



ISL  
Ministerio del Trabajo  
y Previsión Social

Gobierno de Chile

# DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL

- INFORME RESULTADOS CUANTITATIVOS

NOVIEMBRE 2013

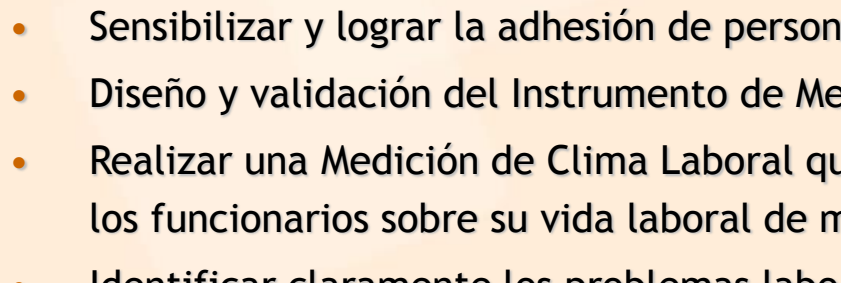
Consultoría & Servicios



Certificados en ISO 9001-2008

- Este proyecto se enmarca en la constante necesidad de modernización que deben asumir los Servicios Públicos, tanto de sus procesos, tecnologías y personas, para entregar productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades y demandas de sus clientes, beneficiarios y usuarios.
- En ese contexto el Instituto de Seguridad Laboral solicitó realizar un segundo Diagnostico de Clima Laboral con la finalidad de cuantificar las acciones de mejoras que han propuesto en base a la primera medición realizada en Noviembre del 2012, por lo tanto, esta segunda medición servirá como base comparativa con el diagnostico anterior.

La misión principal de este estudio es realizar un diagnóstico del Clima Laboral para determinar aquellas variables que pueden incidir positiva y/o negativamente sobre la percepción que tienen los funcionarios sobre la organización que conforman, mediante la generación de un Balance Social Laboral. Además, realizar una propuesta de intervención que permita reafirmar aquellos aspectos positivos y realizar las correcciones necesarias en los aspectos que están incidiendo negativamente en el clima laboral.

- 
- Sensibilizar y lograr la adhesión de personas claves para el proyecto.
  - Diseño y validación del Instrumento de Medición de Clima Laboral.
  - Realizar una Medición de Clima Laboral que permita conocer la percepción y opinión de los funcionarios sobre su vida laboral de manera directa, objetiva y representativa.
  - Identificar claramente los problemas laborales y las áreas de conflicto dentro de la institución.
  - Diseñar el Balance Social Laboral, identificando activos y pasivos respecto de los elementos que afectan el clima laboral y la productividad.
  - Diseñar un Plan de Mejora basado en potenciar los aspectos deficitarios encontrados en el diagnóstico y focalizado por cada una de las variables de segmentación.
  - Realizar una tutoría expost a la contraparte.

La propuesta metodológica aplicada en la ejecución del Estudio buscó satisfacer los objetivos de éste, generando los productos solicitados de manera participativa y objetiva, de modo que los resultados respecto a la medición del Clima Laboral fueran precisos y contaran con la confiabilidad técnica y la validez esperada.



# ETAPA 1: COORDINACIÓN Y MARKETING DEL ESTUDIO



ESTUDIO DE CLIMA LABORAL

COORDINACION  
Y MARKETING  
DEL ESTUDIO

INSTRUMENTO  
DE MEDICION

TRABAJO  
DE CAMPO

ANALISIS  
CUALITATIVO

RESULTADOS

- **Reunión de Coordinación Inicial del Proyecto**

El equipo de consultores de PSICUS y la contraparte del ISL coordinaron los aspectos necesarios para la marcha administrativa y técnica del proyecto. Por lo cual se realizaron las actividades de definir los ajustes metodológicos necesarios para asegurar el éxito del proyecto en todos sus aspectos.

- Actuaron como contraparte del ISL:
  - Elsa Silva, Jefa Departamento de Personas
  - Vivian Dieterich, Encargada Unidad DO
  - Alejandro Lepe, Coordinador Unidad DO
- Actuaron como contraparte de PSICUS:
  - Bruno Moris, Jefe de Proyecto
  - Pedro Olea, Consultor
  - Cristian Lagunas, Consultor

COORDINACION  
Y MARKETING  
DEL ESTUDIO

INSTRUMENTO  
DE MEDICION

TRABAJO  
DE CAMPO

ANALISIS  
CUALITATIVO

RESULTADOS

- **Recopilación y Análisis de Información Institucional**

Las actividades desarrolladas fueron de intercambio de información vía telefónica, correo electrónico y reuniones de trabajo. Dentro de la información enviada se encontraba:

- Organigrama
- Dotación por centros de responsabilidad

- **Lanzamiento del Estudio**

Para efectos de dar a conocer el estudio a los funcionarios involucrados, se llevaron a cabo una serie de reuniones de Lanzamiento Oficial. Una de ellas dirigida exclusivamente a los Agentes Regionales, y otras a los funcionarios. En estas actividades se informó respecto del alcance del estudio, objetivos, etapas y productos. Las presentaciones se realizaron el día 21-11-2013 a contar de las 14:00 hasta las 17:30 hrs.

COORDINACION  
Y MARKETING  
DEL ESTUDIO

INSTRUMENTO  
DE MEDICION

TRABAJO  
DE CAMPO

ANALISIS  
CUALITATIVO

RESULTADOS



- **Revisión y Validación del Instrumento cuantitativo de medición:**

Consistió en la revisión y validación del cuestionario de diagnóstico de clima laboral existente. La contraparte del ISL determinó no efectuar cambios al instrumento en lo que respecta a estructura y reactivos, pero solicitó actualizar los Centros de Responsabilidad debido a unas modificaciones a la estructura organizacional.

- Por tanto el instrumento mantuvo los 77 reactivos (preguntas) vinculadas con las 12 dimensiones que componen el clima laboral del ISL.

A continuación se presentan las 12 dimensiones con sus definiciones operacionales.

Las 12 dimensiones del clima laboral evaluadas en el estudio son:

- ESTRUCTURA
- ADAPTACION AL CAMBIO
- RESPALDO ORGANIZACIONAL
- OPORTUNIDAD DE DESARROLLO
- COMUNICACIONES
- INCENTIVOS Y BENEFICIOS
- MOTIVACIÓN POR EL TRABAJO
- COOPERACIÓN INTRAINSTITUCIONAL
- LIDERAZGO Y SUPERVISIÓN
- FACTORES FÍSICOS Y AMBIENTALES (ESPACIO DE TRABAJO)
- TRABAJO EN EQUIPO
- COMPROMISO ORGANIZACIONAL

La dimensiones fueron operacionalizadas de la siguiente forma:

DIMENSION	DEFINICION
ESTRUCTURA	Representa la percepción que tienen los funcionarios de la Institución acerca de la existencia de políticas claras, objetivos específicos y trabajos bien definidos.
ADAPTACION AL CAMBIO	Es la percepción de los funcionarios respecto a los cambios institucionales, su adaptación, sus beneficios y dificultades.
RESPALDO ORGANIZACIONAL	Es la percepción en cuanto al grado de confianza y apoyo hacia funcionarios por parte de la Organización
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	Es la percepción de los funcionarios en relación a las instancias de entrenamiento y capacitación que reciben por parte de la Institución, para desarrollarse al interior de ella.
COMUNICACIONES	Es la percepción respecto a la existencia de redes de comunicación dentro de la Institución, así como la facilidad que tienen los funcionarios de enterarse de temas claves y atinentes.
INCENTIVOS Y BENEFICIOS	Corresponde a la percepción de los funcionarios sobre la apropiada entrega de incentivos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la Institución utiliza más el premio que el castigo. REVISAR EL CONCEPTO DE ADECUACION
MOTIVACIÓN POR EL TRABAJO	Es la percepción de los miembros respecto de tener un trabajo interesante, en el que se pueda ocupar los conocimientos, habilidades y desarrollarse personal y laboralmente.

DIMENSION	DEFINICION
COOPERACIÓN INTRAINSTITUCIONAL	Es la percepción de los miembros de la Institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros funcionarios. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
LIDERAZGO Y SUPERVISIÓN	Se refiere a como los funcionarios perciben el apoyo y respeto que brindan los jefes y dirección, como perciben la planificación de las tareas y objetivos, trabajo, transmisión de valores, y en general la influencia que tiene la relación supervisor subordinado
FACTORES FÍSICOS Y AMBIENTALES (ESPACIO DE TRABAJO)	Corresponde a la percepción de los funcionarios en relación a los recursos materiales, herramientas y el espacio físico que brinda la organización para realizar el trabajo.
TRABAJO EN EQUIPO	Es la percepción respecto de las instancias y condiciones existentes que fomentan y promueven el trabajo en equipo.
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Es la percepción en cuanto al sentido de pertenencia a la Institución y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la Institución.

## ETAPA 2: INSTRUMENTO DE MEDICION



ESTUDIO DE CLIMA LABORAL

COORDINACION  
Y MARKETING  
DEL ESTUDIO

INSTRUMENTO  
DE MEDICION

TRABAJO  
DE CAMPO

ANALISIS  
CUALITATIVO

RESULTADOS

- Instrumento

Para efectos de precisar el análisis de resultado se efectuó una segmentación de las personas encuestadas. Las variables fueron:

Área de Desempeño e Institución en General.

Otra característica del instrumento es la visión complementaria de las preguntas, ya que todas ellas deben ser contestada en dos instancias, la primera de ella enfocada a la percepción respecto de su propia unidad o área de desempeño y la segunda enfocada a la Institución en general



## CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL INSTITUTO SEGURIDAD LABORAL

Estimados funcionarios y funcionarias, el Instituto Seguridad Laboral se ha abocado al desafío de realizar un Estudio de Clima Laboral, por lo que le invitamos a contestar el siguiente cuestionario.

Debe considerar que:

- Su participación es muy importante. El éxito del estudio depende de su colaboración y sinceridad al responder el cuestionario. Además, le aseguramos que la información entregada por usted será CONFIDENCIAL y ANONIMA.
- A continuación encontrará una serie de proposiciones, frente a cada una de ellas usted debe marcar con una X la alternativa que mejor lo represente. Por lo tanto, su tarea es marcar con una X la alternativa que, según SU OPINION, describa la percepción que usted tiene de su Unidad de trabajo y, con otra X, la alternativa que refleje su visión de la Institución en su totalidad.

EJEMPLO:

N°	PROPOSICION	Refiérase a la unidad en la que Ud. trabaja					Refiérase al ISL en general				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Cuando tengo que hacer un trabajo complejo, puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas.				X			X			

- Es importante, que usted sepa que debe responder TODAS las proposiciones (tanto las referidas a su unidad de trabajo, como a las de la Institución en su totalidad), de lo contrario su Cuestionario debe ser eliminado y su opinión no podrá ser considerada. Cabe señalar que no existen respuestas buenas o malas, correctas o incorrectas.



A continuación, le agradeceremos contestar los datos y las proposiciones que se presentan.

A.-UNIDAD DE DESEMPEÑO LA QUE PERTENCE (marque con una X):



DEPARTAMENTO DE CLIENTES Y ENTORNO	DEPARTAMENTO DE CLIENTES Y ENTORNO	<input type="checkbox"/>
DEPARTAMENTO DE PERSONAS	DEPARTAMENTO DE PERSONAS	<input type="checkbox"/>
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACION	DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACION	<input type="checkbox"/>
DEPARTAMENTO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	DEPARTAMENTO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	<input type="checkbox"/>
DIVISION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION	DIVISION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION	<input type="checkbox"/>
	DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y GESTION SERVICIOS	<input type="checkbox"/>
	DEPARTAMENTO DE FINANZAS Y GESTION PATRIMONIAL	<input type="checkbox"/>
DIVISION DE OPERACIONES	DIVISION DE OPERACIONES	<input type="checkbox"/>
	DEPARTAMENTO PRESTACIONES MEDICAS	<input type="checkbox"/>
	DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES ECONOMICAS	<input type="checkbox"/>
	DEPARTAMENTO ADMINISTRACION DE PRESTADORES	<input type="checkbox"/>
	UNIDAD DE CONTROL DE COTIZACIONES	<input type="checkbox"/>
STAFF	DIRECCION NACIONAL - DEPARTAMENTO JURIDICO - UNIDAD CONTROL DE GESTION Y EVALUACION DE RESULTADOS - DEPARTAMENTO DE AUDITORIA	<input type="checkbox"/>

AGENCIA REGION METROPOLITANA	<input type="checkbox"/>
AGENCIA DE VALPARAISO	<input type="checkbox"/>
AGENCIA DEL Bío Bío	<input type="checkbox"/>
AGENCIA DE AYSÉN DEL GRAL IBÁÑEZ DEL CAMPO	<input type="checkbox"/>
AGENCIA DE ANTOFAGASTA	<input type="checkbox"/>
AGENCIA MAGALLANES Y ANTARTICA CHILENA	<input type="checkbox"/>
AGENCIA LOS RÍOS	<input type="checkbox"/>
AGENCIA DE COQUIMBO	<input type="checkbox"/>
AGENCIA DE LOS LAGOS	<input type="checkbox"/>
AGENCIA DEL MAULE	<input type="checkbox"/>
AGENCIA ARAUCANIA	<input type="checkbox"/>
AGENCIA DE ATACAMA	<input type="checkbox"/>
AGENCIA ARICA Y PARINACOTA	<input type="checkbox"/>
AGENCIA TARAPACA	<input type="checkbox"/>
AGENCIA GRAL LIBERTADOR BDO O HIGGINS	<input type="checkbox"/>



El instrumento se aplicó de manera censal a todos los funcionarios del ISL el día 25 de Noviembre 2013 en todo el territorio nacional. Sin embargo, algunos funcionarios, por motivos geográficos, se les aplicó de manera on line. Debemos tener en cuenta, que a diferencia del la medición de Clima Laboral aplicada en el año 2012, la participación de los Funcionarios fue sustantivamente menor debido a la convocatoria a PARO por parte de la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF). Es por esta razón que los resultados serán expresados solo a Nivel General, Nivel de Departamentos y algunas Regiones que cuentan con un porcentaje adecuado para el análisis, debido a que en gran parte de éstas las encuestas no fueron contestadas o hubo una muy baja participación lo que no es representativo para un análisis cuantitativo y mucho menos para realizar una comparación con la medición anterior.

A continuación se detalla la participación en la aplicación de la encuesta:

REGION	ENCUESTAS	VALIDAS	% PARTICIPACION
AGENCIA ARICA Y PARINACOTA	9	0	0%
AGENCIA TARAPACA	7	4	57%
AGENCIA ANTOFAGASTA	11	6	55%
AGENCIA DE ATACAMA	12	4	33%
AGENCIA DE COQUIMBO	15	2	13%
AGENCIA DE VALPARAISO	42	13	31%
	15	7	
AGENCIA GRAL LIBERTADOR BDO O HIGGINS			47%
AGENCIA DEL MAULE	19	17	89%
AGENCIA BIO BIO	35	4	11%
AGENCIA ARAUCANIA	17	9	53%
AGENCIA DE LOS RIOS	8	0	0%
AGENCIA DE LOS LAGOS	17	13	76%
	13	0	
AGENCIA AYSEN GRAL. CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO			0%
	9	1	
AGENCIA MAGALLANES Y ANTARTICA CHILENA			11%
NIVEL CENTRAL	165	97	59%
AGENCIA METROPOLITANA	69	46	67%
<b>TOTAL</b>	<b>463</b>	<b>223</b>	<b>48%</b>

- Para analizar los resultados del Diagnóstico de Clima Laboral se establecieron 5 rangos de categorización de la Percepción del Clima Laboral, de acuerdo al promedio obtenido por la variable en análisis, considerando que el rango de puntajes va de -2 a 2:
  - 1,21 a 2,0: Percepción Muy Positiva
  - 0,41 a 1,2: Percepción Positiva
  - -0,4 a 0,4: Percepción Intermedia
  - -1,2 a -0,41: Percepción Negativa
  - -2,0 a -1,21: Percepción Muy Negativa

La presentación de los resultados cuantitativos se realizará a través de 4 gráficos que estarán presentes en cada una de las categorías de análisis (Área de Desempeño, Percepción Regional y Dimensiones).

- El 1° tipo de gráfico es de barras y expone simultáneamente el PROMEDIO GENERAL del ISL, en relación a la Unidad de Pertenencia
- El 2° contiene el promedio obtenido en las percepciones de cada una de las dimensiones, en relación a su Unidad de desempeño y en relación a la percepción general de la Institución.
- El 3° tipo de gráfico contiene los % de percepción por dimensión
- El 4° tipo de gráfico contiene las dimensiones priorizadas



ISL  
Ministerio del Trabajo  
y Previsión Social

Gobierno de Chile

# DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL

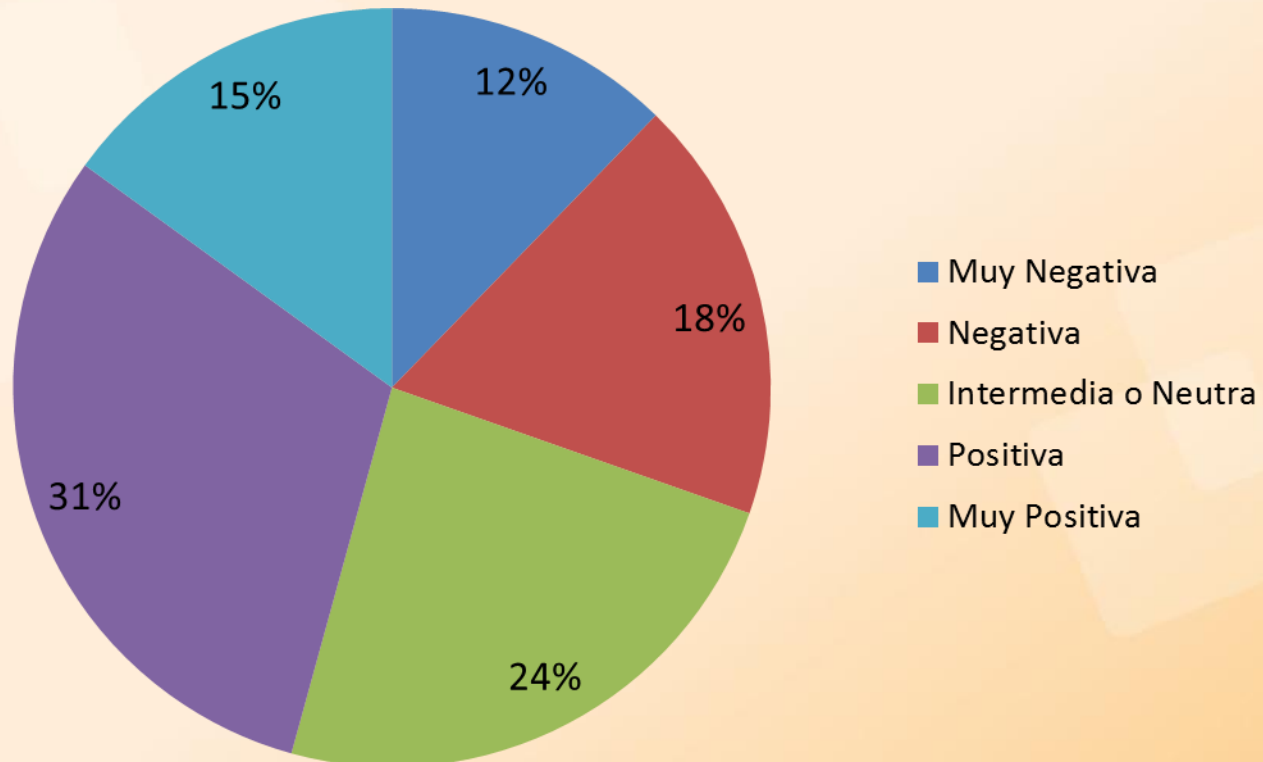
- RESULTADOS GENERALES

Consultoría & Servicios



Certificados en ISO 9001-2008

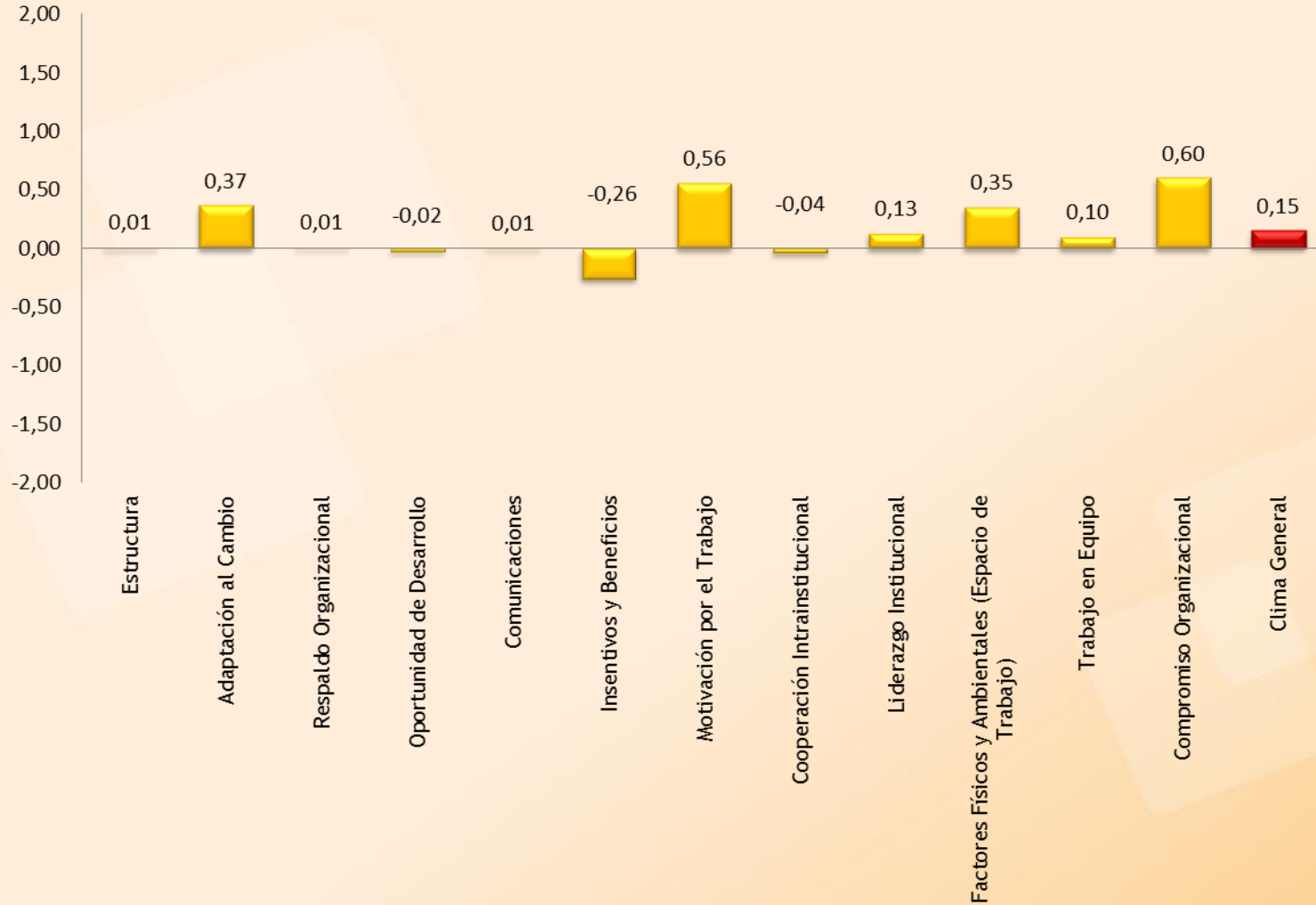
En términos de porcentajes, las percepciones señaladas previamente se distribuyen de la siguiente manera, un 15% de los funcionarios poseen una percepción muy positiva de la institución, mientras que un 31% posee una percepción positiva, un 24% una percepción intermedia, un 18% negativa y muy negativa con un 12%.



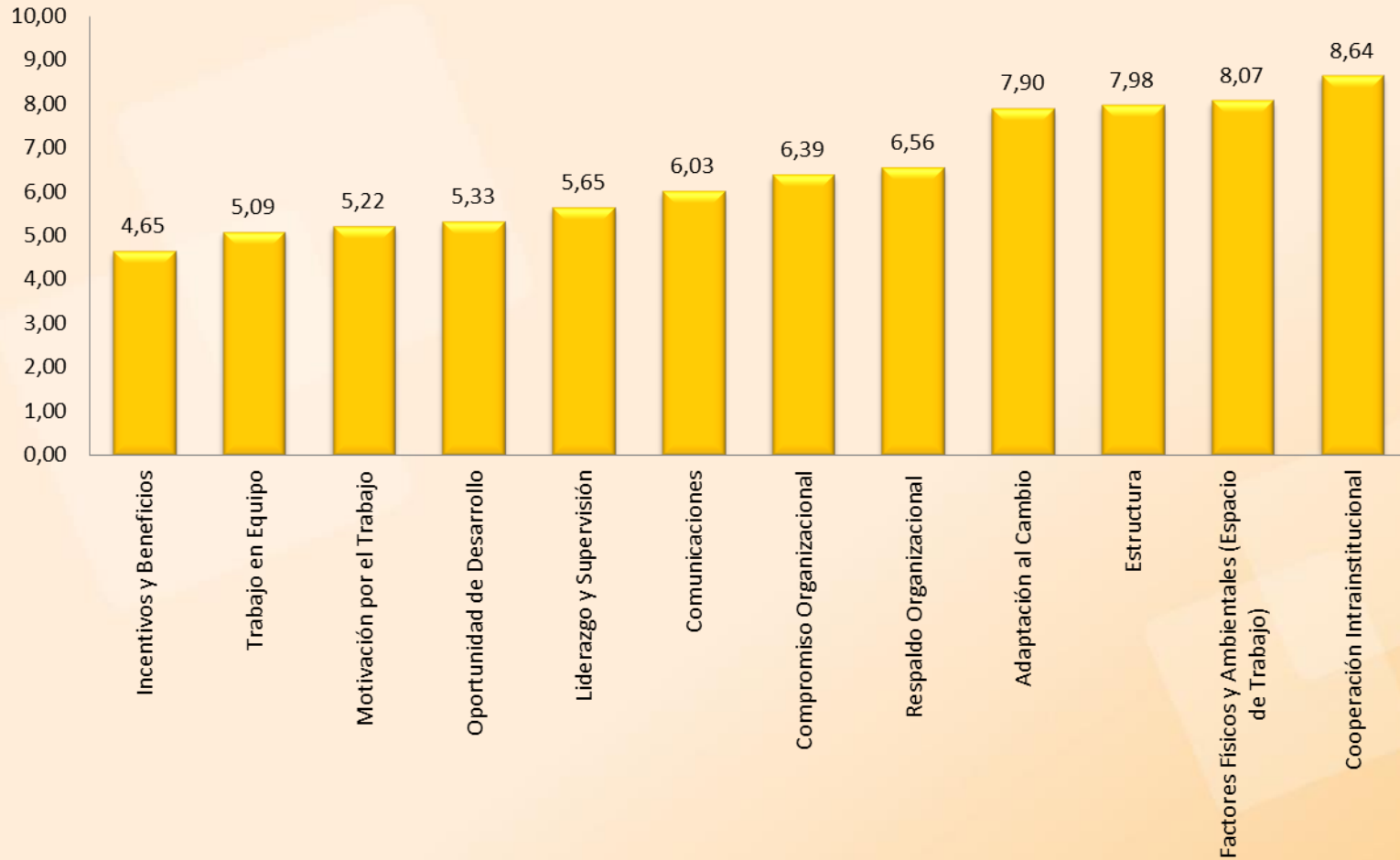
## Categorías Percepción



## Resultados por Dimensiones



## Dimensiones Priorizadas





ISL  
Ministerio del Trabajo  
y Previsión Social

Gobierno de Chile

# DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL

- RESULTADOS POR AREAS DE DESEMPEÑO

Consultoría & Servicios



Certificados en ISO 9001-2008

# PARTICIPACION POR AREA DE DESEMPEÑO



ESTUDIO DE CLIMA LABORAL

AREA DE DESEMPEÑO	ENCUESTAS	VALIDAS	% PARTICIPACION
DEPARTAMENTO DE CLIENTES Y ENTORNO	16	10	63%
DEPARTAMENTO DE PERSONAS	15	11	73%
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION	11	10	91%
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y GESTION SERVICIOS	16	7	44%
DEPARTAMENTO DE FINANZAS Y GESTION PATRIMONIAL	18	8	44%
DIVISION DE OPERACIONES/UNIDAD CONTROL DE COTIZACIONES	11	9	82%
DEPARTAMENTO PRESTACIONES MÉDICAS	10	9	90%
DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES ECONOMICAS	28	11	39%
DEPARTAMENTO DE PREVENCION DE RIESGOS LABORALES	13	10	77%
DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN DE PRESTADORES	10	4	40%
DIRECCION NACIONAL	16	8	50%
DIVISION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION	1	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>165</b>	<b>97</b>	<b>59%</b>

Sin duda alguna que en el momento que cualquier organización decide hacerse cargo de la gestión del clima laboral, se genera un avance sustantivo en la gestión de personas, visualizada como un ser integral que puede y es afectado por diversas variables presentes en el Instituto. Es así como el Departamento de Gestión de Personas, junto con la Dirección, determinaron efectuar la segunda medición de clima laboral en el ISL.

Dado que la primera aplicación fue muy exitosa en cuanto a participación tanto en la etapa de diagnóstico cuantitativo como cualitativo, y por tanto la representatividad de los datos y la posibilidad de proyección de los mismos, hicieron que esta se determinará asegurar las mismas condiciones para esta medición.

Cuando se habla de condiciones hacemos referencia a asegurar los mismo espacios de participación, mismas herramientas de análisis y misma metodología de diagnóstico. Es conforme a esto que se acordó utilizar el mismo cuestionario aplicado el año anterior, en conjunto con efectuar la aplicación presencial en un mismo día y hora a nivel nacional (condiciones optimas para medir clima).

Sin embargo, la aplicación se vio dificultada debido a que el día y hora acordada para tales efectos, los funcionarios del Sector Público estaban movilizados en respuesta al llamado a movilizarse y paralizar funciones efectuado días antes por la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), por este motivo no se pudo aplicar la encuesta a todos los funcionarios del Instituto sino que solo al 48% del universo, encontrando inclusive 0% de participación en algunas Agencias Regionales.

Lo anterior, evidentemente, no permite dar cumplimiento al propósito principal de este estudio que era efectuar un análisis comparativo entre la primera y segunda medición de clima en el ISL, debido a la poca representatividad de los datos distribuidos por Centros de Responsabilidad.

Cabe señalar que previo a la aplicación de la encuesta la Consultora ya estaba al tanto del llamado de la ANEF a paralizar funciones, por lo que los consultores se pusieron en la contraparte del ISL para informar y consultar al respecto de la situación, indicando que lo óptimo en ese tipo de situaciones es no medir el clima laboral, por un tema de participación de los funcionarios y porque algunos pueden ser utilizados para expresar consignas vinculadas con las peticiones que llevaron a la paralización. A lo que el Instituto señaló que la aplicación se efectúa el día acordado inicialmente.

Es importante señalar que el tratamiento metodológico y estadístico del estudio permite efectuar una proyección de los resultados a nivel nacional y por centros de responsabilidad sobre un 50% de participación, pudiendo establecerse como una medición control respecto de los avances en materias de gestión de clima laboral en el Instituto.

Los resultados a nivel nacional permiten identificar fortalezas y debilidades respecto del clima y con ello generar información relevante para actualizar, modificar o potenciar las acciones y planes de mejoras existentes.

Los resultados generales obtenidos en la medición de Clima Laboral llevada a cabo en Noviembre 2013, en términos Generales, independiente de la dimensión o categoría. Nos permite visualizar que los Funcionarios de la Institución poseen una percepción positiva de la misma, tomando en cuenta que un 46% de los funcionarios tiene una visión Positiva o Muy Positiva de la Institución, mientras que un 30% la percibe de forma Negativa o Muy Negativa. Para el 24% restante de los Funcionarios encuestados, el Clima Laboral dentro de la institución es Intermedio o Neutro.

A nivel Nacional, las dimensiones que obtienen una mayor ponderación, lo que favorece el Clima Laboral, son el Compromiso Organizacional, la Motivación por el Trabajo, la Adaptación al Cambio y los Factores Físicos y Ambientales. Siendo el Compromiso Organizacional la que obtiene una mayor ponderación (0.60).

Sin embargo, existen dimensiones que poseen un porcentaje muy bajo de aprobación, y otras que definitivamente son desaprobadas por los funcionarios, entre las cuales se encuentra Incentivos y Beneficios (-0.26), Cooperación Intrainstitucional (-0.04) Oportunidad de Desarrollo (-0.02), Mientras que las dimensiones de Estructura, Respaldo Organizacional y Comunicaciones ponderan 0.01. Estas dimensiones se relacionan principalmente con acciones generadas por la Institución, por lo que es imprescindible que la institución trabaje en pos de generar una mejor percepción de parte de los funcionarios.

En cuanto a las Dimensiones priorizadas podemos apreciar que para los Funcionarios de la Institución el clima laboral se debe mejorar en base a cinco factores principales, los Incentivos y Beneficios, el Trabajo en Equipo, la Motivación por el Trabajo, las Oportunidades de Desarrollo y el Liderazgo y Supervisión.

De aquí podemos deducir que Incentivos y Beneficios junto con Oportunidades de Desarrollo son fundamentales para los Funcionarios ya que solicitan formar parte de estas instancias de decisiones. Las otras tres dimensiones mencionadas, se interrelacionan entre sí ya que frente a un acertado o adecuado Liderazgo repercute en la Motivación y el Trabajo mancomunado del Equipo de Trabajo.

Sugerimos, a partir de los resultados de la aplicación y la relevancia de una participación mayoritaria de los/as funcionarios/as, efectuar una medición el año 2014, garantizando las mismas condiciones y guardando el momento y contexto de aplicación, facilitando así la participación y entrega de información objetiva y fidedigna. A partir del conocimiento de la cultura y características del Instituto, creemos que la aplicación debiese ser en el mes de Agosto.

“PSICUS se compromete a mantener un Sistema de Gestión de Calidad que permite entregar productos que satisfacen los requisitos de los clientes antes, durante y después de la prestación de servicios, mediante la mejora continua de sus procesos, el aseguramiento de la calidad en la gestión y el cumplimiento de la normativa vigente”.





- PSICUS Consultores Profesionales Ltda.
- Rut 78.115.670-1
- Dirección  
Merced 128 Santiago de Chile  
CP 6500466
- Fonos (562) 6336160 6641652
- Sitio Web [www.psicus.cl](http://www.psicus.cl)
  
- Contacto: BRUNO MORIS
- Cargo: Jefe de Proyectos de Estudios
- Fono (562) 6336160 - (9)84424582
- Email: [bmoris@psicus.cl](mailto:bmoris@psicus.cl)

- NOVIEMBRE 2013