortalecimiento de comunidades, el apoyo y mejoramiento del trabajo y vivienda y la formación de personas [7].

Algunas de las empresas sociales que se asocian a la Compañía de Jesús en Chile son: Red Educacional Ignaciana (constituida por la Asociación de Colegios y por Fe y Alegría – Chile) junto a sus 24 centros educacionales entre Antofagasta y Puerto Montt; Universidad Alberto Hurtado; Centro Teológico Manuel Larraín; Revista Mensaje, Fundación Vivienda; Centro de Espiritualidad Ignaciana; INFOCAP; Misión Mapuche; Ciudadano Global; Techo; Hogar de Cristo; Parroquia Jesús Obrero; entre otras [7].

Las empresas sociales en donde la Compañía de Jesús destina recursos son variadas y tienen distintos grados de vinculación con ésta. Existen empresas sociales (1) con personalidad jurídica propia, promovidas y constituidas solo por la Compañía de Jesús, sin ser titular de ellas, pero en cuyo gobierno (directorío) se le asegura un poder especial; (2) con personalidad jurídica propia, promovidas y constituidas por la Compañía de Jesús y otras instituciones, sin ser titular de ellas, pero en cuyo gobierno (directorío) se le asegura un poder especial; (3) con personalidad jurídica propia, constituida por jesuitas como personas naturales y no en representación, sin ser titular de ellas, pero en cuyo gobierno (directorío) se le asegura un poder especial a la Compañía de Jesús; (4) con personalidad jurídica propia, constituida por jesuitas como personas naturales y no en su representación, sin ser titular de ellas y en su gobierno no se le asegura un poder especial a la Compañía de Jesús y (5) con personalidad jurídica propia, promovidas y constituidas por la Compañía de Jesús y otras instituciones, sin ser titular de ellas, en cuyo gobierno (directorío) no se le asegura un poder especial a la Compañía de Jesús, salvo que no hubiese directorío [9].

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1. ANTECEDENTES GENERALES**

La Provincia chilena de la Compañía de Jesús ha decidido en los últimos años implementar un nuevo modo de acompañamiento y seguimiento de las empresas sociales a las cuales está vinculada. Esta decisión se enmarca en distintos llamados que hace la Compañía de Jesús tanto a nivel universal (documentado en los decretos de la

Congregación General 35) y la Compañía de Jesús a nivel Provincial (desarrollado en el Plan Apostólico de la Provincia para los años 2011 al 2020).

La Congregación General 35 pide “el cuidado general de las obras apostólicas, incluyendo una evaluación completa de su contribución a la misión de la Compañía y de su carácter jesuita” [10] y encarga en particular a la Curia Provincial la revisión de la planificación apostólica, “especialmente en lo que se refiere a las obras y ministerios de la Provincia (...) y la formación permanente de los colaboradores” [10].

El Plan Apostólico en el cual se rige actualmente la provincia pide “entregar herramientas para mejorar la gestión de las obras apostólicas” [11]. Siento la OPSA encargada de esta labor se vuelve necesario crear procesos que satisfagan esta necesidad.

Actualmente, la OPSA trabaja en un proceso de desarrollo de las empresas sociales que busca incrementar la calidad y excelencia de éstas, teniendo como base un modo de hacer y proceder propio de la espiritualidad ignaciana. Se debe tener en cuenta que para concretar el deseo de mejorar la gestión, no se trata simplemente de un desarrollo técnico, sino un desarrollo que, incorporando lo técnico, sea a la vez un crecimiento en sentido ignaciano.

Al caracterizar una empresa social vinculada a la Compañía de Jesús, se aprecia que ésta está doblemente demandada. Por una parte debe destacar por la *excelencia en su funcionamiento* como institución en relación con las personas a las cuales sirve, con quienes forman parte de ella como colaboradores y con el entorno. Por otra, debe conservar y cultivar ciertos rasgos que hacen de ella una *obra jesuita*, que traspasan todas sus dimensiones y que en términos propios se le llama “su modo de proceder” [12].

### **1.2.2. PROCESO DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS SOCIALES**

En el mundo ignaciano, los Ejercicios Espirituales escritos por San Ignacio de Loyola tienen una alta relevancia. Actualmente, esta metodología empleada por el fundador se ha transformado en una pedagogía a seguir en todas las dimensiones de la Compañía de Jesús. Se entiende que los Ejercicios Espirituales entregan una clave para que las empresas sociales vinculadas se constituyan en organizaciones que aprenden y, en ese sentido, sean organizaciones en continuo crecimiento.

Considerando la apreciación anterior, la OPSA ha formulado un ciclo de desarrollo, que tiene como finalidad el desarrollo de la empresa social, considerando continuamente el acompañamiento de una entidad externa a ésta (tal como se formula en los Ejercicios Espirituales), siendo en este caso la OPSA. Este acompañante debe ir dando “orden y modo” al proceso de crecimiento de la empresa social, sugiriendo cada vez el paso que ésta pueda efectivamente dar.

El ciclo considera los siguientes pasos, los cuales pueden tener una duración variable según el calibre de las iniciativas emprendidas [12].



**FIGURA 1: CICLO DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS SOCIALES. FUENTE: OPSA**

- 1. Diagnóstico inicial.** La empresa social se examina en relación al Modelo de Gestión Ignaciano, indagando los aspectos que tiene más fuertes –y que serán los puntos de apoyo para su crecimiento- y aquellos en los que debiera mejorar. Este diagnóstico inicial se llevará a cabo a través de la aplicación de una encuesta a los colaboradores de la institución u obra apostólica.
- 2. Análisis conjunto de resultados.** Junto a la OPSA, el equipo definido por la empresa social (equipo de evaluación) hace un proceso de búsqueda de causas en las áreas más fuertes y también en aquellas más débiles. Es un proceso de autocomprensión que hace la institución.
- 3. Identificación de iniciativas prioritarias.** En el caso de que aparezcan diversas áreas con necesidad de mejora, se buscará poner foco en las más prioritarias. Esta elección la realiza el equipo de evaluación de la empresa social con su Directorio.

4. **Propuesta conjunta de iniciativas de mejora.** Entre el equipo de evaluación de la empresa social y la OPSA se define un plan de mejora, con acciones, responsables y plazos definidos. La OPSA podría sugerir entidades o programas que sirvan para remediar los puntos más débiles y reforzar las fortalezas.
5. **Seguimiento de las iniciativas.** Se acuerda una frecuencia de visitas que pueda hacer la OPSA a la empresa social para verificar el estado de avance en la implementación del plan de mejora. Estas visitas son importantes para revisar los avances, reaccionar a tiempo ante los obstáculos que se encuentren en el camino, realizando las adaptaciones necesarias, y compartir aprendizajes que puedan ser útiles a otras empresas sociales de la Provincia.
6. **Evaluación y nuevo diagnóstico.** Una vez concluido el plazo de implementación, que puede ser de dos o tres años según la iniciativa de que se trate, se hace una evaluación del avance logrado por la empresa social, con base en el Modelo de Gestión Ignaciana. Esta evaluación, es a la vez un diagnóstico para comenzar un nuevo ciclo de crecimiento.

Tal como se ve, el ciclo de crecimiento comienza con un diagnóstico que tiene como fuente a los miembros de la empresa social y las iniciativas de cambio son planteadas por los mismos colaboradores de ésta. Esto permite que sea un proceso participativo y menos invasivo e impositivo, en el que cada empresa social dé los pasos que pueda dar.

### **1.2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El proceso de *Desarrollo de las Empresas Sociales* está en etapa de diseño y es debido comenzar la elaboración y construcción de las distintas etapas. La base del proceso se sitúa en la primera etapa, *Evaluación y Diagnóstico*, siendo necesario comenzar con la elaboración de alguna herramienta que logre captar información para evaluar y hacer un diagnóstico del comportamiento organizacional de las empresas sociales en estudio.

Se requiere que la herramienta a elaborar logre ser exigente, de manera que impulse a las instituciones a una mejora continua y a una permanente superación. Además, esta herramienta debe considerar la doble demanda que las empresas sociales de este tipo posee: destacar por la *excelencia en su funcionamiento* y conservar y cultivar los rasgos que hacen de ella una *obra jesuita*.

#### **1.2.4. JUSTIFICACIÓN**

La OPSA tiene como propósito anual para el 2013 comenzar con un seguimiento más exhaustivo de las empresas sociales vinculadas, por lo que se vuelve fundamental avanzar con el *Proceso de Desarrollo*, siendo un paso esencial la elaboración del instrumento de captación. Esta etapa es importante, ya que permitirá a la OPSA recolectar y analizar diversos datos, teniendo entonces una utilidad metodológica para la oficina.

Además, el desarrollo de este ciclo, que comienza con la implementación del instrumento de captación, permitirá alinear las empresas sociales con la Compañía de Jesús tanto a nivel provincial como universal, logrando de esta manera cumplir con mayor facilidad la misión que mueve a la Orden Religiosa. Y, junto a lo anterior, permitirá a las empresas sociales indagar los aspectos que tienen más fuertes –y que serán los puntos de apoyo para su crecimiento- y aquellos en los que debiera mejorar.

Un aspecto fundamental del carisma ignaciano es el *magis*. Consiste en “desear y elegir lo que más conduce al fin” [5]. Este concepto impulsa a cada jesuita en particular a moverse en dirección de una excelencia vivida al modo de Ignacio de Loyola y, asimismo, la Compañía de Jesús debe velar para que todas las instituciones pertenecientes y vinculadas a la Orden también lo hagan y busquen continuamente el mejor camino para lograr su misión.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un instrumento de captación para evaluar el desempeño organizacional en empresas sociales, basado en un modo de proceder propio de la espiritualidad ignaciana.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para obtener los resultados requeridos para el proyecto se deberán alcanzar los siguientes objetivos específicos.



- (1) Realizar un estudio del estado de arte en relación a metodologías de evaluación de desempeño en distintas organizaciones, tanto privadas como sociales.
- (2) Realizar un estudio sobre el modo propio de hacer y de proceder de las empresas sociales de la Provincia Chilena de la Compañía de Jesús y definir forma de evaluar transversalidad de este modo propio de las empresas sociales de espiritualidad ignaciana.
- (3) Investigar sobre metodologías para el diseño de instrumentos de captación.
- (4) Elaborar el modelo conceptual donde se enmarcará el instrumento de captación, definiendo los temas y categorías que serán evaluados, detallando las características esperadas.
- (5) Generar un instrumento de captación validado por expertos, tales como investigadores vinculados al área académica, departamento de investigación de las empresas sociales y trabajadores de ellas.
- (6) Efectuar la aplicación del prototipo del instrumento de captación a colaboradores de empresas sociales vinculadas a la Orden Religiosa, para validar cuantitativa y cualitativamente el instrumento, realizando un análisis de los resultados y obteniendo las primeras conclusiones del modelo de evaluación planteado.

#### **1.4. RESULTADOS ESPERADOS**

Del proyecto en curso se espera obtener:

- (1) La elaboración de un modelo conceptual, definiendo los temas y categorías a evaluar en las empresas sociales.
- (2) La construcción de un instrumento de captación que evalúe el desempeño organizacional en empresas sociales, según el modelo conceptual planteado.
- (3) La implementación del instrumento de captación a colaboradores de empresas sociales vinculadas a la Compañía de Jesús en Chile, junto con el análisis de los resultados obtenidos.

#### **1.5. METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de este trabajo se utilizará la siguiente metodología:

1. Realizar un estudio del estado del arte en materia de Gestión de Calidad Organizacional y Gestión Ignaciana. Para este trabajo se considerará:
  - a. Estudiar el estado del arte en materia de "Empresas Sociales" y "La evaluación de desempeño en Empresas Sociales".
  - b. Investigar sobre Modelos de Gestión de Calidad Organizacional.
  - c. Estudiar el estado del arte en materia de "Management" y excelencia organizacional.
  - d. Investigar sobre modelos de gestión ignaciana aplicado en otras Provincias.
  - e. Estudiar sobre la cultura organizacional ignaciana.
2. Realizar un estudio del estado del arte en materia de diseño de instrumentos de captación y análisis de los resultados.
  - a. Investigar metodologías propuestas para el diseño de instrumentos de captación.
  - b. Estudiar técnicas estadísticas para el análisis de resultados como el Análisis Factorial.
3. Elaborar una metodología e implementarla:

Se diseñará una metodología que integre el material revisado, es decir: (1) un modelo de gestión de la calidad para elaborar el modelo conceptual que se desea evaluar; (2) las metodologías de diseño de cuestionarios e implementación de instrumentos de captación para enfocar el proyecto y (3) una metodología para analizar cuantitativa y cualitativamente el instrumento elaborado.

## **1.6. ALCANCES**

El proyecto se limita a la elaboración del instrumento de captación para evaluar el desempeño organización de las empresas sociales de la Compañía de Jesús, a su validación e implementación del prototipo en una empresa social. En este sentido, debe quedar claro las siguientes limitaciones.

- (1) El estudio del estado de arte en relación a metodologías de evaluación de desempeño social y de modelos de calidad organizacional (principalmente la búsqueda de fuentes) será a partir de la investigación que llevó a cabo la Oficina de

Planificación y Seguimiento Apostólico (OPSA), por lo que no se realizará un estudio más profundo ni exhaustivo que éste.

- (2) La elección y determinación de las empresas sociales en donde se aplicará el prototipo es responsabilidad del jefe de la Oficina de Planificación y Seguimiento Apostólico (OPSA) y del Padre Provincial de la Compañía de Jesús, pudiendo la estudiaste dar su opinión con respecto a las posibilidades de aplicación.
- (3) La implementación del instrumento al conjunto total de empresas sociales de la Provincia chilena de la organización no será considerada en este proyecto.
- (4) El cumplimiento de las siguientes etapas del Ciclo de Desarrollo de Empresas Sociales no será considerada en este proyecto.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se expondrán las bases teóricas que soportan la metodología propuesta. Se abordarán distinciones de: (1) *La Empresa Social y su Evaluación de Desempeño*, para conocer lo que actualmente se plantea en materia de este tipo de organizaciones; (2) *Modelos de Gestión de Calidad*, para manejar modelos validados que sirvan de soporte en la elaboración del modelo conceptual y en la construcción del instrumento de captación; (3) *Caracterización de una Organización de Excelencia según la Literatura Universal*, para definir parámetros a considerar en la elaboración del modelo conceptual; (4) *Caracterización de la Cultura Organizacional Ignaciana*, para comprender el modo de proceder que este tipo de empresa tiene; (5) *Metodologías para el Diseño de Cuestionarios*, como referencia metodológica para el diseño del instrumento y (6) *Análisis Factorial*, como referencia metodológica para el análisis estadístico de los resultados posterior a la aplicación del prototipo.

### **2.1. LA EMPRESA SOCIAL Y SU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

#### **2.1.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA SOCIAL**

Las empresas sociales se definen como aquellas empresas que tienen la intención explícita de crear valor social [13]. El valor social propuesto en la misión de la organización (la cual es explícita y central [14]) direcciona todo el quehacer de la institución y toda la cadena de valor de la misma. La creación de valor supone recursos y capacidades para obtener los resultados deseados, buscando la satisfacción de los clientes o beneficiarios, dado que es el fin último que determina el logro de los objetivos propuestos.

El elemento distintivo del emprendimiento social, es el enfoque en la creación de valor social [14]. Mientras que los empresarios comerciales están principalmente interesados en la creación de valor económico, los emprendedores sociales son impulsados por la creación de valor social [15]. Además, el objetivo principal de las empresas privadas es la rentabilidad, mientras que el de las empresas sociales es el impacto social.

Al largo plazo una empresa social debe ser sostenible si quiere seguir otorgando valor social [16], por lo tanto, para lograr lo anterior

ésta debe incorporar estrategias comerciales para su sostenibilidad. De este modo, se combinan valores y metas sociales con las prácticas de negocios comerciales y nuevas formas de estrategias de ingresos, capitalización, sistemas de gestión y servicios diseñados para maximizar el valor social.

### **2.1.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LAS EMPRESAS SOCIALES**

El desarrollo académico de este campo es acotado. Éste es un ámbito de compleja evaluación, por lo que no existe consenso sobre qué medir para estimar el valor social creado. En general han sido dos los ámbitos de evaluación: la rendición de cuentas desde las finanzas (eficiencia financiera) y la evaluación de impacto (en qué grado la gestión y la actividad de la empresa social contribuye al bienestar de los beneficiarios) [17].

El desempeño e impacto social es tan importante como la viabilidad financiera de la organización. De esta forma, debe existir una relación entre la viabilidad de las empresas (supervivencia), la acción social directa (acción), y al largo plazo, el impacto social [18]. Sin embargo, si bien la evaluación financiera es importante, el desempeño financiero es generalmente un medio y no un fin de la empresa social, por lo que no es un indicador que satisface las necesidades sociales propuestas en la misión [13].

Medir el valor social otorgado es complejo, no sólo por los elementos intangibles que le conforman, sino porque se debe reconocer elementos económicos, sociales y relacionados con el medio ambiente que influyen en esta satisfacción y no corresponden a la acción directa de la empresa social [17].

En algunos estudios del sector público se definen posibles dimensiones de evaluación de desempeño y éstas se expresan de la siguiente manera [19]:

- (1) **Economía:** adquisición adecuada de recursos materiales, humanos en calidad, cantidad y al menor costo.
- (2) **Capacidad:** capacidad de cumplir con la producción comprometida y de logro de objetivos.
- (3) **Eficiencia:** producción de lo máxima cantidad de outputs (productos) para un conjunto dado de recursos o el uso de mínima cantidad de recursos para la provisión de servicios en cantidad y

calidad requerida.

- (4) **Efectividad:** acciones de la organización se encuentran con los requerimientos de los ciudadanos y dichas acciones del programa o actividad se desarrollan de acuerdo a los objetivos establecidos y metas comprometidas.

## **2.2. MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD**

La "Gestión de Calidad" hace referencia al conjunto de acciones o actividades coordinadas para establecer política y objetivos de calidad con el fin de conseguir esos objetivos y que proporcionan la confianza de que una organización funciona de manera adecuada. Así mismo, los "Modelos de Gestión de Calidad" son el sistema de gestión de calidad total que incluye una visión más ampliada de la organización a la cual se le aplica la gestión de calidad.

### **2.2.1. MODELO MALCOLM BALDRIGE**

El *Modelo de Malcolm Baldrige* es un modelo de gestión de calidad estadounidense que surge en 1982 buscando promover en la empresa una preocupación por la calidad y el entendimiento de los requerimientos para alcanzar la excelencia en la gestión [20]. Dicho modelo es la base para los criterios del *Malcolm Baldrige National Quality Award (MDNQA)*, mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses [21].

El modelo anunciado es una herramienta para la evaluación de la gestión de calidad total en la empresa. Establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes, dirigiendo, respondiendo y gestionando el desempeño basándose en los resultados. Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base en donde se construye las estrategias claves. Estas estrategias, a su vez, deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos. De este modo se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés [21].

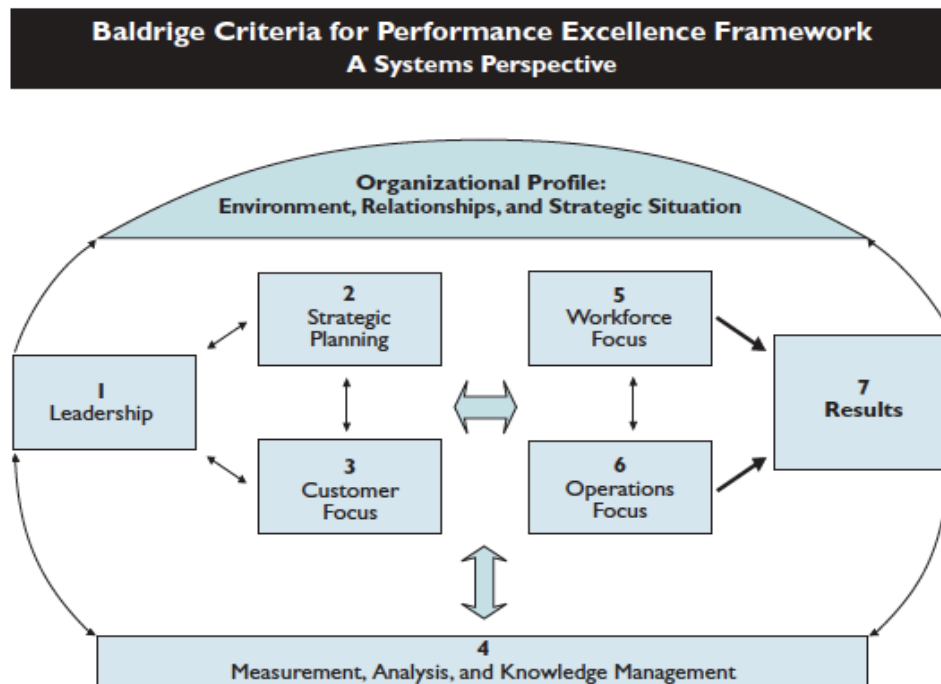
La evaluación de las organizaciones con este modelo se basa en sus logros y mejoras en siete áreas, conocidas como los *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, cada una con un puntaje asignado: liderazgo (120 puntos), planificación estratégica (85 puntos), enfoque

en el cliente y el mercado (85 puntos), medida, análisis y gestión del conocimiento (90 puntos), enfoque en los recursos humanos (85 puntos), gestión por procesos (85 puntos) y resultados (450 puntos).

Los principales conceptos que sustentan el modelo son: liderazgo visionario, excelencia orientada al consumidor, aprendizaje organizativo y personal, valorar a empleados y socios, agilidad, enfoque en el futuro, gestión para la innovación, gestión por hechos, responsabilidad social, enfoque en resultados y creación de valor y perspectiva del sistema.

La aplicación de este modelo se traduce generalmente en una mejora en las relaciones de los empleados, en una mayor productividad, en una mayor satisfacción de los clientes, en un incremento en la cuota de mercado y en una mejora en la rentabilidad. Además, ayuda a conseguir una valoración crítica de la organización que permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora [22].

En la siguiente figura se aprecia el Modelo de Malcolm Baldrige con los ámbitos que su evaluación considera.



**FIGURA 2: MODELO DE EXCELENCIA DE BALDRIGE. FUENTE: [21]**

El Programa Nacional de Calidad de Baldrige dentro de sus actividades, diseña instrumentos que permiten a las organizaciones evaluarse en relación a los criterios del modelo de manera paralela a las evaluaciones que exige la fundación al momento de entregar el premio.

Uno de los instrumentos diseñados consiste en un cuestionario llamado "¿Estamos progresando?", un mecanismo que ayuda a evaluar cómo la organización está funcionando y averiguar qué se debe mejorar o cambiar.

Este documento es una herramienta validada a nivel internacional y gubernamental que sirve como ejemplo y aporte para el instrumento de captación a diseñar. Por lo mismo, en Anexos N°3 se puede encontrar el documento señalado, el cual servirá de inspiración a lo largo del proyecto.

### **2.2.2. MODELO DE EXCELENCIA Y CALIDAD EFQM**

El Modelo de Excelencia y Calidad de la Fundación Europea para la Calidad y Gestión (EFQM por sus siglas en inglés) es un modelo de gestión de calidad que surge en 1988, siendo hoy un referente para toda la Unión Europea. La fundación fomenta en Europa el establecimiento de alianzas a nivel nacional con organizaciones similares a ella a fin de promover la excelencia sostenida en las organizaciones europeas [23]. La misma fundación define al modelo EFQM de Calidad y Excelencia como una vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua en entornos empresariales tanto privados como públicos [24].

Este enfoque abarca los aspectos que llevan a la excelencia empresarial con criterios exhaustivos de evaluación que las mismas empresas candidatas al Premio Europeo a la Excelencia en la Calidad deben presentar para medir el desempeño de la organización [25]. Los principales conceptos que sustenta el modelo EFQM son la orientación hacia los resultados y hacia el cliente, el liderazgo y coherencia, la gestión por procesos y hechos, el desarrollo e implementación de las personas, el proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora, el desarrollo de alianzas y la responsabilidad social de las empresas [23].

A través de la autoevaluación, el modelo EFQM pretende una gestión más eficaz y eficiente. La identificación de los puntos fuertes y débiles aplicados a diferentes ámbitos de la organización son el punto de partida para el proceso de mejora continua [24].

El modelo contempla nueve pasos: los cinco primeros son facilitadores (enfocados en lo que la organización hace y en la forma de cómo lo hace) y los cuatro últimos son de resultados (lo que la organización obtiene al realizar los procesos y actividades) [20]. En la



siguiente figura se aprecia el modelo EFQM con los ámbitos que en su evaluación considera [24].



FIGURA 3: MODELO DE EFICIENCIA Y CALIDAD DE EFQM. FUENTE: [23]

### 2.2.3. MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue creado en 1999 por FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad). FUNDIBEQ es una organización supranacional apoyada y constituida por una serie de empresas, sin ánimo de lucro, que está promoviendo y desarrollando la gestión global de la calidad en el ámbito iberoamericano. [26]

Los conceptos fundamentales del modelo son: (1) lograr resultados equilibrados entre todos los grupos de interés; (2) añadir valor a los clientes; (3) liderar con visión, inspiración e integralidad; (4) gestionar por procesos; (5) alcanzar el éxito mediante las personas; (6) favorecer la creatividad y la innovación; (7) desarrollar alianzas; y (8) asumir la responsabilidad de un futuro sostenible. [26]

El modelo contempla cinco procesos facilitadores: (1) liderazgo y estilo de gestión; (2) estrategia; (3) desarrollo de las personas; (4) recursos y asociados; y (5) procesos y clientes. En los procesos de autoevaluación se analiza el *enfoque*, el *desarrollo* y la *evaluación y revisión* de cada uno de estos criterios. Además, existen cuatro criterios de Resultados: (6) resultados de clientes; (7) resultados del desarrollo

de las personas; (8) resultados de sociedad; y (9) resultados globales. [26]

En la siguiente figura se aprecia el modelo Iberoamericano con los ámbitos que en su evaluación considera [26].

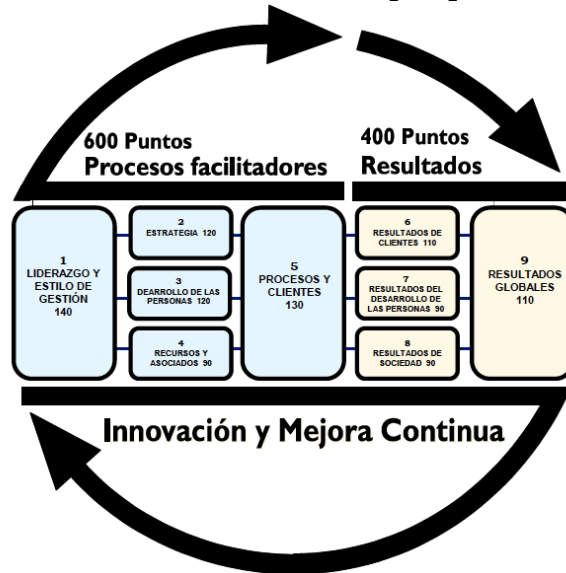


FIGURA 4: MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN. FUENTE: [26]

## 2.2.4. MODELO CHILENO DE GESTIÓN DE EXCELENCIA

Chile posee un “Modelo Chileno de Gestión de Excelencia”, que corresponde a una adaptación del Modelo Malcolm Baldrige, que se utiliza para entregar el Premio Nacional a la Calidad y como modelo base para diseñar adaptaciones sectoriales específicas. [27]



FIGURA 5: MODELO CHILENO DE GESTIÓN DE EXCELENCIA. FUENTE: [28]

## **2.3. ORGANIZACIÓN DE EXCELENCIA: LITERATURA UNIVERSAL**

En la literatura universal hay una serie de autores que han trabajado con el propósito de descubrir qué es lo que hace a una organización de excelencia, respondiendo preguntas tales como: cuáles son las mejores prácticas para una organización, cuáles son los ámbitos que mayormente impactan en el desempeño de la organización, qué características debe tener un equipo de alto desempeño, cuáles son las características ideales de un líder, etc.

Los autores que sobresalen en este campo de la literatura son: Stephen Covey con su libro "Los siete hábitos de las personas altamente efectivas"; Robert S. Kaplan creador del Balanced Scorecard; Jim Collins autor de "Líder de Nivel 5", además de "Empresas que sobresalen" y "Empresas que perduran", entre otros; Daniel Goleman con su libro "Inteligencia Emocional"; Kenneth H. Blanchard con sus ediciones de bolsillo de "Trabajo en equipo", "Choca esos cinco" y "¡Saber y hacer!". Además hay otros autores como Ram Charan con su libro "Know How", Marcus Buckingham con "Primero, rompa todas las reglas" y tantos otros.

A continuación se muestra una síntesis de las conclusiones más importantes que estos autores han ido recopilando, con la intención de ir descubriendo cuáles son los aspectos más relevantes a destacar para comprender cuáles son las características que debe tener una organización de excelencia.

Los temas más frecuentes y transversales a los autores mencionados son la gestión estratégica y la visión a futuro de la organización; el liderazgo en los altos cargos ejecutivos y el trabajo en equipo. Estos temas hacen mención precisamente a procesos dentro de la organización, buscando así mejorar el desempeño en estos para lograr buenos resultados.

### **2.3.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Collins hizo un estudio para entender cuáles son los factores que convierten una buena empresa en una empresa extraordinaria, mostrando las conclusiones en su libro "Empresas que sobresalen". De este estudio, el autor plantea que hay seis motivos para hacer la transición de buena a extraordinario [29]:

- (1) *Liderazgo de Nivel 5*: todas las organizaciones que estudió mostraban un liderazgo característico, siendo los líderes más humildes pero ambiciosos y disciplinados, junto con otra serie de aptitudes.
- (2) *Primero quién y después qué*: hace alusión a que en estas organizaciones ocurre que en primer lugar se busca a las personas correctas para trabajar en la organización y luego, se piensa en la planificación estratégica de ésta.
- (3) *Enfrentarse con los hechos*: ver la realidad sin maquillarla y actuar acorde de lo que acontece, aunque signifique cambiar todo para responder a la evolución del mercado.
- (4) El *concepto del erizo*: comprensión y entendimiento de los tres ámbitos transversales; qué es lo que profundamente te apasiona, en qué puedes ser el mejor del mundo, cuál es tu motor económico.
- (5) *Una cultura de disciplina*: disciplinados al momento de seguir el foco establecido sin perderse con oportunidades fuera de éste.
- (6) *Aceleradores de tecnología*: aprovechan la tecnología para hacer mejor su enfoque establecido, pero si no es útil ni necesario, lo ignoran.

Ram Charan en su obra "Know How" menciona que una organización de excelencia mira el horizonte e identifica las tendencias, estudiando el ambiente externo yendo más allá de los límites de la organización; además pone a las personas adecuadas en los puestos adecuados; conecta a las personas, la estrategia y el presupuesto; evalúa el desempeño, buscando las causas de porqué el rendimiento es bueno o malo; y entrenar bastante. [30]

Charan menciona además la disciplina de la ejecución, indicando que este aspecto es parte integral de la estrategia y la tarea más importante de un líder de negocios. La ejecución es el elemento central en una cultura organizacional efectiva y existen siete comportamientos esenciales a desarrollar por todo líder: (1) conocer a la gente y al negocio; (2) insistir en aceptar y validar la contundencia de los hechos; (3) fijar metas y prioridades claras; (4) perseguir un propósito significativo; (5) recompensar a quienes toman acción y que hacen que las cosas pasen; (6) desarrollar el potencial de la gente mediante el coaching; y (7) autoconocimiento. [31]

Osterwalder & Pigneur en su libro "Business Model Generation" mencionan la importancia de tener clara la propuesta de valor que ofrece la organización, comprendiendo bien qué valor proporciona la

organización a los clientes; qué problemas de los clientes ayuda la organización a solucionar; qué necesidades de los clientes la organización satisface; qué paquete de producto o servicio ofrece la organización a cada segmento de mercado, etc. [32]

### **2.3.2 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**

En relación a materias de liderazgo, Jim Collins define las características de los líderes Nivel 5 y la importancia de sus aportes al éxito de las empresas que dirigen. En su libro "Empresas que sobresalen", el autor declara que sólo 11 empresas en la historia han podido pasar de ser buenas a ser grandes y Collins otorga ese resultado a la capacidad de liderazgo en la organización. [29]

Un líder de Nivel 5 se caracteriza por (1) buscar resultados sostenibles para la organización, generando cambios a largo plazo; (2) elegir sucesores para que la organización continúe creciendo, posponiendo sus pretensiones personales y teniendo la suficiente confianza en sí mismos para contratar gente competente y adecuada; (3) ser modesto, mostrando sincera humildad, pero a la vez ambicioso (para la organización, no para sí mismo); (4) asumir las responsabilidades cuando las cosas andan mal y si salen bien, raramente buscan reconocimiento prefiriendo atribuir el éxito a otros factores; y (5) tener foco organizacional, anhelando una organización exitosa más que buscar recompensas personales. [29]

Stephen Covey plantea que existen cuatro funciones del liderazgo: (1) modelar, ser la referencia para las demás personas; (2) encontrar caminos, ser pionero frente a los desafíos y horizontes desconocidos; (3) alinear, lograr que todas las personas tengan una visión compartida y caminen en línea hacia ella; y (4) facultad, otorgar el poder de hacer y decidir a las demás personas. [33]

Ram Charan, define ocho habilidades para lograr un buen desempeño directivo: (1) *posicionamiento y reposicionamiento*, para encontrar la idea central en el negocio que permita satisfacer las demandas de los clientes; (2) *entender el cambio externo*, detectando patrones en un mundo complejo; (3) *liderar el sistema social*, reuniendo a la gente correcta con las conductas correctas y la información correcta para tomar mejores decisiones y lograr resultados en el negocio; (4) *evaluar a la gente*, calibrando a las personas en función de sus acciones, decisiones y conductas; (5) *conformar un equipo de liderazgo*, reuniendo gente altamente competente y líderes de un alto nivel; (6)

*establecer metas*, que permitan lograr un equilibrio entre lo que el negocio podría llegar a ser con lo que realísticamente puede lograr; (7) *establecer prioridades con alta precisión*, definiendo el camino, recursos, acciones y energías para lograr las metas; y (8) *tratar con creatividad y positividad las tendencias y presiones sociales*. [30]

El liderazgo es, ante todo, una función social, un acto cooperativo y solidario. La cooperación supone un trabajo de equipo que debe llevar hasta el trabajo cooperativo sinérgico, donde cada miembro tiene la posibilidad de potenciar el grupo al que pertenece. Este trabajo cooperativo no tendrá a ningún resultado importante si no estuviera orientado por un objetivo común que permitiese la realización personal y grupal.

### **2.3.3. TRABAJO EN EQUIPO**

Steve Buchholz y Thomas Roth en su libro "Cómo crear un equipo de alto rendimiento", describen las características adecuadas para un equipo de trabajo, las cuales son: liderazgo participativo; responsabilidad compartida; unidad con un propósito (compartir una visión); excelente comunicación (crear confianza); mirar el futuro evitando atascarse; estar atentos a las tareas con reuniones eficientes; incluir talentos creativos; y tener respuestas rápidas en relación a las oportunidades que están esperando. Con lo anterior se espera lograr la sinergia en equipo requerida para una empresa de excelencia. [34]

Kenneth H. Blanchard y Sheldon Bowles en su libro "Choca esos cinco" indican que un equipo debe proporcionar un propósito y valores; unir habilidades y conocimientos (desarrollar capacidades: impartir conocimiento, alentar, dar confianza y medir resultados, turnarse capacidades, crear conciencia de la capacidad); crear el potencial del equipo (coordinar sinergias: fijar un plan de acción; compartir liderazgo; recompensar; rotación responsabilidades; convertir habilidades individuales en colectivas); y elogiar ("un kilo de elogios vale más que un kilo de reproches"). [35]

## **2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL IGNACIANA**

Una Empresa Social Ignaciana tiene rasgos distintivos que concretan un "modo de proceder" propio de la compañía de Jesús. Este modo de proceder es en esencia un horizonte hacia el cual se espera

que avancen las instituciones. Con lo anterior, se entiende que actualmente las instituciones poseen su propia cultura organizacional, sin embargo, hay un modelo de cultura a la cual se quiere llegar. Este modelo será el que se desarrollará en el proyecto, buscando representar y distinguir una organizacional de espiritualidad ignaciana.

La Congregación General 35, en el Decreto 6 se refiere a una empresa social ignaciana de la siguiente manera:

*"El corazón de una obra ignaciana<sup>4</sup> son los Ejercicios Espirituales de San Ignacio. De hecho, una obra puede ser llamada ignaciana siempre que actúe de una manera que sea la característica del carisma ignaciano: cuando intencionalmente busque a Dios en todas las cosas; cuando practique el discernimiento ignaciano; cuando se acerque a la realidad a través de un cuidadoso análisis del contexto, en diálogo con la experiencia, evaluado por medio de la reflexión, orientado a la acción y abierto siempre a la evaluación."* [36]

A pesar que no existe un modelo claro y de consenso sobre qué caracteriza una empresa social ignaciana, hoy se puede encontrar una serie de propuestas intentando plantear lo anterior de parte de jesuitas e instituciones oficiales de la Compañía de Jesús, de redes internacionales y asociaciones. A continuación, se hará el intento de sintetizar algunas de estas fuentes.

#### **2.4.1. LOS EJERCICIOS ESPIRITUALES FUENTE DE LA ESPIRITUALIDAD**

La OPSA se ha esforzado por ofrecer una esquematización sobre las características de este tipo de empresas sociales, basada en las fuentes propias que fundamentan a la Compañía de Jesús, las cuales son los Ejercicios Espirituales de San Ignacio de Loyola, las Constituciones de la Compañía de Jesús y las Normas Complementarias de ésta. De esta forma, la OPSA plantea que la identidad ignaciana de una empresa social vinculada a la Compañía de Jesús está dada por cuatro rasgos característicos.

Estos rasgos son los siguientes: *la misión*; la participación como *Cuerpo Apostólico en la Iglesia* y la utilización de metodologías como el *examen* y el *discernimiento ignaciano*. Estos rasgos están relacionados

---

<sup>4</sup> Hace referencia a una empresa social vinculada a la Compañía de Jesús.

en forma dinámica y se potencian entre ellos. Entonces, la ignacianidad de una empresa social de este tipo viene dada por la interacción de todos ellos y el modo como impregnan a las personas que trabajan en ella, los distintos procesos, los equipos de trabajo, las relaciones al interior de los equipos y la empresa considerada en su conjunto. [12]

Jorge Cela, S.J., Coordinador General de la Federación Internacional Fe y Alegría<sup>5</sup> entre 2002 al 2009, intenta también hacer una síntesis de lo que diferencia una organización ignaciana del resto, quedando su trabajo registrado en "La gestión desde la perspectiva Ignaciana". Él esquematiza en nueve puntos las características propias de una organización ignaciana, todas ellas tomadas de la redacción de los "Ejercicios Espirituales". [37]

1) **Principio y fundamento:** encontrar la identidad

En los Ejercicios Espirituales San Ignacio invita a quien los hace a comenzar por una reflexión sobre quién es, que lo lleva a descubrir el sentido de su vida y la clave para ordenar todas sus relaciones al fin para el que fue creado. La fuerte identidad de una organización ignaciana es su principio y fundamento.

2) **Oración y discernimiento:** la comunicación

La espiritualidad ignaciana es para discernir en medio de la transformación del mundo, considerando siempre actitud de escucha y de entrar en diálogo. En una organización ignaciana, este discernimiento se da en diálogo con la comunidad. El diálogo del trabajo en equipo muestra la comunicación como pieza clave para la gestión, pero también es necesaria la comunicación más amplia con la sociedad.

3) **La conversión necesaria**

Gestar una organización ignaciana implica entrar en un proceso de conversión permanente. La identidad debe siempre funcionar como llamado a crecer, asumiendo responsablemente la misión de la institución.

4) **La visión estratégica**

San Ignacio, antes de comenzar una oración, pide recordar "a dónde vamos y a qué". Las organizaciones ignacianas deben tener una clara imagen de a dónde quieren llegar y la disposición para orientar todas las acciones y operaciones hacia la consecución de su fin. La garantía de acertar en la planificación estratégica viene

---

<sup>5</sup> Movimiento de educación popular integral y promoción social vinculado a la Compañía de Jesús.



dada por la proximidad de la visión a la experiencia de cercanía con el pobre y por el diálogo con la comunidad comprometida, vivido a través de los mecanismos de participación. Una planificación estratégica anclada en los valores ignacianos y construida colectivamente se convierte en una guía.

La visión estratégica supone acción reflexiva que evalúa y sistematiza para avanzar. San Ignacio en los ejercicios propone el examen periódico, la evaluación como actitud de mejora. Como actitud de crecimiento, como atención a oportunidades, como continuo balance de fortalezas y debilidades en el andar hacia las metas. Es la manera de entender el *magis ignaciano*, siempre creciendo hacia la mayor gloria de Dios, hacia el seguimiento más cercano de Jesús.

### **5) Nuestros proyectos y el estilo de Dios**

Los proyectos tienen que nacer de la cercanía con la realidad y del sueño realista de la visión estratégica y estar encuadrados en el propósito transformador de la sociedad, ligados a la comunidad concreta, nacidos de ella y realizados con su participación. Por eso las medidas de calidad de una organización ignaciana no siempre coinciden con los criterios establecidos en las mediciones más frecuentes. Para la Compañía de Jesús no sólo cuentan los resultados, sino también los procesos.

### **6) Optar en un mundo dividido**

Un mundo en el que se tiene que estar en actitud de discernimiento, para optar por los caminos que más se aproximan a su opción fundamental.

### **7) Un camino en red**

La Compañía de Jesús es parte de la Iglesia y debe enmarcar sus decisiones dentro del cuerpo universal. La gestión de una organización ignaciana está fuertemente enraizado en el trabajo en equipo, es un conjunto de personas distintas que hacen "comunidad de trabajo". Debe ser un sello distintivo la disposición a trabajar con otros.

### **8) Crucificados con los pobres para resucitar**

La gestión ignaciana pasa por la entrega generosa y desinteresada, por el morir cada día en el silencio del trabajo, sabiendo que siembra resurrección.

### **9) En todo amar y servir**

Se trata de una manera de vivir, un estilo espiritual que les hace descubrir en la realidad cotidiana la presencia amorosa de Dios que invita a optar por el seguimiento de Jesús, que se traduce en la actitud de en todo amar y servir.

#### **2.4.2. EL LIDERAZGO IGNACIANO**

*"Ignacio de Loyola tuvo una experiencia particular de Dios en su vida que la marcó definitivamente. Esa experiencia espiritual generó en él una manera de ver a Dios, al mundo, a la vida, a la sociedad, a las personas... Es lo que suele denominarse la "visión" ignaciana. Ignacio escribió su experiencia espiritual y esta "visión" está expresada en los Ejercicios Espirituales (...). Se podría afirmar que esta "visión" ignaciana es como la "clave" desde la cual se puede leer el Evangelio y genera un estilo de vida que posee características específicas y distintivas. Se ha llamado, con razón, el "camino ignaciano"". [38]*

Ignacio de Loyola, una vez elegido General de la Compañía y durante sus 16 años de gobierno, fue modelando el estilo de su liderazgo. A través de sus cartas, sus orientaciones, sus comportamientos, se puede estudiar cómo su liderazgo se fue configurando y aclarando hasta llegar a ser un modelo para muchos. Es claro que la comprensión integral de este estilo de liderazgo supone haber vivido la experiencia espiritual de los Ejercicios Espirituales de donde brota y adquiere todo su sentido.

Carlos Vásquez, S.J., describe el liderazgo ignaciano como *"Un estilo de vida que, al servicio de la misión de Jesucristo, se inspira en los Ejercicios Espirituales, para orientar y acompañar el proceso de desarrollo humano en lo personal y comunitario, hacia la excelencia integral, en la formación de hombres y mujeres para los demás y con los demás". [38]*

De todo este contexto han surgido rasgos típicos y característicos de lo que hoy se denomina el Liderazgo Ignaciano. Los aspectos fundamentales pueden sintetizarse en los siguientes rasgos [38]:

1. El conocimiento, amor y seguimiento a la persona de Jesucristo. De allí nace el lema de Ignacio: "en todo amar y servir" y, en consecuencia, el haber aprendido a "ver a Dios en todas las cosas".
2. Gran disponibilidad para el servicio en cualquier parte del mundo y para vivir desapegado de todo aquello que pudiera impedir un servicio auténtico y efectivo.

3. Servir buscando siempre lo mejor, un servicio realizado con excelencia. De allí surgió tanto el “magis” ignaciano como el lema de la Compañía de Jesús: hacer todo a la Mayor Gloria de Dios.
4. Búsqueda constante de la voluntad de Dios. Por esto, el discernimiento espiritual es la herramienta espiritual imprescindible para “buscar y hallar a Dios en todas las cosas”. El liderazgo adquirió así un estilo participativo, orante, de búsqueda común, lo cual lleva a un compromiso mayor de todos en la decisión que, finalmente, asume el Superior.
5. La práctica apostólica muestra también la importancia de producir resultados. Ignacio pedía anualmente a los Superiores de la Compañía un informe detallado de su trabajo apostólico que suele, aun hoy en día, solicitarse por parte del Padre General a los Superiores.
6. El amor preferencial por los pobres es algo constitutivo del ejercicio del liderazgo al estilo de Ignacio de Loyola.
7. El Superior en la Compañía está llamado a construir una comunidad o sea, compañeros apostólicos al servicio de la misión de Jesucristo.
8. El seguimiento y acompañamiento personal es distintivo de este estilo de liderazgo, dado que la comunidad necesita sentirse acompañados y ser acompañados, para que su fuerza apostólica fuera mayor y más efectiva.
9. Existe una tradición apostólica y, específicamente, educativa que con los siglos ha mostrado ser exitosa.

## **2.5. METODOLOGÍAS PARA EL DISEÑO DE CUESTIONARIOS**

Con la intención de tener una metodología adecuada para la elaboración y construcción del instrumento de captación, se realizó un estudio en estas materias. Existe una magnitud considerable de material respecto a este tema, sin embargo, son pocos los documentos que expresan con claridad y con procesos formales una metodología para un diseño adecuado de instrumento de captación.

Se decidió tomar como base la metodología empleada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía – México para el Diseño de Cuestionarios, debido a que la metodología planteada para el Diseño de Cuestionarios se acomoda al proceso que desea seguir la Oficina de Planificación de Seguimiento Apostólico a través de la memorista. A continuación se muestra los conceptos teóricos que sustentan esta metodología.

Los instrumentos de captación son herramientas básicas para obtener y registrar datos de interés, conforme al objeto del proyecto, con el fin de satisfacer las necesidades de información. Existe diversidad de recomendaciones en la literatura, la que se muestra a continuación busca facilitar su construcción orientados a obtener instrumentos validados y confiables. [39]

### **2.5.1. GENERALIDADES**

Antes de exponer la metodología es necesario aclarar algunos conceptos básicos.

- 1) *Instrumento de captación*: Formato que se utiliza para el registro de los datos, en un proyecto estadístico; tal información se ha definido previamente y organizado en el marco conceptual.
- 2) *Cuestionario*: tipo de instrumento de captación que presenta preguntas y/o enunciados dirigidos a los informantes, para obtener datos específicos acerca de las variables que serán objetos de captación.
- 3) *Marco Conceptual*: ordenamiento de temas, categorías, variables y clasificaciones al cual se referirán los datos objeto de captación, incluido el glosario con las definiciones formales de cada uno de los conceptos a utilizar en el cuestionario.
  - a. *Tema*: Enunciado genérico referente a un campo de conocimiento. Su estudio constituye la justificación del proyecto estadístico.
  - b. *Categoría*: Conjunto de cuantificación y caracterización.
  - c. *Variable*: Concepto que admite distintos valores para la caracterización o clasificación de un elemento o un conjunto.
  - d. *Clasificación*: Ordenamiento de todas las modalidades nominales o intervalos numéricos admitidos por una variable.
  - e. *Clase*: Cada una de las modalidades nominales o intervalos numéricos admitidos por una variable.

Existen además una variedad de cuestionarios, que se distinguen según criterios de clasificación que se utilicen. A continuación se presentan algunos más frecuentes, con el fin de proporcionar un panorama de las modalidades que se pueden adoptar, dependiendo de

las decisiones técnicas y metodológicas que se tomen sobre determinados aspectos que impactan en el logro óptimo de los objetivos del proyecto.

- 1) *Según el grado de estructuración de las preguntas:* Puede ser un cuestionario estructurado (las preguntas y posibles respuestas se presentan de la misma forma a todos los informantes) o un cuestionario no estructurado (se conforma por preguntas generales que permite al entrevistador mayor libertad y flexibilidad en la formulación de preguntas específicas).
- 2) *Según el medio de presentación:* Puede ser un cuestionario impreso o un cuestionario electrónico.
- 3) *Según el tipo de entrevista:* puede ser un cuestionario para autoentrevista o un cuestionario para entrevista directa.
- 4) *Según el número de temas que se abordan:* Puede ser un cuestionario monotemático o uno multitemático.

## **2.5.2. CONDICIONANTES PARA EL DISEÑO DE CUESTIONARIOS**

En los proyectos estadísticos hay algunos aspectos y circunstancias sobre los cuales no tiene control quien interviene en el diseño del cuestionario, pero que debe conocer para poder realizarlo. A estos aspectos se le llama condicionantes y son: características generales del proyecto, características del marco conceptual, contexto de aplicación y medios de presentación de los cuestionarios.

- 1) *Características generales del proyecto:* Hace referencia a aquellos aspectos definidos en la fase de planeación de un proyecto estadístico, a los cuales debe adecuarse el diseño del cuestionario, tales como los objetivos, la precisión o confianza con que se requieren los datos, cobertura geográfica, el método para la generación de estadística básica, métodos y técnicas para el procesamiento, el techo presupuestal, tiempo para realizar todo el proyecto, frecuencia y otros.
- 2) *Características del marco conceptual:* El cuestionario debe reflejar fielmente los contenidos del marco conceptual y tener presente los esquemas para la presentación de resultados, considerando cruces de variables e indicadores, de tal manera que el cuestionario no omita la pregunta de

algún concepto necesario o se interrogue por algunos que no estén contemplados en él.

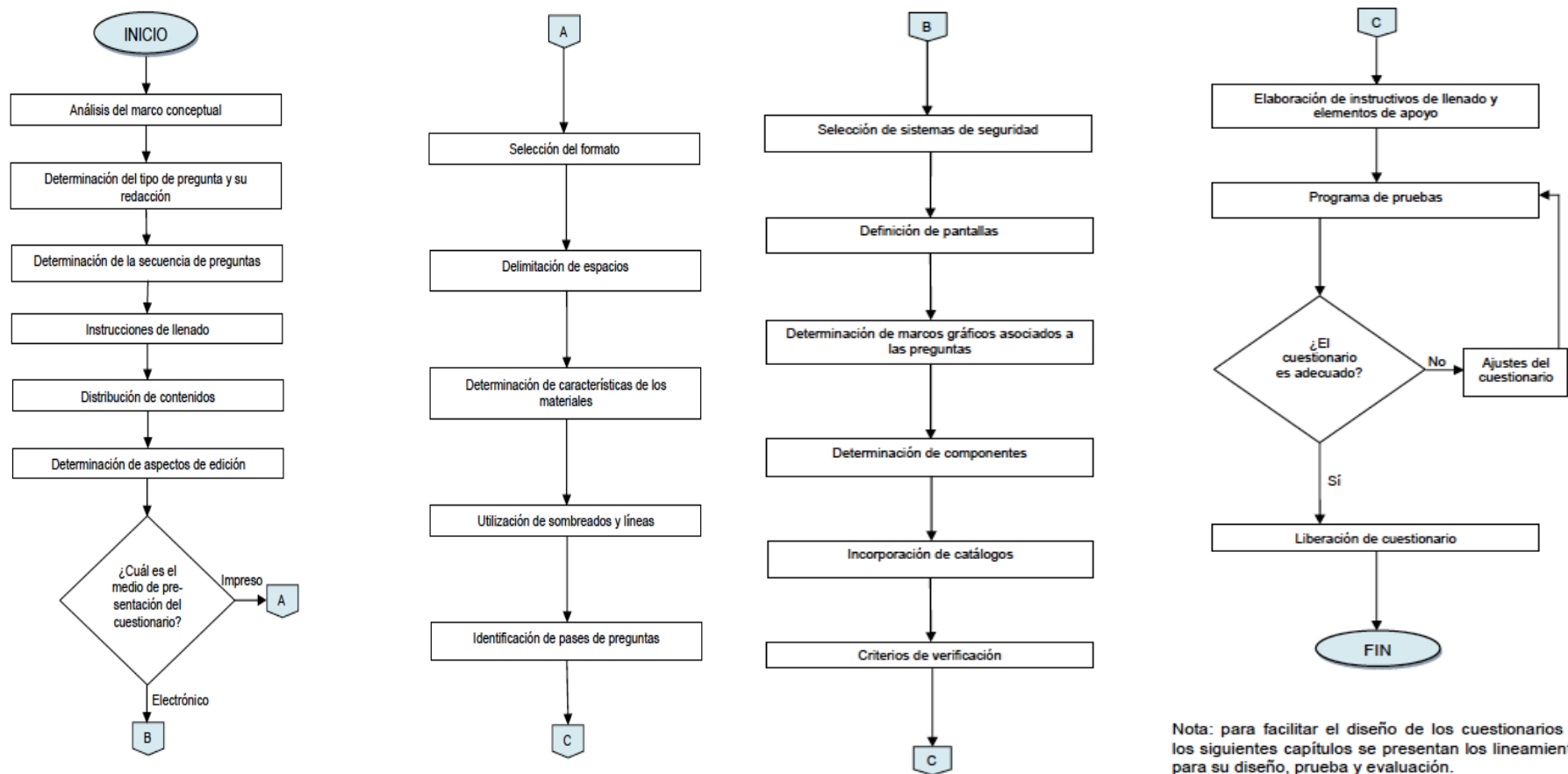
La amplitud del marco conceptual influye en el grado de dificultad para captar los datos. A mayor número de preguntas se incrementan los problemas de pases o saltos, la colaboración del informante para proporcionar todos los datos, etc.

Las secciones o apartados en el cuestionario corresponden a los temas, mientras que la agrupación de preguntas corresponden a las categorías. Las variables se presentan en forma de pregunta. Para captar una variable puede ser necesario formular más de una pregunta o bien, en una pregunta pueden estar consideradas más de una variable.

- 3) *Contexto de la aplicación:* Se refiere a las características geográficas y culturales del lugar donde se aplicarán los cuestionarios.
- 4) *Medios de preparación de los cuestionarios:* Son los instrumentos físicos utilizados para contener cuestionarios. Hay de dos tipos: impresos y electrónicos.

### **2.5.3. DIAGRAMA PROCESO GENERAL DEL DISEÑO DE CUESTIONARIOS**

A continuación se muestra un diagrama de las actividades que se deben realizar en el diseño de cuestionarios.



Nota: para facilitar el diseño de los cuestionarios en los siguientes capítulos se presentan los lineamientos para su diseño, prueba y evaluación.

**FIGURA 6: DIAGRAMA DEL PROCESO GENERAL DEL DISEÑO DE CUESTIONARIOS. FUENTE: [39]**

## **2.6. MÉTODOS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICOS**

### **2.6.1. ANÁLISIS FACTORIAL**

El análisis factorial es una técnica estadística de reducción de datos usada para explicar las correlaciones entre las variables observadas en términos de un número menor de variables no observadas llamadas factores [40]. Esta técnica consiste en simplificar la información que da una matriz de correlaciones para hacerla más fácilmente interpretables [41].

Existen dos enfoques en el análisis factorial: (1) el método más usual es el de análisis de Componentes Principales, donde se analiza toda la varianza (común y no común); y (2) el análisis de Factores Comunes, donde se analiza solamente la varianza común [41].

El análisis factorial indica cómo tienden a agruparse los ítems o variables. Examinando el contenido conceptual de los ítems que pertenecen al mismo factor se puede comprender qué factores (o constructos) subyacentes explican las correlaciones entre los ítems.

El análisis factorial suele proponerse como uno de los métodos de validación de constructos. Este método ayuda a establecer la validez de constructo de lo que se está midiendo a través del análisis de la estructura del constructo. Además permite analizar la fiabilidad de éste (hasta qué punto el constructo se interpreta como unidimensional) [41].

El análisis factorial permite comprobar (apreciar) si se está midiendo lo que se dice que mide el instrumento, (1) al clarificar los aspectos que subyacen a una serie de variables (los factores), (2) qué ítems definen cada factor y (3) cómo estos factores están relacionados entre sí. El análisis factorial clarifica la estructura del instrumento y del constructo. El exponer la estructura interna de las variables permite examinar el significado de los que se está midiendo y puede sugerir revisiones del instrumento y mejorarlo.

Los resultados que se tengan del análisis factorial permitirán: conocer el número de factores y el peso de cada ítem con cada factor; además de la proporción de la varianza explicada por cada factor, la proporción de la varianza explicada por todos los factores y la puntuación de cada sujeto en cada factor.



Cabe destacar que el análisis factorial, como todos los métodos estadísticos, operan a un nivel puramente estadístico y no conceptual. Las consideraciones estadísticas solas no garantizan unos resultados con significación conceptual: la relevancia de un factor no depende de sus características estadísticas, sino del contenido teórico de las variables que, en cuanto tal, no entra en el análisis numérico [42].

## **2.6.2. ANÁLISIS DE FIABILIDAD**

La correlación ítem-test es un método estadístico que permite establecer tanto la consistencia interna de los ítems (fiabilidad de la escala) como la discriminación de los mismos. El coeficiente Alfa de Cronbach (1951) es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems [43].

Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad del constructo si se excluyera un determinado ítem [44].

Las hipótesis de investigación que se plantean son las siguientes:

- Hipótesis nula: El ítem discrimina si la correlación es igual a cero.
- Hipótesis alterna: El ítem discrimina si hay correlación diferente de cero.

A mayor valor de Alfa, mayor fiabilidad. El mayor valor teórico de Alfa es 1 y, en general, 0.7 u 0.8 se considera un valor aceptable [45], este valor varía según diversos autores. Para efectos de este estudio se utilizará como aceptable cualquier valor superior a 0,7.

## **CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. FASE I: ELABORACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL**

#### **3.1.1. OBJETIVO**

Elaborar el modelo conceptual donde se encausará el instrumento. Este modelo conceptual consiste en (1) determinar los criterios de evaluación, los cuales hacen referencia a los ámbitos clave que serán evaluados posteriormente en el instrumento de captación; (2) determinar los subcriterios de evaluación, los cuales hacen referencia a los ámbitos más específicos que serán evaluados en el instrumento; y los elementos de gestión, es decir, las prácticas específicas dentro de un subcriterio. Además, la fase finaliza al momento de validar el modelo planteado con diversos agentes de la Compañía de Jesús.

#### **3.1.2. ETAPAS**

##### **3.1.2.1. ELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

Los criterios de evaluación son aquellos ámbitos clave de la gestión en organizaciones, que agrupan procesos susceptibles de ser evaluados, como por ejemplo, liderazgo, estrategia, procesos, personas, recursos, resultados, etc. Por lo tanto, esta etapa consiste en determinar los ámbitos clave que serán evaluados en las organizaciones de la Compañía de Jesús.

A partir de los estudios realizados sobre modelos de gestión de calidad organizacional (Modelo de Malcolm Baldrige, Modelo EFQM, Modelo Chileno de Gestión de Excelencia y Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión) y sobre los modelos de gestión ignaciana ("La gestión desde la perspectiva Ignaciana" de Jorge Cela, S.J.; "Rasgos propios de las Obras de la compañía de Jesús, Provincia de Loyola) se realizará un análisis sobre los ámbitos que cada uno de ellos aborda. Este análisis conlleva identificar aquellos ámbitos prioritarios y de mayor relevancia en la gestión de este tipo de organizaciones.

El análisis dicho consiste en hacer un mapa comparativo entre los distintos modelos estudiados, poniéndole énfasis a lo que indica la estadística. Además, se debe considerar aspectos transversales a la

espiritualidad. Luego, a través de un discernimiento, se procede a tomar decisión sobre cuáles y cuántos ámbitos evaluar.

Finalmente, se consultará al equipo de la oficina a cargo, para que de esta forma la decisión sea tomada por parte de ellos y validada por el equipo de delegados de la provincia, quienes conocen con mayor cercanía y exactitud qué es lo primordial para ser evaluado en estas empresas sociales.

### **3.1.2.2. ELECCIÓN DE SUBCRITERIOS DE EVALUACIÓN Y DETERMINACIÓN DE ELEMENTOS DE GESTIÓN**

Los subcriterios de evaluación son aquellos ámbitos más específicos que caracterizan cada criterio determinado en la etapa previa. Estos expresan el contenido del criterio en forma desagregada. Por lo tanto, esta etapa consiste en determinar los ámbitos más específicos que serán evaluados en las organizaciones de la Compañía de Jesús.

A través de la revisión de la literatura universal en materias de gestión, estudiando con mayor profundidad los modelos de gestión de calidad e incorporando los elementos de la cultura organizacional ignaciana, se determinarán aquellos ámbitos más específicos y recurrentes. Lo anterior se realizará a través de un estudio y análisis de la literatura, tanto técnica como ignaciana, aglomerando aquellos conceptos con múltiples repeticiones en distintas categorías.

Los elementos de gestión son aquellas prácticas específicas, dentro de un subcriterio, que dan cuenta de la metodología que se debe utilizar para abordar algún aspecto de la gestión en este tipo de organizaciones. En base al estudio de la literatura realizado en la etapa anterior, se detectarán aquellas características que se desea considerar en el estudio y que la oficina busca captar a través del instrumento de captación que posteriormente se diseñará.

Esta etapa es crucial ya que a partir de las características que se hayan determinado se buscarán los indicadores para luego redactar las preguntas o enunciados con sus respectivas variables. Es decir, lo que se registre en esta etapa será lo que finalmente se capturará en el instrumento para que luego se pueda realizar una evaluación con la información adquirida.

### **3.1.2.3. VALIDACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL**

Con el modelo conceptual elaborado, se procederá a validar lo construido primero con la OPSA, luego con distintos representantes de instituciones ignacianas y finalmente con los delegados de la Provincia, incluyendo el Padre Provincial.

## **3.2. FASE II: DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO**

### **3.2.1. OBJETIVO**

Diseñar y construir el instrumento de captación a partir del marco conceptual elaborado, a través de una metodología de diseño de cuestionario validada. El diseño contempla las etapas de (1) análisis del marco conceptual; (2) diseño del cuestionario; y (3) ajuste del cuestionario.

### **3.2.2. ETAPAS**

#### **3.2.2.1. ANÁLISIS DEL MARCO CONCEPTUAL**

Consiste en determinar la forma operativa como deben presentarse los temas, categorías, variables y clasificaciones, para la captación correcta de los datos respectivos, sin que altere su significado. Esta etapa se debe realizar previo a la redacción de las preguntas, ya que la naturaleza de los conceptos a captar, puede implicar problemas que exigen atención especial en el diseño. Por otra parte, hay una serie de decisiones operativas que se toman a partir del análisis del marco conceptual, las cuales se describen a continuación.

#### **A. Determinación del perfil del informante adecuado**

El diseño debe tener presente el perfil del informante adecuado y orientarse, según la naturaleza de las preguntas, a resolver dificultades de entendimiento, molestia, temor o desconfianza. Se refiere al conjunto de características que debe reunir la persona que contesta el cuestionario, con el fin de que los datos sean los más veraces posible, de acuerdo a los objetivos del proyecto. Se debe considerar: (1) conocimiento sobre los temas abordados; (2) resistencia a responder

determinadas preguntas; (3) dificultades involuntarias para responder verazmente.

## **B. Determinación del tipo de entrevista**

La captación de información estadísticas, ya sea en papel o por medios electrónicos, puede realizarse de diversas formas; éstas suelen caracterizarse en función de tres aspectos: (1) participación del entrevistador; (2) contacto con el informante; (3) grado de asistencia computacional. Las combinaciones posibles y válidas de estas modalidades, van a definir la modalidad de la entrevista para recolectar datos.

## **C. Determinación de la referencia temporal**

Hace referencia al lapso que se toma como base para ubicar la información estadística solicitada, ya sea un periodo dado (intervalo entre dos momentos determinados) o un momento asociado a una fecha determinada. Para su definición, se debe tomar en cuenta la exigencia conceptual y la problemática en la captación, lo cual impacta en si la información requerida proviene de registros o de la memoria del informante.

En el caso de que se recurra a la memoria del informante se debe considerar que de esta forma se obtiene información menos precisa entre más largo sea el periodo a recordar y que cuando se solicita información respecto a un mismo periodo, es más probable que recuerden los acontecimientos principales y no los de menor importancia.

### **3.2.2.2. DISEÑO DEL CUESTIONARIO**

En esta etapa se deben combinar de manera adecuada varios aspectos: sintaxis en la redacción; secuencia de las preguntas; formato y edición, con el fin de facilitar la captación y procesamiento de la información. Se recomienda que en esta etapa se involucren tanto expertos de la temática, como los responsables de la implementación.

Los requisitos generales para un buen diseño son: (1) correspondencia con el marco conceptual, cubriendo la totalidad de los conceptos y estableciendo con claridad la relación entre preguntas y variables; (2) sencillez, el formato debe facilitar su llenado y agilizar las actividades de procesamiento de datos; (3) fluidez, debe incluir

preguntas o comentarios para conducir con sutileza; (4) autosuficiencia, debe cuidarse que el cuestionario contenga todo los elementos para su aplicación.

## **A. Determinación del tipo de pregunta y su redacción**

La pregunta en el cuestionario es un requerimiento de información que representa operativamente la variable, cuyos valores se busca conocer para cubrir los objetivos del proyecto. Para hacer operativo el marco conceptual a través de preguntas, se necesita tener identificado claramente: qué información se necesita (marco conceptual); quién la puede proporcionar (perfil del informante); cómo se le solicitará (tipo de entrevista y medios de presentación); en dónde se encuentran estas personas y cómo son (contexto de aplicación).

### **1) Tipos de pregunta**

A continuación se muestran las tipologías que se manejan con mayor frecuencia.

- *Según la modalidad de respuesta:* (1) preguntas abiertas, captan lo indicado por los informantes y no presentan opciones predeterminadas de respuestas; (2) preguntas cerradas, son las que manejan opciones de respuestas predeterminadas.
- *Según su función (contenido):* (1) preguntas de identificación, permiten caracterizar al informante; (2) preguntas de análisis temático, son las preguntas clave para alcanzar los objetivos del proyecto; (3) preguntas de control, son aquellas de tipo operativo que facilitan la captación de datos de interés.

### **2) Redacción de las preguntas y opciones de respuestas**

Este aspecto tiene impacto en la veracidad de las respuestas que proporcione el informante, ya que la redacción debe evitar sesgos del informante en cuanto al significado de los enunciados formulados. Hay dos formas de plantear la pregunta, como una interrogante propiamente dicha o mediante enunciados generales.

La redacción debe contar con los siguientes requisitos: (1) que la pregunta corresponda al contenido conceptual de la variable; (2) emplear palabras claras, sencillas y en un lenguaje acorde a la población que contestará el cuestionario; (3) las preguntas deben

ser en sentido afirmativo y referirse a una sola idea, para evitar ambigüedades; (4) redactar preguntas preferentemente cortas; (5) evitar el lenguaje técnico y uso de abreviaturas; (6) evitar preguntas sesgadas (no incorporar juicios de valor, textos que prejuzguen y preguntas que induzcan la respuesta).

En la redacción de las opciones de respuestas en las preguntas "cerradas", hay que considerar: (1) con base en el marco conceptual y un análisis de la frecuencia de eventos previos o similares, determinar las opciones de las respuestas y su ordenamiento; (2) diferenciar con claridad las opciones residuales como "otra" respecto a los valores que puede tomar la variable; (3) las opciones de respuestas deben estar previamente codificadas.

## **B. Determinación de la secuencia de preguntas e instrucciones de llenado**

Se refiere al ordenamiento de las preguntas con el fin de darle coherencia y fluidez al llenado del cuestionario. Debe propiciar que el informante se mantenga interesado en el proyecto, para lo cual es necesario:

(1) Iniciar la solicitud de información con preguntas sencillas y de carácter general que despierten el interés del informante y lo motiven a proporcionar los datos solicitados; (2) agrupar las preguntas relacionadas por categoría, tema y misma referencia temporal; (3) seguir una secuencia que presente primero las preguntas que se refieran a las categorías generales y al final las más particulares; (4) se debe cuidar que no queden preguntas importantes al final; (5) hay que poner atención en que las preguntas que se refieren a cuestiones delicadas o íntimas se ubiquen en la parte intermedia; (6) evitar la secuencia de preguntas u opciones de respuesta donde una respuesta pueda afectar la veracidad de la siguiente; (7) si se manejan diferentes temas, se recomienda incluir alguna aclaración que sirva como transición; y (8) dejar al final las preguntas sencillas que permiten terminar la entrevista de manera relajada.

Las instrucciones de llenado son indicaciones en el cuestionario para explicar al informante lo que debe hacer. Deben ser breves, claras y adecuadas para las personas a quien van dirigidas a fin de facilitar el cuestionario con criterios homogéneos. Hay instrucciones generales, para un grupo de preguntas similares y para cada pregunta, si éstas

son de diferente tipo de respuesta. Los pases de pregunta son un tipo de instrucción, también las “llamadas de atención” y “ejemplos”.

#### **D. Distribución de contenidos y determinación de aspectos de edición**

Se debe buscar que el diseño y particularmente la distribución de contenidos contribuya a un llenado fácil y fluido, para que de esta forma el cuestionario no represente una carga para quien lo contesta. Se debe considerar: (1) información general; (2) datos de control; (3) contenido temático; (4) instrucciones; (5) observaciones; (6) glosario; (7) índice; y (8) anexos. Además de aspectos de diseño y selección de letras, colores, sombreados, espacios y líneas; orientados a facilitar la legibilidad y manipulación del cuestionario, tomando en cuenta las condiciones en que puede ser llenado.

#### **F. Elaboración de instructivos de llenado y elementos de apoyo**

Son documentos auxiliares para contestar el cuestionario bajo criterios preestablecidos, cuyo objetivo es garantizar el correcto llenado, contribuir a que la calidad de los datos recabados sea satisfactoria, orientado a evitar prejuicios y dudas sobre casos especiales o situaciones imprevistas durante el levantamiento de información. Estas instrucciones dependen de la magnitud y complejidad del proyecto.

#### **G. Herramientas informáticas para el armado de cuestionarios**

Existen herramientas informáticas que facilitan el “armado” de un cuestionario, ofreciendo diversas opciones de diseño y utilización de espacios. Se orientan principalmente a la captación de datos en dispositivos móviles o mediante el uso de internet. Además pueden incluir mecanismos de validación de datos en cuanto se captan, de acuerdo a criterios de aceptación y rechazo de valores previamente definidos.

### **3.2.2.3. AJUSTES DEL CUESTIONARIO**

Son un conjunto de actividades que se desarrollan durante el proceso de su diseño, para asegurar que estos sean idóneos para los propósitos del proyecto estadístico. Toda medición efectuada a través de cualquier instrumento de captación está expuesta a errores, los cuales pueden ser sistemáticos (sesgos) o aleatorios, por lo que en las pruebas



se busca obtener elementos para verificar la validez y confiabilidad del cuestionario.

Un cuestionario es válido si recoge la información para la que fue diseñado. La validez representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir. Una pregunta es válida si estimula una respuesta precisa y relevante, por lo que la selección y redacción de las preguntas influyen en su validez.

En este caso, el ajuste del cuestionario se hará a partir de juicios de expertos y con ellos se verificará la validez del instrumento elaborado.

### **3.3. FASE III: IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOTIPO**

#### **3.3.1. OBJETIVO**

La fase III de implementación del prototipo tiene dos grandes objetivos: (1) en primer lugar aplicar el prototipo del instrumento de captación a un grupo de colaboradores de Empresas Sociales vinculadas a la Compañía de Jesús, con el fin de observar si los colaboradores entienden las proposiciones o ítems planteados y si el modo de respuestas es el apropiado para contestar. Luego (2) aplicar el prototipo un grupo mayor de colaboradores para obtener una muestra mayor de respuestas, con el propósito de realizar un análisis estadístico para validar y determinar la confiabilidad del instrumento.

#### **3.3.2. ETAPAS**

##### **3.3.2.1. ESTUDIO DE CAMPO**

Se tomará una muestra de colaboradores de Empresas Sociales vinculadas a la Compañía de Jesús. Se eligen estos colaboradores para realizar un estudio del entendimiento de los ítems y tipo de respuesta de la escala. Estos no serán considerados para el análisis estadístico, ya que sólo interesa saber si es clara la estructura semántica de la escala y si el modo de contestar es el apropiado para este tipo de perfiles.

Los resultados de este estudio de campo permitirá, entre otras cosas: (1) Observar si el cuestionario se aplica de manera ágil y sin obstáculos; (2) verificar la idoneidad de los procedimientos y (3) detectar si las referencias temporales son claras.

### **3.3.2.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

Luego del estudio de campo, es necesario disponer de elementos para evaluar el instrumento de captación, de esta forma se realizará un proceso de validación y fiabilidad (confiabilidad) del prototipo con el objetivo de implementarlo luego como instrumento de captación para evaluar el desempeño organizacional de las Empresas Sociales vinculadas a la Compañía de Jesús.

Esto constituye un estudio para identificar deficiencias del cuestionario durante su aplicación, con el fin de contar con elementos para mejorar su diseño en proyectos similares futuros. La evaluación se inicia en el momento en que se aplican los cuestionarios y termina con el análisis de los datos estadísticos obtenidos para evaluar su precisión y calidad, identificando los aspectos del cuestionario que incidieron en ello.

### **3.3.2.3. ANÁLISIS COMPLEMENTARIO**

De forma paralela al análisis estadístico, se realizará un análisis complementario que consiste en entrevistas en profundidad con algunos colaboradores que contestaron el cuestionario con el objetivo de comparar las respuestas obtenidas con la percepción personal de la organización y discutir la calidad y fiabilidad del instrumento aplicado.

Se debe tener cuidado con los resultados de las entrevistas ya que la realidad organizacional de los colaboradores que participaron de ésta tiene sus características propias. Se observa que en Ciudadano Global existen problemas generalizados con respecto al Jefe de Obra, siendo un problema no relacionado a los demás cargos de jefatura, por lo que el instrumento propuesto no calificará puntualmente ese caso (se visualizará de manera global, de acuerdo a la ponderación que cada encuestado dio). Se comprende la situación de los entrevistados donde proponen enfatizar ese caso.

### **3.3.2.4. PROPUESTA DE PROTOTIPO FINAL**

Luego de los análisis estadísticos y complementarios realizados, se procede a entregar una propuesta final de instrumento de captación, con la intención de entregar un instrumento validado no sólo por los expertos que colaboraron en el momento de la construcción del instrumento, sino que también validado por los análisis cuantitativos

(estadísticos) y cualitativos (entrevistas con algunos colaboradores) que se realizaron.

Este prototipo final contemplará aquellos ítems que el Análisis Factorial Exploratorio compuso en sus estructuras, es decir, aquellos ítems en donde los pesos factoriales fueron superior a 0,40 y fueron estipulados como discriminantes luego de realizar el análisis de fiabilidad.

Posteriormente, a partir del análisis cualitativo, se dispondrá a hacer las modificaciones pertinentes, principalmente en lo que se refiere a claridad en el lenguaje.

# CAPÍTULO 4: DISEÑO DE INSTRUMENTO DE CAPTACIÓN

## 4.1. FASE I: ELABORACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL

### 4.1.1. ELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Tomando como base los modelos de gestión de calidad internacionales (EFQM, Baldrige, Iberoamericano) y nacionales (Chileno), se procedió a hacer un análisis comparativo de los criterios que cada uno de ellos considera como ámbito clave. En primera instancia se compara los ámbitos de cada uno de estos modelos. A continuación se muestra la tabla con los resultados.

MODELOS DE CALIDAD				
	EFQM	M. BALDRIGE	CHILENO	IBEROAMERICANO
ÁMBITOS	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo y estilo de gestión
	Política y Estrategia	Planificación Estratégica	Planificación Estratégica	Estrategia
	Personas	Foco en la Fuerza de Trabajo	Personas	Desarrollo de las personas
	Alianzas y Recursos			Recursos y asociados
		Foco en el Cliente		
	Procesos	Foco en las Operaciones	Procesos	Procesos y Clientes
	Resultados en los Clientes	Resultados	Resultados	Resultados de clientes
	Resultados en las Personas			Resultados del desarrollo de las personas
	Resultados en la Sociedad			Resultados de la Sociedad
	Resultados Clave			Resultados Globales
	Innovación y Aprendizaje	Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento	Información y Conocimiento	Innovación y Mejora Continua
			Responsabilidad Social	

**TABLA 1: ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE MODELOS DE CALIDAD Y CRITERIOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

Se observa que hay ámbitos que se repiten en cada uno de los modelos. Este resultado da a entender que existen criterios "básicos" para medir la calidad en la gestión en organizaciones, los cuales (con un

nombre similar) son: "Liderazgo", "Estrategia", "Personas" y "Procesos" como elementos facilitadores para una gestión de excelencia y "Resultados" como resultados de una gestión de excelencia.

Se aprecia, además, que en todos los modelos existe otro tipo de criterio de medición. Consiste en elementos que completan el ciclo de crecimiento y desarrollo de las organizaciones, y hacen que éstas no se estanquen en sus negocios. Este tipo de criterio es llamado "Innovación y aprendizaje", "Medición, análisis y gestión del conocimiento", "Información y conocimiento" o "Innovación y mejora continua", de acuerdo al modelo que se utilice. Es importante mencionar que no todos los modelos evalúan este criterio.

A continuación, se tomó aquellos criterios que se han visto resaltados y se procedió a hacer un análisis con mayor profundidad de cada uno de ellos. Se consideró aquellos ámbitos claves seleccionados, se comparó las descripciones respectivas, según cada modelo y los subcriterios que cada uno de ellos considera en sus ámbitos.

En Anexo 4, se aprecia una tabla comparativa con la descripción de cada criterio según el modelo de gestión analizado; y en Anexo 5 una tabla comparativa con los subcriterios de cada uno de los ámbitos determinados. Esta información sirve de base para comenzar a construir el propio modelo.

Ahora bien, de acuerdo a la realidad de la Provincia y a la identidad de la cultura organizacional ignaciana y a la espiritualidad ignaciana, hay tres de esos criterios que sugieren ser evaluados: *Estrategia*, *Liderazgo* y *Personas* y *Equipos*. Estos criterios, considerados como procesos facilitadores para lograr resultados óptimos en la organización, son criterios valorados y prioritarios en la espiritualidad ignaciana.

Dado la situación de la Provincia, se desea considerar en la evaluación organizacional elementos de sustentabilidad y modos de proceder en el manejo y administración de los recursos, tanto materiales como financieros. Por lo que, en conjunto con la Oficina de Planificación y Seguimiento Apostólico, se decide incorporar dentro del modelo el criterio de evaluación de *Recursos Materiales y Financieros*.

Finalmente, tal como lo presentan los modelos anteriormente planteados, se decide incluir un criterio que impacte en la mejora continua de la organización. Dentro de la espiritualidad ignaciana, la reflexión, discernimiento y examen diario sobre lo que ha ido ocurriendo en el día tanto de manera individual, como a nivel organizacional, toma

parte importante del quehacer, por lo que se decide incluir el ámbito de *Aprendizaje* dentro del modelo de evaluación.

## RESULTADO DE LA ETAPA:

Finalmente, el resultado es el siguiente, se muestra el modelo con los criterios elegidos, junto a la descripción de cada uno de estos.



Figura 7: Modelo de Gestión Ignaciano. Fuente: Elaboración propia.

### Explicación del modelo:

Para cumplir cabalmente con la **misión** de las Empresas Sociales de la Compañía de Jesús se requiere fundamentalmente:

- Buena **estrategia** a partir de la misión: definir cómo alcanzará eso que se busca, es decir un camino (un plan) y un método (procesos).
- Medios adecuados: establecer con qué se pondrá eso en práctica, esto es con qué **líderes**, con qué **personas** y con qué **recursos**.
- Capacidad de enfrentar el cambio: revisar todos los elementos anteriores, los resultados que se están obteniendo y su modo de trabajo, reflexionar sobre ellos, proponer cambios y realizarlos; es decir, un proceso de **aprendizaje**.

## Descripción de los ámbitos clave del modelo:

- (1) **Estrategia:** abarca el modo en que una Empresa Social de la Compañía de Jesús describe el camino que seguirá para cumplir sus objetivos de la mejor manera posible. La estrategia de una Obra Jesuita debe estar alineada con las opciones hechas por la Compañía de Jesús en el mundo, en América Latina y en la Provincia de Chile. Comprende además un proceso de planificación y otro de monitoreo y evaluación.
- (2) **Liderazgo:** hace referencia al modo como los responsables de diversos equipos conducen a las personas que los componen. La Compañía de Jesús cree que el modo de conducción no es indiferente y que hay modos que son más coherentes con la espiritualidad que anima a la Congregación. El liderazgo es una dimensión muy importante, dado que conduce la Institución, los diferentes procesos internos, y es responsable de las relaciones laborales, de equipos y acompañamiento de las personas.
- (3) **Personas y equipos:** describe la manera en que una Empresa Social de la Compañía de Jesús se ocupa del desarrollo de la comunidad de colaboradores, cultiva el trabajo en equipo y desarrolla un clima de trabajo conforme al evangelio y el modo de proceder de la Compañía de Jesús. Esta dimensión también abarca aspectos de formación personal y profesional, así como la participación y compromiso de los colaboradores.
- (4) **Recursos financieros y materiales:** describe los criterios y procedimientos utilizados para la administración de los medios materiales en una institución. Las instituciones de la Compañía de Jesús deben ser responsables con los recursos que administra y cuidadosos en su uso, además deben velar por la sostenibilidad en el tiempo de la institución.
- (5) **Aprendizaje:** es una dimensión transversal, que tiene como fuente los Ejercicios Espirituales y se describe en la práctica a lo largo de las Constituciones. Se trata de un ciclo a través del cual las personas, los líderes y la organización en su conjunto se dan tiempo para la reflexión interna y el análisis del entorno, van generando experiencia, haciendo cambios en sus criterios y modifican sus prácticas. En buenas cuentas, este proceso es el que permite proyectar las instituciones hacia el futuro en un ciclo de mejora continua.

#### **4.1.2. ELECCIÓN DE SUBCRITERIOS DE EVALUACIÓN Y DETERMINACIÓN DE ELEMENTOS DE GESTIÓN**

A partir del estudio bibliográfico de fuentes ignacianas y técnicas en materia de management y modelos de calidad, se destacaron y determinaron los subcriterios de evaluación y los elementos de gestión, los cuales se presentan a continuación.

##### **ÁMBITO 1: ESTRATEGIA**

La Estrategia abarca diversos conceptos que deben ser abordados y que están representados por los siguientes subcriterios:

##### **1a. Vinculación con la misión de la Compañía de Jesús y el Plan Apostólico de la Provincia.**

La Obra Apostólica vincula su propósito con las orientaciones propias de la Compañía de Jesús a nivel universal y provincial, ajustando sus quehaceres de acuerdo a los criterios de discernimiento apostólico expresados en las Constituciones de la Compañía de Jesús.

Esto incluye:

- El propósito de la Obra Apostólica se ajusta a las orientaciones de la Compañía de Jesús:
  - La Fórmula del Instituto.
  - Las últimas Congregaciones Generales.
  - El Plan Apostólico de la Provincia Chilena.
  
- En relación a la colaboración:
  - La Obra Apostólica trabaja con otras organizaciones para el logro de sus propósitos.
  - La Obra Apostólica presta servicios a la Iglesia local.
  - La Obra Apostólica ha discernido cuáles son las organizaciones más pertinentes para colaborar.
  
- En relación a la focalización:
  - La estrategia de la Obra Apostólica tiene un foco claro que define qué hace, para quién y dónde.
  
- En relación a la alineación de la Misión:
  - Todos los integrantes de la Obra Apostólica conoce la misión de la organización y su trabajo es guiado por ella.



## **1b. Análisis y estudio del contexto actual y futuro.**

La Obra Apostólica analiza y estudia el contexto externo haciendo reflexión del modo como el contexto influirá en el desempeño de ella. La consideración y análisis de las circunstancias externas debiera realizarse a partir de un contacto directo con los beneficiarios y los colaboradores.

Esto incluye:

- La definición de la estrategia:
  - Ha contemplado un análisis del contexto social, económico, religioso, político y cultural en el cual se desempeña.

## **1c. Diseño y planificación participativo y formal.**

La Obra Apostólica cuenta con un Plan estratégico elaborado participativamente, de acuerdo al modo de proceder de San Ignacio. Este proyecto está documentado y consensado por todos los integrantes, además de ser un referente estable para cada uno de ellos. Incluye objetivos estratégicos, metas y proceso de monitoreo.

E

sto incluye:

- El diseño del Plan Estratégico cumple con las siguientes características:
  - Es diseñado participativamente.
  - Es diseñado con momentos explícitos de oración y discernimiento.
- La planificación debe:
  - Expresarse en un documento oficial explícito.
  - Expresarse en objetivos, indicadores, metas, responsables y plazos.
  - Expresar el modo en que se hará seguimiento en los distintos niveles de la organización.
  - Ser comunicada de manera clara a todos los integrantes de la organización.
  - Ser interpretada y adaptada en cada área de manera de atribuir las debidas responsabilidades y asignar las metas a cada equipo.

## ÁMBITO 2: LIDERAZGO

El Liderazgo abarca diversos conceptos fundamentales que deben ser analizados y que están representados por los siguientes subcriterios:

### 2a. Líder como maestro.

El líder tiene una visión global de la Obra Apostólica que lo ayuda a captar lo esencial. Utiliza herramientas pedagógicas para formar a sus colaboradores y desarrollar en ellos nuevas capacidades. Se preocupa de acompañar y de hacer seguimiento a cada uno de los integrantes de su equipo.

Esto incluye:

- El líder y su forma de liderar:
  - El líder desarrolla la misión, valores y principios éticos y actúa como modelo de referencia de una cultura de excelencia.
  - El líder es fuente de inspiración para todos los miembros del equipo.
  - El líder es entusiasta y capaz de contagiar con el mismo entusiasmo a sus colaboradores.
  - El líder destina tiempos formales a su propio crecimiento profesional, humano y espiritual.
  - El líder considera que tiene delante a personas completas y no sólo a trabajadores.
  - El líder pone foco en encontrar soluciones más que en encontrar culpables.
  
- El líder y los miembros de su equipo:
  - Destina tiempo suficiente para el acompañamiento y seguimiento de cada uno de sus colaboradores.
  - Pide a cada personas que se desempeñe de acuerdo a las capacidades que cada uno tiene.
  - Da ánimo a sus colaboradores, ayudándolos a acoger con esperanza el tiempo futuro.
  - Presta apoyo a cada uno de los miembros del equipo.
  - Dedicar tiempo a escuchar a las personas.
  - Ayuda al equipo a comprender las cosas, a analizar lo que sucedió y por qué sucedió.
  - Entrega retroalimentación sobre el desempeño a cada uno de sus colaboradores.

- Conoce las necesidades de desarrollo personas de los miembros de su equipo, tanto en el sentido espiritual como profesional.
- Crea mecanismos para el desarrollo de cada persona, en especial de sus fortalezas y se involucra directamente en el proceso.
- Desarrolla a sus colaboradores delegándoles áreas de responsabilidad y, en consecuencia, crea un cuadro de líderes que sean capaces de asumir responsabilidades mayores.
- A las personas que tienen mucha capacidad y han ido alcanzando sus resultados, el líder los acompaña para que estos no se quemen con muchas exigencias.
- Si no está ocurriendo el resultado que se espera de una persona o grupo, el líder pregunta sobre el modo como se hace el trabajo: tiempo que destina, cómo se prepara para ello, etc.

## **2b. Líder que indaga**

El líder está atento al acontecer externo de la Obra Apostólica e invierte tiempo en reflexionar y estudiar el contexto. Además el líder se interesa por el bienestar de su Obra participando activamente e involucrándose en los diversos procesos.

Esto incluye:

- El líder que mira hacia dentro:
  - Va a terreno la cantidad de veces necesaria para estar presente en la organización y conocer los procesos de ésta.
  - Pregunta a los colaboradores buscando siempre conocer más sobre lo que acontece en la institución.
  - Pide opiniones a los colaboradores buscando mejores maneras de cumplir la misión.
- El líder que mira hacia fuera:
  - Pregunta a las personas a quienes la Obra sirve, buscando las mejores maneras de cumplir la misión.
  - Analiza y estudia el contexto externo de la Obra y la realidad actual, haciendo la reflexión de cómo el contexto influirá en el desempeño futuro de ella.
  - Busca los mejores medios técnicos para cumplir la misión.

## 2c. Líder que conduce

El líder procura orientar el trabajo de sus colaboradores, siendo claro en las metas que propone. Valora las diferencias entre los equipos y colaboradores, enfatizando las fortalezas de cada uno. Pone énfasis en la ejecución de las metas siendo éste el último responsable de que se cumplan, además de dar reconocimiento a quienes lo merezcan.

Esto incluye:

- El líder de cada equipo debe cumplir las siguientes especificaciones:
  - Define con claridad las funciones de los miembros del equipo.
  - Fija con claridad las metas del trabajo en equipo.
  - Coordina los esfuerzos de los distintos miembros del equipo.
  - Define las colaboraciones que espera que se den entre personas.
  - Permite que cada miembro defina el modo de alcanzar las metas.
  - Explica con claridad la importancia de este trabajo para cumplir la misión de la Obra.
  - Asigna y define los puestos de trabajo conforme al talento de cada uno.
  - Se preocupa de reconocer los logros de sus colaboradores regularmente.

## 2d. Líder que toma decisiones

El líder practica la toma de decisiones según el modo de proceder de San Ignacio.

Esto incluye:

- En el proceso de toma de decisiones el líder debe:
  - Estar abierto a las diversas opiniones, en particular de quienes se verán afectados por la decisión.
  - Priorizar el diálogo abierto y franco.
  - Dar espacios para preguntar e indagar.
  - Favorecer que el equipo mire los hechos con objetividad antes de valorarlos.
- Durante el proceso de toma de decisiones el líder debe:
  - Asegurarse de contar con antecedentes suficientes y de calidad.

- Buscar opiniones de personas juiciosas y de quienes se verán afectados por la decisión.
- Contemplar un momento de oración y discernimiento.
- Tomar la decisión y confirmarla espiritualmente.
- Comunicar de manera clara a todos quienes son afectados por la decisión y a los responsables de llevarla a cabo.

### **ÁMBITO 3: PERSONAS Y EQUIPOS**

El criterio Personas y Equipos abarca diversos conceptos que deben ser analizados y que están representados por los siguientes subcriterios:

#### **3a. Comunidad de Trabajo.**

El ambiente en que ocurre cotidianamente la convivencia e interacción entre los distintos miembros de la Obra Apostólica facilita la colaboración y es un factor clave para el aprendizaje de los colaboradores en el logro del propósito de la institución.

Esto incluye:

- Características de los miembros de cada equipo:
  - Sienten pasión por la misión de la obra y esperanza en los grandes frutos que el Señor va haciendo con ellos.
  - Sienten motivación por el propósito del equipo al cual pertenecen y se comprometen con él.
  - Trabajan con ánimo y generosidad, con una disposición a hacer la experiencia de trabajar en comunidad.
  - Ponen todos sus talentos al servicio de la misión.
- Vida comunitaria:
  - Los miembros de la obra se sienten pertenecientes a la comunidad y se conocen mutuamente entre ellos.
  - Existe un diálogo abierto, transparente y franco.
  - Existe preocupación por el cuidado de cada persona, respetando y valorando lo que cada uno es y representa para la comunidad.
  - Existen vínculos de afecto entre las personas.
  - Existen mecanismos de resolución de conflictos conocidos por todos.
  - Existen momentos de encuentro gratuito a lo largo del año.

### **3b. Formación y desarrollo de las personas.**

Se prevé el desarrollo personal (espiritual, humano y profesional) de cada uno de los integrantes de la comunidad, de manera de equiparar a las personas con las habilidades y conocimientos necesarios para tomar iniciativa, como un modo de mejorar el cumplimiento de la misión de la Obra y proyectarla hacia el futuro.

Esto incluye:

- La obra proporciona oportunidades y experiencias para que el equipo crezca en excelencia personal y profesional, apropiadas a las necesidades de los miembros de la comunidad y que otorguen capacidades nuevas y pertinentes a la misión de la obra.
  - La obra otorga posibilidades de desarrollo a través de la instrucción informal.
  - La obra otorga posibilidades de desarrollo a través de espacios formales de formación.
    - La obra realiza capacitaciones técnicas según las necesidades de cada uno de los miembros de la comunidad.
    - La obra envía a sus miembros a participar de seminarios, Workshops, etc.
    - La obra propicia que los miembros puedan participar en talleres de crecimiento personal.
    - La obra propicia que los miembros puedan participar de experiencias espirituales.
    - La obra forma a sus miembros en la espiritualidad ignaciana.

### **3c. Trabajo en Equipo.**

Los miembros del equipo de trabajo comparten valores y una visión de mundo que aporta sentido a su trabajo. El equipo se coordina y complementa de modo que todos aportan para el logro del propósito común. Existe un método de trabajo del cual todos los integrantes del equipo son mutuamente responsables, compartiendo objetivos, logros y fracasos.

Esto incluye:

- Características del equipo de trabajo:
  - Tiene un propósito común claro y conocido por todos.
  - Tiene claridad acerca de las funciones de sus miembros.
  - Cada miembro del equipo asume adecuadamente las responsabilidades.

- Los miembros del equipo pueden recurrir a otros para hacer su trabajo.
  - Sabe cómo medir la calidad de su trabajo.
  - Está comprometido a hacer un trabajo de calidad.
  - Tiene encuentros formales para conocer el avance del trabajo y poder coordinarse.
  - Tiene estructuras adecuadas para que tanto el personal como el líder den cuenta de su responsabilidad.
  - Tiene la capacidad de comunicarse abiertamente.
  - Los miembros se escuchan unos a otros tomando en cuenta las distintas opiniones.
  - Se obtienen decisiones grupales mediante el aporte de las reflexiones de los integrantes del grupo.
- Mecanismos de Operación Social:
    - Existen espacios formales y periódicos de encuentro entre los equipos que requieren coordinarse.
    - Existen espacios formales de colaboración entre personas de equipos distintos.
    - Existen espacios informales de encuentro entre personas de equipos distintos.
    - Existen espacios de encuentro con personas o instituciones externas con las que se quiere colaborar, sean formales o informales.

## **ÁMBITO 4: RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS**

Recursos Materiales y Financieros abarca diversos conceptos que deben ser analizados y que están representados por los siguientes subcriterios:

### **4a. Gestión de los Recursos**

La Obra Apostólica se hace cargo de la sostenibilidad temporal de su institución, haciendo un buen uso de sus recursos. Además la Obra es ejemplo de una institución de la Iglesia y se basa en los valores cristianos en el manejo y administración de los mismos.

Esto incluye:

- Características de la gestión de sus recursos:
  - La Obra es diligente en el manejo de sus recursos.
  - La Obra usa los recursos que posee de manera eficiente.

- La Obra busca efectividad en el uso de sus recursos.
- La Obra transparente y comunica los resultados financieros de la organización.

## **ÁMBITO 5: APRENDIZAJE**

El criterio de Aprendizaje abarca diversos conceptos que deben ser analizados y que están representados por los siguientes subcriterios:

### **5a. Magis**

La Obra Apostólica en su conjunto busca los mejores caminos y medios para mejorar su desempeño y lograr mejores resultados e impacto en busca de conseguir la misión de la Obra.

Esto

incluye:

- Búsqueda continua de los mejores medios y caminos en pos de mejorar la gestión y el logro de la misión.

### **5b. Examen**

La Obra Apostólica se examina y se evalúa periódicamente y posterior a cada actividad que realiza, con el fin de detectar aquellos elementos que apoyaron el éxito o afectaron los bajos resultados de ella.

Esto incluye:

- Al término de cada actividad:
  - El equipo de trabajo analiza las causas de los logros o fracasos.
  - Busca nuevas formas de mejorar su desempeño.
  - Deja de lado todo lo que interfiere en dirección a la misión.

### **5c. Registro y comunicación**

Los aprendizajes individuales y de equipos se comparten al resto de la instituciones y hacia otras instituciones, con el fin de transformarlos en aprendizajes institucional.

Esto incluye:

- Al término de cada evaluación:
  - Se registran los aprendizajes incorporados.



- Se comparten los aprendizajes al resto de la organización.

### **4.1.3. VALIDACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL**

Luego de elaborar el modelo conceptual, se procedió a validar la construcción con diversos agentes de la Compañía de Jesús, tanto en la Oficina de Planificación y Seguimiento Apostólico; los delegados de cada comisión de la Provincia y el Padre Provincial. La validez del contenido del modelo conceptual se estudió mediante el método de juicios de expertos, solicitándoles su opinión sobre los diferentes aspectos del modelo. También se tuvo encuentros con representantes y Jefes de Obra de varias instituciones, entre ellos: Ciudadano Global (institución que participa de la Comisión de Obras Sociales), Comunidad de Vida Cristiana Jóvenes CVX (institución integrante de la Comisión de Juventud) y la Red Educacional Ignaciana (institución participante de la Comisión de Educación de la Provincia).

## **4.2. FASE II: DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO**

### **4.2.1. ANÁLISIS DEL MARCO CONCEPTUAL**

#### **A. Determinación del perfil del informante adecuado**

El instrumento de captación está dirigido a todo miembro de instituciones vinculadas a la Compañía de Jesús. Estas organizaciones se dividen en varios tipos: instituciones educacionales; instituciones de beneficencia; instituciones de apoyo y fortalecimiento de comunidades; instituciones de actividad intelectual, instituciones que promueven la colaboración y trabajo en redes e instituciones de formación de personas.

De los tipos de organizaciones, se aprecian Obras Apostólicas tales como:

- Colegios y escuelas participantes de la Red Educacional Ignaciana, quienes también incluye a los colegios de la Fundación Fe y Alegría.
- La Universidad Alberto Hurtado y los centros de actividad intelectual.

- Obras Sociales como Techo, Hogar de Cristo, Infocap, Fundación Vivienda.
- Comunidades parroquiales, la mayoría situada en barrios vulnerables en Arica, Antofagasta, Santiago y Padre Hurtado.
- Comunidad de Vida Cristiana CVX.
- Casas de Retiro y Centros de Espiritualidad.
- Redes de colaboración (Red Apostólica Ignaciana RAI, Red Educativa Ignaciana REI, Red Juvenil Ignaciana RJI y otras).

Haciendo un análisis de los colaboradores de cada una de estas organizaciones, se aprecian diversos perfiles:

- En relación al nivel educacional se tiene colaboradores sin escolaridad completa hasta profesionales e intelectuales.
- En cuanto a la disposición geográfica, se tiene colaboradores desde Arica hasta Castro.
- En cuanto al nivel socioeconómico se aprecia una distribución amplia en cada uno de los segmentos.
- En cuanto a la nacionalidad, se tiene un alto porcentaje de chilenos y un grupo significativo de extranjeros.
- En cuanto al rol que cumple en la organización, se considerará a los colaboradores de la plana más baja hasta los líderes y cargos de alta gerencia.

## **B. Determinación del tipo de entrevista**

La entrevista será del siguiente tipo: no existirá participación del entrevistador y no se tendrá contacto con el informante, ya que el entrevistado podrá responder la entrevista de manera autónoma, a menos de que sea analfabeto. En ese caso se procederá de manera especial. Además, la entrevista se realizará a través de dos medios: (1) digital, en el caso de que el entrevistado tenga acceso a computadores y tenga conocimientos técnicos para ello; o (2) manual, a través de un documento impreso. Esta decisión será tomada al momento de las conversaciones iniciales con la institución a evaluar.

## **C. Determinación de la referencia temporal**

La información requerida provendrá de la memoria del informante, sabiendo que será una información menos precisa que buscándola de otra manera, sin embargo, se desea descubrir percepciones de acuerdo a los criterios de evaluación seleccionados. La información requerida será de un lapso de no más allá a un año.

## **4.2.2. DISEÑO DEL CUESTIONARIO**

A lo largo de esta etapa se procedió de acuerdo a la metodología planteada en el Capítulo 3: Marco Metodológico. A continuación se presenta cómo se logró el avance del proyecto y en *Anexo 6: "Instrumento de Evaluación para las Obras Ignacianas y Jesuíticas. Versión inicial"* se aprecia el resultado de la etapa, mostrando en primera instancia *Anexo 6.1: "Componentes del Instrumento de Evaluación para las Obras Ignacianas y Jesuíticas. Versión inicial"* y luego *Anexo 6.2: "Cuestionario de Evaluación para las Obras Ignacianas y Jesuíticas. Versión inicial"*.

### **A. Determinación del tipo de pregunta y su redacción**

El instrumento de captación considerará el 100% de tipo de preguntas cerradas, siendo éstas las que manejan opciones de respuestas predeterminadas. Contemplará preguntas de identificación, permitiendo caracterizar al informante y preguntas de análisis temático.

Las preguntas se plantearán en el instrumento mediante enunciados generales. Éstas serán redactadas en base al marco conceptual definido, y se extraerán a partir de los distintos modelos de calidad estudiados en el proyecto (con el fin de tener preguntas validadas), junto con la creación de otras tantas.

Para la recopilación de las respuestas se utilizará la escala Likert. Este tipo de escala de actitud se caracteriza por medir por una sola puntuación tanto la dirección como la intensidad del objetivo actitudinal a medir y posee variadas ventajas como que permite el anonimato; se puede administrar simultáneamente a muchas personas; proporciona uniformidad (cada persona responde exactamente la misma pregunta) y los datos obtenidos son fácilmente analizados e interpretados en comparación a otros métodos [44].

La escala Likert es una escala de tipo sumativa, donde el encuestado le da una puntuación, en este caso será de 1 a 4, en función de su posición frente a la afirmación sugerida por el ítem. La actitud final que se asigna al encuestado será la medida de la puntuación que éste da a cada uno de los ítems del cuestionario.

En esta escala (de tipo ordinal), las alternativas de respuesta se asignan con categorías. En este caso, todas las preguntas serán asignadas a las mismas alternativas de respuestas: (1) Totalmente en desacuerdo; (2) Parcialmente en desacuerdo; (3) Parcialmente de

acuerdo; (4) Totalmente de acuerdo. Usualmente se utilizan una escala de 1 al 5, teniendo al centro un nivel de indiferencia. Con el objetivo de eliminar la tendencia central, se decidió no considerar esta última alternativa.

El proceso de redacción de las preguntas contempló dos etapas, (1) un levantamiento de enunciados a partir de las fuentes bibliográficas estudiadas y una incorporación de nuevos enunciados (recolección de enunciados) y (2) una limpieza y síntesis, que incluyó una serie de modificaciones hasta el momento en que la Oficina de Planificación y Seguimiento Apostólico (OPSA) aceptó la propuesta enviada (selección de ítems).

El instrumento consta de 69 ítems de los cuales 14 son del ámbito Estrategia, 19 de Liderazgo, 23 de Personas y Equipos, 6 de Recursos Materiales y Financieros y 7 de Aprendizaje.

## **B. Determinación de la secuencia de preguntas e instrucciones de llenado**

Al término de la etapa de elaboración de preguntas, se procedió a secuenciar cada una de éstas de manera que no perjudique el correcto desenvolvimiento del instrumento de captación.

Así mismo, como en la etapa anterior, se procedió a redactar las instrucciones de llenado. Dado que la OPSA solicitó un instrumento que fuera simple y fácil de responder, se decidió hacer una redacción simple y concisa de las instrucciones de llenado.

## **D. Distribución de contenidos y determinación de aspectos de edición**

Luego de la etapa anterior se procede a ocuparse de la distribución de los contenidos y los aspectos de edición. El resultado se aprecia en el instrumento elaborado y dispuesto en anexo 6.2.

## **E. Elaboración de instructivos de llenado y elementos de apoyo**

Dado que el instrumento de captación resultó ser sencillo y simple de aplicar, no fue necesario elaborar instructivos de llenado y de apoyo. Eso sí, la OPSA contempló la elaboración por parte de ella, de un instructivo dirigido a los Jefes de Obra que busca aclarar sobre el Ciclo de Desarrollo de las Empresas Sociales y comentar que el inicio de ese

ciclo se da comienzo con la etapa de implementación del instrumento de captación.

## **E. Herramientas informáticas para el armado de cuestionarios**

Se utilizará la plataforma digital de SurveyMonkey ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)) para el armado del cuestionario electrónico. Este sistema facilitará tanto el envío del instrumento de captación, como la recuperación de datos, dado que se tendrá los datos de correo electrónico de cada uno de los colaboradores autorizados y capacitados para responder el cuestionario de manera online.

Este sistema permitirá además un mejor manejo y análisis de la información. La plataforma posee mecanismos de validación de datos en cuanto se captan, de acuerdo a criterios de aceptación o rechazo de valores previamente definidos, además de ofrecer ayuda para el proceso de análisis de resultados.

### **4.2.3. AJUSTES DEL CUESTIONARIO**

La validez del contenido del cuestionario se estudió mediante el método de juicios de expertos, tal cual la validez del contenido del modelo conceptual. Participaron un total de 25 expertos con formación superior, algunos en el grado de doctor y reconocida experiencia en alguno de los siguientes ámbitos: organización en empresas, comportamiento organizacional, sociología, psicología, derecho, teología y espiritualidad ignaciana. La gran parte de los expertos están vinculados a la Orden Religiosa, con el objetivo de una comprensión más profunda de la cultura y comportamiento organizacional y de los procesos que en ella se llevan.

Los expertos aportaron con observaciones y análisis sobre diferentes aspectos del cuestionario elaborado: tales como el proceso propuesto; formato del instrumento de captación y el lenguaje y la comprensibilidad de la información inicial entregada en el cuestionario y en los ítems; haciendo una valoración global de cada uno de ellos. Además, los expertos hicieron una valoración conceptual del grado de comprensión y redacción de cada uno de los ítems, otorgando su opinión con respecto a los ítems que se debieran eliminar, modificar y agregar.

En la primera parte intervinieron 18 expertos valorando la adecuación del contenido así como la redacción de la introducción y de los demás ítems, haciendo además las observaciones que consideraron oportunas, permitiendo ajustar el cuestionario en una segunda versión.

En la segunda parte, tras adecuar el cuestionario se realizó de nuevo una valoración de los ítems, llevada a cabo por un grupo de 10 expertos (algunos de ellos repetidos en la primera parte) dando una valoración cualitativa de los diferentes apartados del instrumento.

### **4.3. FASE III: IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOTIPO**

#### **4.3.1. ESTUDIO DE CAMPO DEL PROTOTIPO**

El prototipo construido (Anexo 6.2) se aplicó a lo largo de Octubre del 2013 a colaboradores de diferentes instituciones, con la motivación de validar que los ítems se comprendieran; calcular el tiempo estimado de respuesta y corroborar una correcta construcción del cuestionario.

La aplicación se realizó a 10 colaboradores de distintas Obras Apostólicas, entre ellos Centro de Espiritualidad Ignaciana (CEI), Hogar de Cristo, Techo y Ciudadano Global. Luego de este procedimiento, se modificaron ciertos aspectos de lenguaje y redacción del instructivo e ítems.

#### **4.3.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

El prototipo construido (Anexo 6.2) se aplicó durante Noviembre del 2013 a un grupo de 85 colaboradores de dos empresas sociales vinculadas a la Compañía de Jesús: Ciudadano Global (32 colaboradores) y el Colegio José Antonio Lecaros (53 colaboradores). La aplicación se realizó a la totalidad de colaboradores que existe en aquellas instituciones siendo ellos de todo estrato jerárquico, unidades y especialidades.

Los cuestionarios fueron aplicados en su mayoría a través de la plataforma online de SurveyMonkey, salvo 5 funcionarios del Colegio José Antonio Lecaros, que respondieron la encuesta de manera manual. Para aquellos que utilizaron la plataforma online, se les envió un correo electrónico particular con el link personal de la encuesta, previo aviso institucional. Para aquellos que respondieron manualmente, se le solicitó al mismo establecimiento que aplicara estos cuestionarios y luego se procedió a codificar digitalmente las respuestas.

De la totalidad de los colaboradores de ambas instituciones se recibieron 66 respuestas (29 respuestas de Ciudadano Global y 37 del

Colegio José Antonio Lecaros), número que se reduce a 64 dado que algunos de ellos no contestaron la totalidad del instrumento.

El análisis estadístico que se realiza tiene por objetivo analizar la validez del instrumento y la fiabilidad de éste. Por fiabilidad se entiende la ausencia de errores de medida, es decir, al grado de consistencia y estabilidad de las puntuaciones obtenidas a lo largo de sucesivos procesos de medición de un mismo instrumento [46]. El análisis estadístico se realizó con el software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) y con *Microsoft Excel*.

Para comprobar la validez del instrumento se analiza la matriz de correlaciones entre los 69 ítems, como un procedimiento previo al Análisis Factorial Exploratorio –con rotación Varimax y normalización de Kaiser, el cual permite apreciar la estructura del cuestionario cuantitativamente y comparar éste según el modelo conceptual que se había diseñado. Se decidió utilizar el método de componentes principales debido a que permite caracterizar o explicar la variación (dispersión) de cada dimensión o factor en un espacio multivariado.

Así mismo, la fiabilidad del instrumento se valora a través del método de correlación ítem-test, utilizando el coeficiente del Alfa de Crombach. Ésta es una medida de consistencia interna de una escala, basado en las correlaciones promedio de los ítems.

El propósito de este análisis exploratorio de datos es producir una versión del cuestionario que contenga sólo escalas e ítems que pasen los criterios psicométricos considerados como adecuados.

En el Anexo 7 se presentan los valores de las modas, medias y desviaciones estándar de cada uno de los 69 ítems del cuestionario. Se presenta una redacción comprimida de cada ítem.

El análisis de la matriz de correlaciones mostró que los valores variaron entre 0.252 y 0.911, ubicándose la mayoría en el promedio de ambos, por lo que se concluyó que las intercorrelaciones entre los 14 ítems del ámbito Estrategia; 19 de Liderazgo, 23 de Personas y Equipos; 6 de Recursos Materiales y Financieros y 7 de Aprendizaje; resultaron todas positivas y moderadas, lo cual se interpreta como un elemento a favor para realizar un Análisis Factorial Exploratorio cuyos resultados se presentan a continuación.

Todas las intercorrelaciones resultaron significativas con un valor de  $p < 0.05$ , a excepción de algunos pares de ítems cuya correlación

resultó no-significativa. Estos son: (3c-3l); (3c-3m); 1a\*(1l, 1m); 2b\*(1d, 1e, 1f, 1g, 1h, 1i, 1j, 1l, 1m, 1n); 1c\*(1d, 1e, 1g, 1i, 1j, 1k, 1m, 1n); 1d\*(1g, 1k, 1l, 1m) y 1f\*(1g, 1l, 1n).

#### **4.3.2.1. ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO**

##### **ÁMBITO 1: ESTRATEGIA**

La solución factorial producida por el método de Análisis de Componentes Principales resultó conformada por 4 factores para el Ámbito Estrategia, con valor propio superior a la unidad, que explican el 69,503% de la varianza total.

Componente	Valor Propio	% varianza inicial	% de varianza acumulado
1	5.540	39.570	39.570
2	1.655	11.820	51.390
3	1.493	10.665	62.055
4	1.043	7.448	69.503

**TABLA 2: RESULTANTES DEL ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES, ÁMBITO ESTRATEGIA**

Al realizar un procedimiento de rotación Varimax, se observa una solución fácilmente interpretable. En ella, 6 ítems con pesos factoriales superiores a 0.40 –valor definido en el estudio como criterio de relevancia para retener un ítem para el factor- conforman un primer factor que parece estar relacionado con el “Proceso de Planificación”. 5 de estos ítems pertenecen a la dimensión “Proceso de Planificación” del modelo conceptual y 1 a la dimensión “Vinculación con la misión de la Compañía de Jesús y el Plan Apostólico de la Provincia”.

Luego, 3 ítems conforman un segundo factor que parece estar relacionado con la “Relación con el Contexto”. 2 de estos ítems pertenecen a la dimensión “Análisis y estudio del contexto actual y futuro” y 1 a la dimensión “Vinculación con la misión de la Compañía de Jesús y el Plan Apostólico de la Provincia”.

Finalmente, 3 ítems conforman un tercer factor y 2 un cuarto factor. Ambos factores están relacionados a la “Vinculación con la Misión de la Compañía de Jesús”. Se comprende la separación en dos factores por un fenómeno que se da al interior de esta institución, ya que en



general, los colaboradores de la Compañía de Jesús asocia con mayor facilidad la misión de Justicia Social a la institución más que la misión de Crecimiento de la Fe, la cual se asocia más a la misión de la Iglesia. Todos estos ítems pertenecen a la dimensión “Vinculación con la misión de la Compañía de Jesús y el Plan Apostólico de la Provincia” del marco conceptual.

La Tabla 3 muestra la configuración de ítems y también el producto del análisis de confiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach de los ítems como escala.

Ítem del Cuestionario	Componente				Relación
	1	2	3	4	
1n Progreso en el logro de metas.	.814				Proceso de Planificación
1m Revisión periódica planificación.	.796				
1j Participación en la planificación.	.750				
1l Planif. Institucional como referencia.	.721				
1k Metas desafiantes.	.681				
1g Claridad en la misión de la Obra.	.459				
1h Reflexión sobre nuevas necesidades.		.812			Relación con el Contexto
1e Colaboración con otras instituciones.		.777			
1i Búsqueda de nuevas oportunidades.		.752			
1b Vinculación Plan apostólico.			.875		Vinculación con la Misión de la Cía. de Jesús
1a Claridad Misión de la Cía. De Jesús.			.832		
1c Contribución justicia.			.681		
1d Contribución fe.				.759	
1f Colaboración Iglesia.				.716	

Análisis de Confiabilidad de los reactivos como escala:

Alfa de Cronbach:	.854	.817	.697	.763	.603
-------------------	------	------	------	------	------

**TABLA 3: ÍTEMS QUE CONFORMAN LOS FACTORES EN ÁMBITO ESTRATEGIA CON ROTACIÓN VARIMAX**

Los factores 3 y 4, al quedar conformado por sólo 3 y 2 ítems respectivamente, valdría la pena someterlos a revisión, intentando conformar una sola escala entre ellos. Los factores de análisis de confiabilidad que se presentarán más adelante permitirán ampliar el análisis de esta posibilidad.

## **ÁMBITO 2: LIDERAZGO**

La solución factorial producida por el método de Análisis de Componentes Principales resultó conformada por 2 factores para el Ámbito Liderazgo, con valor propio superior a la unidad, que explican el 79,507% de la varianza total.

Componente	Valor Propio	% varianza inicial	% de varianza acumulado
1	13.562	71.381	71.381
2	1.544	8.125	79.507

**TABLA 4: RESULTANTES DEL ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES, ÁMBITO LIDÉRAZGO**

Al realizar un procedimiento de rotación Varimax, se observa que en ella, 10 ítems con pesos factoriales superiores a 0.40 conforman un primer factor que parece estar relacionado con "Los líderes de la Obra". 5 de estos ítems pertenecen a la dimensión "Líder Maestro" del modelo conceptual; 2 a la dimensión "Líder que indaga" y 3 a "Líder que conduce".

Luego, 9 ítems conforman un segundo factor que parece estar relacionado con la "El líder directo". 6 de estos ítems pertenecen a la dimensión "Líder Maestro" del modelo conceptual; 1 a la dimensión "Líder que indaga" y 2 a "Líder que conduce".

La Tabla 5 muestra la configuración de ítems y también el producto del análisis de confiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach de los ítems como escala.

Ítem del Cuestionario	Componente		Relación
	1	2	
2f Toman decisión con antecedentes claros y de calidad.	.849		Los líderes de la Obra
2h Comunicación transparente.	.845		
2e Búsqueda de lo mejor para lograr la misión.	.837		
2i Aprenden de la experiencia.	.811		
2g Decisiones enfocadas al logro de la misión.	.810		
2b Son humildes.	.783		
2c Tienen esperanza del futuro.	.761		
2j Preparación de liderazgos.	.757		
2d Conocimiento del funcionamiento.	.737		
2a Son un referente.	.689		
2m Decisiones con discernimiento ignaciano.		.518	El líder superior
2r Entrega sugerencias y apoyo.		.899	
2o Corrige de manera constructiva.		.873	
2k Se preocupa del desarrollo laboral.		.848	
2ñ Ayuda a reflexionar sobre lo que se ha hecho.		.809	
2q Claridad en las prioridades.		.799	
2p Escucha a los miembros.		.783	
2l Se preocupa del bienestar personal.		.760	
2n Alienta a enfrentar los hechos con realismo.		.747	
Análisis de Confiabilidad de los reactivos como escala:			
Alfa de Cronbach sin ítem (2a o 2m):	.943	.951	
Alfa de Cronbach con ítem (2a o 2m):	.947	.943	

**TABLA 5: ÍTEMS QUE CONFORMAN LOS FACTORES EN ÁMBITO ESTRATEGIA CON ROTACIÓN VARIMAX**

Hay dos ítem, el 2a y 2m, que tienen altas ponderaciones en ambos factores (mayores a 0,40), lo que hace que los factores pierdan significancia, ya que estos ítems producen ambigüedad a estos. Por lo anterior se toma la decisión de realizar los análisis siguientes de dos maneras; primero considerándolos dentro de las escalas y en segundo lugar excluyéndolos de éstas.

### **ÁMBITO 3: PERSONAS Y EQUIPOS**

La solución factorial producida por el método de Análisis de Componentes Principales resultó conformada por 5 factores para el Ámbito Personas y Equipos, con valor propio superior a 0,710 (se decidió tomar un valor bajo la unidad, ya que un aumento de los factores permite una mejor explicación y análisis), que explican el 81,376% de la varianza total.

Componente	Valor Propio	% varianza inicial	% de varianza acumulado
1	14.478	62.949	62.949
2	1.485	6.458	69.407
3	1.179	5.125	74.531
4	.865	3.759	78.290
5	.710	3.086	81.376

**TABLA 6: RESULTANTES DEL ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES, ÁMBITO PERSONAS Y EQUIPOS**

Al realizar un procedimiento de rotación Varimax, se observa una solución fácilmente interpretable. En ella, 9 ítems con pesos factoriales superiores a 0.40 conforman un primer factor que parece estar relacionado con el "Clima laboral". 5 de estos ítems pertenecen a la dimensión "Comunidad de trabajo" del modelo conceptual y 4 a "Trabajo en equipo".

Luego, 6 ítems conforman un segundo factor que parece estar relacionado con la "Planificación de equipo". 1 de estos ítems pertenece a la dimensión "Formación y desarrollo de las personas" del modelo conceptual; 5 a la dimensión a "Trabajo en equipo".

Seguidamente, 5 ítems conforman un tercer factor que parece estar relacionado con la "Relación con el contexto". 3 de estos ítems pertenecen a la dimensión "Trabajo en Equipo" del modelo conceptual y 2 a la dimensión "Comunidad de trabajo".

Finalmente, 2 ítems conforman un cuarto factor y 1 un quinto factor. Ambos factores están relacionados a la "Formación de los colaboradores". Se comprende la separación en dos factores por la diferencia que hay en la formación laboral y la formación en la Fe. Todos estos ítems pertenecen a la dimensión "Formación y Desarrollo de las personas" del marco conceptual.

La Tabla 7 muestra la configuración de ítems y también el producto del análisis de confiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach de los ítems como escala.

Ítem del Cuestionario	Componente					Relación
	1	2	3	4	5	
3d Ambiente de comunidad.	.834					Clima Laboral
3h Destaque de las buenas prácticas.	.761					
3j Libertad de dar opinión.	.757					
3f Aporte al trabajo es reconocido.	.747					
3i Escucha y respeto entre todos.	.728					
3s Se aprovecha el talento de cada uno.	.713					
3o Autonomía.	.662					
3t Compañeros comprometidos.	.585					
3r Compañeros aportan ideas.	.559					
3ñ Claridad en la función.		.440				Planificación de Equipos
3l Claridad propósito equipo.		.802				
3m Todos avanzan por el mismo objetivo.		.791				
3k Reuniones cumplen objetivos.		.753				
3b Oportunidad de desarrollar los talentos.		.722				
3n Equipo sabe el aporte a la Obra.		.639				
3u Contacto con realidad de injusticia.			.755			Relación con el Contexto
3q Búsqueda de nuevas oportunidades.			.589			
3g Orgullo de trabajar en la Obra.			.579			
3p Pregunto qué necesitan mis clientes.			.499			
3e Misión hace trabajar con pasión.			.524			
3c Formación ignaciana.				.772		Formación de los colaboradores
3a Oportunidad de aprender y crecer.				.685		
3v Oportunidad de crecer en la Fe.					.791	
Análisis de Confiabilidad de los reactivos como escala:						
Alfa de Cronbach:	.920	.847	0.710	.613		
				.532	-	

**TABLA 7: ÍTEMS QUE CONFORMAN LOS FACTORES EN ÁMBITO PERSONAS Y EQUIPOS CON ROTACIÓN VARIMAX**

Los factores 4 y 5, al quedar conformado por sólo 2 y 1 ítem respectivamente, valdría la pena someterlos a revisión, añadiendo algunos otros hasta lograr una configuración más estable o intentar conformar una sola escala entre ellos. Los factores de análisis de confiabilidad que se presentarán más adelante permitirán ampliar el análisis de esta posibilidad.

## **ÁMBITO 1: RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS**

La solución factorial producida por el método de Análisis de Componentes Principales resultó conformada por 1 factor para el Ámbito Recursos Materiales y Financieros, con valor propio superior a la unidad, que explican el 68,322% de la varianza total.

Componente	Valor Propio	% varianza inicial
1	4.099	68.322

**TABLA 8: RESULTANTES DEL ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES, ÁMBITO RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS**

Al ser solo un factor no se puede realizar un procedimiento de rotación Varimax, por lo que se analiza la matriz de componentes. En ella, los 6 ítems tienen pesos factoriales superiores a 0.40 y conforman un primer y único factor que parece estar relacionado con la "Gestión de los Recursos", igualmente como se encuentra estipulado en el marco conceptual.

La Tabla 9 muestra la configuración de ítems y también el producto del análisis de confiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach de los ítems como escala.

Ítem del Cuestionario	Componente 1	Relación
4b Administración cuidadosa de los recursos.	.907	Gestión de los recursos
4d Gestión eficiente de los recursos.	.889	
4e Distribución según prioridades.	.887	
4c Gestión austera y sencilla.	.835	
4a Pone los medios necesarios.	.777	
4f Conocimiento del estado financiero.	.630	
Análisis de Confiabilidad de los reactivos como escala:		
Alfa de Cronbach:	0.891	

**TABLA 9: ÍTEMS QUE CONFORMAN EL FACTOR EN ÁMBITO RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS**

## **ÁMBITO 5: APRENDIZAJE**

La solución factorial producida por el método de Análisis de Componentes Principales resultó conformada por 4 factores para el Ámbito Aprendizaje, con valor propio superior a la unidad, que explican el 80,641% de la varianza total.

Componente	Valor Propio	% varianza inicial
1	5.649	80,641

**TABLA 10: RESULTANTES DEL ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES, ÁMBITO APRENDIZAJE**

Al ser solo un factor no se puede realizar un procedimiento de rotación Varimax, por lo que se analiza la matriz de componentes. En ella, los 7 ítems tienen pesos factoriales superiores a 0.40 y conforman un primer y único factor que parece estar relacionado con el "Examen ignaciano". 6 de estos ítems pertenecen a la dimensión "Examen Ignaciano" del modelo conceptual y 1 a la dimensión "Magis".

La Tabla 11 muestra la configuración de ítems y también el producto del análisis de confiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach de los ítems como escala.

Ítem del Cuestionario	Componente 1	Relación
5g Equipos y personas comparten los aprendizajes.	.925	Examen Ignaciano
5e Se escogen los mejores medios.	.904	
5f Se registran los aprendizajes.	.903	
5c Se pone todo lo necesario para mejorar.	.901	
5b Se pregunta cómo mejorar.	.893	
5a Se analiza las causas de logros y fracasos.	.885	
5d Aprender a dejar de lado lo que interfiere.	.875	
Análisis de Confiabilidad de los reactivos como escala:		
Alfa de Cronbach:	0.960	

**TABLA 11: ÍTEMS QUE CONFORMAN LOS FACTORES EN ÁMBITO APRENDIZAJE**

Hasta este momento se ha presentado el resultado del análisis factorial exploratorio que se resumió en la sección anterior como una estructura consistente de 3 factores considerables en Estrategia; 2 en Liderazgo; 4 en Personas y Equipos; 1 en Recursos Materiales y Financieros 1 en Aprendizaje. En total, 11 factores que explican significativamente los 69 ítems que mide la encuesta.

#### **4.3.2.2. ANÁLISIS DE FIABILIDAD**

Ahora se verá el resultado del análisis de confiabilidad mediante el coeficiente de alfa de Cronbach, realizado a los componentes o escalas resultantes del análisis factorial exploratorio. En las tablas 3, 5, 7, 9 y 11 se pueden observar los valores del coeficiente alfa para cada una de las escalas evaluadas.

## **ÁMBITO 1: ESTRATEGIA**

Escala	Número de ítems	Coef. Alfa de la escala	Coef. Alfa de la escala completa
Proceso de Planificación	6	0.854	
Relación con el contexto	3	0.817	
Vinculación con la misión de la Cía. De Jesús	5	0.697 (0.763 / 0.603)	
<b>Escala Completa</b>	<b>14</b>		<b>0.871</b>

**TABLA 12: CONSISTENCIA INTERNA ÁMBITO ESTRATEGIA**

Como se observa, los valores de los alfas de las 2 primeras escalas se encuentran por encima del 0.817, lo cual habla a favor de su consistencia. El valor del coeficiente alfa para la escala conformada por los tres primeros factores de la solución rotada resultó ser 0.871. Sin embargo, el tercer factor posee un bajo valor de alfa. Dado la importancia que constituye esta dimensión estipulada en el marco conceptual "Vinculación con la Misión de la Compañía de Jesús y el Plan Apostólico", se propone dar mayor consistencia a la escala incluyendo un ítem que refuerce esta dimensión.

## **ÁMBITO 2: LIDERAZGO**

Escala	Número de ítems	Coef. Alfa de la escala	Coef. Alfa de la escala completa
Los líderes de la Obra	10	0.943 (con 2a 0.947)	
Los líderes superiores	9	0.951 (con 2m 0.943)	
<b>Escala Completa</b>	<b>19</b>		<b>0.977</b>

**TABLA 13: CONSISTENCIA INTERNA ÁMBITO LIDERAZGO**

Como se observa, los valores de los alfas de las 2 escalas se encuentran por encima del 0.943, lo cual habla a favor de su consistencia. El valor del coeficiente alfa para la escala conformada por estos dos factores de la solución rotada resultó ser 0.977. Se aprecia que en el caso del primer factor, incluir el ítem 2a aumenta levemente su coeficiente alfa, pero es tan leve que no hace diferencia alguna, por lo que se mantiene la decisión de excluirlo de la escala. En el caso del segundo factor, incluir el ítem 2 disminuye levemente el coeficiente alfa y se mantiene la decisión de excluirlo de la escala.

### **ÁMBITO 3: PERSONAS Y EQUIPOS**

Escala	Número de ítems	Coef. Alfa de la escala	Coef. Alfa de la escala completa
Clima Laboral	9	0.920	
Planificación del equipo	6	0.847	
Relación con el contexto	5	0.710	
Formación	3	0.613 (0.532 / - )	
<b>Escala Completa</b>	<b>23</b>		<b>.971</b>

**TABLA 14: CONSISTENCIA INTERNA ÁMBITO PERSONAS Y EQUIPOS**

Como se observa, los valores de los alfas de las 3 primeras escalas se encuentran por encima del 0.710, lo cual habla a favor de su consistencia. El valor del coeficiente alfa para la escala conformada por los cuatro factores de la solución rotada resultó ser 0.971. Sin embargo, el cuarto factor posee un bajo valor de alfa. Dado la importancia que constituye esta dimensión estipulada en el marco conceptual "Formación de las personas", se propone dar mayor consistencia a la escala incluyendo un ítem que refuerce esta dimensión.

### **ÁMBITO 4: RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS**

Escala	Número de ítems	Coef. Alfa de la escala	Coef. Alfa de la escala completa
Gestión de los recursos	6	0.891	
<b>Escala Completa</b>	<b>6</b>		<b>0.891</b>

**TABLA 15: CONSISTENCIA INTERNA ÁMBITO RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS**

Se observa que el valor del alfa del único componente es igual a 0,891, lo cual habla a favor de su consistencia.

### **ÁMBITO 5: APRENDIZAJE**

Escala	Número de ítems	Coef. Alfa de la escala	Coef. Alfa de la escala completa
Examen Ignaciano	7	0.960	
<b>Escala Completa</b>	<b>7</b>		<b>0.960</b>

**TABLA 16: CONSISTENCIA INTERNA ÁMBITO APRENDIZAJE**

Se observa que el valor del alfa del único componente es igual a 0,960, lo cual habla a favor de su consistencia.



Finalmente, por medio de este método se observa que todos los ítems discriminan, ya que el Alfa de Cronbach se mantiene casi siempre mayor a 0.7; a excepción de la factor 3 de Estrategia y 4 de Personas y Equipos en donde se recomienda incluir nuevos ítems para reforzar y dar mayor consistencia a la escala. Además se recomienda eliminar los ítems 2a y 2m para evitar la ambigüedad en las escalas definidas en Liderazgo.

### **4.3.3. ANÁLISIS COMPLEMENTARIO**

Se realizaron entrevistas en profundidad a dos colaboradores de Ciudadano Global (sujetos que respondieron la encuesta previamente) con el objetivo de analizar la calidad predictiva del instrumento de evaluación y descubrir las fortalezas y debilidades del constructo, a partir de una mirada interna de la organización.

Las entrevistas fueron realizadas en diciembre del 2013 y consistieron en cuatro preguntas que apuntan a la calidad de los ámbitos evaluados y el adecuado levantamiento de información en estos; la claridad en el lenguaje; la claridad del proceso y la opinión personal en cuanto a la globalidad del proceso.

Las conclusiones obtenidas se aprecian a continuación:

- Se cree que los ámbitos están bien definidos y ayudan a levantar información de cualquier tipo de Empresa Social vinculada a la Compañía de Jesús.
- Faltó claridad con respecto a la definición de líderes, ya que al ser generales, no permite realizar juicios de valor diferentes respecto a la diversidad de líderes.
- El sujeto 2 daría al ámbito "Personas y Equipos" un mayor enfoque a la dimensión "Clima Laboral", para tener una mayor cantidad de elementos para análisis. Dice esto enfatizando que es necesario por ser una institución con un número reducido en personal, con recursos y sueldos bajos y un alto voluntariado.
- En relación al lenguaje, los ítems son claros y apuntan sin ambigüedad a una afirmación dada.
- El objetivo del proceso está claro para ellos, pero tienen la percepción de que el resto de la institución no tiene claridad de qué se trata el proceso ni cuál es su propósito. Para esto se propone que exista una presentación a todos los colaboradores

directamente desde la OPSA. Se cree que esto ayudará a que las personas comprendan el alcance del proyecto y respondan la encuesta con mayor conciencia e interés.

- Como propuesta, el sujeto 2 plantea la posibilidad de una escala de 6 notas (Muy de acuerdo, De acuerdo, Parcialmente de acuerdo, Parcialmente en desacuerdo, En desacuerdo, Muy en desacuerdo), para evitar la tendencia positiva en las respuestas.

#### **4.3.4. PROPUESTA DE PROTOTIPO FINAL**

Luego de los análisis realizados, se propone la siguiente estructura para el prototipo final del instrumento de captación:

- Eliminar los ítems 2a ("Los líderes de mi Obra son un referente para mí") y 2m ("Mi líder directo me ayuda a tomar decisiones por medio del Discernimiento Ignaciano"), ya que provocan ambigüedad en los factores extraídos.
- Agregar un ítem a la dimensión "Vinculación a la Misión de la Compañía de Jesús y al Plan Apostólico" del ámbito Estrategia. Este ítem es elegido a partir de la base de datos de posibles ítems para incluir en la encuesta que se hizo al momento de la construcción del instrumento. El ítem elegido es: "Esta Obra asume los valores cristianos que conforman su identidad".
- Agregar un ítem a la dimensión "Formación de las personas" del ámbito Personas y Equipos. Este ítem es elegido a partir de la base de datos de posibles ítems para incluir en la encuesta que se hizo al momento de la construcción del instrumento. El ítem elegido es: "Cada año la Obra invierte tiempo y dedicación en nuestra formación espiritual".
- Estandarizar los enunciados en el ámbito Liderazgo, generalizando a "Los líderes de la Obra..." de manera de evitar ambigüedad al encuestado y permitir un análisis global referente al desempeño organizacional del criterio Liderazgo en la institución.
- Modificar la escala utilizada de 4 notas (Totalmente de acuerdo, Parcialmente de acuerdo, Parcialmente en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo), a 6 notas (Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Parcialmente de acuerdo, Parcialmente en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo), de

modo de obtener resultados más fidedignos para un mejor análisis posterior. Este cambio no modifica la motivación inicial de utilizar una escala par para evitar la tendencia central; sino que potencia la elección de cualquier alternativa sin la existencia de una presión psicológica explícita.

Finalmente en *Anexo 8: "Instrumento de Evaluación para las Obras Ignacianas y Jesuíticas. Versión Final"* se muestra el resultado final del Trabajo de Título, mostrando en primera instancia *Anexo 8.1: "Componentes del Instrumento de Evaluación para las Obras Ignacianas y Jesuíticas. Versión Final"* y luego *Anexo 8.2: "Cuestionario de Evaluación para las Obras Ignacianas y Jesuíticas. Versión Final"*.

## **CAPÍTULO 5: PROPUESTAS Y CONCLUSIONES**

En este capítulo se dan a conocer los resultados obtenidos en el Trabajo de título, así como algunas conclusiones y comentarios. Además, se plantean algunas sugerencias para continuar con el proceso de Desarrollo de las Empresas Sociales.

### **5.1. CONCLUSIONES SOBRE EL OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO**

*Diseñar un instrumento de captación para evaluar el desempeño organizacional en empresas sociales, basado en un modo de proceder propio de la espiritualidad ignaciana.*

Se cumple el objetivo propuesto en el Trabajo de Título ya que se construye un nuevo instrumento de captación, el cual permite evaluar el desempeño organizacional de empresas sociales vinculadas a la Compañía de Jesús. Además, el instrumento elaborado incorpora elementos de la espiritualidad ignaciana y los modos propios de trabajar de este tipo de instituciones, siendo evaluados no solo los elementos técnicos necesarios, sino que también, los elementos fundacionales y culturales necesarios.

### **5.2. CONCLUSIONES SOBRE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO**

*(1) Realizar un estudio del estado de arte en relación a metodologías de evaluación de desempeño en distintas organizaciones, tanto privadas como sociales.*

Se estudiaron distintos modelos de evaluación de desempeño organizacional, tales como los Modelos de Gestión de Calidad Organizacional (M. Baldrige, EFQM, Iberoamericano y Chileno).

*(2) Realizar un estudio sobre el modo propio de hacer y de proceder de las empresas sociales de la Provincia Chilena de la Compañía de Jesús y definir forma de evaluar transversalidad de este modo propio de las empresas sociales de espiritualidad ignaciana.*

Se hizo un estudio de la espiritualidad ignaciana a través de la literatura, encontrando diversos elementos que caracterizan a una

institución ignaciana. Se hallaron textos en cuanto a gestión ignaciana: "La gestión desde la Perspectiva Ignaciana" de Jorge Cela, S.J.; sobre el liderazgo ignaciano: diversos discursos del Padre General (P. Adolfo Nicolás, S.J.); entre otros.

- (3) *Investigar sobre metodologías para el diseño de instrumentos de captación.*

Se realizó un levantamiento de metodologías que se acomodaran al proyecto, encontrando, entre ellas, la metodología elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía – México.

- (4) *Elaborar el modelo conceptual donde se enmarcará el instrumento de captación, definiendo los temas y categorías que serán evaluados, detallando las características esperadas.*

Se elaboró un instrumento tomando los insumos anteriormente mencionados, obteniendo un modelo conceptual de 5 ámbitos: "Estrategia", "Liderazgo", "Personas y Equipos"; "Recursos Materiales y Financieros" y finalmente el ámbito que es transversal a los cuatro anteriores "Aprendizaje". Además se establecieron dimensiones de medición, cada una de ellas con indicadores determinados a partir de la literatura estudiada.

- (5) *Generar un instrumento de captación validado por expertos, tales como investigadores vinculados al área académica, departamento de investigación de las empresas sociales y trabajadores de ellas.*

Se generó un instrumento de captación validado inicialmente por expertos en el tema, la mayoría de ellos involucrados a la Orden Religiosa, además de algunos relacionados principalmente a la academia. El instrumento inicial consiste en un cuestionario de 69 afirmaciones que busca levantar información e indicadores del desempeño organizacional en cuanto a los ámbitos y dimensiones estipulados en el modelo conceptual.

- (7) *Efectuar la aplicación del prototipo del instrumento de captación a colaboradores de empresas sociales vinculadas a la Orden Religiosa, para validar cuantitativa y cualitativamente el instrumento, realizando un análisis de los resultados y obteniendo las primeras conclusiones del modelo de evaluación planteado.*

Se aplicó el instrumento a dos Empresas Sociales siendo un total de 86 personas el universo, obteniendo finalmente 64 respuestas completas, sin falta alguna de información. Esta aplicación permitió realizar un análisis estadístico para validar la estructura interna del constructo y analizar la fiabilidad de los ítems que la componen. Además permitió recolectar información cualitativa por parte de colaboradores que participaron del proceso. De esta forma, se logró construir un prototipo definitivo del instrumento de captación.

### **5.3. SUGERENCIAS DEL TRABAJO**

#### **A. Modo de implementación del Instrumento de Captación**

Se sugiere a la Oficina de Planificación y Seguimiento Apostólico (OPSA) seguir una metodología estandarizada de implementación del instrumento de captación (Etapa 1: "Diagnóstico y Evaluación" del Proceso de Desarrollo de Empresas Sociales), para evitar ambigüedades y confusiones en cuanto al propósito del proceso, sus etapas y tiempos.

La metodología que se propone ayudará a comunicar de manera más efectiva la información necesaria, aclarando la necesidad de realizar este nuevo proceso y explicando a dónde se pretende llegar y cuál será el plan de acción, de modo de incentivar a los colaboradores a participar positivamente de ello y disminuir las preocupaciones personales que puedan ir surgiendo.

Es sustancial aclarar la importancia de tener una metodología para esta implementación, ya que la incorporación de nuevos procesos que consisten en una evaluación y examen de su entorno laboral, siempre provocará preocupaciones y miedos particulares y generalizados de los colaboradores de las instituciones; y se vuelve necesario tener una metodología para disminuir estos factores que impiden una buena implementación del proyecto.

La metodología propuesta se muestra a continuación:

- 1) Conversación inicial entre la OPSA y el Jefe de Obra de la empresa social determinada. El objetivo es comunicar el propósito del proceso y el camino a seguir.
- 2) Se define, en conjunto al equipo directivo, la dirección de la institución y la OPSA, el grupo de colaboradores a quienes se implementará. El instrumento está pensado para ser aplicado en la institución completa, sin perjuicio que inicialmente pueda realizarse en etapas, comenzando

- por algunos equipos, áreas o sedes y llegando finalmente a toda la empresa social.
- 3) Conformación de un equipo coordinador, cuya función es gestionar la implementación de la encuesta.
  - 4) Definir medio por el cual será implementada la encuesta, ya sea de manera manual o a través de la plataforma virtual utilizando los correos electrónicos personales. En el caso de utilizar la segunda opción, solicitar los correos electrónicos.
  - 5) Presentación por parte de la OPSA a todos los miembros de la empresa social que participarán del proceso, con el objetivo de aclarar propósito, visión y etapas.
  - 6) Envío de encuestas. En el caso de aplicar la encuesta de manera manual, enviar a un representante de la OPSA a implementar el instrumento. En el caso de aplicar la encuesta de manera digital, enviar el link a cada uno de los colaboradores.
  - 7) Recolección de las encuestas, digitalización y análisis de los resultados por parte de la OPSA.
  - 8) Conformación de un equipo de evaluación, el cual será la contraparte de la OPSA para el análisis de los resultados y las propuestas específicas de mejora. Este equipo deberá ser suficientemente diverso para favorecer una visión global de la institución.
  - 9) Reunión entre encargados de la OPSA y equipo de evaluación para hacer una reflexión en conjunto sobre el diagnóstico realizado.

## **B. Diseño de la muestra**

La realidad de las Empresas Sociales en la Provincia Chilena de la Compañía de Jesús, da cuenta de la magnitud y diversidad de colaboradores que en ellas hay. Existen empresas sociales pequeñas desde 1 a 50 colaboradores en su gran mayoría; empresas medianas desde 51 a 200 colaboradores y empresas grandes, desde 201 en adelante. La empresa de mayor magnitud de la Compañía de Jesús en Chile es el Hogar de Cristo, con cerca de 3.000 colaboradores.

Se recomienda a la Oficina de Planificación y Seguimiento Apostólico (OPSA) una metodología de diseño de las muestras para futuras implementaciones del instrumento de captación. Se recomienda un muestreo estratificado proporcional, de tal manera de obtener respuesta en todo nivel de la organización proporcionalmente al número de colaboradores por estrato. Se propone utilizar un error muestral máximo de  $\pm 5\%$  a un nivel de confianza del 95%.

De esta forma el número necesario de respuesta se obtiene a través de esta fórmula:

$$n = \frac{\sum_{l=1}^L N_l \hat{S}_l^2}{N \frac{B^2}{k^2} + \frac{1}{N} \sum_{l=1}^L N_l \hat{S}_l^2}$$

Con n: tamaño de la muestra requerido;  $N_l$ : número de colaboradores del estrato i;  $\hat{S}_l^2$ : varianza de nivel de ingreso del estrato i; N: número total de colaboradores; B: error muestral (5%) y k: percentil que se halla en la tabla de distribución normal y depende del nivel de confianza (95%).

Una vez determinado el tamaño de la muestra, para repartirla proporcionalmente a cada estrato se utiliza:

$$n_l = n \frac{N_l}{N}$$

Considerando que se enviarán respuestas a través de una plataforma online y que no todas las personas son receptivas a este tipo de instrumento, se considerará un porcentaje mayor para el envío de ésta. Estimando un índice de respuesta del 85%, se deberá enviar la encuesta a  $n/85\%$  colaboradores.

## 5.4. CONCLUSIONES FINALES

Al término del proyecto se vuelve esencial volver atrás a la metodología y evaluar el camino recorrido. La transición entre las tres fases dieron la posibilidad de acabar con un buen resultado y cumplir con el objetivo general del Trabajo de Título. De esta forma se tiene que:

El procedimiento utilizado en la fase I de Elaboración del Modelo Conceptual permitió la construcción de un modelo conceptual integrado por cinco ámbitos: Estrategia, Liderazgo, Personas y Equipos, Recursos Materiales y Financieros y por último, Aprendizaje. Cada uno de estos ámbitos fueron constituidos por diversas dimensiones y variables. Este modelo conceptual elaborado fue validado por un grupo de jefes de obras de las instituciones ignacianas.

El procedimiento utilizado en la fase II de Diseño y Construcción del Instrumento permitió la construcción posteriormente validada por expertos de un cuestionario de evaluación que contempla 69 ítems en total.

El análisis exploratorio de las respuestas de los colaboradores, etapa parte de la fase III del proyecto, permitió la identificación de 2 dimensiones en el ámbito Estrategia con una estructura interna consistente, 2 en Liderazgo, 3 en Personas y Equipos, 1 en Recursos Materiales y Financieros y



1 en Aprendizaje. Las dimensiones que no se construyeron de manera consistentes fueron: "Vinculación con la misión de la Compañía de Jesús y el Plan Apostólico" y "Formación de las personas".

El análisis de confiabilidad ayudó a tomar decisiones con respecto a las dimensiones que no se veían con buena estructura interna a partir del Análisis Factorial Exploratorio. Por lo tanto para mejorar la construcción de estas últimas dimensiones se decidió incluir nuevos ítems que fortalecieran su estructura. Además, se confirmó la decisión de eliminar los ítems 2a y 2m.

Las entrevistas realizadas permitieron un análisis complementario del instrumento propuesto y ayudó a dar luces sobre las debilidades de éste. A partir de esta instancia se decide modificar la escala desde 4 a 6 alternativas ("Totalmente en desacuerdo", "Parcialmente en desacuerdo", "En desacuerdo", "De acuerdo", "Parcialmente de acuerdo", "Totalmente de acuerdo" y estandarizar los enunciados de los ítems en el ámbito Liderazgo a "Los líderes de la Obra..." evitando así ambigüedades.

Finalizando el proyecto se concluye que la construcción de este instrumento permitirá indagar las relaciones existentes entre los modos de proceder que existen en las instituciones y los productos y/o servicios que éstas entregan a los beneficiarios y el impacto que tienen en la sociedad. El estudio de la capacidad predictiva de este instrumento queda pendiente y para ello será preciso estudiar la relación que hay entre los resultados finales de las instituciones con otros indicadores de desempeño que incluyen, por un lado, el impacto de la institución en los beneficiarios y la sociedad, y por otro, la economía y sostenibilidad financiera de la institución.

Se considera que haber llegado a este punto en el Diseño de un Instrumento de Captación para Evaluar el Desempeño Organizacional de Empresas Sociales vinculadas a la Compañía de Jesús, representa un gran avance y se considera como un primer paso en la generación real y concreta de una cultura de evaluación. De esta forma, se convierte en desafío generar un impulso verdadero para la creación de una cultura ignaciana de evaluación y examen, no solo por parte de los jesuitas a cargo de las instituciones, sino que también, de todos los colaboradores que comparten la inmensa misión de esta Orden Religiosa.

## CAPÍTULO 6: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

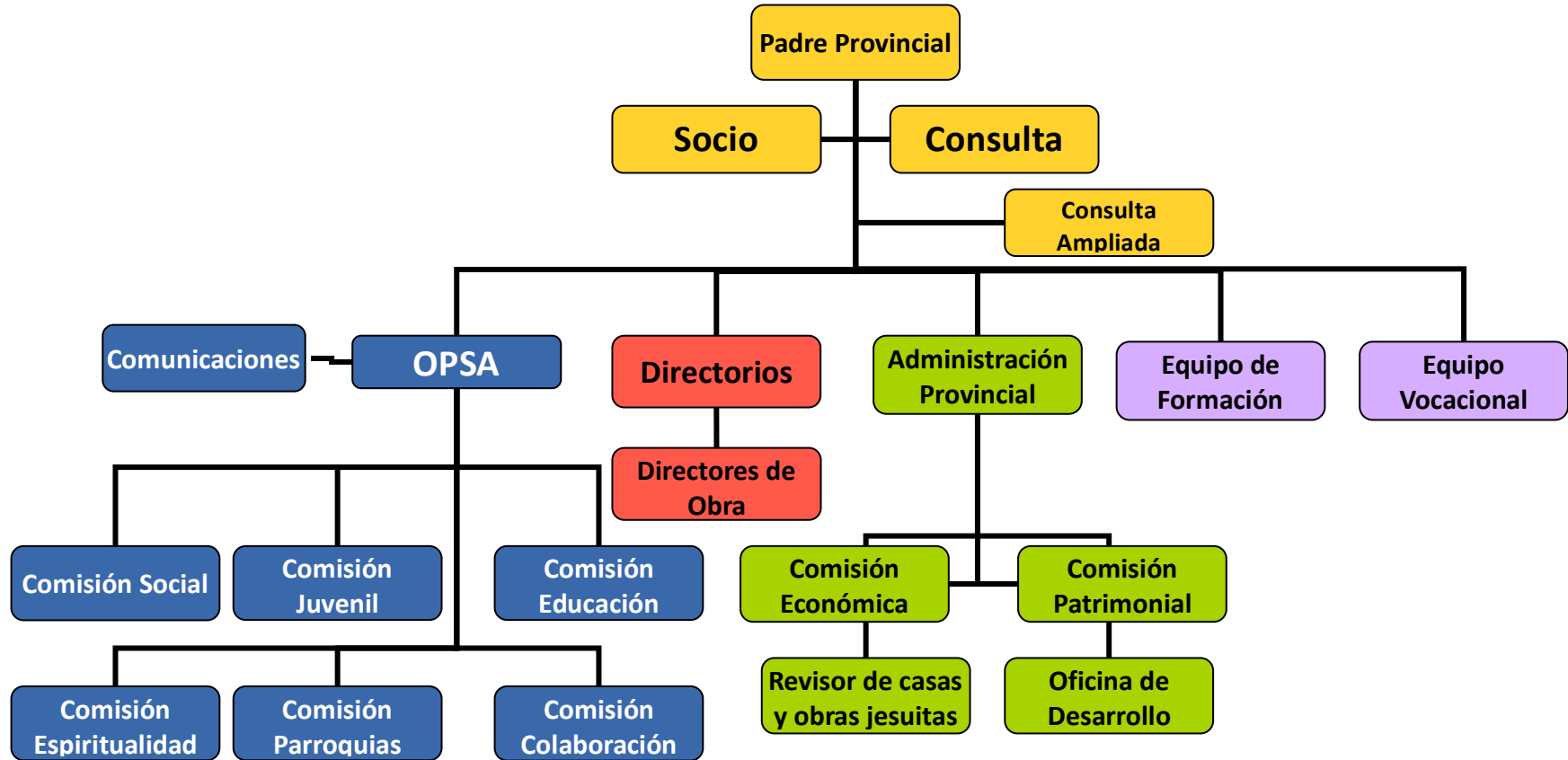
- [1] Varios Autores, *Diccionario Histórico de la Compañía de Jesús (4 tomos)*.: Universidad Pontificia Comillas - Institutum Historicum S.J., 2001.
- [3] Agencia Fides. (2013, Julio) News.VA - The Vatican Today. [Online]. <http://www.news.va/es/news/europaitalia-jesuitas-en-asia-meridional-se-confir>
- [4] Carlos Vásquez Posada S.J., *Educación personalizada: Una propuesta educativa para América Latina*, 2nd ed., Indo-American Press Service, Ed., 1982, vol. 39.
- [5] Ignacio de Loyola, *Ejercicios Espirituales de San Ignacio de Loyola*, 11th ed. Bilbao, España: Sal Terrae, 1985.
- [9] Curia del Prepósito General de la Compañía de Jesús, *Instrucciones sobre la administración de bienes*. Roma, Italia, 2005.
- [2] Ignacio de Loyola, *Fórmula del Instituto*. Roma.
- [12] Oficina de Planificación y Seguimiento Apostólico, "Caminos de crecimiento en la organización de las Obras de la Compañía de Jesús," Compañía de Jesús, Santiago, 2013.
- [6] 35, Congregación General, "Decreto 3," , Roma, 2008, p. 9.
- [10] 35, Congregación General, "Decreto 5," , Roma, 2008, p. 11.
- [23] EFQM, "Introducción a la Excelencia," EFQM, 1999.
- [24] EFQM. (2013, Julio) [efqm.es](http://www.efqm.es). [Online]. [www.efqm.es](http://www.efqm.es)
- [25] Carolina Barra, Claudio Osorio, and Waldo Pavez, "Características de las Organizaciones que influyen en la autoevaluación exitosa del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, en Empresas que han ganado el Premio Chileno a la Gestión de Excelencia," Facultad de Economía y Negocios, Escuela de Postgrado, Universidad de Chile, Santiago, Tesis de Magister 2011.
- [20] Javier Pumarino, "Análisis organizacional de las Federaciones deportivas asociadas al comité olímpico chileno basado en modelos de gestión de la calidad," Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile, Santiago, Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial 2009.
- [21] Baldrige Performance Excellence Program, "Criteria for Performance Excellence," NIST, Gaithersburg, 2011.
- [22] César Camisón. (2009, Diciembre) [emagister](http://www.emagister.com/cursos-modelos-implantacion-gestion-calidad-total-sistema-integrado-gestion/modelo-malcolm-baldrige). [Online]. <http://www.emagister.com/cursos-modelos-implantacion-gestion-calidad-total-sistema-integrado-gestion/modelo-malcolm-baldrige>
- [8] Apostólico, Oficina de Planificación y Seguimiento, "Funciones y relaciones dentro del Gobierno

- Apostólico de la Provincia de Chile," Compañía de Jesús, Santiago, 2011.
- [36] 35, Congregación General, "Decreto 6," , Roma, 2008, p. 8.
- [7] Provincia Chilena de la Compañía de Jesús. (2013, Julio) jesuitas.cl. [Online]. www.jesuitas.cl
- [13] Social Enterprise Knowledge Network, *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales*. Washington, DC, USA: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2006.
- [14] G.B. Dees, *Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought.*: Business, 2006.
- [15] J Austin and J. Wai-Skillern, *Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? Entrepreneurship Theory and Practice.*, 2006.
- [16] E. Chell, "Social enterprise and entrepreneurship - towards a convergent theory of the entrepreneurial proces.," *International Small Business Journal*, vol. 25, no. 1, pp. 5-26, 2007.
- [11] Provincia Chilena de la Compañía de Jesús, *Plan Apostólico de la Provincia chilena 2011-2020*. Santiago, Chile: Revista Mensaje, 2011.
- [17] L. Bagnoli and C. Megali, *Measuring Performance in social Enterprises.*, 2011.
- [18] J. Thompson, "Social enterprise and social entrepreneurship: where have we reched?," *Social Enterprise Journal*, vol. 4, pp. 149-161, 2008.
- [19] M. Solá and D. Prior, "Measuring Productivity and Quality Changes using data envelopment analysis: an application to Catalan hospitals.," *Financial Accountability & Management*, vol. 17, pp. 219-245, 2001.
- [30] Ram Charan, *Know-How: The 8 Skills That Separate People Who Perform From Those Who Don't*, 1st ed.: Crown Business, 2007.
- [32] Osterwalder and Pigneur, *Business Model Generation*.
- [29] Jim Collins, *Good to Great*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000, 2006.
- [31] Ram Charan and Larry Bossidy, *Execution*, 1st ed.: Crown Business, 2002.
- [33] Sthephen R. Covey, *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva.*: Paidós Ibérica, 1997.
- [34] Steve Buchholdz and Thomas Roth, *Cómo crear un equipo de alto rendimiento*.
- [35] Kenneth Blanchard and Sheldon Bowles, *Choca esos cinco*.
- [47] S.J. Juan Cristóbal Beytía, "Ejercicios y Gestión," Provincia Chilena de la Compañía de Jesús, Santiago, Ensayo.

- [39] Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México, "Diseño de Cuestionarios," Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2013.
- [26] Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, "Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión," Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, Madrid, 2013.
- [28] Centro Nacional de Productividad y Calidad / CHILECALIDAD. [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl). [Online]. <http://wapp.corfo.cl/chilecalidadsisem/Estaticas/ModeloChilenoGestion.aspx>
- [27] CHILECALIDAD, "Sistema de Acreditación, Mejoramiento Continuo e Incentivos de los Gobiernos Regionales," CHILECALIDAD, Presetación PDF.
- [37] S.J. Jorge Cela, *La Gestión desde la Perspectiva Ignaciana*. San Cristóbal, Rep. Dominicana: Instituto Especializado de Estudios Superiores, 2010.
- [38] S.J. Carlos Vásquez, *El Liderazgo Ignaciano. Observaciones para comprenderlo y autievaluarlo*. Uruguay: Universidad Católica del Uruguay, 2003.
- [44] Jairo Alberto Cuervo Grisales, "Construcción de una escala de actitudes hacia la matemática (tipo likert) para niños y niñas entre 10 y 13 años que se encuentran vinculados al programa pretalentos de la escuela de matemáticas de la universidad Sergio Arboleda," Escuela de Postgrados, Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, Tesis 2009.
- [41] Pedro Morales Vallejo, "El análisis factorial en la construcción e interpretación de test, escalas y cuestionarios," Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 2013.
- [40] Carles M. Cuadras, "Nuevos métodos de Análisis Multivariante," Barcelona, 2012.
- [42] D.R. Heisse, "Some Issues in Psychological Measurement," San Francisco, 1974.
- [45] L.J. Cronbach, "Coefficient alpha and the internal structure of test," 1951.
- [48] Real Academia Española. [rae.es](http://rae.es). [Online]. [www.rae.es](http://www.rae.es)
- [46] José Muñiz, "Teoría clásica de los test," Madrid, 1998.
- [43] Jesús Ernesto Valenzuela Medina, "Evaluación del Desempeño Docente a partir de la Opinión de los Alumnos," División de Ciencias Sociales, Universidad de Sonora, Hermosillo, Tesis 2002.

## CAPÍTULO 7: ANEXOS

### ANEXO 1: ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS, PROVINCIA CHILENA.



## **ANEXO 2: PLAN APOSTÓLICO DE LA PROVINCIA CHILENA DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS (2011-2020)**

El año 2011 la Provincia chilena de la Compañía de Jesús realizó un proceso de formulación de un Plan Apostólico, convocando a todo el cuerpo apostólico de la Provincia, como también a un alto número de colaboradores que participaron de un discernimiento común durante el curso de ese año. El resultado de este proceso fue establecer prioridades apostólicas en donde se focalizará la Provincia durante los años 2011 y 2020. Cada prioridad contempla objetivos y líneas de acción para cumplir con lo acordado.

Las prioridades establecidas son las que se mencionan a continuación [1].

- 1) Prioridad Inclusión: Hace referencia a tomar partido y acompañar a las personas que viven hoy en las fronteras de la exclusión, en particular a los migrantes y mapuches, marginados urbanos y trabajadores en precariedad laboral, para aportar a la transformación de las causas que generan esta situación, mediante la inserción, la reflexión y la incidencia.
- 2) Prioridad Juventud: Hace referencia a la formación afectiva, intelectual, espiritual, política y social de los jóvenes, para participar responsablemente en la renovación de la Iglesia y la transformación de la sociedad según el proyecto de Dios.
- 3) Prioridad Colaboración: Hace referencia a una mayor colaboración entre ellos y sus obras apostólicas, una creciente y novedosa forma de colaboración con el laicado y un fortalecimiento del "sentir en y con la Iglesia", en su profunda conversión hacia una comunidad más fiel al Evangelio y al servicio de una sociedad más justa y solidaria, como expresión concreta de su anhelo de colaboración con Dios.

## ANEXO 3: CUESTIONARIO “¿ESTAMOS PROGRESANDO?”

A continuación se presenta el documento “¿Estamos progresando?” desarrollado por el Programa Nacional de Calidad de Baldrige, revisado el año 2008. Este documento se extrae de manera gratuita del siguiente sitio web: [www.baldrige.nist.gov/Progress.htm](http://www.baldrige.nist.gov/Progress.htm).

[www.baldrige.nist.gov/Progress.htm](http://www.baldrige.nist.gov/Progress.htm)

Revisado 2008

### Un Mensaje a los Líderes

En el ambiente actual, si está parado, se está quedando atrás. Es esencial tomar decisiones correctas oportunamente. El seguimiento de dichas decisiones es desafiante. En una encuesta transversal de Funcionarios Ejecutivos Principales (CEOs por sus siglas en inglés), la Malcolm Baldrige Foundation (Fundación de Malcolm Baldrige) averiguó que los CEOs estimaban que implementar estrategias es tres veces más difícil que desarrollarlas. Si la implementación es tan desafiante, las preguntas son, ¿Está progresando? ¿Cómo lo sabe?

- ¿Se están implementando su valores, visión, misión, y planes? ¿Cómo lo sabe?
- ¿Los entienden y apoyan su equipo de liderazgo? ¿Cómo lo sabe?
- ¿Los entienden y apoyan todos los miembros de su obra de mano? ¿Cómo lo sabe?
- ¿Son efectivas sus comunicaciones? ¿Cómo lo sabe?
- ¿Se recibe bien el mensaje? ¿Cómo lo sabe?

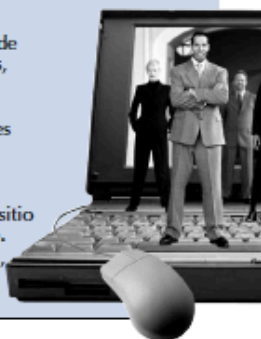
¿Estamos Progresando? y el documento que lo acompaña *¿Estamos Progresando como Líderes?* están diseñados para ayudarlo a enterarse. Proporcionan unos mecanismos compatibles para que usted vea si sus percepciones están de acuerdo con las de su mano de obra. Lo ayudarán a concentrar sus esfuerzos de mejoras y comunicaciones en las áreas que necesitan la mayor atención. Para las organizaciones que han estado utilizando los Criterios de Baldrige para Excelencia de Funcionamiento, el cuestionario está organizado convenientemente por las siete Categorías de Criterios. Para aquellas que no han estado utilizando los Criterios de Baldrige, estos cuestionarios identifican oportunidades de mejoras y las dirigen a preguntas más detalladas en los Criterios. Estas preguntas quizás puedan ayudarlo a identificar algunas ideas claves sobre cómo efectuar mejoras y reconocer oportunidades de innovación.

Nunca es demasiado temprano para comenzar a mejorar la franqueza y la comunicación. Pregúnteles sus opiniones a los miembros de su mano de obra. ¡Ellos apreciarán la oportunidad— y la organización se beneficiará de sus respuestas!

#### UN MECANISMO DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL DE CALIDAD DE BALDRIGE

... Excelencia de Funcionamiento e Innovación

- Este cuestionario fácil de usar puede ayudarlo a evaluar cómo su organización está funcionando y averiguar qué se debe mejorar o cambiar.
- Le estimulamos a que haga una fotocopia y la distribuya a su equipo de liderazgo superior y a su mano de obra, incluso gerentes, supervisores, y voluntarios.
- Se puede modificar el cuestionario para que se dirija a sus necesidades específicas (por ej., añadir preguntas, usar lenguaje específico para su organización).
- Se puede descargar una versión electrónica del cuestionario desde el sitio Web del Programa Nacional de Calidad de Baldrige en [www.baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov). También allí se puede encontrar otros materiales del Programa, incluyendo los Criterios, que están disponibles para usted gratuitamente.



**¿ESTAMOS PROGRESANDO?**

**NIST** National Institute of Standards and Technology • U.S. Department of Commerce

## ¿ESTAMOS PROGRESANDO?

Su opinión es importante para nosotros. Más abajo se encontrará con 40 frases. Para cada frase, marque la casilla que mejor representa como se siente (fuertemente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo, fuertemente de acuerdo). Como usted se siente nos ayudará a decidir dónde necesitamos mejorar o cambiar. No estaremos analizando respuestas individuales pero usaremos la información de nuestro grupo completo para tomar decisiones. Le tomará alrededor de 10 a 15 minutos para completar el cuestionario.

Líderes superiores, favor de completar la información siguiente:

Nombre de la organización o unidad bajo discusión

Nota: Ésta es la organización a la que se refiere cada vez que se usa la palabra "organización" más abajo.

### CATEGORÍA 1: LIDERAZGO

	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
1a Conozco la misión de mi organización (lo que está tratando de lograr).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1b Conozco la visión de mi organización (adonde está tratando de ir en el futuro)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1c Mis líderes superiores (principales) usan los valores de nuestra organización para guiarnos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1d Mis líderes superiores crean un ambiente laboral que me ayuda a hacer mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1e Los líderes de mi organización comparten información sobre la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1f Mi organización me pregunta lo que yo pienso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### CATEGORÍA 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2a A medida que planea para el futuro, mi organización me pregunta cuáles son mis ideas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2b Mi organización estimula ideas totalmente nuevas (innovación).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2c Conozco las partes de los planes de mi organización que me afectarán y afectarán mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2d Sé cómo se sabe si estamos progresando en la parte del plan de mi grupo de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2e Mi organización es flexible y puede hacer cambios rápidamente cuando se necesitan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**CATEGORÍA 3:  
ENFOQUE EN EL CLIENTE Y EL MERCADO**

*Nota: Sus clientes son las personas que usan los productos de su trabajo.*

	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
3a Sé quiénes son mis clientes más importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3b Pregunto regularmente a mis clientes qué necesitan y desean.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3c Pregunto a mis clientes si están satisfechos o no satisfechos con mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3d Se me permite tomar decisiones para resolver los problemas de mis clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3e También sé quienes son los clientes más importantes de mi organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**CATEGORÍA 4: MEDICIÓN, ANÁLISIS, Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

4a Sé cómo medir la calidad de mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4b Puedo usar esta información para hacer cambios que mejoran mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4c Sé cómo las medidas que tomo en mi trabajo se adaptan a las medidas generales de mejoras de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4d Recibo toda la información importante que necesito para hacer mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4e Sé en qué estado se encuentra mi organización en su totalidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**CATEGORÍA 5: ENFOQUE EN LA MANO DE OBRA**

5a Las personas con quienes trabajo cooperan y trabajan como un equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5b Mis jefes me estimulan a que desarrolle mis habilidades del trabajo para que pueda avanzar en mi carrera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5c Me reconocen por mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5d Tengo un lugar de trabajo seguro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5e Mis jefes y mi organización se interesan por mí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5f Me he comprometido a perseguir el éxito de mi organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



#### ANEXO 4: TABLA COMPARATIVA – DESCRIPCIÓN DE CRITERIOS SEGÚN MODELO DE CALIDAD

		MODELOS DE CALIDAD			
		EFQM [1]	M. BALDRIGE [2]	IBEROAMERICANO [3]	CHILENO [4]
<b>ESTRATEGIA</b>	Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.	Se examina cómo la organización desarrolla los objetivos estratégicos y los planes de actuación. También se examina cómo los objetivos estratégicos elegidos y los planes de actuación son desarrollados y modificados si las circunstancias lo requieren y cómo se mide el progreso.	Analiza cómo la organización desarrolla su Misión y su Visión y las pone en práctica a través de una clara Estrategia orientada hacia los distintos grupos de interés. Analiza cómo la Estrategia se despliega y comunica eficazmente a todos los niveles de la organización.	Este criterio examina de qué manera la organización establece sus objetivos estratégicos y sus planes de acción, con el fin de dirigir sus acciones y maximizar su desempeño. También examina cómo son desplegados y comunicados por toda la organización y cómo se hace seguimiento de su desempeño.	
<b>LIDERAZGO</b>	Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.	Se examina cómo los líderes seniors de la organización guían y sostienen la organización. También se examina el gobierno de la organización y cómo la organización gestiona sus responsabilidades éticas, legales y con la comunidad.	Analiza cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito sostenido, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. Estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización y el marco de los procesos, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.	Este criterio examina cómo la alta dirección lidera la organización, cómo asume sus responsabilidades en el marco de sus definiciones estratégicas y valóricas. También examina cómo aborda el cumplimiento de las expectativas de desempeño y la sustentabilidad de la organización, promoviendo una gestión de excelencia.	

<b>MODELOS DE CALIDAD</b>				
	<b>EFQM [23]</b>	<b>M. BALDRIGE [21]</b>	<b>IBEROAMERICANO [26]</b>	<b>CHILENO [28]</b>
<b>PERSONAS</b>	Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.	Examina cómo los sistemas de trabajo de la organización y el aprendizaje de los empleados y la motivación permiten a todos los empleados desarrollar y utilizar su completo potencial en alineación con los objetivos generales de la organización, la estrategia y los planes de actuación. También examina los esfuerzo de la organización para crear y mantener un entorno de trabajo y un clima de apoyo a los empleados que lleven a la excelencia del desempeño y a un crecimiento personal y organizativo.	Analiza cómo la organización gestiona, desarrolla, conduce y hace aflorar el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo o de la organización en su pleno conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión, así como para motivarlas e incrementar su compromiso con la organización.	Este criterio examina cómo la organización involucra, gestiona y desarrolla a su personal, con el fin que éste utilice su máximo potencia, siempre alineado con la misión, la estrategia y los planes de la organización. También examina de qué manera la organización evalúa sus necesidades en materia de habilidades y capacidades requeridas en su personal y cómo genera y apoya un ambiente de trabajo que conduzca a un alto desempeño, así al crecimiento de las personas y la organización.
<b>PROCESOS</b>	Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.	Aspectos clave del proceso de la gestión de la organización, incluyendo procesos clave de los productos, servicios y organizativos para crear valor a los consumidores y a la organización y apoyo clave a los procesos. Incluye todos los procesos clave y todas las unidades de trabajo.	Analiza cómo la organización gestiona sus procesos, diseña, desarrolla, produce y suministra productos y servicios, y cómo gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros.	Este criterio examina cómo la organización determina y gestiona sus procesos claves para el logro de sus objetivos. También examina de qué manera diseña sus procesos de producción y servicio de entrega, así como de apoyo y gestión de calidad de sus proveedores enfocada en el cliente y otros grupos de interés.

<b>MODELOS DE CALIDAD</b>				
<b>EFQM [23]</b>		<b>M. BALDRIGE [21]</b>	<b>IBEROAMERICANO [26]</b>	<b>CHILENO [28]</b>
<b>RESULTADOS</b>	Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes, las personas que las integra, la sociedad y elementos clave de su política y estrategia.	Examina el desempeño de la organización y el crecimiento en todas las áreas claves - resultados en productos y procesos, resultados en el foco en el cliente, resultados en la fuerza de trabajo, resultados en el liderazgo y gobierno, y resultados en financieros y de mercado. El nivel de desempeño se examina en relación con los competidores y otras organizaciones con oferta de productos similar.	Lo que está consiguiendo la organización en relación con sus clientes externos; el desarrollo de las personas; satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional; los objetivos establecidos y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés financiero en la misma.	Este criterio examina los niveles actuales y tendencias en -al menos- los últimos 3 años, de los principales indicadores y mediciones, que reflejan resultados globales de la organización. También examina si esta información es comparada con el mercado, sus competidores relevantes y los mejores en su clase.
<b>MEJORA CONTINUA</b>		Examina cómo la organización selecciona, reúne, analiza, administra y mejora la información, datos y conocimiento y cómo administra las tecnologías de información. Además, examina cómo la organización usa resultados de la revisión para mejorar su rendimiento.		Este criterio examina cómo la organización gestiona la información necesaria para apoyar las operaciones diarias y la toma de decisiones, así como la manera en que desarrolla y gestiona su conocimiento. También examina cómo se mide el desempeño organizacional y cómo se analizan y utilizan los datos de rendimiento para su mejoramiento.

**TABLA 17: DESCRIPCIÓN DE CRITERIOS SEGÚN MODELO DE CALIDAD. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.**

## ANEXO 5: TABLA COMPARATIVA - DESCRIPCIÓN DE SUBCRITERIOS SEGÚN MODELO DE CALIDAD

		MODELOS DE CALIDAD			
		EFQM [23]	M. BALDRIGE [21]	IBEROAMERICANO [26]	CHILENO [28]
<b>ESTRATEGIA</b>	<p>2a. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.</p> <p>2b. La Política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.</p> <p>2c. La política y estrategia se desarrollan, revisa y actualiza.</p> <p>2d. La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.</p>	<p>1) Estrategia de Desarrollo: 1.1) Estrategia de Desarrollo de Procesos 1. 2) Objetivos estratégico</p> <p>2) Estrategia de Implementación: 2.1) Acción del Plan de Desarrollo y despliegue 2.2) Proyecciones de desempeño</p>	<p>2a. La estrategia está basada en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados.</p> <p>2b. La Estrategia está basada en información obtenida por mediciones de los resultados y por actividades relacionadas con la innovación y la creatividad.</p> <p>2c. La Estrategia se desarrolla, evalúa, revisa y mejora, tomando en consideración la información, los indicadores y las condiciones clave para el desarrollo del mismo.</p> <p>2d. Cómo se comunica y despliega eficazmente la Estrategia a toda la organización.</p>	<p>1. Desarrollo de la estrategia.</p> <p>2. Despliegue de la estrategia.</p>	

<b>LIDERAZGO</b>	<p>1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia.</p> <p>1b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de las organizaciones.</p> <p>1c. Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad.</p> <p>1d. Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.</p> <p>1e. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.</p>	<p>1) Liderazgo Directivo 1.1) Visión, Valores y misión 1.2) Comunicación y Desempeño Organizacional</p> <p>2) Gobernanza y responsabilidades sociales 2.1) Gobierno de la organización 2.2) Comportamiento legal y ético 2.3) Responsabilidades sociales y apoyo de las comunidades clave</p>	<p>1a. Los líderes demuestran y comunican su compromiso con la cultura de Excelencia.</p> <p>1b. Los líderes establecen, revisan y mejoran los sistemas de gestión y los resultados de la organización.</p> <p>1c. Los líderes fomentan la cultura de Calidad y Excelencia entre las personas de la organización para conseguir su implicación.</p> <p>1d. Los líderes conocen las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos a la organización y se implican en los mismos.</p>	<p>1. Liderazgo de la alta dirección.</p> <p>2. Liderazgo para el alto desempeño.</p>
	<b>MODELOS DE CALIDAD</b>			
	<b>EFQM [23]</b>	<b>M. BALDRIGE [21]</b>	<b>IBEROAMERICANO [26]</b>	<b>CHILENO [28]</b>
<b>PERSONAS</b>	<p>3a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.</p> <p>3b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.</p> <p>3c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.</p> <p>3d. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.</p> <p>3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la</p>	<p>1) Medio ambiente del personal</p> <p>1.1) Potencial y capacidad del personal</p> <p>1.2) Clima laboral</p> <p>2) Compromiso del personal</p> <p>2.1) Desempeño laboral</p> <p>2.2) Evaluación del compromiso personal</p> <p>2.3) Personal y Desarrollo de Líderes</p>	<p>3a. La gestión de las personas como apoyo de la estrategia de la organización.</p> <p>3b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal.</p> <p>3c. Comunicación, participación y delegación en las personas.</p> <p>3d. Atención y reconocimiento a las personas.</p>	<p>1. Gestión y participación del personal.</p> <p>2. Capacitación y desarrollo</p> <p>3. Calidad de vida y satisfacción en el trabajo.</p>

	organización.			
<b>PROCESOS</b>	<p>5a. Diseño y gestión sistemática de los procesos.</p> <p>5b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.</p> <p>5c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>5d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.</p> <p>5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.</p>	<p>1) Sistema de trabajo:</p> <p>1.1) Diseño del sistema de trabajo.</p> <p>1.2) Administración del sistema de trabajo.</p> <p>1.3) Preparación para emergencias.</p> <p>2) Proceso de trabajo:</p> <p>2.1) Diseño de proceso de trabajo.</p> <p>2.2) Administración de proceso de trabajo.</p>	<p>5a. Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos.</p> <p>5b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>5c. Se producen, suministran y mantienen productos y servicios.</p> <p>5d. Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes.</p>	<p>1. Diseño y gestión de los procesos.</p> <p>2. Procesos de producción, servicio y apoyo.</p> <p>3. Proveedores y asociados.</p>

<b>MODELOS DE CALIDAD</b>			
<b>EFQM [23]</b>	<b>M. BALDRIGE [21]</b>	<b>IBEROAMERICANO [26]</b>	<b>CHILENO [28]</b>



<b>RESULTADOS</b>	6a. Medidas de percepción. 6b. Indicadores de rendimiento. 9a. Resultados Clave del Rendimiento de la Organización. 9b. Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización.	1) Resultados en productos y procesos. 2) Resultados en los clientes. 3) Resultados en la fuerza de trabajo. 4) Resultados en el liderazgo y gobierno. 5) Resultados financieros y de mercado.	1. Medidas de percepción. 2. Medidas de desempeño. 3. Resultados Clave. 4. Indicadores de desempeño.	1. Resultados en la satisfacción de los clientes. 2. Resultados de desempeño financiero y de mercado. 3. Resultados de la efectividad organizacional. 4. Resultados de la responsabilidad social. 5. Resultados en la satisfacción de los empleados. 6. Resultados en la calidad de los proveedores.
<b>MEJORA CONTINUA</b>		1) Medición, análisis y mejoramiento del desempeño organizacional. 2) Administración de la información, conocimiento y tecnologías de la información.		1. Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional. 2. Gestión de la información y del conocimiento.

**TABLA 18: DESCRIPCIÓN DE SUBCRITERIOS SEGÚN MODELO DE CALIDAD. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA**

**ANEXO 6: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA LAS OBRAS IGNACIANAS Y JESUÍTICAS. VERSIÓN INICIAL.**

**ANEXO 6.1: COMPONENTES DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA LAS OBRAS IGNACIANAS Y JESUÍTICAS. VERSIÓN INICIAL.**

<b>ÁMBITO 1: ESTRATEGIA</b>				
<b>Sub-Ámbito</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Item</b>	<b>Pre g.</b>
Vinculación con la misión de la Compañía de Jesús y el Plan Apostólico de la Provincia	Vinculación con la misión de la Compañía de Jesús	Conocimiento de la Misión de la Compañía de Jesús Universal.	Conozco la Misión de la Compañía de Jesús.	1a
		Alineación de la institución con la misión de la Compañía de Jesús Universal: lucha por la justicia.	Esta Obra contribuye a crear una sociedad más justa.	1c
		Alineación de la institución con la misión de la Compañía de Jesús Universal: anuncio de la Fe.	Esta Obra contribuye al crecimiento de la Fe de las personas a quienes servimos.	1d
	Vinculación con el Plan Apostólico de la Provincia	Alineación de la Institución al Plan Apostólico de la Provincia.	Sé lo que pide el Plan Apostólico de la Compañía de Jesús a mi Obra.	1b
		Colaboración en la misión de la Compañía de Jesús.	Esta Obra ayuda a potenciar el trabajo de otras instituciones con quienes colaboramos.	1e
	Vinculación con la Iglesia	Vinculación de la institución con la Iglesia.	Esta Obra colabora en la misión de la Iglesia.	1f
	Misión de la Obra	Claridad de la misión institucional.	Sé claramente cuál es la misión de la Obra.	1g
Análisis y estudio del contexto actual y futuro	Análisis y estudio del contexto actual y futuro	Atención de la institución al contexto actual y futuro.	Mi Obra reflexiona permanentemente sobre las nuevas necesidades de la sociedad.	1h
		Atención de la institución al contexto actual y futuro.	Mi Obra busca constantemente nuevas oportunidades de servir mejor.	1i
Proceso de Planificación	Características del proceso de Planificación	Participación en el diseño de la Planificación Estratégica.	En esta Obra, cuando se planifica el futuro, se nos pregunta cuáles son nuestras ideas.	1j

	Estratégica	Existencia de metas desafiantes.	Las metas de la obra me invitan a un desafío constante.	1k
		Sencillez y claridad de la Planificación Estratégica.	Todas las decisiones de mi equipo toman como referencia la Planificación Institucional.	1l
	Monitoreo de la Planificación Estratégica	Existencia de revisión periódica de la Planificación Estratégica.	En esta obra revisamos periódicamente que se haga lo que planificamos.	1m
		Conocimiento del progreso en la ejecución de la Planificación Estratégica	Sé cuánto hemos progresado en el logro de las metas de mi equipo.	1n
<b>ÁMBITO 2: LIDERAZGO</b>				
	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Item</b>	<b>Pre g.</b>
Líder Maestro	Características del líder maestro	Modelos en el liderazgo institucional.	Los líderes de mi Obra son un referente para mí.	2a
		Humildad en el liderazgo institucional.	Los líderes de mi Obra son humildes como persona.	2b
		Líderes que dan ánimo.	Los líderes de mi Obra tienen esperanza respecto del futuro y nos animan a avanzar en esa dirección.	2c
		Líderes que alienta a enfrentar la realidad sin maquillarla.	Mi líder directo me alienta a enfrentar los hechos con realismo.	2n
		El líder se examine y mejora su actuar.	Los líderes de mi Obra aprenden de la experiencia.	2i
	Modos de liderar	Líderes atentos por el desarrollo profesional de sus colaboradores.	Mi líder directo se preocupa por nuestro desarrollo laboral y profesional.	2k
		Líderes atentos por el bienestar personal de sus colaboradores.	Mi líder directo se preocupa por nuestro bienestar personal.	2l
		Liderazgo que enseña a tomar decisiones al modo ignaciano.	Mi líder directo me ayuda a tomar decisiones por medio del Discernimiento Ignaciano.	2m
Lideres entregan retroalimentación sobre el desempeño a cada uno de sus colaboradores.		Mi líder directo me ayuda a reflexionar sobre lo que hemos aprendido en el trabajo.	2ñ	

		Liderazgo que corrige para construir.	Mi líder directo me corrige de manera constructiva.	2o
		Desarrollo de liderazgos nuevos.	En la Obra tenemos personas preparadas para asumir el liderazgo.	2j
Líder que indaga	Atención a la organización	Líder que tiene conocimiento de la situación interna de la institución.	Los líderes de mi Obra conocen bien cómo estamos funcionando.	2d
	Atención a los colaboradores	Líderes atentos a sus colaboradores.	Mi líder directo escucha a todos los miembros de mi equipo.	2p
	Atención al contexto	Líderes atentos al contexto.	Los líderes de mi Obra buscan continuamente lo mejor para lograr nuestra misión.	2e
Líder que conduce y toma decisiones	Modo de proceder en la toma de decisiones	Líderes que antepone a la institución antes que él.	Al tomar decisiones, los líderes de mi Obra buscan lo que más ayuda al logro de nuestra misión.	2g
		Líderes que toman decisiones al modo ignaciano.	Los líderes de mi Obra antes de tomar una decisión se aseguran de contar con antecedentes suficientes y de calidad.	2f
		Líderes que comunican transparentemente la información.	Los líderes de mi Obra comunican transparentemente la información.	2h
	Líder que conduce	Líderes que definen prioridades laborales con claridad.	Mi líder directo es claro para definir las prioridades de nuestro trabajo.	2q
		Líderes que dan retroalimentación.	Mi líder directo entrega sugerencias y apoyo para realizar mejor mi trabajo.	2r

### ÁMBITO 3: PERSONAS Y EQUIPOS

Sub-Ámbito	Variable	Indicador	Item	Pre g.
Formación y desarrollo de las personas	Desarrollo profesional	Existencia de desarrollo profesional y laboral de los colaboradores.	Este último año he tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.	3a
	Desarrollo personal	Existencia de desarrollo personal de los colaboradores.	En mi trabajo tengo la oportunidad de desarrollar todos mis talentos.	3b
	Desarrollo espiritual	Existencia de formación ignaciana en la institución.	Este último año he recibido formación ignaciana.	3c

Comunidad de trabajo	Característica de los miembros de la Obra	Sentido de pertenencia de los colaboradores a la institución.	Estoy orgulloso/a de trabajar aquí.	3g
		Pasión de los colaboradores por la misión de la institución.	La misión de esta Obra me hace trabajar con pasión.	3e
	Vida Comunitaria	Valoración y reconocimiento de los colaboradores.	En esta Obra mi aporte al trabajo es reconocido y valorado.	3f
		Percepción de ambiente comunitario.	Existe ambiente de comunidad en mi lugar de trabajo.	3d
		Valoración y reconocimiento "social" de las personas (modelar).	En esta obra se destacan las buenas prácticas y actitudes que tienen las personas.	3h
		Existencia de clima de respeto en la institución.	En este lugar nos escuchamos y respetamos unos a otros.	3i
Libertad de los colaboradores para aportar en el trabajo.	En mi trabajo tengo libertad para dar mi opinión.	3j		
Trabajo en equipo	Claridad del trabajo en equipo	Eficiencia de la reuniones.	Nuestras reuniones de equipo cumplen con los objetivos que hemos planteado previamente.	3k
		Claridad en la misión del equipo de trabajo.	Mi equipo tiene muy claro su propósito.	3l
		Alineación del equipo de trabajo.	En mi equipo todos avanzamos en la búsqueda del mismo objetivo.	3m
		Claridad en la responsabilidad del equipo de trabajo.	En mi equipo sabemos cómo aporta nuestro trabajo al logro de la misión de la Obra.	3n
	Gestión personal	Claridad de la función del colaborador.	Sé lo que se espera de mí en mi trabajo.	3ñ
		Autonomía del colaborador.	Puedo decidir y hacer por mí mismo lo que sea mejor para hacer mi trabajo.	3o
		Focalización en el cliente.	Pregunto regularmente qué necesitan y esperan las personas que reciben directamente mi trabajo.	3p
	Características de un equipo ignaciano	Búsqueda del magis.	Busco constantemente nuevas oportunidades de servir y trabajar mejor.	3q

	Colaboración y retroalimentación entre compañeros.	Mis compañeros me aportan ideas para mejorar mi trabajo.	3r
	Sacar provecho de lo que puede dar cada uno para el trabajo en equipo	En esta Obra aprovechamos el talento de cada uno.	3s
	Sentido de compromiso institucional.	Mis compañeros están comprometidos con un trabajo de calidad.	3t
	Existencia de encuentros entre colaboradores de la institución y marginados de la sociedad.	Todos en la Obra tenemos contacto frecuente con realidades de injusticia.	3u
	Desarrollo espiritual de los colaboradores.	En esta Obra tengo la oportunidad de profundizar en mi Fe.	3v

#### ÁMBITO 4: RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

Sub-Ámbito	Variable	Indicador	Item	Pre g.
Gestión de los recursos	Diligencia	Diligencia en el uso de los recursos financieros y materiales.	En esta Obra se ponen los medios necesarios para realizar el trabajo en el momento adecuado.	4a
		Cuidado en el uso de los recursos financieros y materiales.	Esta Obra administra con cuidado los recursos que posee.	4b
	Sencillez y austeridad	Sencillez y austeridad en el uso de los recursos materiales y financieros.	Esta Obra utiliza los recursos con austeridad y sencillez.	4c
	Eficiencia y efectividad	Eficiencia en el uso de los recursos materiales y financieros.	Esta Obra gestiona de forma eficiente los recursos para alcanzar sus objetivos.	4d
		Priorización en el uso de los recursos materiales y financieros de la institución.	Los recursos se distribuyen conforme a las prioridades estratégicas de la Obra.	4e
	Transparencia y comunicación	Conocimiento y transparencia de los recursos financieros de la institución.	Conozco el estado financiero de la Obra en que trabajo.	4f


#### ÁMBITO 5: APRENDIZAJE

Sub-Ámbito	Variable	Indicador	Ítem	Pre g.
------------	----------	-----------	------	--------

Magis	Magis institucional	Búsqueda del magis institucional.	En esta Obra se escogen los medios y caminos que más ayudan a lograr su misión.	5e
Examen Ignaciano	Análisis y reflexión sobre las actividades de la Obra	Institucionalización del Examen Ignaciano.	Al término de cada actividad analizamos las causas de nuestros logros y fracasos.	5a
		Institucionalización del Examen Ignaciano.	En esta Obra nos preguntamos permanentemente cómo mejorar nuestro desempeño.	5b
	Tomar acción frente a la reflexión realizada	Institucionalización del Examen Ignaciano.	En esta Obra ponemos todo lo necesario para mejorar nuestro desempeño.	5c
		Institucionalización del Examen Ignaciano.	En esta Obra hemos aprendido a dejar de lado todo lo que interfiere en dirección de la misión.	5d
	Registro y comunicación de los aprendizajes	Registro de los aprendizajes institucionales.	En esta Obra se registran los aprendizajes que puedan mejorar nuestro trabajo.	5f
		Comunicación de los aprendizajes institucionales.	En esta Obra, los equipos y las personas, comparten los aprendizajes.	5g

## ANEXO 6.2: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LAS OBRAS IGNACIANAS Y JESUÍTICAS. VERSIÓN INICIAL.

A continuación se presenta la encuesta de evaluación para las Obras Ignacianas y Jesuíticas elaborada a lo largo del proyecto. La versión expuesta es la que se aplicó como prototipo a las tres Empresas Sociales seleccionadas.

<p>Provincia Chilena de la Compañía de Jesús Oficina de Planificación y Seguimiento Apostólico</p>	
<p><b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LAS OBRAS IGNACIANAS Y JESUÍTICAS</b></p>	
<p>La Provincia Chilena de la Compañía de Jesús está llevando a cabo una <i>evaluación de las características y del modo de proceder de las Obras Apostólicas Ignacianas y Jesuíticas</i>. El objetivo es identificar oportunidades de mejoras en las instituciones y caminar hacia un <i>modo de gestión ignaciano</i>. Para esto, le agradecemos contestar este cuestionario, el que es absolutamente anónimo y confidencial, y le tomará alrededor de 20 a 30 minutos completarlo. El análisis considerará el conjunto de las respuestas y no una respuesta particular.</p>	
<p>Más abajo se encontrará con una serie de afirmaciones. Lea cuidadosamente cada una y marque la casilla que mejor represente su opinión con respecto a la situación que se plantea (totalmente en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo, parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo). No se olvide de contestar todas las preguntas. Su opinión es de gran importancia ya que nos ayudará a decidir dónde necesitamos mejorar o cambiar.</p>	
<p><b>Nota:</b> Para la Compañía de Jesús, una Obra apostólica es una institución a través de la cual ella va cumpliendo su misión. Se entiende por Obra, aquella en la cual usted trabaja o en la cual participa.</p>	
<p>Nombre de la Obra Apostólica (institución) en la que trabaja o participa:</p>	
<p>¿Tiene a cargo algún equipo?</p>	
<p>SI _____ No _____</p>	
<p>¿Es usted</p>	
<p>Voluntario _____ Contratado _____</p>	
<p>¿Qué edad tiene?</p>	
<p>_____ años</p>	
<hr/> <p>Lord Cochrane 110 – Santiago, Chile - Tels- (56 2) 2838.7575 / 8 opsasj@gmail.com</p>	



### ÁMBITO 1: ESTRATEGIA

La estrategia establece con claridad, para todos los miembros de la Obra, aquello que buscamos y el camino que vamos a seguir para ello. Este ámbito refleja los criterios y modos para lograr aquel fin para el cual la Obra ha sido creada (misión).

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1a	Conozco la Misión de la Compañía de Jesús.				
1b	Sé lo que pide el Plan Apostólico de la Compañía de Jesús a mi Obra.				
1c	Esta Obra contribuye a crear una sociedad más justa.				
1d	Esta Obra contribuye al crecimiento de la Fe de las personas a quienes servimos.				
1e	Esta Obra ayuda a potenciar el trabajo de otras instituciones con quienes colaboramos.				
1f	Esta Obra colabora en la misión de la Iglesia.				
1g	Sé claramente cuál es la misión de mi Obra.				
1h	Mi Obra reflexiona permanentemente sobre las nuevas necesidades de la sociedad.				
1i	Mi Obra busca constantemente nuevas oportunidades de servir mejor.				
1j	En esta Obra, cuando se planifica el futuro, se nos pregunta cuáles son nuestras ideas.				
1k	Las metas de la Obra me invitan a un desafío constante.				
1l	Todas las decisiones de mi equipo toman como referencia la Planificación Institucional. <small>*Nota: Planificación Institucional es la planificación a largo y corto plazo. Se conoce como Plan de Desarrollo, Planificación Estratégica, Plan Operativo o Plan Anual.</small>				
1m	En esta obra revisamos periódicamente que se haga lo que planificamos.				
1n	Sé cuánto hemos progresado en el logro de las metas de mi equipo.				

## ÁMBITO 2: LIDERAZGO

En la Compañía de Jesús creemos que el modo de conducción de las personas no es indiferente y que hay modos que son más coherentes con la espiritualidad que nos anima. El líder es quien tiene claridad del fin, lo transmite y motiva a los miembros de su equipo para avanzar en esa dirección.

A continuación encontrará dos tipos de afirmaciones: (A) respecto a los líderes de su Obra (todas las personas que cumplen el rol de líder en su institución); y (B) respecto a su líder directo. Es posible que usted tenga más de un líder directo, en ese caso, le pedimos que saque un promedio entre todos ellos para responder.

A Los líderes de mi Obra		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
2a	Los líderes de mi Obra son un referente para mí.				
2b	Los líderes de mi Obra son humildes como personas.				
2c	Los líderes de mi Obra tienen esperanza respecto del futuro y nos animan a avanzar en esa dirección.				
2d	Los líderes de mi Obra conocen bien cómo estamos funcionando.				
2e	Los líderes de mi Obra buscan continuamente lo mejor para lograr nuestra misión.				
2f	Los líderes de mi Obra, antes de tomar una decisión, se aseguran de contar con antecedentes suficientes y de calidad.				
2g	Al tomar decisiones, los líderes de mi Obra buscan lo que más ayuda al logro de nuestra misión.				
2h	Los líderes de mi Obra comunican transparentemente la información.				
2i	Los líderes de mi Obra aprenden de la experiencia.				
2j	En la Obra tenemos personas preparadas para asumir el liderazgo.				

**B Mi líder directo**

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
2k	Mi líder directo se preocupa por mi desarrollo laboral y profesional.				
2l	Mi líder directo se preocupa por mi bienestar personal.				
2m	Mi líder directo me ayuda a tomar decisiones por medio del Discernimiento Ignaciano.				
2n	Mi líder directo me alienta a enfrentar los hechos con realismo.				
2ñ	Mi líder directo me ayuda a reflexionar sobre lo que hemos aprendido en el trabajo.				
2o	Mi líder directo me corrige de manera constructiva.				
2p	Mi líder directo escucha a todos los miembros de mi equipo.				
2q	Mi líder directo es claro para definir las prioridades de mi trabajo.				
2r	Mi líder directo entrega sugerencias y apoyo para realizar mejor mi trabajo.				

### ÁMBITO 3: PERSONAS Y EQUIPOS

Este ámbito describe la manera en que una Obra se ocupa del desarrollo de la comunidad de colaboradores, cultiva el trabajo en equipo y desarrolla un clima de trabajo conforme al evangelio y el modo de proceder de la Compañía de Jesús.

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
3a	Este último año he tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.				
3b	En mi trabajo tengo la oportunidad de desarrollar todos mis talentos.				
3c	Este último año he recibido formación ignaciana.				
3d	Existe ambiente de comunidad en mi lugar de trabajo.				
3e	La misión de esta Obra me hace trabajar con pasión.				
3f	En esta Obra mi aporte al trabajo es reconocido y valorado.				
3g	Estoy orgulloso/a de trabajar aquí.				
3h	En esta Obra se destacan las buenas prácticas y actitudes que tienen las personas.				
3i	En este lugar nos escuchamos y respetamos unos a otros.				
3j	En mi trabajo tengo libertad para dar mi opinión.				
3k	Nuestras reuniones de equipo cumplen con los objetivos que hemos planteado previamente.				
3l	Mi equipo tiene muy claro su propósito.				
3m	En mi equipo todos avanzamos en la búsqueda del mismo objetivo.				
3n	En mi equipo sabemos cómo aporta nuestro trabajo al logro de la misión de la Obra.				
3ñ	Sé lo que se espera de mí en mi trabajo.				
3o	Puedo decidir y hacer por mí mismo lo que sea mejor para hacer mi trabajo.				
3p	Pregunto regularmente qué necesitan y esperan las personas que reciben directamente mi trabajo.				

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
3q	Busco constantemente nuevas oportunidades de servir y trabajar mejor.				
3r	Mis compañeros me aportan ideas para mejorar mi trabajo.				
3s	En esta Obra aprovechamos el talento de cada uno.				
3t	Mis compañeros están comprometidos con un trabajo de calidad.				
3u	Todos en la Obra tenemos contacto frecuente con realidades de injusticia.				
3v	En esta Obra tengo la oportunidad de profundizar en mi Fe.				

#### ÁMBITO 4: RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

Los recursos de las instituciones de la Compañía de Jesús deben utilizarse exclusivamente para el logro de la misión. Se deben administrar con criterios de diligencia, es decir, con cuidado y en los tiempos oportunos; eficiencia, optimizando el aprovechamiento de recursos escasos; y sencillez, en solidaridad con los pobres y para ellos.

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
4a	En esta Obra se ponen los medios necesarios para realizar el trabajo en el momento adecuado.				
4b	Esta Obra administra con cuidado los recursos que posee.				
4c	Esta Obra utiliza los recursos con austeridad y sencillez.				
4d	Esta Obra gestiona de forma eficiente los recursos para alcanzar sus objetivos.				
4e	Los recursos se distribuyen conforme a las prioridades estratégicas de la Obra.				
4f	Conozco el estado financiero de la Obra en que trabajo.				

### ÁMBITO 5: APRENDIZAJE

Es una dimensión transversal, que tiene como fuente los Ejercicios Espirituales escritos por San Ignacio de Loyola. Se trata de un ciclo a través del cual las personas, los líderes y la organización en su conjunto se dan tiempo para la reflexión interna y el análisis del entorno, generando experiencia, haciendo cambios en sus criterios y modificando sus prácticas.

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
5a	Al término de cada actividad analizamos las causas de nuestros logros y fracasos.				
5b	En esta Obra nos preguntamos permanentemente cómo mejorar nuestro desempeño.				
5c	En esta Obra ponemos todo lo necesario para mejorar nuestro desempeño.				
5d	En esta Obra hemos aprendido a dejar de lado todo lo que interfiere en dirección de la misión.				
5e	En esta Obra se escogen los medios y caminos que más ayudan a lograr su misión.				
5f	En esta Obra se registran los aprendizajes que puedan mejorar nuestro trabajo.				
5g	En esta Obra, los equipos y las personas, comparten los aprendizajes.				

¿Desearía agregar algo más?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## ANEXO 7: MODAS, MEDIAS Y DESVIACIONES ESTÁNDAR DE LAS RESPUESTAS

	ÍTEM	MODA	MEDIA	DT	
<b>Estrategia</b>	1a	Claridad Misión de la Cía. De Jesús.	4	3.56	0.56
	1b	Vinculación Plan apostólico.	4	3.35	0.75
	1c	Contribución justicia.	4	3.73	0.54
	1d	Contribución fe.	4	2.94	1.01
	1e	Colaboración con otras instituciones.	4	3.36	0.74
	1f	Colaboración Iglesia.	4	3.59	0.61
	1g	Claridad en la misión de la Obra.	4	3.71	0.49
	1h	Reflexión sobre nuevas necesidades.	4	3.35	0.69
	1i	Búsqueda de nuevas oportunidades.	4	3.55	0.59
	1j	Participación en la planificación.	3	3.03	0.82
	1k	Metas desafiantes.	4	3.48	0.61
	1l	Planif. Institucional como referencia.	3	3.17	0.80
	1m	Revisión periódica planificación.	4	3.15	0.81
	1n	Progreso en el logro de metas.	4	3.26	0.79
<b>Liderazgo</b>	2a	Son un referente.	3	2.98	0.97
	2b	Son humildes.	4	3.30	0.93
	2c	Tienen esperanza del futuro.	4	3.39	0.86
	2d	Conocimiento del funcionamiento.	4	2.97	1.07
	2e	Búsqueda de lo mejor para lograr la misión.	4	3.24	1.01
	2f	Toman decisión con antecedentes claros y de calidad.	4	3.00	1.07
	2g	Decisiones enfocadas al logro de la misión.	4	3.18	1.01
	2h	Comunicación transparente.	4	3.00	1.10
	2i	Aprenden de la experiencia.	4	3.15	0.96
	2j	Preparación de liderazgos.	4	3.23	0.97
	2k	Se preocupa del desarrollo laboral.	4	3.24	0.93
	2l	Se preocupa del bienestar personal.	4	3.38	0.96
	2m	Decisiones con discernimiento ignaciano.	3	2.71	1.15
	2n	Alienta a enfrentar los hechos con realismo.	4	3.17	1.02
	2ñ	Ayuda a reflexionar sobre lo que se ha hecho.	4	3.17	1.02
	2o	Corrige de manera constructiva.	4	3.21	1.02
	2p	Escucha a los miembros.	4	3.30	1.11
	2q	Claridad en las prioridades.	4	3.17	1.03
2r	Entrega sugerencias y apoyo.	4	3.23	1.02	
<b>Personas y Equipos</b>	3a	Oportunidad de aprender y crecer.	4	3.42	0.91
	3b	Oportunidad de desarrollar los talentos.	3	3.11	0.93
	3c	Formación ignaciana.	4	2.64	1.26
	3d	Ambiente de comunidad.	4	3.23	0.99
	3e	Misión hace trabajar con pasión.	4	3.44	0.90
	3f	Aporte al trabajo es reconocido.	3	3.20	0.93
	3g	Orgullo de trabajar en la Obra.	4	3.67	0.77
	3h	Destaque de las buenas prácticas.	4	3.27	0.94
	3i	Escucha y respeto entre todos.	4	3.23	0.92
	3j	Libertad de dar opinión.	4	3.47	0.92
	3k	Reuniones cumplen objetivos.	4	3.21	0.94

	3l	Claridad propósito equipo.	4	3.36	0.89
	3m	Todos avanzan por el mismo objetivo.	4	3.26	0.90
	3n	Equipo sabe el aporte a la Obra.	4	3.30	0.86
	3ñ	Claridad en la función.	4	3.35	0.87
	3o	Autonomía.	4	3.39	0.84
	3p	Pregunto qué necesitan mis clientes.	4	3.21	0.92
	3q	Búsqueda de nuevas oportunidades.	4	3.44	0.81
	3r	Compañeros aportan ideas.	4	3.45	0.84
	3s	Se aprovecha el talento de cada uno.	3	3.06	0.91
	3t	Compañeros comprometidos.	3	3.27	0.85
	3u	Contacto con realidad de injusticia.	4	3.24	0.90
	3v	Oportunidad de crecer en la Fe.	4	3.05	1.07
<b>Recursos Materiales y Financieros</b>	4a	Pone los medios necesarios.	3	2.74	1.06
	4b	Administración cuidadosa de los recursos.	4	3.38	0.89
	4c	Gestión austera y sencilla.	4	3.56	0.83
	4d	Gestión eficiente de los recursos.	4	3.14	0.94
	4e	Distribución según prioridades.	4	3.15	0.92
	4f	Conocimiento del estado financiero.	4	2.79	1.25
<b>Aprendizaje</b>	5a	Se analiza las causas de logros y fracasos.	4	3.14	0.93
	5b	Se pregunta cómo mejorar.	4	3.17	0.97
	5c	Se pone todo lo necesario para mejorar.	4	3.33	0.93
	5d	Aprender a dejar de lado lo que interfiere.	3	2.95	0.87
	5e	Se escogen los mejores medios.	3	3.14	0.88
	5f	Se registran los aprendizajes.	3	3.06	0.93
	5g	Equipos y personas comparten los aprendizajes.	4	3.12	0.97

TABLA 19: MODAS, MEDIAS Y DESVIACIONES ESTÁNDAR DE LAS RESPUESTAS A LOS 69 ÍTEMS POR LOS COLABORADORES (N=66) DE CIUDADANO GLOBAL Y COLEGIO JOSÉ ANTONIO LECAROS



## ANEXO 8: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA LAS OBRAS IGNACIANAS Y JESUÍTICAS. VERSIÓN FINAL.

### ANEXO 8.1: COMPONENTES DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA LAS OBRAS IGNACIANAS Y JESUÍTICAS. VERSIÓN FINAL.

ÁMBITO 1: ESTRATEGIA				
Sub-Ámbito	Variable	Indicador	Ítem	Preg.
Vinculación con la misión de la Compañía de Jesús y el Plan Apostólico de la Provincia	Vinculación con la misión de la Compañía de Jesús	Conocimiento de la Misión de la Compañía de Jesús Universal.	Conozco la Misión de la Compañía de Jesús.	1a
		Alineación de la institución con la misión de la Compañía de Jesús Universal: lucha por la justicia.	Esta Obra contribuye a crear una sociedad más justa.	1c
		Alineación de la institución con la misión de la Compañía de Jesús Universal: anuncio de la Fe.	Esta Obra contribuye al crecimiento de la Fe de las personas a quienes servimos.	1d
	Vinculación con el Plan Apostólico de la Provincia	Alineación de la Institución al Plan Apostólico de la Provincia.	Sé lo que pide el Plan Apostólico de la Compañía de Jesús a mi Obra.	1b
		Colaboración en la misión de la Compañía de Jesús.	Esta Obra ayuda a potenciar el trabajo de otras instituciones con quienes colaboramos.	1e
	Vinculación con la Iglesia	Vinculación con los valores cristianos.	Esta Obra asume los valores cristianos que conforman su identidad.	1ñ
		Vinculación de la institución con la Iglesia.	Esta Obra colabora en la misión de la Iglesia.	1f
	Misión de la Obra	Claridad de la misión institucional.	Sé claramente cuál es la misión de la Obra.	1g
	Análisis y estudio del contexto actual y futuro	Análisis y estudio del contexto actual y futuro	Atención de la institución al contexto actual y futuro.	Mi Obra reflexiona permanentemente sobre las nuevas necesidades de la sociedad.
Atención de la institución al contexto actual y futuro.			Mi Obra busca constantemente nuevas oportunidades de servir mejor.	1i

Proceso de Planificación	Características del proceso de Planificación Estratégica	Participación en el diseño de la Planificación Estratégica.	En esta Obra, cuando se planifica el futuro, se nos pregunta cuáles son nuestras ideas.	1j
		Existencia de metas desafiantes.	Las metas de la obra me invitan a un desafío constante.	1k
		Sencillez y claridad de la Planificación Estratégica.	Todas las decisiones de mi equipo toman como referencia la Planificación Institucional. *Nota: Planificación Institucional es la planificación a largo y corto plazo. Se conoce como Plan de Desarrollo, Planificación Estratégica, Plan Operativo o Plan Anual.	1l
	Monitoreo de la Planificación Estratégica	Existencia de revisión periódica de la Planificación Estratégica.	En esta obra revisamos periódicamente que se haga lo que planificamos.	1m
		Conocimiento del progreso en la ejecución de la Planificación Estratégica	Sé cuánto hemos progresado en el logro de las metas de mi equipo.	1n

ÁMBITO 2: LIDERAZGO				
	Variable	Indicador	Ítem	Preg.
		Humildad en el liderazgo institucional.	Los líderes de mi Obra son humildes como persona.	2b
		Líderes que dan ánimo.	Los líderes de mi Obra tienen esperanza respecto del futuro y nos animan a avanzar en esa dirección.	2c
		Líderes que alienta a enfrentar la realidad sin maquillarla.	Los líderes de mi Obra nos alientan a enfrentar los hechos con realismo.	2n
		El líder se examine y mejora su actuar.	Los líderes de mi Obra aprenden de la experiencia.	2i
	Modos de liderar	Líderes atentos por el desarrollo profesional de sus colaboradores.	Los líderes de mi Obra se preocupan por nuestro desarrollo laboral y profesional.	2k
		Líderes atentos por el bienestar personal de sus colaboradores.	Los líderes de mi Obra se preocupan por nuestro bienestar personal.	2l

		Líderes entregan retroalimentación sobre el desempeño a cada uno de sus colaboradores.	Los líderes de mi Obra nos ayudan a reflexionar sobre lo que hemos aprendido en el trabajo.	2ñ
		Liderazgo que corrige para construir.	Los líderes de mi Obra nos corrigen de manera constructiva.	2o
		Desarrollo de liderazgos nuevos.	En la Obra tenemos personas preparadas para asumir el liderazgo.	2j
Líder que indaga	Atención a la organización	Líder que tiene conocimiento de la situación interna de la institución.	Los líderes de mi Obra conocen bien cómo estamos funcionando.	2d
	Atención a los colaboradores	Líderes atentos a sus colaboradores.	Los líderes de mi Obra escuchan a todos los miembros de nuestros equipos.	2p
	Atención al contexto	Líderes atentos al contexto.	Los líderes de mi Obra buscan continuamente lo mejor para lograr nuestra misión.	2e
Líder que conduce y toma decisiones	Modo de proceder en la toma de decisiones	Líderes que antepone a la institución antes que él.	Al tomar decisiones, los líderes de mi Obra buscan lo que más ayuda al logro de nuestra misión.	2g
		Líderes que toman decisiones al modo ignaciano.	Los líderes de mi Obra antes de tomar una decisión se aseguran de contar con antecedentes suficientes y de calidad.	2f
		Líderes que comunican transparentemente la información.	Los líderes de mi Obra comunican transparentemente la información.	2h
	Líder que conduce	Líderes que definen prioridades laborales con claridad.	Los líderes de mi Obra son claros para definir las prioridades de nuestro trabajo.	2q
		Líderes que dan retroalimentación.	Los líderes de mi Obra entregan sugerencias y apoyo para realizar mejor nuestro trabajo.	2r

ÁMBITO 3: PERSONAS Y EQUIPOS				
Sub-Ámbito	Variable	Indicador	Ítem	Preg.
Formación y desarrollo de las	Desarrollo profesional	Existencia de desarrollo profesional y laboral de los colaboradores.	Este último año he tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.	3a

personas	Desarrollo personal	Existencia de desarrollo personal de los colaboradores.	En mi trabajo tengo la oportunidad de desarrollar todos mis talentos.	3b
	Desarrollo espiritual	Existencia de formación espiritual en la institución.	Cada año la Obra invierte tiempo y dedicación en nuestra formación espiritual.	3w
		Existencia de formación ignaciana en la institución.	Este último año he recibido formación ignaciana.	3c
Comunidad de trabajo	Característica de los miembros de la Obra	Sentido de pertenencia de los colaboradores a la institución.	Estoy orgulloso/a de trabajar aquí.	3g
		Pasión de los colaboradores por la misión de la institución.	La misión de esta Obra me hace trabajar con pasión.	3e
	Vida Comunitaria	Valoración y reconocimiento de los colaboradores.	En esta Obra mi aporte al trabajo es reconocido y valorado.	3f
		Percepción de ambiente comunitario.	Existe ambiente de comunidad en mi lugar de trabajo.	3d
		Valoración y reconocimiento "social" de las personas (modelar).	En esta obra se destacan las buenas prácticas y actitudes que tienen las personas.	3h
		Existencia de clima de respeto en la institución.	En este lugar nos escuchamos y respetamos unos a otros.	3i
		Libertad de los colaboradores para aportar en el trabajo.	En mi trabajo tengo libertad para dar mi opinión.	3j
Trabajo en equipo	Claridad del trabajo en equipo	Eficiencia de la reuniones.	Nuestras reuniones de equipo cumplen con los objetivos que hemos planteado previamente.	3k
		Claridad en la misión del equipo de trabajo.	Mi equipo tiene muy claro su propósito.	3l
		Alineación del equipo de trabajo.	En mi equipo todos avanzamos en la búsqueda del mismo objetivo.	3m
		Claridad en la responsabilidad del equipo de trabajo.	En mi equipo sabemos cómo aporta nuestro trabajo al logro de la misión de la Obra.	3n
	Gestión personal	Claridad de la función del colaborador.	Sé lo que se espera de mí en mi trabajo.	3ñ
		Autonomía del colaborador.	Puedo decidir y hacer por mí mismo lo que sea mejor para hacer mi trabajo.	3o

		Focalización en el cliente.	Pregunto regularmente qué necesitan y esperan las personas que reciben directamente mi trabajo.	3p
	Características de un equipo ignaciano	Búsqueda del magis.	Busco constantemente nuevas oportunidades de servir y trabajar mejor.	3q
		Colaboración y retroalimentación entre compañeros.	Mis compañeros me aportan ideas para mejorar mi trabajo.	3r
		Sacar provecho de lo que puede dar cada uno para el trabajo en equipo	En esta Obra aprovechamos el talento de cada uno.	3s
		Sentido de compromiso institucional.	Mis compañeros están comprometidos con un trabajo de calidad.	3t
		Existencia de encuentros entre colaboradores de la institución y marginados de la sociedad.	Todos en la Obra tenemos contacto frecuente con realidades de injusticia.	3u
		Desarrollo espiritual de los colaboradores.	En esta Obra tengo la oportunidad de profundizar en mi Fe.	3v

ÁMBITO 4: RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS				
Sub-Ámbito	Variable	Indicador	Ítem	Preg.
Gestión de los recursos	Diligencia	Diligencia en el uso de los recursos financieros y materiales.	En esta Obra se ponen los medios necesarios para realizar el trabajo en el momento adecuado.	4a
		Cuidado en el uso de los recursos financieros y materiales.	Esta Obra administra con cuidado los recursos que posee.	4b
	Sencillez y austeridad	Sencillez y austeridad en el uso de los recursos materiales y financieros.	Esta Obra utiliza los recursos con austeridad y sencillez.	4c
	Eficiencia y efectividad	Eficiencia en el uso de los recursos materiales y financieros.	Esta Obra gestiona de forma eficiente los recursos para alcanzar sus objetivos.	4d
		Priorización en el uso de los recursos materiales y financieros de la institución.	Los recursos se distribuyen conforme a las prioridades estratégicas de la Obra.	4e
	Transparencia y comunicación	Conocimiento y transparencia de los recursos financieros de la institución.	Conozco el estado financiero de la Obra en que trabajo.	4f

ÁMBITO 5: APRENDIZAJE				
Sub-Ámbito	Variable	Indicador	Ítem	Preg.
Magis	Magis institucional	Búsqueda del magis institucional.	En esta Obra se escogen los medios y caminos que más ayudan a lograr su misión.	5e
Examen Ignaciano	Análisis y reflexión sobre las actividades de la Obra	Institucionalización del Examen Ignaciano.	Al término de cada actividad analizamos las causas de nuestros logros y fracasos.	5a
		Institucionalización del Examen Ignaciano.	En esta Obra nos preguntamos permanentemente cómo mejorar nuestro desempeño.	5b
	Tomar acción frente a la reflexión realizada	Institucionalización del Examen Ignaciano.	En esta Obra ponemos todo lo necesario para mejorar nuestro desempeño.	5c
		Institucionalización del Examen Ignaciano.	En esta Obra hemos aprendido a dejar de lado todo lo que interfiere en dirección de la misión.	5d
	Registro y comunicación de los aprendizajes	Registro de los aprendizajes institucionales.	En esta Obra se registran los aprendizajes que puedan mejorar nuestro trabajo.	5f
		Comunicación de los aprendizajes institucionales.	En esta Obra, los equipos y las personas, comparten los aprendizajes.	5g

## ANEXO 8.2: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA LAS OBRAS IGNACIANAS Y JESUÍTICAS. VERSIÓN FINAL.

### ÁMBITO 1: ESTRATEGIA

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1a	Conozco la Misión de la Compañía de Jesús.						
1b	Sé lo que pide el Plan Apostólico de la Compañía de Jesús a mi Obra.						
1c	Esta Obra contribuye a crear una sociedad más justa.						
1d	Esta Obra contribuye al crecimiento de la Fe de las personas a quienes servimos.						
1e	Esta Obra ayuda a potenciar el trabajo de otras instituciones con quienes colaboramos.						
1f	Esta Obra colabora en la misión de la Iglesia.						
1ñ	Esta Obra asume los valores cristianos que conforman su identidad.						
1g	Sé claramente cuál es la misión de mi Obra.						
1h	Mi Obra reflexiona permanentemente sobre las nuevas necesidades de la sociedad.						
1i	Mi Obra busca constantemente nuevas oportunidades de servir mejor.						
1j	En esta Obra, cuando se planifica el futuro, se nos pregunta cuáles son nuestras ideas.						
1k	Las metas de la Obra me invitan a un desafío constante.						
1l	Todas las decisiones de mi equipo toman como referencia la Planificación Institucional. <small>*Nota: Planificación Institucional es la planificación a largo y corto plazo. Se conoce como Plan de Desarrollo, Planificación Estratégica, Plan Operativo o Plan Anual.</small>						
1m	En esta obra revisamos periódicamente que se haga lo que planificamos.						
1n	Sé cuánto hemos progresado en el logro de las metas de mi equipo.						

### ÁMBITO 2: LIDERAZGO

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
2b	Los líderes de mi Obra son humildes como persona.						
2i	Los líderes de mi Obra tienen esperanza respecto del futuro y nos animan a avanzar en esa dirección.						

2k	Los líderes de mi Obra conocen bien cómo estamos funcionando.						
2m	Los líderes de mi Obra buscan continuamente lo mejor para lograr nuestra misión.						
2n	Los líderes de mi Obra antes de tomar una decisión se aseguran de contar con antecedentes suficientes y de calidad.						
2ñ	Al tomar decisiones, los líderes de mi Obras buscan lo que más ayuda al logro de nuestra misión.						
2o	Los líderes de mi Obra comunican transparentemente la información.						
2r	Los líderes de mi Obra aprenden de la experiencia.						
2j	En la Obra tenemos personas preparadas para asumir el liderazgo.						
2c	Los líderes de mi Obra se preocupan por nuestro desarrollo laboral y profesional.						
2d	Los líderes de mi Obra se preocupan por nuestro bienestar personal.						
2f	Los líderes de mi Obra nos alientan a enfrentar los hechos con realismo.						
2g	Los líderes de mi Obra nos ayudan a reflexionar sobre lo que hemos aprendido en el trabajo.						
2h	Los líderes de mi Obra nos corrigen de manera constructiva.						
2l	Los líderes de mi Obra escuchan a todos los miembros de nuestros equipo.						
2p	Los líderes de mi Obra son claros para definir las prioridades de nuestro trabajo.						
2q	Los líderes de mi Obra entregan sugerencias y apoyo para realizar mejor nuestro trabajo.						

### ÁMBITO 3: PERSONAS Y EQUIPOS

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
3a	Este último año he tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.						
3b	En mi trabajo tengo la oportunidad de desarrollar todos mis talentos.						
3w	Cada año la Obra invierte tiempo y dedicación en nuestra formación espiritual.						
3c	Este último año he recibido formación ignaciana.						



3d	Existe ambiente de comunidad en mi lugar de trabajo.						
3e	La misión de esta Obra me hace trabajar con pasión.						
3f	En esta Obra mi aporte al trabajo es reconocido y valorado.						
3g	Estoy orgulloso/a de trabajar aquí.						
3h	En esta obra se destacan las buenas prácticas y actitudes que tienen las personas.						
3i	En este lugar nos escuchamos y respetamos unos a otros.						
3j	En mi trabajo tengo libertad para dar mi opinión.						
3k	Nuestras reuniones de equipo cumplen con los objetivos que hemos planteado previamente.						
3l	Mi equipo tiene muy claro su propósito.						
3m	En mi equipo todos avanzamos en la búsqueda del mismo objetivo.						
3n	En mi equipo sabemos cómo aporta nuestro trabajo al logro de la misión de la Obra.						
3ñ	Sé lo que se espera de mí en mi trabajo.						
3o	Puedo decidir y hacer por mí mismo lo que sea mejor para hacer mi trabajo.						
3p	Pregunto regularmente qué necesitan y esperan las personas que reciben directamente mi trabajo.						
3q	Busco constantemente nuevas oportunidades de servir y trabajar mejor.						
3r	Mis compañeros me aportan ideas para mejorar mi trabajo.						
3s	En esta Obra aprovechamos el talento de cada uno.						
3t	Mis compañeros están comprometidos con un trabajo de calidad.						
3u	Todos en la Obra tenemos contacto frecuente con realidades de injusticia.						
3v	En esta Obra tengo la oportunidad de profundizar en mi Fe.						

#### ÁMBITO 4: RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
4a	Esta Obra pone los medios necesarios para realizar el trabajo en el momento adecuado.						

4b	Esta Obra administra con cuidado los recursos que posee.						
4c	Esta Obra utiliza los recursos con austeridad y sencillez.						
4d	Esta Obra gestiona de forma eficiente los recursos para alcanzar sus objetivos.						
4e	Los recursos se distribuyen conforme a las prioridades estratégicas de la Obra.						
4f	Conozco el estado financiero de la Obra en que trabajo.						

## ÁMBITO 5: APRENDIZAJE

		Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
5a	Al término de cada actividad analizamos las causas de nuestros logros y fracasos.						
5b	En esta Obra nos preguntamos permanentemente cómo mejorar nuestro desempeño.						
5c	En esta Obra ponemos todo lo necesario para mejorar nuestro desempeño.						
5d	En esta Obra hemos aprendido a dejar de lado todo lo que interfiere en dirección de la misión.						
5e	En esta Obra se escogen los medios y caminos que más ayudan a lograr su misión.						
5f	En esta Obra se registran los aprendizajes que puedan mejorar nuestro trabajo.						
5g	En esta Obra, los equipos y las personas, comparten los aprendizajes.						