

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

Carrera de Psicología

CULTURA ORGANIZACIONAL, REFORMA Y MODERNIZACION DEL
ESTADO EN UNA INSTITUCION PÚBLICA

Alumnas : Lorena Ribera Valenzuela
Carolina Duarte Montiel

Profesor Guía : Francisco Kamann

Metodólogo : Elías Padilla

Profesor Informante: Melvin Anabalón

Tesis para optar al grado de Licenciado en Psicología

Y título de Psicólogos

Santiago, Junio 2008

ESCUELA DE PSICOLOGIA

Resumen

El siguiente estudio realiza un acercamiento a la experiencia de los funcionarios públicos del Instituto Nacional de Estadísticas INE, con el fin de conocer su percepción en relación al proceso de Reforma y Modernización del Estado y la repercusión en su cultura organizacional.

A través del estudio se investigan los elementos que reconocen han transformado su cultura, agentes de cambio, fortalezas y debilidades en el proceso, resistencias y modelo organizacional predominante. Los resultados dan cuenta que los funcionarios destacan mayoritariamente el impacto de la tecnología en la institución. Por otra parte valoran el liderazgo positivo, sin embargo también resienten que cuando este no existe influye en el desempeño laboral y el bienestar psicológico de los trabajadores, en este sentido identifican a un nuevo tipo de jefatura, siendo el profesional joven o de mediana edad que no tiene internalizada la cultura de la institución y que más bien se orienta por el individualismo y la competencia. En lo positivo valoran el trabajo en equipo, la profesionalización, la calidad del el servicio. Las debilidades registradas son las pocas relaciones interpersonales en el equipo y la falta de planificación que repercute en el aumento del estrés en los trabajadores.

Abstract

The current study is focused in getting an approach to the experience of the public employees of the National Institute of Statistics with the purpose to know their perception regarding the ongoing process of Reform and Modernization of the Chilean State, and the impact in its organizational culture.

Throughout this study is taking into account the elements that recognize have transformed its culture, agents of change, strengths and weaknesses in the process, as well as the resistant and the predominant organizational model.

The outcomes reveal that the employees mainly highlight the impact of the technology in the institution. On the other hand, they value the positive leadership; however when it does not exists influence severely in the job performance and the psychological well-being of the employees. As a result, they identify a new kind of management, mainly being the young professional who has not yet incorporated the institutional culture and they are more likely oriented for the individualism and competency.

In the positive they value the team work, the professionalization of the employees and the quality in the service. The weaknesses are diminish the interpersonal relations in the workplace, the lack of planning which affects directly in the increase of stress in the employees.

Dedicatoria

Nuestros agradecimientos a todas las personas que nos apoyaron durante nuestro proceso de tesis, por alentarnos, por brindarnos un espacio cuando lo necesitamos y sobre todo por el amor y comprensión para llevar a término este proceso de aprendizaje.

Carolina Duarte

Lorena Ribera

Índice

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTOS BÁSICOS.....	8
1 Introducción	9
1.1 Antecedentes históricos del tema	13
1.2 Formulación del problema y pregunta de investigación.....	20
1.3 Objetivo general y específico.....	23
1.4 Aportes y relevancia de la investigación.	24
CAPÍTULO 2: REFERENTES TEÓRICOS.....	28
2.1 Visión global de la Reforma y Modernización del Estado.....	29
2.1.1 Modelo Burocrático Weberiano	32
2.1.2 Modelo Organizacional Burocrático	34
2.1.3 Reforma Gerencial del Estado.....	37
2.1.4 Funcionario Público y Reforma del Estado.....	45
2.1.5 Marco Legal : Funcionario público en Chile.....	48
2.2 Visión histórica de la Reforma y Modernización en Chile	51
2.2.1 Desarrollo histórico	52
2.2.2 Marco legislativo	56
2.2.3 Diagnóstico en Chile	59
2.3 El Instituto Nacional de Estadísticas	67
2.3.1 Historia del INE.....	67
2.3.2 Misión, visión y objetivos del INE.....	74
2.3.3 Reforma y Modernización del Estado en el INE.....	78
2.3.4 Hitos de la Modernización.....	84
2.3.5 Estudios previos sobre cultura organizacional en el INE.....	93
2.4 Desarrollo Organizacional (DO).....	111
2.4.1 Características del DO	113
2.4.2 Historia del Desarrollo Organizacional	116
2.4.3 Modelos de Desarrollo Organizacional	120
2.4.4 Técnicas de Intervención en Desarrollo Organizacional.....	125

2.4.5 Cambio Organizacional	126
2.4.6 Resistencia al cambio	128
2.5 Cultura Organizacional.....	132
2.5.1 Cultura y Sociedad	135
2.5.2 Cultura y Modelos Organizacionales	136
2.5.3 Cambio en la Cultura Organizacional en Chile	139
2.5.4 Elementos que intervienen en la Cultura Organizacional	144
CAPÍTULO 3: REFERENTES METODÓLOGICOS.....	174
3.1 Paradigma Interpretativo.....	175
3.2 Enfoque metodológico.....	176
3.2.1 Tipo de Estudio y diseño	178
3.2.2 Delimitación del campo de estudio	180
3.2.3 Universo	182
3.2.5 Criterios de la muestra.....	182
3.2.6 Procedimiento del trabajo de investigación.....	183
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	184
3.3.1 Fuentes documentales.....	184
3.3.2 Entrevista en profundidad.....	185
3.4 Técnicas de análisis de la información	188
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	192
4.1 Resultados.....	193
4.1.1 Dimensión: Agentes de Cambio	195
4.1.1.1 Categoría Estilo de Liderazgo.....	195
4.1.1.1.1 Subcategoría: Comunicación.....	196
4.1.1.1.2 Subcategoría: Estilos de Gestión	198
4.1.1.1.3 Subcategoría: Malas Prácticas	199
4.1.1.1.4 Subcategoría: Profesional de ingreso reciente	199
4.1.1.1.5 Subcategoría: Trabajo en Equipo	200
4.1.1.1.6 Subcategoría: Valoración de la Experiencia Laboral.....	202
4.1.2 Dimensión: Reconocimiento Hitos de la Modernización	203
4.1.2.1 Categoría Avance Tecnológico.....	203
4.1.2.2 Categoría Calidad de Servicio	204
4.1.2.3 Categoría Imagen Externa	205
4.1.2.4 Categoría Profesionalización.....	206
4.1.2.4.1 Subcategoría: Capacitación.....	206
4.1.2.4.2 Subcategoría: Carrera Funcionaria	207
4.1.2.5 Categoría Transparencia	208
4.1.3 Dimensión: Repercusión individual de los cambios.....	209

4.1.3.1	Categoría Motivación	209
4.1.3.2	Subcategoría: Choque Generacional.....	209
4.1.3.3	Subcategoría: Equidad.....	210
4.1.3.2.1	Subcategoría: Estrés en el trabajo.....	211
4.1.4	Dimensión: Repercusión grupal de los cambios.....	212
4.1.4.1	Categoría: Calidad de la Vida Laboral.....	213
4.1.4.1.1	Subcategoría: Beneficios Sociales.....	213
4.1.4.1.2	Subcategoría: Compromiso Institucional	214
4.1.4.1.3	Subcategoría: Condiciones Ambientales de Trabajo	215
4.1.4.1.4	Subcategoría: Dedicación al trabajo	216
4.1.4.1.5	Subcategoría: Interacción de los funcionarios.....	216
4.1.4.1.6	Subcategoría: Moral de Grupo	217
4.1.4.1.7	Subcategoría: Participación Gremial	218
4.1.4.1.8	Subcategoría: Política salarial	219
4.1.4.2	Categoría: Enfrentando los cambios	220
4.1.4.2.1	Subcategoría: Adaptación al cambio	220
4.1.4.1.2	Subcategoría: Percepción del Cambio	221
4.1.4.1.3	Subcategoría: Resistencia.....	222
4.2	Análisis de la información.....	223
5.1	Conclusiones	257
6.	Bibliografía	269
Anexo N° 1 :	Organigrama.....	269
Anexo N° 2 :	PMG INE 2007.....	271
Anexo N° 3 :	Guión temático.....	274
Anexo N° 4 :	Transcripción de las entrevistas.....	277
Anexo N° 5 :	Dimensión, Categoría y Subcategorías	409
Anexo N° 6 :	Glosario	410

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTOS BÁSICOS

1 Introducción

La Reforma y Modernización del Estado de Chile es una realidad. Su transformación se verifica a través de diversas señales reflejadas en el quehacer de los servicios públicos del país. Un ejemplo de ello es el portal *web* del Gobierno de Chile, donde se exponen las buenas prácticas de los servicios e instituciones que se han distinguido por su gestión, eficiencia, productividad, y calidad en los servicios proporcionados a sus usuarios. Algunos de ellos han incorporado, por ejemplo, nuevas tecnologías de información al servicio de los ciudadanos, como es el caso de Servicios de Impuestos Internos.

Estos avances no serían posibles sin la participación de funcionarios altamente capacitados y alineados con las políticas del Estado. Por ende, tales avances, y la mayor o menor notoriedad de los mismos, están relacionados con el desempeño de aquellos funcionarios en el marco de esta reforma. Por esto es relevante conocer, desde la propia experiencia de los funcionarios públicos, qué ha significado para ellos la transformación de sus instituciones.

Este estudio pretende dar cuenta específicamente, de lo que sucede al interior del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), organismo encargado de las estadísticas oficiales del país, que en los últimos diez años ha ido incorporando gradualmente los lineamientos de las políticas públicas que tienden hacia la reforma y modernización, con el fin de llegar a equipararse con los estándares de calidad internacionales,

específicamente con los lineamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), con el objetivo de brindar un mejor servicio a usuarios públicos, privados y de los ciudadanos en general.

El presente estudio tiene por objetivo comprender las experiencias de los funcionarios públicos del INE; es decir, conocer el proceso de modernización al interior de su institución, desde el ámbito de su cultura organizacional, considerando que uno de los objetivos de la Reforma y Modernización del Estado es cambiar la cultura de los servicios públicos, incorporando herramientas y metodología proveniente de la organización privada.

Para comenzar, será necesario tener una visión general acerca de la Reforma y Modernización del Estado, desde sus inicios en los países desarrollados, pasando por el desarrollo que ha tenido en Latinoamérica, hasta su implementación en nuestro país en los inicios de los gobiernos de la Concertación. Esto con la idea de vislumbrar el escenario donde se despliega la administración pública en nuestro país, haciendo un recorrido por los modelos organizacionales que han estado presentes desde el surgimiento de lo que se conoce por organización burocrática. Siendo la experiencia del funcionario público la que interesa conocer en esta investigación, será relevante realizar un acercamiento al origen, características y marco legal que rigen las funciones de este trabajador, adentrarse en el sistema en el cual está inserto y conocer las claves para comprender el sistema de significados, creencias y comportamientos que orientan su quehacer en la institución.

Conocer la historia, misión y objetivos de la institución sobre la cual se está realizando la investigación será relevante para llegar a comprender el contexto en el cual se desenvuelve el funcionario público estudiado. Dentro de este capítulo será importante dar a conocer los hitos que han marcado la reforma al interior de esta institución por lo que se introduce también un estudio previo sobre cultura organizacional realizado en el año 1998.

A continuación se incorpora la definición de Cambio Planificado o Desarrollo Organizacional (DO), conjuntamente con aquellos elementos esenciales que lo conforman tales como, desarrollo del DO, características, cambio, resistencia. El cambio Planificado es un tema relevante porque es una herramienta que ayuda a la organización a cumplir sus objetivos, sobre la base del compromiso de sus miembros.

En el marco de la Cultura Organizacional, presentamos algunos elementos teóricos transversales que ayudaran a comprender aquellos dispositivos importantes de la cultura organizacional que luego serán explorados en terreno.

El presente estudio se enmarca dentro del paradigma interpretativo, ya que lo principal es conocer la manera en que la cultura organizacional es interpretada por los funcionarios públicos. La investigación utiliza por lo tanto un enfoque metodológico cualitativo, y se utiliza una muestra no probabilística, ya que lo que interesó es ubicar funcionarios que tuvieran ciertas características que permitieran dar cuenta a través de su relato el proceso de modernización en el INE.

Finalmente, en esta investigación se encuentra el análisis y los resultados de este estudio que esperamos sirvan para comprender un poco más, a través de la experiencia del grupo de funcionarios entrevistados, luego de la implementación de la Reforma y Modernización del Estado, la cultura organizacional existente en la actualidad en una institución del Estado como es el INE.

1.1 Antecedentes históricos del tema

Las sociedades avanzan en la medida que se adaptan a los cambios producidos por el contexto socio-político y económico. Frente a esta realidad las organizaciones han tenido que involucrarse en los procesos de cambio que están ocurriendo a nivel mundial. El Estado como administración pública de un país no está ajeno a estos procesos de cambio.

Los niveles incesantes de cambios de nuestras sociedades obligan a las organizaciones a ser entes sistémicos flexibles y a ser capaces de adaptarse rápidamente a los nuevos escenarios. En esta línea el Estado, como macro organización, y el gobierno como la maquinaria de gestión del mismo, se ven notoriamente influidos en todos sus subsistemas (de tecnologías de información, en materia presupuestaria, en herramientas de gestión estratégicas) y por cierto, muchas veces el éxito o fracaso de la implementación de estos procesos depende del rol que en ellos le cabe al funcionario público.

A la vez, los cambios en materia de gestión, y por tanto, las “formas de hacer las cosas” varían constantemente haciendo tambalear los dominios que históricamente fueron más bien estables por diversos factores tales como: la inamovilidad de la carrera funcionaria, la intervención de las asociaciones de funcionarios en el gobierno dictatorial, el clientelismo entre otros. El proceso de cambio en la gestión del Estado se concibe sobre todo para ampliar los derechos económicos, sociales y culturales de

los ciudadanos.

Es en ese contexto en donde, como una forma de acercar esta necesidad de asimilar la administración pública a la naturaleza de una organización moderna, y por otro lado, de legitimar sus actos, y autoridades, es que se gestan los primeros pilares de lo que sería la incesante labor en el ámbito de la descentralización y modernización del Estado.

En el último tiempo la Reforma y Modernización del Estado es un tema central en la agenda política mundial. El énfasis en el libre mercado, la desregulación y la privatización, en un contexto de globalización, ha dado lugar a la confrontación de nuevas formas de administración estatal. (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, 1998).

El modelo de Estado utilizado en los países desarrollados en la post guerra, el cual logró una prosperidad sin precedentes en el capitalismo, entra en crisis a finales de la década de los setenta, en un primer momento se prioriza una propuesta enfocada en la reducción del tamaño del Estado y el predominio total del mercado, a través de un ajuste estructural, sin embargo esto no logró disminuir los problemas de fondo de los países, aunque sirvió para darse cuenta que la solución no estaba en la reducción del Estado sino en su reconstrucción. (Centro Latinoamericano para el Desarrollo: 1998).

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que en los países desarrollados existe una crisis fiscal, pero que no llega a debilitar el modelo de desarrollo económico, como sucede en América Latina, donde la crisis fiscal quiebra el modelo económico produciendo una deuda externa, empobreciendo a la región. Esta realidad se ve reflejada en un reciente informe de Naciones Unidas (2007) donde la disminución de la pobreza ha sido marginal, siendo de un diez por ciento en 1990 hasta un nueve por ciento en el 2004.

A esto también debe sumarse la herencia de una administración pública maniobrada por gobiernos autoritarios, donde se creía que “sólo bastaba con la aprobación de las reformas del Estado” para producir los cambios efectivos. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo:1998)

Por lo tanto, para América Latina serán objetivos prioritarios de esta reconstrucción del Estado “garantizar el cumplimiento de los contratos económicos para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario internacional”. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo: 1998: 7)

Para llevar a cabo este proyecto es que Latinoamérica debe ser capaz de enfrentar la competencia económica internacional que implica la globalización.

Entonces queda de manifiesto que reformar el Estado es un aspecto

indispensable para garantizar el desarrollo económico y social de un país. En este sentido, nuestro país no está ajeno a la urgencia por modernizar la gestión pública, es más, ha sido uno de los ejes centrales de los gobiernos de la Concertación, lo que se refleja en los múltiples esfuerzos implementados durante los últimos años. Además, el concepto de gobernabilidad democrática (que corresponde a las modalidades, reglas e instituciones que configuran el marco en que se desenvuelve la sociedad para lograr sus objetivos en cuanto a bienestar material, cultural y espiritual) implica hacer un gran esfuerzo por adecuar las estructuras del aparato público, y muy en particular en las instituciones públicas, a las exigencias de un contexto en constante transformación y dinamismo. (Ministerio Secretaría General de la Presidencia: 2006).

La nueva relación entre Democracia, Estado, Mercado y Sociedad Civil significa ajustar el pensamiento, las estrategias y los estilos de trabajo a los nuevos desafíos que impone el nuevo milenio.

Para ello es que el Gobierno de Chile ha querido focalizar su atención hacia las instituciones, basándose en la idea de que tener “aparatos públicos fuertes, eficientes, transparentes y creíbles dará como resultado un Estado orientado al servicio real de los ciudadanos” (Ministerio Secretaría General; 2006: 9). Lo anterior se viene gestando desde 1990 a la fecha, donde equipos de trabajo multidisciplinarios especializados a través de diferentes estrategias se abocaron a la tarea de adecuar una Reforma de Estado que guarde relación con los requerimientos históricos y sociales del país, donde la mayor parte del presupuesto nacional ha estado focalizado en el

gasto social: salud, educación y vivienda.

Concretamente en Chile en el segundo gobierno de la Concertación 1994-2000, en el Gobierno del Presidente Eduardo Frei la modernización de la gestión pública se vuelve una realidad se crea el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, el cual pasa a la categoría de Ministerio Secretaria General de la Presidencia en 1997, estableciéndose ese año el Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública. El cual define prioridades a partir de los principios de probidad, igualdad y no-discriminación, eficiencia, eficacia, y gestión participativa.

Luego en el Gobierno de Ricardo Lagos se establecen en Enero del 2003 tres agendas principales: una de *Modernización del Estado*, otra de *Transparencia* y una tercera definida como de *Promoción de Crecimiento*. Para ello surge la iniciativa de establecer una “agenda corta”, la cual contempla 12 proyectos, aprobados por el parlamento el 21 de mayo de 2003, los cuales incluye: Gestión Pública, Gestión de Recursos Humanos y Gestión Financiera. Por otra parte la denominada “agenda larga” con 37 proyectos. (Ministerio Secretaria General de la Presidencia: 2006)

Es así que este plan contempla la revisión de los siguientes elementos: la cultura, normas y las estructuras organizacionales; estilos de gestión, de dirección y de comunicación; diseños de los ambientes de trabajo y las disposiciones

arquitectónicas y los equipamientos y las tecnologías usadas. Todo esto para que el eje de la acción estatal finalmente este orientada hacia la satisfacción del público usuario. (Espinoza: 2002).

En el Gobierno de Ricardo Lagos se establece un acuerdo con la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) que permite concretar los principios antes planteados, a través de la Ley Nro. 19.882 llamada del *Nuevo Trato Laboral* publicada en el Diario Oficial el día 23 de Junio de 2003. Será regulada por la Dirección Nacional del Servicio Civil. Cuya misión es “Institucionalizar una nueva política de gestión directiva y desarrollo de las personas de la administración civil del estado basada en el mérito y la idoneidad, que contribuye a mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios a la ciudadanía”. (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2006: 38)

Conjuntamente a esta ley 19.882 se encuentra la Ley Nro. 18.834 del *Estatuto Administrativo*, que plantea un conjunto de Reglamentos que norman aspectos específicos de la reforma en el ámbito de los recursos humanos.

Para implementar estos cambios se crea una nueva institucionalidad, el 17 de Enero del año 2004 se implementa el *Proyecto Reforma y Modernización del Estado* (PRYME). Es una división del Ministerio Secretaria General de la Presidencia, el cual esta orientado a la modernización y la incorporación de tecnologías de

información para el mejoramiento de la gestión pública. Este proyecto tiene como base tres aspectos importantes a saber: la consolidación de la democracia; crecimiento económico; y la reducción de la desigualdad social.

En función de estos objetivos se definieron seis grandes líneas de acción en la perspectiva de sentar las bases para posteriores reformas estructurales: 1) Gestión Estratégica 2) Transparencia y probidad de la gestión pública 3) Calidad de Servicio y participación ciudadana 4) Recursos humanos 5) Institucionalidad del Estado 6) Comunicaciones y Extensión.

El actual gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet ratifica su compromiso con la Reforma del Estado a través de la agenda que involucra tres áreas centrales: transparencia, modernización del Estado y calidad de la política.

De acuerdo a sus palabras en su primer discurso el año 2006 la presidenta señaló: "...un Estado al servicio de los ciudadanos necesita funcionarios bien formados y permanentemente capacitados. Para ello buscaremos alinear la formación de los funcionarios con los objetivos de sus servicios, orientando en esa dirección más y mejor capacitación, mayores incentivos y premiando de mejor manera la excelencia del desempeño profesional" (Ministerio del Interior: 2003)

1.2 Formulación del problema y pregunta de investigación.

De acuerdo a lo anterior queda de manifiesto que hay un nuevo escenario en nuestra realidad nacional, que ha sido producido por los numerosos cambios sociales, políticos y económicos. La administración de las instituciones y sus funcionarios no han estado ajenos a las nuevas políticas de Estado.

La Reforma y Modernización del Estado considera que uno de los principales ejes para modernizar las instituciones públicas se encuentra en dirigir la gestión de personas, a través de la innovación y desarrollo en el ámbito de la cultura, hacia principios que apunten a implementar una cultura participativa garantizando a los funcionarios públicos igualdad de oportunidades, todo esto a través de la profesionalización del servicio público, la creación del Servicio Nacional del Servicio Civil, Fortalecimiento y profesionalización de la Alta Dirección Pública. (Ministerio Secretaría General de la Presidencia: 2006).

Lo anteriormente expuesto implica rescatar el recurso humano como pieza clave en el éxito de una buena administración. Es importante resaltar que la Gestión de Recursos Humanos debe encargarse de producir un alineamiento de los funcionarios públicos frente al Reforma y Modernización del Estado.

Tomando este punto de referencia se puede desprender la idea que las instituciones requieren contar con funcionarios públicos comprometidos, más

calificados y dispuestos a trabajar en equipo.

En este sentido es necesario confirmar el valor que tienen las personas cuando los cambios son implementados puesto que ellas son finalmente quienes ponen en marcha el decidir de la organización. Ahumada (2001) agrega que existe una realidad organizacional que es interpretada por los miembros de la organización, en este caso los funcionarios públicos. **Por lo tanto, se hace necesario comprender cómo interpretan o enjuician este nuevo escenario que se manifiesta en la Cultura Organizacional a partir de la implementación de la Reforma y Modernización del Estado**

Considerando que los principios de la Reforma y Modernización del Estado en materia de recursos humanos apuntan a las innovaciones en el ámbito de la cultura organizacional, es decir pretende intervenir en la cultura para modificarla en función de los objetivos planteados. Este estudio intenta abordar la experiencia de los funcionarios públicos en una institución pública a partir de elementos propios de su Cultura Organizacional que es a la vez el espacio donde se manifiestan las “presunciones básicas y creencias de los miembros de una organización”. (Schein: 2002: 266)

Se estudiará la experiencia de los funcionarios a través de la apreciación de su propia cultura organizacional porque como señala Rodríguez (1997), reconocer la cultura, es reafirmar que es un aspecto fundamental para mantener la estructura

organizacional y para llevar a cabo con éxito cualquier proceso de cambio al interior de la organización. Por lo tanto será a través de ella que darán o no cuenta de los procesos de transformación que ha sido objeto su institución pública e intentar comprender si los funcionarios públicos se sienten integrados a dichos cambios.

De acuerdo a lo anterior, la pregunta que guiará esta investigación es la siguiente: **¿Cuál ha sido la experiencia de los funcionarios de una institución pública, respecto de la Cultura Organizacional tras una década de implementada la Reforma y Modernización del Estado?**. Es por esto que esta investigación pretende averiguar desde el propio discurso de los involucrados la experiencia de ser parte de este proceso de transformación en la administración pública en Chile, desde la implementación de políticas públicas, lo cual podría aportar información relevante acerca cual es el modelo organizacional predominante en el Instituto Nacional de Estadísticas, el grado de adaptación e integración de los funcionarios públicos a la Reforma y Modernización del Estado, y cuales podrían ser aquellos elementos que estarían interfiriendo en el actual proceso.

1.3 Objetivo general y específico

Objetivo General

Comprender la experiencia de los funcionarios de una institución pública, respecto de la Cultura Organizacional tras una década de implementada la Reforma y Modernización del Estado.

Objetivos Específicos

- 1) Conocer desde la experiencia de los funcionarios públicos aquellos elementos de la Reforma y Modernización del Estado que identifican como cambios en la Cultura Organizacional.
- 2) Caracterizar los Agentes de Cambio, a partir de la experiencia de los funcionarios públicos.
- 3) Determinar el modelo organizacional que predomina en la institución pública a partir del discurso de la experiencia de los funcionarios públicos.
- 4) Establecer las fortalezas y debilidades que reconocen los funcionarios públicos en la Cultura Organizacional actual a partir de la Reforma y Modernización del Estado.
- 5) Caracterizar las resistencias al cambio de los funcionarios públicos frente a la Reforma y Modernización del Estado en relación a la Cultura Organizacional.

1.4 Aportes y relevancia de la investigación.

Sabemos de acuerdo a los antecedentes presentados, que Chile implementó un proceso de reformas considerando modelos que provienen del exterior, de culturas muy distintas a la nuestra, por lo tanto reconocer el valor que tiene investigar a través de la experiencia de los funcionarios públicos la Cultura Organizacional en el contexto de la Reforma y Modernización del Estado en una institución pública podría ayudar a conocer más profundamente las particularidades de la organización y llegar a comprenderla en forma holística, como señala Rodríguez (2002), entender sus símbolos, relación de la organización y entorno, dar cuenta de la relación del hombre con su ambiente social y material, relación que se encuentra definida por los mismos sujetos.

De acuerdo a Max Weber (1902) quien realiza un estudio científico de la burocracia, la define como, la racionalización de operación en la empresa, la cual se organiza de acuerdo a principios racionales en; división de funciones; jerarquización de los puestos; calificación técnica del personal, y registro escrito de actos administrativos, siendo esta la forma de administración no solo de la economía sino también del Estado moderno. (Rodríguez: 2002).

Weber es crítico al estudiar el modelo burocrático señalando que la excesiva racionalización y burocratización puede llevar al hombre a la alienación y este sistema creado por el hombre llegar a convertirse en una “jaula de hierro”. Por lo

tanto, el estudio de la Cultura Organizacional en una institución pública o también denominada “administración pública burocrática”, permitirá contribuir a la relevancia teórica si es posible determinar cual es el modelo organizacional que predomina, a través de la información que los funcionarios públicos proporcionen, por ejemplo cambios de la estructura organizacional, la comunicación, jefaturas, concursos de cargos públicos, adecuación a las nuevas políticas públicas, etc., información relevante para comprobar si el modelo de “administración pública burocrática” definida por Weber aún se mantiene hasta estos días o ha tenido una transformación como ha ocurrido en las organizaciones privadas.

La posibilidad de estudiar una institución pública también permitirá aportar una relevancia teórica intentando identificar si se ha cumplido el ciclo del Desarrollo Organizacional, es decir, diagnóstico, intervención y evaluación. Considerando que la implementación de la Reforma y Modernización del Estado como se ha descrito anteriormente ha sido un proceso continuo destinado a un cambio estructural, el estudio del Desarrollo Organizacional por lo tanto es el *cambio dos* de Watzlawick, es decir es un cambio del cambio. Toda vez que dicha investigación permita descubrir la existencia de un diagnóstico previa observación de cambios en las políticas institucionales, tecnología, estructura, distribución del espacio, formas de trabajo y la existencia de antecedentes que den cuenta de una evaluación de dicho proceso. (Rodríguez: 2002)

Por otra parte, esta tesis cobra una relevancia práctica al considerar que

frente a un proceso de cambios hay personas que no son capaces de mantenerse física y emocionalmente estables por verse sometidas a la ambigüedad, ansiedad y la sensación de pérdida de control que significa enfrentarse a una situación desconocida, en este caso particular frente a la Reforma y Modernización del Estado, desagrado que manifiestan a través de las resistencias, en consecuencia será importante comprender de qué manera los funcionarios se encuentran involucrados en dicho procesos, con el fin de prever situaciones de conflicto que pudieran darse al interior de la organización, ya sea por la distorsión de la información, o la negación del mismo, de tal forma que dicho conocimiento se transforme en acciones preventivas que conviertan la actitud de resistencia en un comportamiento y actitud que apoye el cambio

Por otra parte, un aporte práctico considerando los obstáculos que se pueden presentar a la organización frente al proceso de cambio, se hace necesario contar con agentes de cambio (directivos, líderes naturales, funcionarios involucrados), que contribuyan con su conocimiento, experiencia y creatividad. Por lo tanto, determinar si a través de las experiencias de los funcionarios públicos es posible dar cuenta o no de la existencia de líderes locales, de tal forma que si existen tales agentes poder caracterizarlos para que esta información pueda potenciar en el futuro la formación de tales agentes de cambio.

Esta investigación cobrará una relevancia social en la medida que permita descubrir si la percepción que tiene el funcionario público sobre su desempeño ha

contribuido a mejorar la antigua imagen de la administración pública frente a los usuarios, que son en definitiva sus clientes e instarlo a reflexionar sobre la responsabilidad personal y social que le cabe en este proceso y de esta forma convertirse en un servidor público orientado hacia el cliente interno y externo, todo esto considerando que uno de los conceptos que se incorporan al proceso de modernización del Estado el cual proviene del mundo privado, es el concepto de cliente, usuario depositario del o los servicios que otorga el Estado y por otro lado reforzado por el concepto de calidad, lo cual implica un mejoramiento significativo en la calidad y productividad de sus procesos (Rodríguez, 2002).

Otra relevancia social tiene que ver con lo que señala Rodríguez (2002) en cuanto a la comprensión de los procesos organizacionales que le dan mayor énfasis a los factores psico-sociales que influyen al trabajador en su desempeño, en la medida que las experiencias de los funcionarios permitan dar cuenta si los cambios introducidos a través de la Reforma y Modernización del Estado, tales como, trabajo en equipo, indicadores colectivos, higiene y seguridad, Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), entre otros, han contribuido en el mejoramiento de su calidad de vida.

CAPÍTULO 2: REFERENTES TEÓRICOS

2.1 Visión global de la Reforma y Modernización del Estado

Para conocer cómo se origina la Reforma y Modernización del Estado, es necesario observar lo que ocurría en los países desarrollados. Para ello hay que remitirse a la década de los setenta, donde el escenario económico mundial se encontraba en crisis e intentará dar respuestas, donde surge lo que se denominará la generación de reformas a través de un modelo neoliberal- conservador y optándose por la reducción del tamaño del Estado, solución que no tiene sentido desde el punto de vista económico y político, por lo tanto una segunda opción, la cual era la más viable, es la de construir un Estado que pueda garantizar el cumplimiento de los contratos económicos, un Estado que pueda asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario internacional. (Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo: 1998)

Para lo anterior, es decir, garantizar un Estado que pueda ser un instrumento fundamental para el desarrollo económico, político y social de cualquier país es que se propone una segunda generación de reformas.

América Latina, en la década de los noventa específicamente, debía contemplar medidas que le permitieran compatibilizar las tendencias mundiales, ante todo para enfrentar la competencia económica internacional que trajo la globalización. Pero no sólo el Estado debía reestructurarse a nivel de políticas económicas para el sector de comercio exterior, sino también hacia el interior, a través de políticas sociales y

económicas, asegurando la universalidad de los servicios de salud y educación, y el sector económico asegurando las condiciones macroeconómicas favorables para la inversión privada y competitividad sistémica del país, todo ello para que finalmente América Latina pueda escapar del “crecimiento empobrecedor” que la caracterizó en el pasado.

Para ello es que el Estado debió convertirse en un aparato que desarrollara su capacidad estratégica, de regulación y formulando políticas públicas con el fin de favorecer el área social de los países.

Producir la reforma del Estado implicó que los países en América Latina tomaran en consideración tres grandes problemas: la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico, y la reducción de la desigualdad social.

La solución de estos grandes problemas requirió de la creación de nuevas instituciones, cambios constitucionales y modificaciones profundas en el sistema administrativo, además se hizo necesario aumentar por parte del sistema el grado de accountability (responsabilidad) con el fin de fortalecer las formas democráticas de relacionamiento entre el Estado y la sociedad. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo: 1998)

El interés por el desarrollo económico y la disminución de la desigualdad social son factores que influyeron en la promoción de la reforma y modernización del Estado en América Latina, de acuerdo a Londoño (1996) hace diez años en esta región , quince de los dieciséis países de América Latina tenían un nivel de desigualdad mayor que el que se podría esperar de acuerdo con el grado de desarrollo alcanzado por esas naciones, por lo tanto si esta situación no era resuelta este mega proyecto perdería legitimidad social. Informes del CLAD (1999) señalan que sólo se ha estabilizado la economía, sin embargo el desarrollo no se ha tomado con firmeza y por otra parte continúa existiendo una desigual distribución de la riqueza.

La propuesta que se va a promover por lo tanto para superar estas dificultades será la *Reforma Gerencial de la Administración*, ya que se sugiere que es la que ofrecerá mejores respuestas a los desafíos económicos, sociales y políticos que se presentan en América Latina.

En ese sentido dicha reforma al parecer garantiza mejorar la capacidad de gestión del Estado, así como para aumentar la gobernabilidad democrática del sistema político.

Los primeros estudios sobre la reforma indican que no existen un modelo unívoco que oriente hacia la manera en que cada nación implementa la reforma, sin embargo el CLAD intenta uniformar un poco el modelo de Reforma Gerencial que se

adapta a la realidad de América Latina, considerando los diversos paradigmas de administración implementados en países desarrollados.

A continuación se describen los modelos de administración que el Centro Interamericano de Administración para el Desarrollo distingue que mayormente han orientado la administración del Estado.

2.1.1 Modelo Burocrático Weberiano

El estudio de la burocracia corresponde a Max Weber (1864-1920), quien concibió lo que sería una burocracia ideal. Su investigación pretendía establecer la estructura, estabilidad y orden en las organizaciones por medio de la jerarquía integrada de actividades especializadas, definidas por reglas sistemáticas.

El modelo burocrático surge a partir de la necesidad de tener una administración racional, en definitiva es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de medios a objetivos, los cuales son alcanzar la máxima eficiencia. Este modelo surge como base del sistema moderno de producción, después de los cambios religiosos que siguieron al Renacimiento.

Las características del Modelo Burocrático de Weber son las reglas, la impersonalidad, la división del trabajo, jerarquía, la estructura de autoridad y la

racionalidad. Su enfoque se encuentra en la organización total. Los beneficios que se encuentran en este modelo son la coherencia y la eficiencia. (Da Silva: 2002)

De acuerdo a Da Silva (2002) la burocracia se aplica a todos los tamaños y tipos de organizaciones formales, su objeto de estudio es analizar las estructuras, el comportamiento humano, y el poder.

Para Weber la burocracia es una forma de poder, la define como “la expresión del proceso racionalizador y continúa en su interior con este proceso de adecuación de medios a fines, de elección de las formas más eficientes de conseguir mejores resultados” (Rodríguez: 2000: 32).

Según Max Weber; “la empresa capitalista moderna, descansa internamente ante todo en el cálculo, necesita para su existencia de una justicia y una administración pública cuyo funcionamiento pueda calcularse racionalmente, por lo menos en principio, por normas fijas generales con tanta exactitud como puede calcularse el rendimiento probable de una máquina”. (Rodríguez: 2000: 32)

Si trasladamos este modelo a la administración del Estado, puede ser considerado la primera gran reforma del Estado moderno, la que instauró un servicio público profesional y meritocrático, modelo que fue implementado completamente en los países desarrollados, sin embargo no existe una receta única o fases a seguir que indiquen como llevarlo a cabo, de hecho en los diferentes países desarrollados el

modelo fue alcanzado de diversas formas, no existiendo un modelo institucional homogéneo para llegar a la administración burocrática. En este contexto su principal objetivo era fortalecer un núcleo estratégico el que debería ser ocupado por una burocracia profesional.

Según este enfoque la administración pública por parte del Estado debe existir sobre la base de normas, del ejercicio de la autoridad, en un sistema jerárquico y organizado sobre la base de una estructura de cargos.

El modelo burocrático es una pirámide cuya base es el usuario, de donde se extraen los recursos, los lados son los jefes políticos que definen y legitiman los fines y distribuyen los medios y los funcionarios que ejecutan la función pública. De acuerdo a Da Silva (2002) puede ser considerada una teoría de la “cima a la base”. En definitiva, se orienta al control paso a paso de las normas y procedimientos.

Weber incluso afirmaba que a través de este tipo de coordinación burocrática ha hecho posible la planificación en gran escala, para el Estado Moderno, permitiendo dar forma a la política, economía y tecnologías modernas. (Rodríguez: 2002)

2.1.2 Modelo Organizacional Burocrático

Es una estructura caracterizada por una departamentalización extensiva, alta formalización, red de información limitada y centralización. La época en que este

modelo se popularizó fue en la década de los 50 y 60, en el cual fue implementado no sólo en la administración del Estado sino también en importantes organizaciones privadas en el mundo. Para Robbins (2000) el Modelo Organizacional Burocrático se encuentra dentro del Modelo Mecánico.

Algunos autores definen este tipo de administración como “una estructura con tareas operativas altamente rutinarias logradas a través de la especialización, normas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando”. (Robbins: 1999: 488)

Siguiendo esta idea al parecer existe la evidencia de que en países donde la distancia del poder suele ser alta, existe una alta orientación hacia este modelo de los empleados, aceptando mucho más las estructuras mecánicas.

De acuerdo a Robbins (1999), su principal fortaleza radica en su habilidad para desempeñar actividades estandarizadas de una manera eficaz.

Sin embargo, al incorporarla a la administración del Estado no dio cuenta de cómo alcanzar la eficiencia, de tal forma que al implementarlo a los gobiernos como el caso de América Latina donde el Estado es más pobre que en los países desarrollados, tampoco daba total respuesta a la forma de optimizar los recursos disponibles para las políticas sociales. Así como también el control de los resultados

era a posteriori, vigilando milímetro a milímetro las decisiones tomadas por la burocracia con el fin de evitar la corrupción y la ineficiencia administrativa, sin embargo de acuerdo a un estudio realizado en Francia por Crozier (1960) esto hacia perder el control sobre el proceso y tornaba mas irracional el funcionamiento del sistema.

Además no contempló que las nuevas demandas de democratización del servicio público, se orientaba por normas universales las cuales no estaban de acuerdo con las demandas de los ciudadanos, llamada también como la democratización del servicio público.

Otra de sus debilidades es la alta especialización, lo cual produce que las metas de la unidad funcional pueden llegar a hacer a un lado las metas globales de la organización, como también el nivel obsesivo de reglas, sin ninguna posibilidad de modificación, siendo su inflexibilidad organizacional, incapaz de ser un soporte a las modificaciones ambientales.

Los empleados en este tipo de organizaciones tienen escasa capacidad para enfrentar nuevos desafíos con una respuesta rápida y eficiente y por otra parte obstaculiza su iniciativa.

Cabe hacer notar que en América Latina se dio una administración pública marcada por este modelo, en que predominó el patrimonialismo en varios sectores y

con la designación de los cargos superiores del escalafón a través de prácticas clientelistas, practicas que no hacían posible la profesionalización de la alta burocracia, al contrario favoreciendo la tecnocracia, el clientelismo y la politización de ella.

2.1.3 Reforma Gerencial del Estado

Llamada también la segunda gran reforma del Estado Moderno. Es una modificación estructural del aparato del Estado. Este modelo se origina de los cambios surgidos en la organización del sector privado, y pretende responder a las grandes transformaciones ambientales ocurridas en la economía y en la sociedad actual, implica que el gobierno se tornará empresarial, es decir más ágil y flexible, modificando la forma burocrática piramidal de organización hacia la flexibilización de la gestión, disminución de los niveles jerárquicos y aumento de la autonomía de los gerentes, es de este último cambio que proviene el nombre de Reforma Gerencial.

Sin embargo no puede ser confundida con la sola implementación de nuevas formas de gestión, ya que pretende modificar los incentivos institucionales del sistema, de tal forma de transformar las reglas burocráticas más generales.

Esto implica la eliminación de una estructura centralizada a una basada en la responsabilidad de los administradores, quienes se sustentaran en resultados efectivos.

Por otra parte este modelo no deja de lado el contexto político democrático en el cual esta inserto, esto implica que aunque tiene su origen en el sector privado no debe olvidar la motivación que lo orienta la cual se encuentra en el interés público. La que debe ser garantizada por una democracia representativa y a través de mecanismos de participación y evaluación de los propios ciudadanos.

La Reforma Gerencial tiene además como fundamento la profesionalización de la burocracia que ejerce funciones en el núcleo de actividades centrales del Estado. Por este motivo es que la reforma además contempla la constitución de políticas y la creación de organismos del Estado que puedan garantizar el control y regulación de los servicios públicos.

Pero a la vez necesita modificar el Modelo Organizacional Burocrático, ya que este no puede dar respuestas a los escenarios económicos, políticos y sociales contemporáneos.

De acuerdo al CLAD la Reforma del Estado a través de la Reforma Gerencial lleva a la reconstrucción de la administración pública, por lo tanto al mejoramiento de la gestión del Estado. “entendida como la capacidad del Estado para concretar en la realidad, de manera eficiente y efectiva, las decisiones tomadas a nivel político” (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo: 1998:12)

De acuerdo a Jara y Morales (1999) la administración del Estado tradicional

ha ido encontrando diversas dificultades para adaptarse a este mundo cambiante y globalizado, en el que se han manifestado distintas alternativas de administración, cada una con una especial especificidad pero compartiendo rasgos comunes entre estos aspectos está, mayor preocupación por los resultados más que por los procedimientos, más atención a las responsabilidades gerenciales de la jefaturas, mayor promoción por la flexibilidad laboral y organizativa, entre otras, todos estos son rasgos asociados a la modernización.

Para lograr estos objetivos es que la administración pública ha debido poner énfasis no sólo en la administración de los medios, sino que también ha tenido que incorporar objetivos, su definición y su articulación operativa. Todo esto diseñando estrategias efectivas con el fin de establecer objetivos y prioridades para diseñar planes operativos para su consecución, organizar lo recursos humanos y financieros controlando los resultados obtenidos y como también se conciben como sistemas abiertos, ha debido generar modalidades de vinculación con los agentes institucionales externos con los cuales se vinculan sus organizaciones, especialmente con los ciudadanos.

Este cambio de enfoque implica por lo tanto proponer el rediseño organizacional de las instituciones públicas, es decir plantear un cambio planificado que permita la instalación de una nueva forma de enfrentar los nuevos problemas administrativos y de gestión que surgen en el proceso.

La modernización del Estado por lo tanto, ha implicado ciertas tendencias las cuales tienen que ver con:

Emergencia de la capacidad de innovación, la cual proviene sin duda de la lógica de la empresa privada, como sistema productivo, cuya acelerada evolución ha desarrollado métodos de racionalización insuficientes a los nuevos desafíos planteados por la contingencia, innovación que se ha ido expresando no sólo a nivel de productos y servicios, técnicas y relaciones con el cliente, sino también en el manejo de los recursos humanos.

Inversión de la relación cantidad-calidad, la nueva lógica de servicios y de la alta tecnología puesta a disposición de los procesos de producción se basa en la calidad como su principal cualidad. La innovación ya no se realiza en función de la cantidad sino de la calidad.

Protagonismo e importancia atribuidos a los recursos humanos, visto desde su participación en el proceso de producción no sólo a nivel individual sino, por el contrario, en el recurso organizacional. Lo peculiar de esto es que un recurso humano de calidad no consiste en la sola agregación de individuos particulares sino en una organización o, más bien, en el conjunto de relaciones organizadas en una cultura.

Inversión inmaterial, asociada a las personas, al sistema de relaciones interpersonales que configuran la realidad organizacional y a la cultura que mediatiza el aspecto

estructural (formal) de la organización, con el procesamiento subjetivo de estos y que son los que finalmente inciden en la operatoria interna de la organización. (Jara y Morales: 1999: 3)

Las características que definen la Reforma Gerencial son:

- a. Profesionalización de la alta burocracia: como se mencionó anteriormente la Reforma Gerencial busca la profesionalización de la burocracia, de tal forma que se constituya en un núcleo estratégico, necesario para formulación, supervisión, regulación de las políticas públicas. De lo que se debe ocupar será de integrar la técnica y la política, es decir los políticos deberán pautar sus estrategias en función de componentes técnicos y viceversa. De este planteamiento es que desde los países desarrollados surge el concepto de policymakers, es decir, los altos funcionarios públicos se están haciendo cargo de la responsabilidad política ante los ciudadanos. La segunda gran tarea de la alta burocracia, es que deben ser los encargados de transformar las actuales estructuras de la administración pública, para ello es preciso que dispongan de mayor autonomía en su gestión. Por último el sistema de contratación también deberá recaer en una política de contratación activa donde en muchos casos se deberá tercerizar las tareas auxiliares de apoyo al núcleo duro del Estado, sin por ello olvidar la observancia de estrictos patrones éticos en la ejecución de la función pública.

- b. Transparencia de la administración pública: esto implica que sus administradores sean responsabilizados democráticamente ante la sociedad, de tal forma poder evitar al máximo los problemas de corrupción, que tanto daño ha causado en el caso de América Latina. Para ello la reforma plantea que se debe invertir en el fortalecimiento de los patrones salariales y éticos del funcionario, haciéndose cargo con ello del patrimonio público.
- c. Descentralización: de los gobiernos regionales o subnacionales, con el fin de obtener eficiencia, efectividad logrando un trabajo complementario entre el gobierno central y regiones. El gobierno central deberá velar por el cumplimiento de la equidad social financiando en parte los servicios públicos y equilibrando las desigualdades socioeconómicas regionales. Como también deberá prestar apoyo técnico necesario para su observancia.
- d. Desconcentración organizacional: el objetivo será una separación funcional entre las estructuras responsables de formular las políticas y las unidades descentralizadas y autónomas, ejecutoras de los servicios, de tal forma de funcionar hacia el control de los resultados obtenidos de las agencias autónomas.
- e. Control de los resultados: orientación básica de la administración pública gerencial, emplazada dentro de lo que se denomina administración por objetivos, garantizando la seguridad jurídica, la imparcialidad administrativa y la responsabilización judicial de autoridades y funcionarios. Esto es realizado a través de un instrumento técnico llamado Evaluación del Desempeño, permitiendo que las instituciones aprendan de sus errores, y a partir de esto

elaboren las estrategias futuras, denominado principio de aprendizaje organizacional, lograr desarrollar la capacidad de aprender de su desempeño y mejorar continuamente en la función pública.

Para el logro de lo anterior, se requiere de tres mecanismos, modelo contractual o contrato de gestión; empoderamiento (empowerment) de los funcionarios públicos, construcción de instituciones y entrenamiento del personal calificado

- f. Autonomía gerencial: cuyo foco de atención se encontrará en la eficiencia y efectividad de las políticas implementadas. Llevando a cabo un sistema de que combine cuatro tipos de control: control por resultados a partir de indicadores de desempeño estipulados por los contratos de gestión; Control contable de los costos a través de formas más económicas y eficientes de cumplimiento de las políticas públicas tomando “conciencia de costos” por parte de los funcionarios públicos de la población contribuyente; Control por competencia administrada, posibilidad de las agencias para ofrecer un mejor servicio, esta competencia obliga a la utilización más racional de los recursos y ofrece una gama de servicios a disposición de los usuarios-ciudadanos; finalmente el Control social instrumento en que son los propios ciudadanos quienes evalúan los servicios públicos, control que será posible solo con sólidos mecanismos institucionales, en donde será preciso reforzar el control judicial sobre los actos ilícitos
- g. Unidad administrativa autónoma: con el fin de flexibilizar la administración pública, y donde sea posible contar un espacio público no estatal, donde la

sociedad sea capaz de actuar en asociación con el Estado, ya sea en el control o producción de servicios, donde estará presente la regulación Estatal, aumentando la capacidad de cooperación con la comunidad, el Tercer Sector el mercado.

- h. Orientación hacia el ciudadano-usuario: donde los ciudadanos tengan la posibilidad de participar de la evaluación como de la gestión de las políticas públicas, sobre todo en lo que se refiere al área social
- i. Responsabilidad del servidor público: este punto es de especial relevancia a esta investigación ya que se orienta a un cambio cultural en la praxis del funcionario público. Debiendo aumentar su grado de responsabilización ante la sociedad, tornando a la administración pública más transparente, orientada hacia la rendición de cuentas; ante los políticos sean del gobierno o de la oposición; y ante los representantes formales e informales de la sociedad, que actúen en el ámbito de la esfera pública no-estatal.

En resumen, este modelo busca aumentar la eficiencia, efectividad y la democratización del Poder Público y a partir de esto, fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo económico y social.

2.1.4 Funcionario Público y Reforma del Estado

Como se ha observado el interés de este estudio es conocer la repercusión de los cambios de la cultura a través de las experiencias de los funcionarios públicos, será necesario conocer cuales son las características, ya que como servidor público le cabe una gran tarea en el proceso de Reforma y Modernización del Estado, pero para ello antes tendrá que transitar por un proceso de aprendizaje, ya que la modernización es en sí un tipo de aprendizaje, el cual impactará en la cultura organizacional, sobre todo en lo que concierne al cambio de identificación con la responsabilización que le cabe como servidor público y pueda tratar a los ciudadanos como consumidores cuyos derechos deben ser respetados.

Para comprender un poco más, en estricto rigor se considera “funcionario público todo el que por disposición inmediata de la ley, o por elección o por nombramiento de autoridad competente participe en el ejercicio de funciones públicas” (Rodríguez y Colina: 2007: 142)

Otra definición posible es, aquel trabajador que desempeña funciones en un organismo del Estado, que puede representar cualquier poder público que exista, ya sea el legislativo, el ejecutivo o el judicial. Generalmente, estos organismos son el Gobierno, el Congreso, los tribunales, la Administración pública, y todos aquellos organismos que no pertenezcan al sector privado. (Ministerio del Interior: 2002)

El funcionario está vinculado a la administración pública mediante un régimen estatutario regulado por el derecho administrativo del país de origen, para el ejercicio de sus funciones públicas.

Históricamente dentro del Modelo Organizacional Burocrático el funcionario público aparece como un dispensador de un servicio frente a una persona que es un ente pasivo que se pone en una situación de inferioridad respecto del agente público, como viviendo una relación de condescendencia por parte del funcionario ante el cual es más bien un peticionario que un titular de derechos.

El funcionario público que recibe centenares de solicitudes de miles de usuarios tiende a concebirlo como uno solo y no una diversidad por lo que la indiferencia pasa a ser el rasgo típico que le impide distinguir a aquellos que requieren un trato especial por razones éticas, por su marginación, pobreza o diferencias culturales (Sanabria: 2003). De acuerdo a este mismo autor el funcionario se encuentra inserto en una cultura burocrática, que es definida por las costumbres y prácticas de los trabajadores, que son asumidas como normas absolutas en las relaciones laborales. Ejemplo el uso excesivo en las órdenes y comunicaciones de memorando e informes. Por otra parte los trabajadores actúan de acuerdo a regulaciones arbitrarias, las cuales son ejecutadas sin coordinar y recibir las sugerencias, por lo que la aplicación de estas tareas resulta incoherente a las funciones que deberían realizar los funcionarios.

Según Espinoza (2002) en Chile la percepción general por parte de los usuarios acerca de los organismos estatales es que estos funcionan burocráticamente; están ceñidos a reglamentaciones estrictas que dificultan el acercamiento de los usuarios y favorecen la inmovilidad de los funcionarios.

En el Programa de Gobierno de la Presidenta Michel Bachelet, se ha impulsado la necesidad de “transformar la cultura de funcionarios y autoridades públicas, de modo que ellos incorporen la satisfacción del usuario como el indicador más importante de una gestión correcta”(Gobierno de Chile: 2005), ello a través de una acción concreta que lo que se denomina Nuevo Trato Ciudadano, basado en servicios públicos de primer nivel y garantía de calidad de las políticas públicas. Pero para llegar a eso es necesaria la profesionalización de la administración, es decir personal altamente calificado y orientado hacia los ciudadanos-usuarios.

Una de las medidas adoptadas en el Programa Presidencial del actual gobierno es ofreciendo un mejoramiento de las condiciones de retiro con el objeto de llegar a contar en algún momento en el cuerpo central del Estado en un 75 por ciento de profesionales y técnicos, donde las remuneraciones y carrera funcionaria estén orientadas por la “idoneidad, el mérito y la honestidad” (Presidencia de la República: 2007)

2.1.5 Marco Legal : Funcionario público en Chile

En Chile los funcionarios públicos están regulados por el *Estatuto Administrativo Ley 18.834*, el cual en el Artículo 12 del mismo, se indica que para ingresar a la Administración del Estado será necesario cumplir con los siguientes requisitos: Ser ciudadano; haber cumplido con la ley de reclutamiento y movilización cuando fuere procedente; tener salud compatible con el desempeño del cargo; haber aprobado la educación básica y poseer el nivel educacional o título profesional o técnico que por la naturaleza del empleo exija la ley; no haber cesado en un cargo público como consecuencia de haber obtenido una calificación deficiente, o por medida disciplinaria, salvo que hayan transcurrido más de cinco años desde la fecha de expiración de funciones, y no estar inhabilitado para el ejercicio de funciones o cargos públicos, ni hallarse condenado por crimen o simple delito. (Dirección Nacional Servicio Civil: 2006:152)

La naturaleza jurídica que se asigna a las personas que ocupan determinados cargos en la administración pública se designa como Calidad Jurídica. La calidad jurídica esta determinada por su tipo de contrato, de esta forma en la administración pública existen funcionarios de planta, contrata y honorarios. (Ministerio del Interior: 2002).

La Planta es el conjunto de cargos permanentes asignados por ley a cada institución. El personal de Planta está compuesto por los funcionarios públicos permanentes del servicio, quienes están claramente ubicados en determinados estamentos y grados de la planta de un servicio, y su movilidad ascendente al interior del estamento al que pertenecen se rige por el sistema de la carrera funcionaria.

De acuerdo a lo dispuesto en el artículo 4° del Estatuto Administrativo, los cargos de planta pueden ser ejercidos de 3 maneras: Titular, Suplente y Subrogante.

1. *Titulares*: son aquellos funcionarios que se nombran para ocupar en propiedad un cargo vacante.
2. *Suplentes*: son aquellos funcionarios designados en esa calidad en los cargos que se encuentren vacantes y en aquellos que por cualquier circunstancia no sean desempeñados por el titular, durante un lapso no inferior a 15 días.

Existen 2 tipos de suplencias, la de cargo vacante que no puede exceder de 6 meses. La otra es la suplencia de un cargo que no estando vacante no está siendo desempeñado por su titular, siempre y cuando el no desempeño no sea inferior a 15 días. La regla general es que los suplentes tienen derecho a percibir la renta del grado que suplen si el cargo se encuentra vacante o el titular por cualquier circunstancia no se encuentra percibiendo la renta asociada al grado. A la suplencia no puede ponerse término antes de la fecha que se haya consignado en la resolución pertinente.

3. *Subrogantes*: son aquellos funcionarios que entran a desempeñar el empleo del titular o suplente por el sólo Ministerio de la Ley, cuando éstos se encuentren impedidos de desempeñarlos por cualquier causa. Ejemplo: feriado legal.

En el caso del INE la planta de personal está regulada por la Ley 19.196, que acogiendo lo dispuesto en el artículo 5° del Estatuto Administrativo, contempla cinco plantas, a saber: Directiva, Profesional, Técnica, Administrativa y Auxiliar.

Contrata son aquellos funcionarios públicos de carácter transitorio en la dotación, contratados anualmente por el servicio, ubicados en los mismos estamentos y grados de la planta de un servicio, a excepción del Estamento Directivo, ya que no pueden ejercer jefaturas.

Se debe tener presente que los empleos a contrata no pueden durar más allá del 31 de Diciembre del año respectivo, por lo que deben renovar su contrato año a año y su movilidad no se rige por el sistema de carrera funcionaria. Sin embargo, cuentan con todos los demás derechos y deberes de los funcionarios de planta. (Instituto Nacional de Estadística: 2007)

En el INE la estructura interna está constituida por la Dirección Nacional, Subdirección Técnica, Subdirección de Operaciones y Subdirección Administrativa. Departamentos. Unidades de Coordinación SEN y del Sistema Estadístico Nacional, la Oficina Jurídica, de Gestión Financiera y Programación, de Informática, de

Demografía, de Metodología Estadística, de Geografía y Censos, de Encuesta de Hogares, de Formación y Capacitación, de Recursos Humanos y de Atención al Usuario y Difusión. (Ver información Anexo I)

2.2 Visión histórica de la Reforma y Modernización en Chile

La administración del Estado siempre ha tenido elementos contradictorios de cooperación y de poder. Por una parte se privilegia la jerarquía y la autoridad para alcanzar los objetivos por la otra se concibe la esperanza de lograr que los objetivos se alcancen mediante la acción integrada de todos los involucrados. La primera solución es la que ha inspirado el Modelo Organizacional Burocrático que predominaba en Chile en la Administración Pública.

Esta concepción ha sido predominante y la administración pública chilena no está exenta de esas características, sin embargo como se ha venido observando de un tiempo a esta parte, este tipo de administración se ha visto modificada a través del proceso de modernización, el cual ha sido algo lento, pero al parecer ya no puede descansar más en una cultura anquilosada en sus costumbres, ya que la sociedad actual debe responder a entornos cambiantes e inciertos, de esa forma es que en Chile la administración pública debe saber responder a tales entornos.

2.2.1 Desarrollo histórico

En el primer gobierno democrático (1990), luego del régimen militar, encabezado por el presidente Patricio Aylwin, se instala un aparato público radicalmente diferente al que Chile conoció antes del gobierno autoritario. Varios grupos de trabajos especializados, con diferentes estrategias y énfasis abordaron las dimensiones que planteaba la tarea de adecuar el Estado a los requerimientos del desarrollo histórico y social del país. Luego, con el gobierno de Eduardo Frei se realiza la modernización de la gestión pública, para posteriormente con el gobierno del presidente Lagos se implementar la reforma del Estado, todo lo anterior configura un panorama institucional que nos habla de un estado, más ágil y más orientado al cumplimiento de metas. (Ministerio del Interior: 2006)

En este proceso hacia la reforma del Estado, el primer gobierno democrático centra su preocupación por la capacidad del estado de llevar adelante programas y políticas eficaces, es decir, coherentes, consistentes y técnicamente bien fundados, ya que la administración heredada del estado mantiene una importante cantidad de personal que proviene del régimen anterior y de un Poder Legislativo con escasa experiencia legislativa y más aún con una mayoría opositora en el Senado. Esta preocupación debía resolverse fortaleciendo el gobierno, pilar principal de la institución en manos de la Concertación.

El segundo gobierno democrático del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle tenía una explícita orientación al futuro. Entre sus líneas de acción, la modernización de la gestión pública tenía un lugar central porque era vista como una palanca de incremento de la competitividad del país y de la búsqueda de mayor desarrollo.

A partir de esto el Presidente Frei decidió impulsar especialmente el proceso de actualización y renovación de un componente central de la actividad estatal: la gestión pública. El programa de gobierno, la anunciaba como una herramienta indispensable para garantizar el desarrollo económico y social del país, una adecuada inserción internacional y el bienestar de todos los chilenos.

El Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, creado en 1994 sería el encargado de: “impulsar y coordinar los esfuerzos modernizadores de los ministerios y servicios del Estado y diseñar y proponer políticas generales sobre la materia”. El Comité estaba integrado por los ministerios Secretaría General de la Presidencia, de Hacienda, de Trabajo y Previsión social, de Economía y Secretaría General de la República.

Entre 1994 y 1996, se promueve gradualmente un programa y estrategias de modernización con el fin de sensibilizar a los altos directivos del sector público y a sus funcionarios. Además se opta por un sistema de gestión estratégica basado en resultados, para cumplir estos objetivos se definieron seis módulos metodológicos, tales como la planificación estratégica, el monitoreo interno, el desarrollo de proyecto

de modernización, el diseño de un sistema de control de gestión y la instauración de convenios de desempeños.

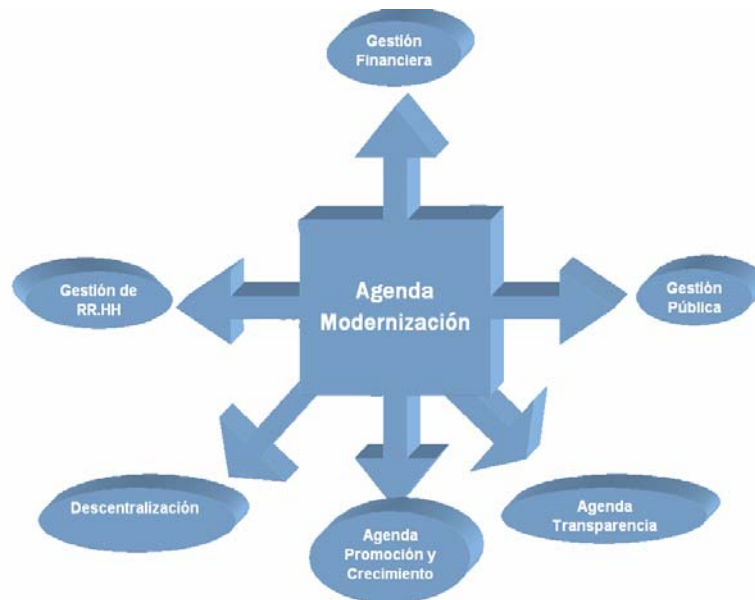
Al optar por una estrategia basada en resultados y desempeño, se dirige la atención hacia el tema de las remuneraciones, esto provoca un crecimiento en las remuneraciones del sector público las cuales están estrechamente relacionadas con el desempeño funcionario.

En resumen en este período se sentaron las bases de acción del Plan Estratégico 1997-2000, en este se definió las prioridades y objetivos a partir de los principios de probidad, igualdad y no discriminación, eficiencia, eficacia y gestión participativa, las cuales deben resguardar los valores que dan sentido a la función pública.

Dichos objetivos fueron: constituir una red estable de servidores públicos para construir un Estado al servicio de la gente; mejorar continuamente la accesibilidad y calidad de la atención a la ciudadanía, garantizar la transparencia y probidad en el desempeño de las funciones públicas; establecer una institucionalidad estatal para mejora la eficiencia; Flexibilizar y coordinar las actividades del sector público; seguir una orientación a resultados, estimulando el uso eficiente de los recursos humanos; financieros y tecnológicos incorporando una cultura de evaluación; Posicionamiento, en la agenda pública y al interior de los servicios del Estado, del sentido y las proyecciones del proyecto de modernización y generar el compromiso y la

participación de todos los sectores involucrados.

En función de estos objetivos se definieron seis grandes líneas de acción en la perspectiva de sentar las bases para posteriores reformas estructurales: 1) Gestión Estratégica 2) Transparencia y probidad de la gestión pública 3) Calidad de Servicio y participación ciudadana 4) Recursos humanos 5) Institucionalidad del Estado 6) Comunicaciones y Extensión. A continuación se presenta un esquema que grafica los ejes acción actualizados. (Instituto Nacional de Estadísticas: 2007).



El tercer gobierno democrático del Presidente Ricardo Lagos se orientó fundamentalmente en señalar que: “la democracia no sólo descansa en sus instituciones, sino que también en el funcionamiento adecuado del Estado de manera que este se oriente en el principal fin de su accionar: las personas”. (Ministerio Secretaria General, 2006, 20).

Por lo tanto, se enfocó en la creación de un sistema de dirección de ministerios y servicios fundado en el desempeño, a la profundización del proceso de modernización de la gestión pública, cuyas bases fueron puestas en el gobierno anterior y a la instauración de mecanismos de responsabilización y rendición de cuentas.

En Marzo del 2000 se pone en marcha el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, dependiente del Ministerio Secretaria General de la Presidencia, que será implementado el 17 de Enero del 2004

Así como esta definida la reforma a nivel latinoamericano, para Chile también el objetivo principal de la Reforma del Estado es la construcción de un sector público que responda a los requerimientos que plantea la sociedad civil actual, debiendo contar con una estructura flexible y una gestión eficiente, participativa y transparente.

2.2.2 Marco legislativo

En lo relativo a la legislación que ha regulado el funcionamiento de la Administración pública en Chile, se debe comenzar por mencionar en primer lugar a la Constitución de Chile que en su Artículo 38, establece que una ley orgánica constitucional determinará la organización básica de la Administración Pública, la cual asegurará la carrera funcionaria y sus principios, asegurando la igualdad de

oportunidades de ingreso y la capacitación y perfeccionamiento de sus integrantes.

La Ley N° 18.575 de 1986 relativa a las Bases Generales de la Administración del Estado, que establece los principios generales de la carrera funcionaria, entre ellos las cuestiones relativas al ingreso, derechos y deberes, responsabilidad administrativa, capacitación y cesación de funciones.

En la Ley 18.834 del 23/09/89, llamada Ley del Estatuto Administrativo, se encarga de aspectos específicos, el cual establece el marco central de la gestión de recursos humanos. (Banco Interamericano de Desarrollo: 1998).

Dentro de las leyes promulgadas en el proceso de la reforma y que concierne más directamente el quehacer del funcionario público, es la Ley del Nuevo Trato, la que se da en un contexto político en que una serie de escándalos vinculados a sobresueldos en el sector público, aceleran el ritmo de las reformas y motivan su promulgación el 23 de junio de 2003, publicada como Ley Nro. 19.882, en el tercer gobierno de la Concertación, el gobierno del Presidente Lagos, a raíz de los escándalos vinculados a los sobresueldos, esta ley que surge del acuerdo entre los partidos que integran la Alianza por Chile, los de la Concertación y el Gobierno, con apoyo en su momento de la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF, 2005).

Ella incluye la Alta Dirección Pública con el fin de regular el reclutamiento,

selección, nombramiento, remuneraciones y evaluación de desempeño de los Altos Directivos, los cuales corresponden a niveles jerárquicos superiores, hasta el tercer nivel de responsabilidad: Nivel I, Jefe Superior del Servicio; Nivel II, Subdirectores; y Nivel III, Jefes de Departamento.

A través de esta ley se crea la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) y el Consejo de la Alta Dirección Pública, cuyo funcionamiento comenzó a operar el 17 de enero del año 2004, con el fin de instalar el Sistema de Alta Dirección Pública, para instalar y gestionar el sistema de Altos Directivos Públicos, en materia de desarrollo de las personas y con un rol dirigente en el comportamiento de los recursos humanos del sector público.

Estos niveles corresponden a funciones de exclusiva confianza de la autoridad. El Sistema de Alta Dirección Pública también se encargará de implementar los concursos internos como mecanismo para proveer los cargos vacantes para el personal permanente; la incorporación del empleo a prueba; la eliminación del incremento por desempeño individual; la creación del incremento por desempeño colectivo; el premio institucional y en especial el establecimiento de una nueva institucionalidad para administrar descentralizadamente la política de personal.

2.2.3 Diagnóstico en Chile

Los gobiernos de la Concertación han puesto en marcha las reformas modernizadoras del Estado, considerando que éstas sean realizadas con integración, consulta y diálogo con la ciudadanía. Pero para iniciar el proceso de reformas fue necesario realizar un diagnóstico que diera cuenta el estado del arte en la administración del Estado, es así que de acuerdo al estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el año 1998, los resultados fueron los siguientes:

Recursos Humanos

En lo concerniente al diagnóstico de la carrera funcionaria, antes de las medidas tomadas para generar la modernización de la administración pública, lo que existía era una “carrera colapsada, en la cual los mecanismos existentes no garantizaban la idoneidad y mérito en el ascenso de los funcionarios” (Banco Interamericano de Desarrollo: 1998:149).

Por otra parte, la gestión de personal se caracterizaba por ser altamente centralizada, las decisiones relevantes se tomaban a nivel central, dejando escaso margen a la toma de decisiones a nivel institucional y regional. La Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF: 2001) señalaba la ausencia de movilidad y satisfacción del empleado y el estancamiento de su carrera. Esta promoción se realizaba por ascenso automático, es decir por disponibilidad del grado

inmediatamente superior, y la oportunidad de ascender dependía de la antigüedad y en menor grado de las evaluaciones de desempeño.

Se crean nuevos mecanismos de empleo “Contrata” y “Honorarios”. Los primeros se rigen por el Estatuto Administrativo, sin embargo se trata de funcionarios que duran sólo un año en el cargo el cual puede ser prorrogado teniendo una estabilidad semejante a los empleos de planta. Por otra parte los empleos a honorarios, están adscritos a programas específicos y su permanencia depende de la duración de tales programas y se rigen por las normas del contrato que han suscrito y no son considerados en rigor funcionarios públicos, por lo tanto sus deberes y derechos no son regidos por el Estatuto Administrativo.

En lo relativo a la eficacia, se detecta déficit en términos de competencias y habilidades, en relación a las nuevas tareas y al rediseño de los servicios. En relación al ámbito de las comunicaciones, no se detectan prácticas formalizadas orientadas a conocer las iniciativas, peticiones, sugerencias, informaciones y opiniones procedentes de los empleados.

Organización del trabajo

No existía un sistema de organización de descripción de tareas, es decir no se habían desarrollado pautas específicas relativas a los procesos y no cuentan con manuales de descripción de puestos. Los escalafones establecen los requisitos

centrales para su ingreso y los puestos son definidos a través de la elaboración del perfil. Para el caso de los cargos de los altos directivos en la práctica los responsables de nombrarlos actuaban en base a su criterio personal definiendo ellos el perfil. Esto llevó al sobredimensionamiento del factor político al momento de definir el perfil deseado. Pero esto cambio a partir de la Ley del Nuevo Trato en donde se está tomando el criterio de expertos y considerando las competencias u otros factores claves para el éxito de su desempeño.

Gestión del Empleo

Si se trata de “contrata” y a “honorarios” ingresan de acuerdo a lo que disponga el jefe del servicio. En lo relativo a la planta ingresan por concurso público en el último grado, salvo que exista una vacante en un grado superior no cubierto. Sin embargo, existía un fuerte componente político en el ingreso de los directivos, pero la Ley de Nuevo Trato ha ido modificando el ingreso de estos reduciendo significativamente el factor político.

La calidad del reclutamiento ha aumentado al realizar publicidad de los concursos, a través de los sitios web. La calidad de la selección en el uso de gestión por competencias y técnicas específicas de evaluación fue incipiente en un principio, siendo este proceso realizado por consultores externos. Los procesos de inducción en un primer momento no son adoptados como práctica común en todos los servicios,

sin embargo con el tiempo esto también esta siendo incorporado ampliamente. En lo relativo a la movilidad, se observa que existe movilidad funcional y geográfica al interior del organismo, pero no existe movilidad horizontal entre organismos, si un funcionario decide cambiarse de servicio éste pierde el grado que tenía y debe adecuarse al grado por el cual está postulando.

En cuanto a la disciplina y desvinculación en los funcionarios de planta más bien predomina una cultura paternalista, caracterizándose por una alta estabilidad en el empleo, traduciéndose en una inamovilidad funcionaria. El fin del empleo ocurre por renuncia voluntaria, jubilación, incumplimiento de las obligaciones. En este sentido la implementación de la Ley de Probidad ha introducido la suspensión del empleo como medida disciplinaria al principio de probidad. Pero en la practica la resistencia gremial se niega a aceptar que una jefatura decida un despido de un funcionario de planta, salvo por faltas reconocidas muy graves.

Gestión de rendimiento

Aplicado sólo al personal “planta” y a “contrata”, se realiza a través de la evaluación del desempeño, esta utiliza tres herramientas: la individual; grupal y la institucional a través de los Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG).

El sistema de calificación individual es una mezcla de evaluación de comportamiento y medición de resultados. La evaluación se realiza en forma

burocrática ya que quien evalúa es el jefe directo y la tendencia es siempre a calificar en lista 1 que corresponde a “distinción” (siendo lista 2 “buena; lista 3 “condicional”; lista 4 “eliminación”)

Calificación Grupal, se aplica a los funcionarios que se desempeñan en unidades o equipos de trabajo, se efectúa con relación al cumplimiento de metas anuales, este sistema reemplaza al incentivo por desempeño individual ya que de acuerdo a un estudio de la ANEF el año 2001 este deterioró el clima laboral.

Evaluación institucional, esta relacionado con los PMG, asociando el cumplimiento de objetivos a un incentivo monetario para los funcionarios públicos (Ver más información Anexo 2).

Este sistema junto con la calificación grupal permite establecer metas claras y explícitas para el funcionario. Los resultados con el tiempo han indicado un retroceso en el cumplimiento de las metas debido al grado creciente de exigencias versus la disposición o capacidad de algunos servicios para responder.

Gestión de la compensación

Existe un alto grado de disciplina fiscal, destacándose por ser centralizada, ya que las remuneraciones se fijan por ley de iniciativa exclusiva del Presidente, estableciendo los montos específicos o la forma exacta de determinarlos. Rígida,

siendo preestablecidas de acuerdo al monto del grado que se otorgue o asimile, conforme a una escala de rentas.

Con relación a la equidad interna los funcionarios públicos perciben que no son retribuidos de acuerdo a su aporte, este es uno de los aspectos peores evaluados de acuerdo a la ANEF (2001), existiendo pocas posibilidades de asenso. Esta percepción es porque comparan los sueldos del sector privado con el público, siendo este inferior. Esta situación sin embargo ha mejorado con el tiempo al menos en los niveles profesionales y directivos, con la asignación de alta dirección pública, que implica suma complementaria a las remuneraciones que perciben. Las retribuciones variables han logrado por otra parte la eficiencia en el desempeño grupal.

Existen programas de 400 becas concursables para financiar estudios de pregrado y postítulos no conducentes a grado académico. Sin embargo existen otras desigualdades con respecto a las cotizaciones previsionales en relación con el sector privado, ya que estas no se calculaban sobre el total de las remuneraciones. Esto cambió con la Ley 18.675 de 1987, aunque no fue retroactiva, produciendo igual disconformidad

Gestión del desarrollo profesional

La política de capacitación de los funcionarios públicos se establece en el Estatuto Administrativo. Ella esta dirigida a perfeccionar competencias de los funcionarios, entre los cursos dirigidos al sector público se encuentra los relativos a administración, informática y computación, idiomas y comunicación, servicios a las personas. Existe la percepción en los funcionarios que existe inequidad en la distribución de los recursos siendo los directivos y profesionales los más favorecidos en desmedro de los sectores de menor calificación profesional. Por otra parte los programas de capacitación no están vinculados a un sistema de incentivos (salvo en el sector educación), ni a promoción en la carrera funcionaria. Una buena calificación no asegura un cupo para formación, sin embargo una mala calificación impide el acceso a los cursos de formación.

Gestión de relaciones humanas y sociales

No existe un sistema permanente sobre clima laboral. No existían espacios donde poder formalizar las iniciativas, peticiones, sugerencias, informaciones por parte de los funcionarios. Pero a través de las reformas, sobre todo en lo relativo a gobierno digital, medición de resultados, han promovido la pertenencia de estos a las metas del gobierno.

Con relación a mecanismos formales de negociación colectiva, ya que se encuentra limitada por el Código del Trabajo, y en la Constitución en la cual se

prohíbe el derecho a huelga, en el sector público, en la práctica se da una negociación de hecho, existiendo una postura intermedia entre la prohibición y la tolerancia. La ANEF es identificada como una de las organizaciones sindicales más significativas, junto con las del sector salud y educación, éstas negocian bajo el marco de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT)

En cuanto a políticas sociales en los cuales existen asignaciones familiares, bono de escolaridad, y otros beneficios denominados servicios de bienestar, con cobertura estatal para jardines infantiles, salas cunas, ayuda social por nacimiento, matrimonios, préstamos y servicios de salud, que son de afiliación voluntaria

De acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo en el año 1998, en resumen los resultados positivos de la época, destacaban los índices de eficiencia, mérito y capacidad funcional se ubicaban alrededor del 60%. Reflejando un alto grado de disciplina fiscal, siendo altamente valorada en cuanto a la eficiencia de la planificación de recursos humanos y gestión de remuneraciones. Bien valorado se encontraba la gestión del empleo sobre la base de criterios de mérito, siendo la Ley del Nuevo Trato la que bajó los índices de cargos de libre designación

2.3 El Instituto Nacional de Estadísticas

2.3.1 Historia del INE

La “Oficina de Estadística”, creada por Ley el 17 de Septiembre de 1847, es parte de los primeros servicios públicos creados por el Estado en su historia, dependía del Ministerio del Interior, es un organismo del Estado del que han derivado los sucesivos entes encargados de mostrar el desarrollo del país en cifras, con el objetivo de "proporcionar un exacto conocimiento de las condiciones actuales del país en general y de cada una de las provincias y departamentos que los componen en particular." Como también conocer la condición del país y sus divisiones político-administrativas y los acontecimientos notables de cualquier especie ocurridos en Chile desde 1810.

En un principio modesto por el personal asignado, pero notable por la laboriosidad con que se desarrollaron las amplias funciones que le fueron encomendadas y por las personas que laboraron en ella, como José Miguel de la Barra, su primer Director, asesorado por Eusebio Lillo, Francisco Bilbao, Miguel Luis Amunátegui, todos ellos reconocidos intelectuales de la época.

En un principio se establecieron las primeras normas para crear, en cada pueblo cabecera de departamento, una Comisión de Estadísticas, con el objetivo de adoptar las medidas más adecuadas tendientes a adquirir, rectificar, ordenar e ilustrar los

datos relativos a las estadísticas que solicitara el gobierno o el Jefe de la Oficina pertinente. Las comisiones Estadísticas estaban integradas por los jueces de primera instancia, un cura párroco, un regidor, dos vecinos importantes, además del gobernador que la presidía. Tenían a su cargo la recopilación de los datos de estadísticas del departamento y la facultad de nombrar o contratar personal idóneo. Se contaba con el apoyo de la Junta de Caminos para las descripciones geográficas pertinentes y del Protomedicato, el que facilitaba la información sobre condiciones de salubridad pública.

La preocupación de los gobernantes por estas materias abarca una larga historia de levantamientos censales, si bien incompletos, desarrollados en los tempranos años de la Colonia (1778 – 1779) dispuesto por la Oficina de Indias; 1791, por orden de don Ambrosio O’Higgins y en los comienzos de la República, 1811 -1813, dispuesto por el Congreso Nacional. Entre 1831 y 1834 se realizó lo que se denomina el “Censo Nacional de 1835” y una Ley de Censos de Población en julio de 1843, adelantándose notablemente a su época, señala períodos de diez años para su realización regular, lo que es hoy una recomendación internacional. Esto se ha cumplido casi con toda regularidad desde entonces.

Un dato interesante a mencionar que en los cinco Censos de Población realizados en el siglo XIX a partir de 1854, se observa una apreciable brecha entre la población masculina y la femenina (más mujeres que hombres). Esto se origina en que muchos varones se encontraban en lugares muy apartados desarrollando labores

de temporada al momento del Censo, acentuado por su percepción de que había tras esto propósitos militares, por lo que era más seguro desaparecer o negarse a responder a los empadronadores. Quizás esto dio lugar a la leyenda de las siete mujeres por cada hombre.

Para asegurar la reserva absoluta de los datos que obtenía en el desempeño de su labor, hubo que fortalecer la ética del funcionario estadístico, y además, tuvo que convencer a la población del mantenimiento de esta confidencialidad que se conoce como “secreto estadístico,” condición sine-qua non, para el funcionamiento del sistema.

También nació desde un principio, la tradición de quienes se incorporan al Servicio, cualquiera sea su origen, nivel educacional o profesión y sus creencias religiosas e ideas filosóficas o políticas, hacen suya la causa de dotar al país de un sistema estadístico que permita a los gobernantes y empresarios tomar las mejores decisiones y a los investigadores realizar los mayores aportes al progreso del conocimiento y de la nación.

Pero no todo fue sólo censos. En 1850 se editó la primera publicación oficial estadística, el “Repertorio Nacional”. Desde 1860, la Oficina publicó el “Anuario Estadístico de la República de Chile” en forma continua hasta 1937. En su época se le consideró una de las mejores publicaciones en el mundo hispanoamericano.

El Anuario contiene, además de completas cifras sobre los temas que abarca, extensas, amenas e ilustrativas monografías acompañando a cada materia. La dedicación y amor por el trabajo de sus autores anónimos trasciende la lectura y obliga la admiración del investigador.

El Censo de Población que correspondía realizar en 1917 se trasladó a 1920, para atender a la solicitud de la Conferencia Internacional Americana de realizar un Censo paralelo en todos los estados americanos. A partir de entonces, éstos se levantan siempre al término de cada decenio, o en los dos años siguientes a lo sumo. (1920, 1930, 1940, 1952, 1960, 1970, 1982, 2002). Desde 1952, se levanta simultáneamente el de Vivienda.

En cuanto a las estadísticas continuas, cuya primera carta de presentación es el IPC por el efecto inmediato que produce en todos los chilenos desde su inicio en 1928, la gama de productos que abarca ha llegado a ser muy amplia.

En material impreso, el “Compendio Estadístico”, de periodicidad anual, representa un buen resumen del quehacer del INE, e integra además datos de otras instituciones que conforman lo que se denomina el Sistema Estadístico Nacional.

Otro excelente documento de consulta es “Estadísticas de Chile en el Siglo XX”, que contiene cifras y monografías temáticas realmente de todo el siglo.

A la par de nuevos fenómenos económicos y sociales, la institución ha ido incorporando a su trabajo las recomendaciones internacionales de los organismos pertinentes para cada tipo de estadística y ha demandado la asesoría de expertos de instituciones técnicas como el Centro Interamericano de Enseñanza Estadística (CIENES) o el Centro Latinoamericano de Demografía (CELADE), el Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) entre otros. Las Metodologías se hacen públicas. A la vez, sus profesionales asisten a conferencias y seminarios internacionales y en ocasiones asesoran a terceros países en su especialidad.

Independientemente de la elaboración de sus propias estadísticas, desarrolla investigaciones sobre temas específicos que interesan a determinadas instituciones públicas o privadas, si estas participan en el financiamiento.

Las técnicas más modernas disponibles en procesamiento de datos siempre han estado presentes, desde que se divulgó la informática.

En 6 de abril de 1960, se publicó el Decreto con Fuerza de Ley N° 313, que corresponde a la Ley Orgánica que creó la “Dirección de Estadística y Censos” dependiente del Ministro de Economía, Fomento y Reconstrucción, que después fue complementado con la Ley N° 15.449 del 21 de diciembre de 1963 que fijó la planta del personal y el Decreto N° 837, del 22 de mayo de 1962, que entregó al Reglamento interno del Comité Consultivo Técnico de Estadística.

En un periodo más reciente destaca la labor de quien desempeñara la Dirección de Estadística y Censos por el lapso más extenso que registra su historia, casi 20 años, don Sergio Chaparro Ruiz, ingeniero comercial de dilatada carrera, con estudios en Estados Unidos e Inglaterra, profesor universitario, quien fue el gestor del Instituto Nacional de Estadísticas, INE, en 1970. Estuvo en la Dirección desde 1961 a 1970 y luego volvió en 1974 y se desempeñó hasta 1982. Posteriormente hubo diversos directores.

En la actualidad el INE es definido como “el organismo técnico e independiente que produce, analiza y difunde las estadísticas oficiales y públicas de Chile. Proporciona información económica, social, demográfica, medioambiental y censal de manera transparente y accesible, con la finalidad que los agentes públicos, privados, investigadores y ciudadanos tomen decisiones informadas y así fortalecer una sociedad abierta y democrática.” (Instituto Nacional de Estadísticas: 2007)

Bajo el Gobierno del Presidente Eduardo Frei Montalba, el 15 de octubre de 1970, se promulga la ley N° 17.374, ley orgánica del servicio cuyo texto refunde y actualiza el DFL. N° 313 de 1960. Desde esa fecha figuran nueve directores, hasta que en julio de 1997, asume como Director Nacional de Estadísticas, el señor Máximo Aguilera Reyes, quien ejerció hasta el año 2005 la Dirección Nacional de esta institución.

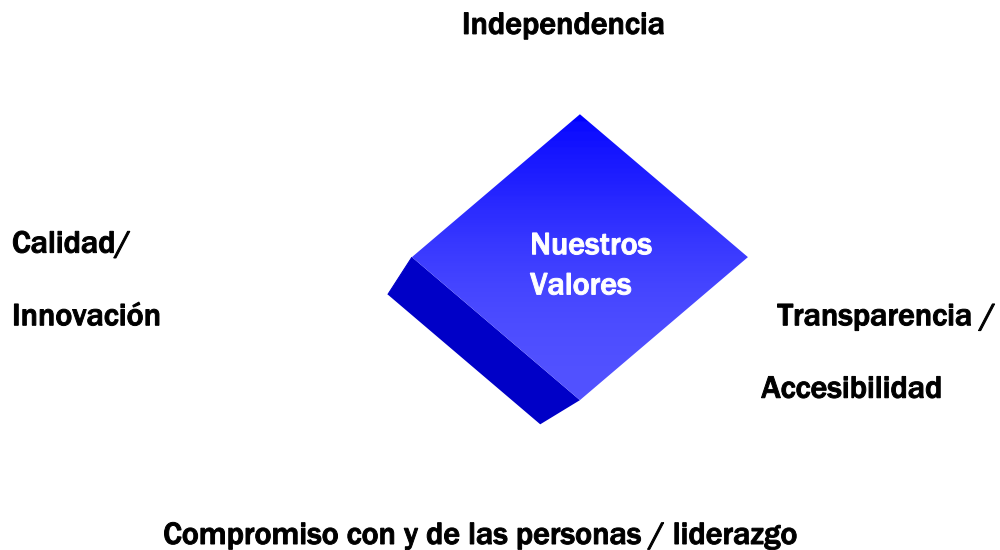
Actualmente, en virtud a la Ley del Nuevo Trato, que rige a contar de junio

del año 2003, ha sido designada como Directora Nacional del INE, la señora Mariana Schkolnik, que tiene como primera instancia los factores que deben reunir los institutos de estadísticas para cumplir eficientemente con su papel, entre ellos una gran capacidad de gestión, organización y probidad.

2.3.2 Misión, visión y objetivos del INE

A continuación se definen cada uno de estos conceptos de acuerdo a Chiavenato (2005) y a Beckhard (1998), y luego se plantean como están definidos cada uno de estos conceptos en el Instituto Nacional de Estadística.

Valores y objetivos de calidad



Misión

Toda organización debe tener claro cuál es la finalidad y por qué su existencia y lo que va a realizar, de esta manera Chiavenato (2005) define lo que debe constituir la misión en una organización. Es de suma importancia determinar cuál será la misión ya que se transformará en “el prelude para el cambio planeado”. (Beckhard, 1988: 47)

La misión del INE es “producir y difundir las estadísticas oficiales de Chile con la más alta calidad y accesibilidad para los usuarios, con el objeto de contribuir a la elaboración, implementación y evaluación de las políticas públicas, a los procesos de toma de decisiones del sector privado, al desarrollo de investigaciones de interés público y al ejercicio informado de los derechos ciudadanos, mediante el mejoramiento continuo del quehacer institucional; el fortalecimiento de la institucionalidad y la coordinación en el sistema estadístico nacional; y obtener elevados estándares de satisfacción de los usuarios” (Instituto Nacional de Estadísticas; 2007)

Visión

Beckhard (1988) lo define como “la enunciación del estado final deseado, de los líderes y gerentes del cambio. Es también reconocida como la orientación que debe seguir la organización. (Chiavenato: 2005)

“En el año 2012 el INE será una organización que poseerá estándares de calidad y transparencia comparables a las mejores prácticas de los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), tanto en el desarrollo de su capital humano como en la cobertura de sus productos y servicios”. (Instituto Nacional de Estadísticas: 2007)

Objetivos Estratégicos:

Podemos definir los objetivos como una orientación que la organización debe seguir y establecen directrices para la actividad de los funcionarios, legitiman las acciones de una empresa como también su existencia. Estos son modificados constantemente de acuerdo a los procesos de cambio. Los objetivos “son metas colectivas que representan puntos socialmente significativos influyen en la actividad organizada porque al quedar bien establecidos sirven como un elemento vital en la legitimización de las acciones” (Chiavenato, 2005: 30). Su utilidad radica en servir de modelo para que interna o externamente se pueda comparar el éxito de la organización. (Instituto Nacional de Estadísticas: 2007)

1. Lograr la integración analítica de los sistemas estadísticos económicos, sociales, demográficos, medioambientales y territoriales como parte del rol rector del INE, consolidando el sistema estadístico nacional.
2. Usar eficientemente los recursos públicos para la producción, análisis y difusión de estadísticas locales, mediante la creación de Sistemas Estadísticos Regionales.
3. Cerrar las brechas en los principales productos y servicios estadísticos en relación a las mejores prácticas de la Organización para la Cooperación y el

Desarrollo Económicos (OCDE). Asimismo, mejorar la calidad, comparabilidad y homologación de las de las estadísticas vigentes a patrones internacionales tales como Naciones Unidas y Eurostat.

4. Ampliar la oferta de productos y servicios estadísticos para responder oportunamente a las demandas nacionales e internacionales.
5. Asegurar el patrimonio estadístico del país y facilitar el acceso a los microdatos integrados, mediante la implementación de plataformas informáticas seguras y en líneas.
6. Mejorar los estándares de los procesos estadísticos, áreas estratégicas y atención al usuario mediante la implementación de un sistema de gestión de calidad.
7. Desarrollar las habilidades y competencias de las personas con el fin de utilizar al máximo sus capacidades analíticas, destrezas de gestión y prácticas orientadas al cumplimiento eficaz y eficiente de los nuevos desafíos y la satisfacción de los usuarios para cumplir con las recomendaciones emanadas de Organismos Internacionales.
8. Fortalecer la transparencia, la credibilidad y la independencia del INE frente a la comunidad mediante una propuesta que perfeccione el marco legal vigente

2.3.3 Reforma y Modernización del Estado en el INE

Para que la Reforma y Modernización del Estado se materialice en la administración pública se debe tener en cuenta el involucramiento de tres actores principales: usuarios o clientes, altos directivos de las instituciones y funcionarios.

Los usuarios o clientes representan el principal incentivo de llevar a cabo la reforma, son quienes generan las demandas y requerimientos.

Los altos directivos de las instituciones, son quienes tienen en sus manos la misión de guiar a las instituciones, alineados con las orientaciones de las políticas públicas y ser promotores de las nuevas iniciativas.

Los funcionarios estatales, de cuyo trabajo y dedicación depende el éxito de cualquier iniciativa proveniente de los mandos superiores, sin su colaboración no es posible sostener ningún cambio.

Existen cinco pilares que sirven para reconocer el valor de las personas y la cultura las cuales son: desarrollo de la capacidad directiva, formas en que la modernización se transfiere a los clientes, participación de los funcionarios, y el posicionamiento de la modernización en el debate público.

A continuación se realizará una descripción de la implementación de la

Reforma de Modernización del Estado en el Instituto Nacional de Estadísticas, la que destacará aquellos elementos de la modernización que dan cuenta del valor de las personas y la cultura en la organización.

La Reforma y Modernización del Estado es impulsada en el Instituto Nacional de Estadística a partir del 7 de julio de 1997 cuando asume el ex Director Señor Máximo Aguilera (1997-2006) quien recoge los fundamentos planteados por el Gobierno de Chile y los adoptó a la Institución. Durante su dirección la misión de esta institución fue redefinida en términos de “Producir y difundir estadísticas oficiales de calidad, con oportunidad y de fácil acceso para los usuarios”.

De acuerdo a sus palabras la reforma en el Instituto fue financiada por el Ministerio de Hacienda, los presupuestos por lo tanto debían estar ligados a la mejora de la calidad de servicios, con valor agregado, de ahí viene el mejoramiento de la gestión de los servicios.

Para Aguilera la cultura es un factor importante, en ese período la evaluación que él hacía de la institución con relación al alineamiento era, “... la hipótesis es que en la Administración Pública la gente no está orientada a los resultados, no hay una cultura de cliente... una cultura llevada al cliente es una teoría que se aplica en el sector privado”. (Aguilera: 2007). De acuerdo a él, también en el sector público los ciudadanos debían ser considerados como clientes.

Por otra parte el ex director consideraba que “... a la gente le interesaba hacer su pega y el funcionario no sabía si lo que hacía tenía un efecto útil para afuera, el efecto de los resultados al exterior no lo conocía... no había una cultura al cliente externo y menos al interno” (Aguilera: 2007)

Por lo anterior su hipótesis era que lo único que podía asegurar un cambio sostenido de cultura eran los liderazgos internos. La diferencia entre sí el cambio se mantendrá o si hay un declive, había que encontrarla en el liderazgo.

Así viene un gran periodo de motivación de los funcionarios ya que se hacen cambios, programas de trabajos en equipos, se mejoran las comunicaciones internas, y los funcionarios se motivan, pero el ex director consideraba que la pregunta fundamental era cómo se sostiene esa meseta, si no se ha asentado un liderazgo interno potente, no se sostiene. Por eso de acuerdo a él en el INE se hablaba de la “columna vertebral del liderazgo”, la cual corresponde aproximadamente entre 60 a 70 personas, es decir aproximadamente el 10% del total de los funcionarios (permanentes) y son básicamente jefaturas formales e informales. (Jefes de proyecto, jefes de grupos de equipos). Sus acciones se orientaron principalmente a:

1. Capacitación: donde la apuesta fue mejorar el liderazgo, a través de la capacitación, fortaleciendo las habilidades directivas y el trabajo en equipo.
2. *Identificación de los productos*, a través de la generación de una nueva lógica

de trabajo de productos y servicios. Por ejemplo uno de los grandes logros fue identificar 100 productos estadísticos y entorno a esos productos conocer cual era el equipo que lo sostenía. En el área de Servicios se definió la manera en que se trabajaba, su identificación, tiempos de respuesta, sistema de planificación y control de gestión. De manera de llegar a identificar el producto final con valor agregado. Para Aguilera (2007) lo más importante era “el proceso de identificación de lo que hace el INE” de acuerdo a sus palabras “la gente tomó conciencia de los recursos involucrados, a hacer mínimos indicadores de gestión, de eficiencia de eficacia, eso empezó a moverles el piso a la gente”.

En conjunto a lo anterior también se trabajó en la constitución de equipos transversales, equipos de proyecto, salir de la lógica del enclaustramiento del departamento, y subdepartamento, a la vez se comienza a trabajar en comunicación directa con el jefe. La lógica de trabajo en equipo era el mejoramiento, la horizontalización que la gente sintiera que podía conversar con su jefe. Se hizo un estudio de clima en los cuales los funcionarios reportaron que son consideradas al momento de pedirle su opinión sobre un proyecto, y que es una relación distinta con el jefe. (Espinoza: 2002)

Para el ex director el rol que juega el funcionario público es fundamental ya que es el principal elemento del cambio, si el funcionario no esta convencido, si no participa aunque existan cambios tecnológicos y no se sienten involucradas en el

proyecto este no resulta.

En la actual administración del INE la Sra. Mariana Scholnik ha impulsado reformas que se traducen en ocho objetivos estratégicos para la institución:

- a. Incrementar el valor público de las estadísticas de Chile mediante la integración analítica de los microdatos, estadísticas e indicadores en sistemas estadísticos sociales, económicos, medioambientales y territoriales coherentes y consistentes. Para lo cual cuenta con elementos tales como el Desarrollo de Cuentas Nacionales, el Sistema Integrado de Encuestas de Hogares (SIEH), el Sistema de Estadísticas Territoriales (SET) y el Modelo Económico Social para el estudio de impactos.
- b. Consolidar la función de autoridad estadística del INE en el marco del Sistema Estadístico Nacional (SEN), con el propósito de optimizar la oferta de productos y servicios estadísticos de calidad del SEN para el país y para asegurar un uso eficiente de los recursos públicos en la producción y difusión de estadísticas públicas. A través de Alianzas Estratégicas realizadas por la Unidad de Desarrollo y Gestión de Convenios y la Certificación de Calidad de Estadísticas Oficiales.
- c. Implementar y cerrar las brechas en productos y servicios estadísticos e infraestructura con relación a las mejores prácticas de las instituciones homónimas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) contenidos en el Plan de Desarrollo de las Estadísticas

Públicas 2005 – 2008 y en Avances y nuevos proyectos del 2006.

- d. Implementar un sistema de difusión de microdatos con el propósito de contribuir a las investigaciones académicas y evaluación de las políticas públicas, con la implementación de Programas como Data Ware House, Data Mart y Data Center y mediante una Política de uso de los microdatos.
- e. Establecer e implementar un sistema de gestión de la calidad institucional que se focalice en los procesos estadísticos, áreas estratégicas y atención al usuario tanto interno como externo, mediante acciones tales como: Establecer definiciones y alcances sobre Política Institucional de Calidad de Productos, de Procesos y Usuarios, a través de un Marco Metodológico de Calidad Estadística y Calidad de Servicio al Usuario que procure un mejoramiento continuo.
- f. Lograr el perfeccionamiento del marco legal que fortalezca la transparencia, la credibilidad e independencia del INE frente a la comunidad, con un Proyecto de Ley que ponga énfasis en dichos aspectos.
- a) Ampliar la infraestructura física del INE mediante la construcción y habilitación de un nuevo edificio que permita enfrentar los nuevos desafíos de mejoramiento de cobertura y calidad de la oferta estadística e incorporar los avances tecnológicos oportunamente. Para lo cual se requiere el Nuevo Edificio de Avenida Bulnes y la implementación de un Plan Estratégico de Servicios Tecnológicos.

2.3.4 Hitos de la Modernización

En el Instituto Nacional de Estadísticas ya han transcurrido diez años desde la implementación de la Reforma y Modernización del Estado, este proceso de transformación de la institución ha sido gradual, a la fecha ha habido un mejoramiento significativo de la cobertura, calidad, oportunidad y distribución de la información estadística, orientando su atención a los usuarios y proveedores de la información, gracias a la implementación de una Política de Calidad que esta orientada a Producir, Orientar y Difundir, estadísticas públicas en función de las necesidades y requerimientos de sus clientes, contribuyendo a la toma de decisiones informadas. (Instituto Nacional de Estadísticas: 2007)

El INE mantiene un Sistema de Gestión de Calidad, basado en el mejoramiento continuo de sus procesos, la capacitación de las personas y la satisfacción de sus clientes y usuarios.

Para lograr estos objetivos es que se ha implementado los siguientes instrumentos estratégicos que contribuyen al desarrollo de áreas y sistemas de la gestión pública tales como:

Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)

El Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) es un instrumento de apoyo a la gestión de los Servicios Públicos, fueron creados el año 1998 con la aplicación del artículo 6° de la Ley N° 19.553, su objetivo es mejorar la gestión global de estos sistemas, optimizando las prácticas en el desarrollo de áreas estratégicas comunes de la gestión pública. Comprende la creación de un *Programa Marco básico*, en donde estos Sistemas de Gestión deben cumplir requisitos verificables. En los PMG deben estar especificadas, las etapas de desarrollo del programa, contener objetivos de gestión y deben ser auditados en forma periódica.

El año 2003 fue modificada la Ley 19.882, en ella se establece que cada Servicio, anualmente, comprometiese “objetivos de gestión” cuyo cumplimiento se asocia a un incentivo de carácter monetario, que consiste en un incentivo institucional por desempeño para todos los funcionarios de la dotación efectiva. A partir del año 2005 se introduce una modificación relacionada con especificaciones técnicas tendientes a lograr una certificación externa de un sistema de gestión de calidad internacional el que es denominado posteriormente como Programa Marco Avanzado. (Ministerio de Hacienda: 2007)

Los PMG deben ser cada vez más exigentes y cumplir además con una serie de principios: pertinente, comprensible, exigente, comparable, participativo, flexible y verificable.

El *Programa Marco* antes mencionado se refiere al conjunto de sistemas y sus etapas de desarrollo o estados de avances posibles, establecidos para cada uno de estos.

Como se mencionó anteriormente los PMG deben incluir *Objetivos de Gestión*, los cuales se refieren al compromiso propuesto por la institución y corresponden a la etapa que alcanzará cada sistema del PMG.

Para definir la calidad exigida para cada “objetivo de gestión” son necesarios los *Requisitos Técnicos*, los cuales son especificaciones en detalle de los contenidos y exigencias establecidas para cada etapa de desarrollo.

Para acreditar el cumplimiento de los requisitos técnicos de los “objetivos de gestión” existen los *Medios de Verificación*, el que debe ser auditable.

Todo PMG debe contar con un proceso de *Auditoria*, el que debe ser de carácter permanente, de responsabilidad de los auditores internos y realizado a lo largo del desarrollo de todos los procesos vinculados al cumplimiento de los “objetivos de gestión” comprometidos en el PMG.

Por otra parte, aquellos sistemas no vinculados parcial o completamente con otras instituciones como Red de Expertos, y que se gestiona al interior de cada

servicio, el proceso de certificación de los requisitos técnicos es responsabilidad del auditor externo.

Se considerará cumplido el PMG aquellas instituciones que hayan logrado un grado igual o superior a 90%, el cual implicará un aumento remuneracional a los funcionarios del servicio respectivo del 5 %, las que hayan obtenido un resultado de igual o superior al 75 % y menos que 90% un aumento en sus ingresos del 2,5% y un 0 % de aumento aquellas que hayan logrado menos del 75%. (Dirección de Presupuesto: 2006)

Los PMG fueron implementados en el año 2003.en el Instituto Nacional de Estadística. Para el año 2007 los PMG, correspondientes al Programa Marco fueron planificados de acuerdo las diferentes áreas de mejoramiento de cada sistema, como se indica en el cuadro siguiente. (Ver detalles en anexo II)

Oficina de información Reclamos y Sugerencia (OIRS)

Las oficinas de información, reclamos y sugerencias son espacios de comunicación ciudadana que les permiten entrar en contacto con los diferentes Servicios Públicos.

Estas oficinas permiten, la difusión de programas sociales y trámites propios de las reparticiones públicas, la comunicación de las prioridades gubernamentales, y que la ciudadanía se exprese a través de sus reclamos, sugerencias, expectativas e intereses.

Estas oficinas deben facilitar la atención de toda persona que realice gestiones en las entidades públicas, ya sea en el ejercicio de sus derechos o en el cumplimiento de sus deberes, garantizando la oportunidad de acceso y sin discriminación. (Ministerio del Interior: 2006)

De acuerdo a lo anterior, en el Instituto Nacional de Estadísticas se realiza la planificación anual del PMG correspondiente a mejorar la calidad de atención al usuario y da cumplimiento a los requerimientos del Gobierno Central creando La Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS), la que fue implementada en el Instituto en el año 2003.

La Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS), en el Instituto Nacional de Estadísticas es un espacio de atención que permite a las personas vincularse con el Instituto, para facilitar el ejercicio de sus derechos o el cumplimiento de sus deberes, garantizando la oportunidad de acceso, sin discriminación de ninguna especie. (Ministerio del Interior, 2006)

La Visión a la que aspira es, ser un espacio de atención en el que las personas acceden e interactúan con la Administración, para garantizar su derecho a información, sugerencias y reclamos, contribuyendo a la conformación de un Gobierno moderno y al servicio continuo de las personas. (Instituto Nacional de Estadísticas: 2007)

Las OIRS hacen uso de las plataformas informáticas de trabajo, mediante las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs), sistema para el mejoramiento de la calidad que será descrito a continuación.

Tecnologías de la Información y Comunicaciones TICS

El e-government, e-gobierno o gobierno electrónico consiste “en el uso de las tecnologías de la información y el conocimiento en los procesos internos del gobierno y en la entrega de los productos y servicios del Estado tanto a los ciudadanos como a la industria. Su propósito concretamente es mejorar la relación Estado - ciudadanía, la eficiencia y la eficacia de la gestión pública, transparencia y participación ciudadana” (Ministerio del Interior: 2006)

Una administración, nueva ágil y flexible, descentralizada, participativa, solo puede operar en un cierto nivel de complejidad, con un nuevo sistema tecnológico. Inserta en el fenómeno del “e-goberment” el uso de la tecnología de la información torna al gobierno más eficiente, aumentando el acceso a la información pública y

llegando a transformar la relación del gobierno con sus clientes y con la sociedad. (Fleury :2004). El uso de las tecnologías de la información es reconocido como un poderoso instrumento gerencial.

Es por esta razón es que el Instituto Nacional de Estadísticas compromete sus servicios para mejorar la calidad de atención a los usuarios, y crea el año 2003 página Web donde se destaca la variada información en línea que pueden obtener los usuarios de los diferentes productos estadísticos ofrecidos por la Institución, así como el fácil acceso a los Indicadores de mayor uso por todos los ciudadanos. Un claro ejemplo de este proceso tecnológico en donde el Instituto Nacional de Estadísticas busca la satisfacción de sus clientes y usuarios, son los “Nuevos 16 Formularios Electrónicos” que deben responder en forma mensual las empresas encuestadas, lo que permite recibir la información necesaria para producir las estadísticas en forma instantánea y sin complicaciones para los clientes.

Certificación ISO 9001:2000

La palabra ISO etimológicamente viene del griego “igual” o “estándar” conocida también por International Standardization Organization, norma que nos ayuda a ponernos de acuerdo en el mundo. La designación 9001 corresponde a la gestión y el 2000 a la versión. La Norma ISO es una certificación del uso de metodologías de calidad, reconocidas internacionalmente, utilizados para mejorar los procesos internos de las organizaciones, a través de la implementación de un Sistema

de Gestión de Calidad (SGC)

En el Instituto Nacional de Estadísticas se ha implementado para asesorar a la Dirección en el análisis y estrategias, apoyar en el proceso de comprensión y difusión y centralizar y controlar al SGC que atiende a todos los Departamentos o centros de responsabilidad del Instituto.

Los sistemas que enfrentarán un próximo desafío de certificación, es Higiene y Seguridad de los Ambientes Laborales y Auditoría Interna.

Programas de Capacitación

Enmarcado dentro del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, la capacitación se transforma en un eje estratégico de la gestión pública. Así se encargó al Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) desarrollar una metodología que permitiera reunir antecedentes que facilitaran la capacitación en el sector público. Se incluyó la formación de Comités Paritarios de Capacitación, el estímulo a la planificación de actividades de capacitación mediante programas anuales de fortalecimiento de las capacidades operativas de las unidades de capacitación. Se editó un manual de capacitación del sector público y se creó un software del Sistema Informático de Capacitación del Sector Público (Sispubli) que registra todas las actividades de entrenamiento, programas e inversión en esta área, convirtiéndose en el nexo para el control del cumplimiento del PMG de Capacitación.

A la vez se materializó la Red de Coordinación de Responsables de Capacitación del Sector Público (RED-CAP). (Gobierno de Chile: 2007)

La programación de la capacitación en el marco del PMG en el Instituto Nacional de Estadística para el año 2007 se orientó hacia la “normalización, según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, el Ciclo de gestión de la capacitación, relevando la detección de necesidades de capacitación y los procesos de planificación, ejecución y evaluación de impacto del Plan Anual de Capacitación del Servicio, con el objeto de desarrollar competencias que permitan a los funcionarios mejorar su desempeño en las áreas clave de funcionamiento de la institución”. (Instituto Nacional de Estadísticas: 2007)

El Instituto Nacional de Estadísticas dio un paso más hacia la calidad y la excelencia certificando el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para los dos sistemas comprometidos en el PMG del año 2006, estos son: Sistema de Gestión de Calidad y Capacitación. La certificación de la Norma ISO 9001:2000 fue otorgada por la empresa auditora externa Sercal.

Con este trascendental avance, el INE ha formalizado la exitosa aplicación de modernas técnicas administrativas y de gestión, para la satisfacción de sus clientes, con un marcado acento en la calidad y en los resultados.

Los beneficios que dicha Certificación implica para la Institución, son: Entregar valor agregado a clientes, aumentado niveles de satisfacción; Fomentar el desarrollo y la capacitación de colaboradores, incrementar el compromiso con los objetivos de la Institución; Estandarizar las interpretaciones para un mismo requerimiento; Plantear el Mejoramiento Continuo como objetivo permanente de la Institución; Mejoramiento continuo de los procesos y Enfoque al cliente.

2.3.5 Estudios previos sobre cultura organizacional en el INE

Con la finalidad de llegar a producir un cambio real conducente a modernizar la cara interna y externa de esta institución en el año 1998 se desarrolla un plan de modernización acorde a lo establecido por el gobierno, para ello contempló una serie de mejoras tecnológicas e institucionales, las cuales debían verse reflejadas también en un cambio en el ámbito de la cultura del INE.

Para poder llevar a cabo una empresa de esta envergadura se requirió desarrollar procesos que provienen de la administración en recursos humanos, su “objetivo constituye un mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos” (Robbins: 1999: 7), siguiendo con esta idea un autor destacado en el proceso del cambio planificado o también llamado Desarrollo Organizacional como es Chiavenato (2005) señala que “cuando se habla de Desarrollo organizacional la visión es macroscópica y sistémica. Es en términos empresariales y globales y no sólo en términos individuales, se habla a largo plazo”

(Chiavenato, 2005:587), todo esto con el objetivo de mejorar la eficiencia de la organización a través de intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de ésta.

Por lo anterior el Ex Director del INE Señor Máximo Aguilera encomienda en el año 1998 a la consultora Creces Consultores iniciar lo que se constituiría en una de las primeras intervenciones conducentes al cambio. En un principio se definió contemplar tres fases.

Primera Fase: se completo en junio de 1998 con la elaboración de un informe de análisis situacional y la definición de la misión y las líneas estratégicas del INE.

Segunda Fase: se realiza el diseño fino de las líneas estratégicas las cuales contemplan: desarrollar una producción estadística de calidad, pertinentes, oportuna y flexible; Mejorar el servicio al usuario y difundir la información estadística en forma oportuna y accesible; Desarrollar el recurso humano con nuevas tecnologías y nuevas políticas de relaciones humanas; Potenciar las direcciones regionales descentralizando el sistema estadístico; potenciar la cooperación y las relaciones internacionales entre el INE y los demás integrantes del Sistema Nacional de Información Estadísticas (SEN; Desarrollar un estilo moderno de gestión. Este proceso culminó en noviembre de 1998 con la elaboración de una carpeta con 40 proyectos, de estos se seleccionaron 12 para ser ejecutados a partir de 1999.

Tercera Fase: consiste en la implementación de una serie de mejoramientos sin costo a partir de 1998 y la puesta en marcha de los 12 proyectos a partir de 1999 hasta fines del 2001. (Espinoza, 2002)

Para esta tesis cabe destacar que de los 12 proyectos seleccionados en la *Segunda Fase* hubo uno llamado “Diseño de una nueva estructura organizacional” el que tenía relación con el proceso de cambio cultural, que origina en el año 2002 una investigación social de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, llamada “Proceso de Modernización en el Instituto Nacional de Estadística: cambio cultural”. (Espinoza, 2002), estudio que se describirá a continuación con el fin de comprender cual era la cultura organizacional que predominaba en aquella época en esta institución, luego de haber transitado por un proceso de cambio planificado en el contexto del Proceso de Modernización del Estado entre el período de 1998 a 2001.

Objetivo

Los objetivos de esta investigación fueron: realizar una descripción del proceso de intervención que se ha llevado a cabo en el INE, diagnosticar si ocurrieron los cambios esperados en el ámbito de la cultura; definir el fenómeno sus características, las condiciones en que se presenta y evaluar los resultados que hasta el año 2001, realizar un diagnóstico de las metodologías utilizadas; dar recomendaciones sobre los pasos a seguir para culminar con éxito el proceso.

Metodología

Para realizar esta investigación Espinoza utilizó una revisión de documentos internos (documentos institucionales, información relacionada con los procesos de intervención) tomando como base el año 1998, entrevistas a un grupo de personas y trabajo con ellas con relación a las variables de investigación.

A continuación se describirá en detalle la investigación realizada por Espinoza en el año 2002 y sus resultados.

Revisión de documentos internos y procesos de intervención

En el año 1998 el Proceso de Modernización en el INE se desplegó en tres etapas:

Primera Etapa

Análisis situacional y definición del Plan Estratégico del INE (marzo a mayo 1998), en la que se desarrollaron encuestas de medición de clima y cultura organizacional.

Primera Etapa

Se realizaron dos talleres los cuales fueron: *Taller de Definiciones Estratégicas* y el *Taller Rediseño Organizacional: Énfasis en los procesos*.

Resultados del Taller de Definiciones Estratégicas

En el *Taller de Definiciones Estratégicas* realizado el 9 y 10 de junio de 1998, la Consultora Creces reunió a las jefaturas de la Institución, con el objetivo principal de establecer una Visión compartida, junto con definir las líneas de acción estratégicas y tácticas, las cuales permitieran alcanzar dicho objetivo. La Consultora Creces, presento un informe final en junio de 1998 en el que entregaron las conclusiones más relevantes, y que sirvieron para el posterior estudio realizado en el año 2002.

Los resultados existentes en 1998, se definían como centrados en los procedimientos y en el control, provocando en la cultura un efecto de disociación entre lo explícito y lo implícito. Lo explícito correspondía a la Estructura. Organigrama, puestos de trabajo, identidad y valores declarados. Explícitamente, la burocracia se distinguía como el canal regular de funcionamiento, el autoritarismo en las relaciones entre jefes y subalternos y finalmente, las opiniones eran compartidas en cuanto a que la información se concentraba dentro de “feudos”.

Implícitamente se encontraron elementos más “emocionales” (Espinoza: 2002), éstos elementos estaban relacionados con las practicas, rutinas, inercias y estados de ánimo. De estas, la autora destaca la presencia de rumores, la frustración y los prejuicios. En el informe se deriva que la disociación antes mencionada se sostenía al no existir canales de comunicación que permitieran a todos los miembros del INE, establecer espacios de participación y reflexión crítica, y que esa falta habría generado las conversaciones invisibles o implícitas. Con el nuevo enfoque derivado del Taller, se estableció que lo más importante era en ese momento definir una “Visión compartida de Futuro”, la que permitiría dar sentido y orientación a la Institución. Esa visión estaría formada por cinco rasgos principales, para quienes participaban del Taller, los cuales son:

Liderazgo

Consideraron que debiera caracterizarse por ser el promotor de la Visión y estaría a cargo activamente de todo el proceso de Modernización, conduciendo, motivando y articulando a todos los miembros del INE. Debía ser capaz de mantener buenos canales de comunicación con los funcionarios, motivarlos continuamente comprometiéndolos con los objetivos a través de su propia participación en el diseño y ejecución de tareas.

Estilos de gestión

Se planeó “la necesidad de capacitar y desarrollar a lideres que cambiaran las

formas autoritarias y rígidas de gestión, en ese momento vigentes, por formas mas participativas y eficientes, siendo capaces de ayudar a los miembros a confiar en los cambios, cooperar y participar en las nuevas formas de gestión”. (Creces Consultores, 1998 en Espinoza, 2007)

Desarrollo del Personal

Primero se reconoció la importancia de la necesidad de tener personal motivado e identificado con el INE. En segundo lugar ofrecer al funcionario el desarrollo, mediante una “Carrera funcionaria”, complementaria con un sistema de evaluación de desempeño, transparente. Finalmente en este punto se considero que para lograr el INE ideal, seria necesario que el personal incorporase capacidad de trabajo en equipo. Para lograr ese rasgo seria necesario superar la resistencia al cambio, de las antiguas formas de trabajo, el miedo a entrenarse en nuevas formas de gestión. y como estos afectan los problemas de aprendizaje.

Orientación al cliente y la demanda

Otra de las orientaciones del Taller es que el INE, debería promover y difundir la información estadística que producía y tendría que desarrollar su capacidad de innovar y adaptarse a los cambios y demandas exigidas. Para ello se estableció que los funcionarios deberían trabajar orientados al cliente

Posicionamiento e Imagen Corporativa

Consideraron que la forma de mejorar la imagen de la Institución era a través de los directivos, es decir ellos eran los encargados de transmitir los logros y requerimientos institucionales, por lo que potenciar sus destrezas permitiría alcanzar mayores recursos y potenciar la relevancia del Instituto en el país.

Resultados del Taller de Rediseño Organizacional: Énfasis en los procesos

Quienes asistieron al taller concluyeron que el rediseño organizacional los llevaría a orientar objetivos claros y compartidos por todos, así también daría el impulso necesario para suprimir la inercia que producía la burocracia y el apego a procedimientos rígidos e ineficientes.

Con el fortalecimiento de las habilidades del personal, la incorporación del trabajo en equipo, más el intercambio de información entre personas de diferentes jerarquías, se desarrollaría un estilo de dirección comprometido, flexible y participativo.

Por otra parte se establecerían las condiciones para la descentralización a la que se aspiraba, ya que permitiría tomar decisiones en el ámbito regional, con autonomía de la dirección central y responder a las demandas de cada zona, esto permitiría respaldar a los profesionales y fortalecer las redes creadas.

El gran obstáculo del rediseño organizacional, sería el Marco Normativo que regulaba toda la Institución, por lo que los asistentes recalcaron la necesidad de actualizarlo a fin de permitir que el INE pudiera alinearse con la visión y con los nuevos objetivos propuestos.

Tercera Etapa

En esta etapa interviene el Departamento de Ingeniería de la Universidad de Chile (en el que participo la autora de la investigación citada) se realiza el *Taller de Aterrizaje* 13 de Noviembre de 1998, finalmente en este taller se les entregó una visión de las fases por la que pasan los cambios organizacionales para crear conciencia de que el proceso que iniciaban era progresivo por lo que no podían esperar, que dictar nuevas formas de hacer las cosas fueran aplicadas e inmediato. De esa manera se estableció que la cultura no se podía cambiar solamente por decretarlo. En cuanto a las resistencias al cambio, se abordó el hecho de que estos generaban temor e incertidumbre y que un elemento clave para vencer la resistencia sería mantenerlos informados, comunicarles constantemente qué buscaban cambiar, los beneficios que tendría la organización y desventajas de permanecer igual, de esta forma involucrarían a todos los miembros de la organización en el proceso y podrían dar comienzo a realizar los cambios planificados. Otra fase importante que dieron a conocer fue la retroalimentación y evaluación, se les instruyó que tanto en los progresos como en los fracasos, siempre debía entregarse.

La exposición concluyó con la pretensión de crear conciencia con relación a las dificultades que se podían presentar y la manera en que las propias posturas podían obstaculizar el proceso. Se destacaron aspectos que apuntaban a cambiar la mirada desde los puntos de vista rígidos y los intereses hacia objetivos y metas comunes.

Programa de intervención: Consolidando el cambio cultural 2001

Durante el año 2001, el departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, desarrolla un programa, durante nueve meses, con jornadas de un día de trabajo. El programa de trabajo se desarrolló en forma paralela, uno de los programas era el Programa de Desarrollo Directivo (PDD) dirigido al grupo directivo donde participaban los miembros del staff y el Programa de Desarrollo de Equipos Ejecutivos (PDEE) orientado al grupo de ejecutivos, donde participaba el staff, más su equipo de trabajo.

En él participaron dos consultores (docentes de la Universidad de Chile) y cuatro estudiantes de la carrera de Ingeniería. El objetivo de este era “Desarrollar habilidades directivas y de gestión para la formación de equipos directivos y ejecutivos de la Institución. Dicho programa se orientó a mejorar la gestión global de la organización instalando nuevas destrezas personales y de equipo que aceleraran la transformación de las prácticas organizacionales en función de los logros y metas propuestas.

Haciendo referencia a uno de los procesos llevados a cabo, en el año 1998, fueron establecidas las variables que caracterizaban la cultura del INE, estas mostraban importantes debilidades detectadas en ese momento, lo que provocó en las autoridades la imperiosa necesidad del cambio, junto con dar cumplimiento a los planes de modernización impulsados por el Gobierno.

Las modificaciones de las variables esperadas al año 2001 darían cuenta del trabajo realizado durante los tres primeros años, estas debieran ser:

Identidad Institucional: Se definiría una Misión compartida por la mayoría de los miembros, esto implicaría un reposicionamiento de la imagen del INE.

Orientación al equipo: cambio en las actitudes de las personas. Debieran establecer relaciones de cooperación en beneficio de todos.

Orientación hacia las personas: Se esperaba que los funcionarios percibieran una real preocupación, de las jefaturas, por mejorar la calidad de vida de los funcionarios y el reconocimiento a su trabajo.

Alcances de control: Se buscaría establecer una estructura más plana que permitiera movilidad y fluidez en el INE.

Tolerancia al riesgo: la meta sería que el INE, fuera capaz de crear nuevos proyectos que lo beneficien y a la vez aceptar desafíos de sus usuarios.

Estilos de gestión: se esperaba que cambiara la metodología de esta, centrándola en la orientación a los resultados.

Liderazgo: Un punto muy importante para la Institución es que se requeriría de

personas que desarrollaran habilidades, en este sentido, que motivaran a los funcionarios y generaran oportunidades a favor del INE, en el ámbito nacional e internacional.

Los resultados obtenidos por Espinoza a través de la revisión de documentos internos y procesos de intervención que se han sucedido en el INE los divide en Cambios positivos y Cambios negativos, como a continuación se señalan.

Cambios Positivos

1. Actualmente su imagen corporativa muestra una institución abierta a la ciudadanía, estableciendo canales expeditos de comunicación, por ejemplo la pagina Web, lo que está acorde con la nueva misión que comenzó a regir a partir del año 1998.
2. Asimismo, se ha introducido en el mercado abarcando nuevos proyectos, lo que da cuenta de su interés por ampliar su ámbito de acción, reforzar su credibilidad y gestionar redes que le permitan sostenerse en el tiempo. Además refleja la tendencia hacia la apertura a la innovación y asunción de riesgos.
3. El contar con estos nuevos recursos ha significado el rediseño de las formas de trabajo al interior del INE. Se ha iniciado un proceso de formación de

equipos interdisciplinarios para cumplir con los compromisos, y se han establecido canales de comunicación más expeditos que los existentes en 1998. En este sentido ha desaparecido, parcialmente, el fenómeno descrito como estructura feudal.

Cambios negativos

1. El sentido de apertura hacia el medio y el interés por mejorar la imagen del instituto ha generado ambición por querer abarcar muchos proyectos innovadores. La consecuencia de esto es que se pierde de vista el hecho de que los recursos disponibles en el INE son limitados.
2. Los nuevos desafíos implican un alto grado de planificación estratégica que incorpore tanto a los proyectos nuevos como a las tareas rutinarias (por ejemplo, la entrega de los indicadores de coyuntura mensual). En este punto existen grandes deficiencias, la planificación no es exhaustiva en cuanto al uso de recursos y tiempo de trabajo reales de los funcionarios involucrados. Lo que provoca crisis interna que podría evitarse si representantes de todos los estamentos involucrados participaran en la elaboración de los planes de trabajo.
3. De esta manera, las jefaturas adquieren nuevas responsabilidades y

compromisos que son poco probables de alcanzar en los plazos determinados.

4. Esto hace que las jefaturas sean consideradas como “autoritarias” pues hablan de dar espacios de participación a todos y sin embargo imponen las nuevas tareas sin consultar a los ejecutores de las mismas.
5. A su vez, se genera un clima de tensión al interior del INE por tener que cumplir los compromisos y no contar con el tiempo y personal para realizarlos.
6. El tener grupos de trabajo interdisciplinario y poca planificación interna provoca agobio y cansancio en las personas. Los problemas más frecuentes tienen relación con la falta de coordinación entre las unidades.
7. Aun persiste la percepción de que las remuneraciones no compensan la cantidad de trabajo realizado. Más aun esto ha aumentado a raíz de las nuevas responsabilidades y tareas asignadas a los miembros de la organización.

Entrevistas

Las variables utilizadas (liderazgo, alcances de control, tolerancia al riesgo, orientación al equipo e identidad institucional) corresponden a las hipótesis de trabajo propuestas por la investigación hecha el año 2002, a objeto de verificar el cambio propuesto por la Institución. A continuación se presentan los resultados de las

entrevistas en un cuadro resumen comparativo realizado por Espinoza (2002), en la que se agregan sus resultados en la tercera columna, para poder plasmar en forma resumida lo observado en esta investigación.

VARIABLE	HIPOTESIS		
	Estado inicial 1998	Estado Esperado 2001	Estado Encontrado 2002
Identidad Institucional	Misión obsoleta ausencia de horizonte común Mala imagen pública poca credibilidad	Redefinición de la Misión compartida por todos, nueva imagen.	El INE desarrolló grandes cambios orientados en apoyo de la nueva Misión, pero dejó fuera aspectos como falta de presupuesto y de personal.
Orientación al equipo	Inexistente	Fomento del trabajo en equipo	Por una parte se habla de flexibilidad y cooperación entre equipos de trabajo, pero se mantienen

			restricciones y control.
Orientación hacia las personas	Baja preocupación por las personas	Preocupación por la calidad de vida, valoración y reconocimiento del trabajo realizado, mantenimiento de canales de información	Se abarcan muchos proyectos y compromisos sin considerar la disponibilidad de recursos humanos y físicos, produciendo descontento.
Alcances de control	Jerarquía y autoritarismo	Estructura plana	Se mantiene mediante el proceso de Evaluación de desempeño. No hay mayores cambios.
Tolerancia al riesgo e innovación	No hay espacio para nuevas ideas. Procedimientos rutinarios	Cambio en el enfoque que permita crear nuevos proyectos y aceptar desafíos.	Mayor apertura hacia el mercado, sin embargo no se toma en cuenta la falta de recursos tecnológicos y humanos,

			provocando desconcierto.
Estilos de gestión	Procedimientos formales y burocráticos	Cambio de metodología de trabajo: Orientación por resultados.	Aparentemente se entregan espacios para participar de las decisiones pero no afectan las decisiones tomadas
Liderazgo	Ausencia de lideres	Desarrollo de habilidades. Motivación, Generación de oportunidades, construcción de redes.	Perciben a los jefes como carentes de liderazgo. El propósito del INE no ha sido efectivo. Hay personas con iniciativas y liderazgo que no están a cargo de proyectos

Reflexiones y Conclusión de la intervención de Creces Consultores

La reflexión final a las que llega Espinoza(2002) es que ha habido cambios en la mejora de la percepción pública de la imagen institucional, lo que está reflejado en la credibilidad de los productos entregados por el INE, como también hay un acercamiento hacia las demandas de los usuarios.

La apertura que ha tenido el INE al entorno al establecer contratos con clientes externos da cuenta de la tolerancia al riesgo y la innovación, al promover instancias que permiten captar mayores recursos a través de la generación de nuevos proyectos. Las acciones para lograr estas acciones se han visto influidas por un mayor trabajo en equipo y el aplanamiento de la organización.

Sin embargo, señala que las debilidades se encuentran en la orientación hacia las personas y los estilos de gestión, puesto que hay falta de planificación estratégica detallada, lo que produce que los funcionarios se vean agobiados por el trabajo, ya que deben compartir su tiempo entre los nuevos proyectos y las labores rutinarias del INE. Las actitudes autoritarias de las jefaturas aún se mantienen con relación a los niveles inferiores de la organización.

Por todo lo anterior, la conclusión a la que Espinoza llega es que “los esfuerzos deben orientarse a hacerse cargo de las personas que lo componen, puesto que ellas son uno de los pilares para alcanzar una modernización de calidad en el Instituto Nacional de Estadísticas” (Espinoza: 2002: 68).

2.4 Desarrollo Organizacional (DO)

La Reforma y Modernización del Estado implican un cambio de la organización del Estado y sus entidades. Sus principales objetivos son: eficiencia, descentralización y transparencia pública. Por un lado la eficiencia permitirá al Estado el mejor uso de los recursos públicos; la descentralización permitirá delimitar las competencias y responsabilidades de los niveles del gobierno central, regional o local y por último la transparencia buscará asegurar, promoviendo que los ciudadanos puedan fiscalizar la labor del Estado y que se reciban sus sugerencias y reclamos. (Ministerio Interior: 2006)

Para poder comprender el desarrollo del proceso de modernización de una institución pública es preciso hablar de Desarrollo Organizacional (DO), ya que la modernización del Estado como ya hemos visto requirió de un cambio planificado, cambio que también ha implicado un aprendizaje.

La finalidad de la Reforma y Modernización del Estado en Chile es la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, la modernización implica por tanto, realizar cambios estructurales, tecnológicos, servicios y culturales en el ámbito del gobierno regional y local. En este contexto Chiavenato (2005) al referirse al desarrollo organizacional señala cuatro clases de cambios organizacionales:

1. *Estructurales*, los cuales afectan la estructura de la organización, los órganos (divisiones o departamentos que pueden fusionarse, crearse, eliminarse o ser sub contratados con proveedores externos), redes de información internas y externas, niveles jerárquicos (horizontalizar la comunicación), modificaciones en el esquema de la diferenciación versus integración existente.
2. *Tecnológicos*, que afectan máquinas y equipos, instalaciones, procesos etc. La tecnología afecta la manera como la empresa ejecuta su tarea, fabricación y servicios.
3. *De producción y servicios*, que afectan los resultados las salidas de la organización.
4. *Culturales*, cambios en los comportamientos de las personas, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Cualquiera de estos cambios realizados no es independiente sino sistémico pues afectan entre sí y producen un efecto multiplicador en la calidad funcional de las entidades. Se puede decir sin temor a equivocaciones, que el proceso de modernización del Estado en Chile ha requerido de todos los cambios descritos anteriormente. De estos cuatro tipos de cambio que menciona Chiavenato es el cuarto, es decir, el cambio cultural el que interesará conocer en esta investigación, es decir conocer desde la experiencia de los funcionarios, de que manera se ha experimentado este proceso de cambio en la cultura organizacional de su institución.

2.4.1 Características del DO

El DO tiene diversas características que es importante mencionar. De acuerdo a Robbins (1999) el Desarrollo Organizacional (DO) es un concepto difícil de definir, es más indica que es un término utilizado para transmitir un conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentadas en *Valores Humanistas*, democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado. El autor identifica ciertos valores en que se basa la mayoría de los esfuerzos del Desarrollo Organizacional, los cuales son: respeto por la gente; Confianza y apoyo; Igualdad de poder; Confrontación; Participación. Con una tendencia a fomentar el fortalecimiento de las relaciones interpersonales para alcanzar el logro en la organización. (Harris, en Guizar 2005)

De acuerdo a Guizar (2005) la meta final del Desarrollo Organizacional, es transformar la organización, que sean más eficientes, continúen aprendiendo y adaptándose y mejorando en un proceso continuo, se requiere que el Desarrollo Organizacional se instale en otros niveles. Los principios de la filosofía del DO se fundamentan en la Teoría “Y” de MacGregor y la Teoría “Z” de William Ouchi, donde el hombre es considerado esencialmente bueno; Tiene un concepto de los individuos como seres humanos; los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse; aprovecha las diferencias individuales; usa la posición para fines de la organización; posee confianza básica en las personas; está dispuesta a aceptar riesgos; hace hincapié primordial en la colaboración; posee un concepto del individuo como una

persona completa; utiliza una conducta auténtica.

Chiavenato (2005) por otra parte, señala que el Desarrollo Organizacional está profundamente asociado con los conceptos de *Cambios* y *Capacidad de Adaptación* de la organización a los cambios y que para entenderlos es necesario conocer sus presupuestos básicos, los cuales se pueden encontrar en las fuerzas endógenas (proviene del interior de la organización, producto de la interacción de los participantes, o conflictos de intereses) o fuerzas exógenas (proviene del ambiente: tecnologías nuevas, cambios políticos o sociales, etc.). Para Guizar (2005) el cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer.

Keith Davis en Chiavenato (2005) en tanto, manifiesta que el Desarrollo Organizacional debe contener una *Orientación Sistémica*, considerando que cada parte de la organización está interrelacionada entre sí, es preciso que trabaje armónicamente. La organización ideal es “aquella que logra un mejor ajuste entre cada una de sus fases o sistemas: individuo, grupo, organización, entorno” (Guizar: 2005)

Otra característica es que se orienta a la *Solución de Problemas*, capacitando a los participantes a encontrar la solución de los problemas en lugar de analizarlos teóricamente.

En la búsqueda a la solución de los problemas el enfoque utilizado es de

Contingencias o Situacional. Enmarcado dentro de la visión sistémica de las organizaciones, el enfoque de contingencias de Lawrence y Lorsch (1937) apunta a responder cual es la mejor forma de organización para las diferentes condiciones ambientales. (Rodríguez: 2002)

Siguiendo esta idea, el *Aprendizaje Experimental* también es otra de sus características, ya que aprenden mediante la experiencia laboral, para luego discutir y analizar a partir de sus propias experiencias para aprender de ellas.

Para el logro del DO, es fundamental la *Retroalimentación* que reciban los participantes, para ayudarles a sustentan sus decisiones.

Otro teórico Guzmán en Guizar, (2005) plantea que pertenecen al Desarrollo Organizacional los *Agentes de Cambio o Consultores Externos*, aunque ya implantado el programa, puede ser personal de la organización; implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización; los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas como el mejoramiento de la capacidad interpersonal.

2.4.2 Historia del Desarrollo Organizacional

La expresión Desarrollo Organizacional de acuerdo a Guizar (2005) fue acuñada por Blake, Sherpard y Mounton, entre 1956 y 1959. Es un término utilizado para transmitir un “conjunto de intervenciones del cambio planeado, sustentada en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad de la organización y el bienestar del empleado”. (Robbins: 1999: 642)

Lo que se conoce por Desarrollo Organizacional surge para algunos autores en Estados Unidos en 1924, en las investigaciones de psicología aplicadas en la fábrica de Hawthorne de Western Electric, la investigación se centró en la medición de los índices de producción mediante el empleo de modificaciones en las condiciones de trabajo.

Para otros autores sin embargo se origina en 1958 en los Laboratorios de Sensibilización en organizaciones complejas, luego la Investigación en Encuestas y la Metodología de la Retroalimentación, de ambas líneas de trabajo surge la Investigación Acción, pero hay una cuarta línea de trabajo el cual es enfoque Sociotécnico y Socioanalítico de Tavistock, de acuerdo a French (1996), estos últimos se han influenciado del trabajo de los primeros teóricos en Desarrollo Organizacional. A continuación describiremos en que consiste cada enfoque:

Entrenamiento en laboratorios de sensibilización (Grupos T)

Robert Blake (1966) y Herbert Shepard desarrollan, alrededor de 1946, su trabajo sobre la dinámica de grupos y procesos de cambio y la investigación acción a lo que más tarde se llamaría Grupos T. Su objetivo era desarrollar la organización a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma. En ellos los participantes se reunían con un entrenador y un observador en Grupos de Entrenamiento en Habilidades básicas” con el fin ayudar a los grupos y a los líderes de grupos a concentrarse en los procesos de grupo y liderazgo. (French: 1996: 39)

Teóricos como Douglas McGregor alrededor de 1957 fueron un aporte en los Grupos T, McGregor fue capaz de trasladar esta experiencia a organizaciones complejas, ya que este era uno de los principales obstáculos que éstos grupos estaban encontrando. Experiencias de Herbert Shepard y Robert Blake contribuyeron a ampliar la aplicación de grupos hacia segmentos más amplios, poniendo énfasis en las relaciones de intergrupo e interpersonales, quienes concluyen la importancia de involucrar un buen liderazgo proveniente de la alta gerencia y la necesidad de la aplicación en el trabajo mismo.

Investigación y retroalimentación de encuestas

Herramienta de evaluación de las actitudes de los miembros de la organización, identifica las desconformidades entre las apreciaciones de los miembros y resuelve

esas diferencias. Permite que participen todos los miembros de la organización, pero es aún más importante que el gerente y subalternos, lo que se conoce como familia organizacional, participe de ella.

Investigación acción

Kurt Lewin (1945) es quien desarrolla este concepto de investigación-acción en el M.I.T en EE.UU. De acuerdo a French (1995) es un método de resolución de problemas basado en datos. En él se deben aplicar tres pasos: recopilación de datos; retroalimentación al sistema-cliente y planificación de la acción, basándose en los datos. Este es un método para aprender acerca del cambio organizacional y para poner en acción los esfuerzos para el cambio. De acuerdo a Faria Mello este método fue influido por la Teoría de Sistemas Abiertos y teoría de campo, a través de investigaciones de Bertalanffy y Lewin

Reingeniería

Tomando parte de los postulados de la Escuela de la Administración Científica, Michael Hammer y Michael Champy (1997), redefinieron estos planteamientos, corrigiendo sus errores. Es decir, por una parte la secuencia de tareas será simultánea, la toma de decisiones se encuentra distribuida a lo largo de toda la organización, la jerarquía se aplanan, se trabaja con una visión global de la organización, destacando el valor al concepto de procesos, acentuando el carácter sistémico de una organización.

Sistemas Sociotécnico

Referido a un diseño más humanizado de la organización, su concepto principal es *Calidad de Vida en el Trabajo* (CVT). Este concepto nace a finales de la década de los sesenta en Estados Unidos, con el fin de mejorar las condiciones laborales de esa época. Se caracteriza por incluir los siguientes elementos: supervisión adecuada, trabajo agotador, clima laboral armónico, equidad (Modelo Stacy Adams), desarrollo integral, enriquecimiento del trabajo y reconocimiento al trabajo. Pretende incluir no solo las necesidades prioritarias sino también necesidades de otro orden, con el fin de estimular a los empleados.

Su interés se centra en el desarrollo de las habilidades, reducción del estrés, relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados. El resultado de esto será tener una persona a gusto en su trabajo, deseo natural de realizar bien su trabajo, encuentran en su trabajo facetas tan importantes o más que otros aspectos de su vida. Este sistema contribuye a considerar el desarrollo del trabajador en sus distintos roles vitales (ciudadano, esposo, padre, etc). (Guizar: 2002).

Otro concepto desarrollado es el de *diseño del trabajo* o *trabajo enriquecido* y, que resulta de integrar las necesidades humanas logrando con esto el aumento de los resultados para la organización, por la motivación adicional al trabajo y hacerlo más gratificante. (Herzberg, en Guizar: 2002)

2.4.3 Modelos de Desarrollo Organizacional

Al implementar el Desarrollo Organizacional como se indicó anteriormente, debe establecerse a través de una planeación progresiva o cambio planeado, Newton en Chiavenato (2005) señala que debe realizarse en etapas: Recolección y análisis de datos; Diagnóstico Organizacional; Acción de intervención y la Evaluación.

Existen una variedad de modelos en Desarrollo Organizacional, con diferentes tecnologías de modificación del comportamiento, tipos de proceso o secuencias de etapas de cambio y consolidaciones de cambio, las más relevantes son:

Modelo de Desarrollo Organizacional Red o Malla Gerencial

De los autores Blake y Mouton, dos consultores estadounidenses desarrollaron una tecnología de Cambio Organizacional planeado. El nombre de este modelo fue atribuido porque los ejecutivos destacan dos asuntos a estudiar: la producción es decir la eficacia y el resultado económico y la orientación a las personas su satisfacción y desarrollo. La malla gerencial es un diseño de dos entradas. Donde cada eje tiene una serie secuencial de nueve puntos.

Modelo de Cambio de Kurt Lewin

Define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el

comportamiento. Dice que el comportamiento siempre será producido por dos tipos de fuerzas que favorecen el cambio llamadas “fuerzas impulsoras” y las fuerzas que se resisten a que el cambio se produzca llamadas “fuerzas restrictivas”, esta última intenta mantener el statu quo. Si se logra mantener el equilibrio entre las dos fuerzas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se lograría un “equilibrio cuasi – estacionario”.

Para modificar ese estado “cuasi estacionario” se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio y/ o disminuir. .”(Guizar M. R, 2005: 42)

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

1. Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. Cambio o movimiento: esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. Recongelamiento: en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales meta. (Guizar M. R, 2005: 43)

Modelo de Planeación

Llamado también modelo de siete etapas. Desarrollado por Lippitt, Watson y Westley que plantea 7 etapas durante el proceso de cambio, dichas etapas-debido al enfoque psicológico de los autores- incluyen la necesidad de un agente "externo" al sistema –consultor, así como una fase de diagnóstico inicial

1. Exploración. El desarrollo de una necesidad para el cambio (correspondiente a la fase de descongelamiento de Lewin. Esta etapa es casi una "intuición" al interior de la organización.
2. Entrada. Establecimiento de una relación de cambio. Etapa en la que se necesita de un agente de cambio -mejor si es de fuera del sistema- con quien establecer una relación de trabajo.
3. Diagnóstico. La aclaración o el diagnóstico del problema. Etapa que permite objetivizar y aclarar la "intuición" inicial.
4. Planeación. Examen de rutas y metas alternativas. Es el momento de establecer metas e intenciones de acción.
5. Acción. La transformación de las intenciones en esfuerzos reales. (Las etapas 3 a 5 corresponden a la de movimiento de Lewin).
6. Estabilización y Evaluación. La generalización y estabilización del cambio, correspondiente a la etapa de volver a congelar de Lewin.
7. Terminación. Llegar a una relación terminal, entre el cliente y el

facilitador.

Guizar (2005) indica que raramente es llevado a la práctica en forma literal, porque el modelo se puede acomodar a las necesidades de la organización.

Modelo de cambio planeado Investigación – Acción

Este considera al cambio planeado como un proceso cíclico que necesita la colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en Desarrollo Organizacional. El presente modelo focaliza la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción en: Percepción de problemas por parte de los administradores clave; Consultas con expertos en ciencias del comportamiento; Recopilación de datos y diagnóstico inicial por el consultor; Retroalimentación al grupo clave de la empresa (administradores); Diagnóstico conjunto del o los problemas; Planeación y acción conjunta; Acción; Recopilación de datos después de la acción; Retroalimentación al grupo de clientes por el consultor; Rediagnóstico y planeación de la acción entre el cliente (los administradores) y el consultor; Nueva acción; Nueva recopilación de datos como resultado de la acción; Rediagnóstico de la situación. Y así sucesivamente volver al paso. (Guizar, 2005: 47)

Modelo del Cambio Transaccional/Transformacional

Modelo desarrollado por Warner Burke y George Litwin (1994). Las intervenciones están orientadas hacia el liderazgo, la misión, la estrategia y la cultura en la organización. Este modelo incorpora los conceptos de “cambio de primer orden” y de “segundo orden”, Los líderes transaccionales, serán aquellos que orientan a sus subordinados en la dirección de las metas establecidas, siendo claros en los requerimientos, esto conduce a un desempeño normal, sería un cambio de primer orden. En cambio el líder transformacional es aquel que conduce a un nuevo nivel de desempeño, cambio de segundo orden, estos cambios son más importantes ya que cambian la cultura. (French: 1995)

En este modelo se describe las siguientes fases:

1. **Entrada:** corresponde al contacto inicial entre el consultor y el cliente, en esta etapa se realiza una exploración de la situación.
2. **Hacer un contrato:** en el se establecen las expectativas mutuas, que se quiere obtener una parte de la otra, en donde se llega a un acuerdo con relación a tiempo, dinero, recursos y energía
3. **Diagnóstico:** de la organización según Beckhard en French (1999) señala que puede iniciarse en un área de diagnóstico desde los subsistemas o bien el diagnóstico de los procesos organizacionales, tales como la comunicación, relaciones interpersonales, manejo del conflicto, etc. En esta fase se recopila información y se analiza.

4. *Retroalimentación*: Es el regreso de la información analizada al sistema
5. *Planificación del cambio*: en esta fase son los clientes quienes deciden que acciones realizarán a partir de la información analizada en la fase anterior
6. *Intervención* de acuerdo French y Bell, (1999) corresponde a una serie de actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (grupos individuos que son el objetivo) se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización
7. *Evaluación*: determinar el éxito o no del programa implementado, evaluar los posibles cambios, sus causas, grado de satisfacción con los resultados, etc.

2.4.4 Técnicas de Intervención en Desarrollo Organizacional

Al realizar la intervención Chiavenato (2005) indica que se utilizan una o varias técnicas y enfoques las cuales pueden ser:

- 1 *Desarrollo Organizacional para el individuo*: donde se trabajan en grupos los cuales son llamados Grupos T o Grupos de Entrenamiento: el cual está compuesto por alrededor de diez personas quienes están orientados por un líder y es utilizado para aumentar la sensibilidad en las relaciones interpersonales
- 2 *Desarrollo Organizacional para dos o más personas*: llamado también Análisis Transaccional el objetivo es buscar el autodiagnóstico de las

relaciones interpersonales.

- 3 *Desarrollo Organizacional para equipos o grupos:* o consultoría de procesos: se utiliza un agente de cambio externo, un consultor y el objetivo que persigue es sensibilizar al grupo con respecto a los procesos interno de establecimiento de metas y objetivos, sentimientos, liderazgo, participación, confianza y creatividad, conocimiento de integración.
- 4 *Desarrollo de Equipos:* es utilizada para la modificación del comportamiento, a través de la coordinación de un consultor diferentes grupos de empleados de diversos niveles se critican mutuamente con el objetivo de buscar un consenso, eliminar barreras de la comunicación a través del manifestación y la comprensión.

2.4.5 Cambio Organizacional

Concepto

Guizar (2005) dice que el cambio es una característica del Desarrollo Organizacional y estaría relacionado con las exigencias que la organización desea satisfacer, como por ejemplo: problemas de destino; problemas de crecimiento; identidad y revitalización; problemas de eficiencia organizacional. Este autor considera redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.

De acuerdo a Peter Senge (2002) para que una organización se adapte a los cambios debe convertirse en una organización de aprendizaje. Para esto es necesario lograr cinco habilidades: Pensamiento sistémico; dominio personal; construir una visión compartida y finalmente trabajar en equipo.

Por otra parte Rodríguez (2002) plantea que las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse a las múltiples demandas que provienen del entorno, tanto en sus estructuras como en las actitudes de sus miembros, ya que el cambio se presenta en las organizaciones como parte de su evolución normal, y lo principal entonces es tomar conciencia de esto para adaptarse de la mejor forma a ello, no hacerlo llevará a la pérdida de la organización.

El cambio como se ha planteado es un proceso natural, se puede afirmar paradójicamente que lo único que permanece es el cambio. Por lo tanto, estar atentos a los cambios y abiertos a ellos, es crear las condiciones favorables para el enriquecimiento de la vida (Senge: 2002)

Senge, señala que “cambiar es actuar de manera distinta para provocar resultados diferentes”. (Senge: 2002: 25)

En el ámbito organizacional cambiar requiere de la aplicación de herramientas adecuadas para diagnosticar con precisión cuándo y qué se requiere modificar. Como también de la tecnología y conocimientos para diseñar, conducir y evaluar la

transformación de la mejor forma.

Rodríguez (2002) agrega que las organizaciones deben considerar ocho factores que deben funcionar coherentemente para que se pueda implementar el cambio de manera exitosa. Estos factores son: visión; objetivos estratégicos; estrategia; plan de acción; comunicaciones; recursos; competencias e incentivos.

2.4.6 Resistencia al cambio

Este concepto suele estar muy relacionado a los cambios que son implementados en la administración pública o al modelo burocrático de administración, como señala Rodríguez (2004) los sistemas burocráticos de administración suelen ser resistentes al cambio, ya que la tradición burocrática suele perder el sentido inicial que las originó. Un ejemplo común de resistencia que se da en este tipo de organización, esta dado en la implementación de los cambios tecnológicos los cuales podrían tomar mayor tiempo en su implementación

Robbins (1996) indica que si bien se podría hablar de cierto modo de una resistencia que sería positiva, pues daría, un cierto nivel de estabilidad y predecibilidad, también puede ser una fuente de conflictos funcionales concluyendo que finalmente “obstaculiza la adaptación y el progreso”.

La Resistencia al cambio no aflora de una sola forma ya que su manifestación bien puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Robbins (1996) indica que cuando la resistencia al cambio es abierta e inmediata sería más fácil de manejar que en el caso que se presente implícita o diferida, porque esta es sutil, por ejemplo individuos de desleales, desmotivados, que cometen más errores, aumenta el ausentismo y es justamente esto lo que hace que sea más difícil de visualizar. Siguiendo esta idea el autor plantea que las fuentes de Resistencia serían dos: La Resistencia Individual y la Resistencia Organizacional.

La Resistencia al cambio individual, estaría en características básicas como la percepción, la personalidad y las necesidades y habría cinco razones que tendrían los individuos para resistirse, como por ejemplo: Hábito, seguridad, factores económicos, miedo a lo desconocido, y el procesamiento selectivo de la información.

La Resistencia Organizacional, posee una naturaleza conservadora y por esto constantemente se resiste. Katz y Kahn en Robbins(1996) señalan que se han identificado seis fuentes principales de resistencia organizacional las cuales son: Inercia estructural, alcance limitado del cambio, inercia de los grupos, amenaza a la destreza, amenaza a las relaciones de poder establecidas, amenaza a la asignación habitual de recursos.

Kotter y Schlesinger en Robbins (1996) señalan seis tácticas que pueden emplear los agentes de cambio para manejar la resistencia, estas son: Educación y

comunicación, Participación, felicitaciones y respaldo, Negociación, Manipulación y coartación, Coerción.

Además Robbins (1996) menciona las diferentes razones por lo que se origina la resistencia al cambio, entre las que se encuentran: necesidad de seguridad; sentir que los intereses particulares se ven amenazados; falta de visión y claridad con relación a los beneficios del cambio; inercia; interpretaciones contradictorias; falta de recursos; envidia y mala disposición del cambio, dificultad de ser diferentes.

Todo lo dicho explica lo difícil que es implementar un proceso de reformas cuando inevitablemente surgen las resistencias, por eso Rodríguez (2004) lo define como el “*cambio indeseado*”. Señala en este sentido que en toda organización habrá personas que participaran del cambio, como también otras que tienden a rechazarlo. Para eso, la detección a través de sistemas de diagnósticos de las resistencias al cambio, contribuirá a implementar medidas destinadas a trascender dichas resistencias. Superando el elemento que contribuyen a mantener la forma, morfostasis, es decir mantienen a la organización en su forma e identidad

Como hemos visto el Estado al igual que el resto de las organizaciones debe entenderse como un sistema social, el cual cuenta con dos grandes características: por una parte posee normas, que son necesarias para el logro de sus objetivos, mediante las cuales se pretende regular el comportamiento de los individuos que la conforman y por otro lado enfrentan el comportamiento real de sus miembros,

observándose en la práctica que las normas no se respetan tanto como se desea, ni los individuos tienen el comportamiento deseado por la organización. (Rodríguez: 2002)

Lo anterior tiene especial importancia cuando vemos que las actuales organizaciones y en este caso el Estado como organización social, debe contar tanto con normas flexibles como con individuos cada vez más capaces de modificar sus conductas acomodándose a los requerimientos de una organización cuya vida transcurre en un mundo cada vez más competitivo y cambiante.

Para llegar a contar con un sistema de normas que permita la participación y adaptación a los cambios de todos funcionarios, es que la institución investigada utilizó la técnica de intervención llamada Consultoría de Procesos, la que permitió ir en un proceso continuo y gradual implementado la Reforma y Modernización del Estado en esta institución. Aquello lo logra realizando el entrenamiento en un primer momento de los agentes de cambio internos o “columna vertebral” como señalaba el Ex – Director Máximo Aguilera, entregando herramientas para adquirir las habilidades necesarias para redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para enfrentar los cambios con sus respectivos quipos de trabajo.

Más adelante, podrá advertirse de qué manera los cambios y las intervenciones realizadas en el INE hasta la fecha, han sido percibidas por los funcionarios de esta institución.

2.5 Cultura Organizacional

Para poder comprender el término Cultura organizacional es necesario volver al concepto de Institucionalización, el cual proviene de hace 50 años atrás, que una organización se institucionalice implica que tome vida propia, lo que implica que va más allá de la vida de sus miembros, se valora por sí misma adquiere además inmortalidad, en una organización siempre existe una cultura inherente, su dinámica es generar un conocimiento común entre los miembros acerca de lo que debiera ser el comportamiento correcto, y significativo, distingue y orienta el accionar de sus funcionarios, rige el modo en que se hacen las cosas para que además externos a la organización, distingan de ella, es así que finalmente los modos aceptables de comportamiento por ellos mismos se vuelven evidentes para sus miembros y para los externos.

El concepto de cultura organizacional surge introducirlo en este estudio porque es el elemento esencial de la vida de una organización es una variable independiente que afecta las actitudes de los funcionarios, y que sin duda es la mejor que da cuenta si el cambio que se ha implementado en la organización tuvo efectos concretos o no en los funcionarios públicos.

Como veremos más adelante la cultura organizacional tiene que ver con una forma de ser dentro de la organización, de acuerdo a Barnes (Barnes, en Tomassini:

1998:36) si las políticas de Estado tienden a modernizar la cara de las instituciones públicas, ésta debiera verse reflejada en el quehacer de los funcionarios.

Para comprender la cultura organizacional, debemos definir que entendemos por cultura, una definición posible es “la suma total de valores, expectativas, aptitudes, creencias y costumbre compartidas por miembros de un grupo, nación o religión” (Ministerio Secretaria de la Presidencia: 2000: 59)

Para Rodríguez Cultura Organizacional es el “conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional. Estas premisas aparecen como indecibles e indecididas, es decir, como si ellas mismas no fueran producto de una decisión” (Rodríguez, 2002: 267), es decir, aparecen de modo inconsciente, dan cuenta de la visión de los miembros de una organización, de las relaciones con el entorno, y se relacionan con la adaptación e integración a ésta.

El concepto de cultura organizacional ha sido definido por Schein como “presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización”. (Schein en Rodríguez: 2002: 125)

Guizar (2005) señala que Cultura Organizacional es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Esta puede existir en toda la organización, en una división, planta, o departamento.

Según este autor una cultura sería intangible, porque no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente y envuelve todo cuanto sucede en la organización e influye en todo lo que ahí sucede. Robbins (1999) la define como un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de otras” (Rodríguez: 1999: 595)

Davis y Newstrom (2004) coinciden en que la cultura organizacional es un conjunto de normas, valores, presunciones básicas, principios y creencias que comparten los miembros de una organización. Puede ser que la cultura de una organización se cree mediante lineamientos básicos para sus miembros fundadores, o simplemente evolucione con el paso del tiempo y con los cambios naturales que se dan en toda orden de cosas. Como sea, es un factor que influye en la cotidianeidad del que hacer laboral.

La cultura es importante para el éxito de una empresa, y las razones de esto es debido a que empodera a sus funcionarios sintiéndose identificados con ella, con su misión y su visión. El sentirse parte de esa cultura les proporciona seguridad y estabilidad a sus miembros. A la vez la cultura, orienta el sentido del quehacer en la organización, a los nuevos funcionarios, de tal forma que estos son inducidos de acuerdo a las normas y políticas de la empresa u organización. Probablemente la cultura estimula en los funcionarios las ganas de realizar bien su trabajo, ya que por lo general se destacan u honran aquellos funcionarios creativos y lideres.

De acuerdo a todos los autores mencionados se puede consensuar que la cultura de una organización es un fenómeno intangible en donde se destacan elementos comunes como valores, creencias, principios y normas que son compartidas por los miembros de una organización, es decir dentro de una organización se socializan todos estos elementos para orientar los modos de hacer y de ser de sus miembros. Entrega directrices por lo tanto de que es aceptable o no en el comportamiento de los funcionarios, por ende las formas de control, la estructura, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la motivación, y los estilos de comunicación son atravesados por la cultura, dando significación a todo el devenir de la organización, influyendo en ella y en cada uno de sus miembros, concebida como esto, la cultura en tanto, es la esencia de la organización.

2.5.1 Cultura y Sociedad

De acuerdo a lo que menciona Rodríguez (2002) una organización tendría dos entornos por una parte, el interno, sus trabajadores y el externo, la sociedad, esta proporciona una parte importante de presupuestos generales que la organización toma en cuenta al momento de tomar decisiones que afectaran su propia cultura.

El contexto político y social influye directamente en el desarrollo de una organización y esta al incorporar estos lineamientos o señales que entrega la sociedad en su propia cultura organizacional es coherente con la cultura de la sociedad en la que esta inserta y por ende coherente con su ambiente interno, es decir sus

trabajadores. Pero en algunas organizaciones sus premisas no han venido de la sociedad si no que les ha tocado por ejemplo fusionarse con otra empresa, en este caso durante mucho tiempo se presentarán estas subcultura hasta que logren integrarse sincreticamente.

Otro ejemplo de una organización en que se mantendrán elementos de otra cultura es el caso de una empresa estatal que se haya privatizado, seguirán manteniendo por mucho tiempo, elementos propios de la burocracia fiscal. Las transnacionales entregan sus premisas en las filiales de cada país, pero estas mantendrán igual las que le entrega la sociedad en el que les toque existir.

2.5.2 Cultura y Modelos Organizacionales

Rodríguez (2002) menciona lo que hoy conocemos como Modelo Occidental de Organización, se conoce desde principios del siglo XX. Gracias a las investigaciones de Max Weber, de Taylor y Fayol y en parte también a las experiencias, de la división del trabajo industrial mediante la cadena de montaje.

El Modelo Occidental rescatado por Weber con el nombre de “burocracia” era para Weber como la forma más eficiente de manejar una organización, se mantuvo así hasta principios de la década de los 70 cuando Mc Gregor propuso sus teorías “X” e “Y” y más tarde Burns y Stalker manifestaron que la burocracia no respondía a los cambios que se estaban produciendo. Sin embargo esta crítica no fue muy acogida

y el estilo burocrático se mantuvo en el tiempo cambiando apenas muy poco.

Hasta el día de hoy según Da Silva (2002) la burocracia se aplica en todas las organizaciones formales, manteniéndose incólumes por más de 50 años. La mantención por años de este modelo, fue cambiando en los años 80, circula un lenguaje común de empresarios, excelencia empresarial y finalmente, del “Modelo Japonés” que es una forma nueva de estructurar las actividades productivas.

Una respuesta posible al crecimiento de modelos, es que los empresarios y expertos en la materia, se dan cuenta de la importancia de los recursos humanos y del diseño organizacional para permitir por una parte mayor bienestar y mejorar la producción.

El modelo Japonés causa gran expectación en todos los países por las potencialidades que parecía tener, dado que todos los países esperaban una nueva forma de organizar el trabajo.

Rodríguez comenta que en “Estados Unidos, Ouichi elabora la Teoría Z que pretende transformarse en la superación de las Teorías X e Y de Mc Gregor”. Rodríguez: (2002: 273) Para Rodríguez, el modelo japonés consistía en implementar las sugerencias de William E Deming, en las empresas japonesas. Este modelo, en Japón solo fue adoptado, por las grandes empresas. Para Rodríguez lo más rescatable del modelo es que demostró llegar a niveles muy altos de eficiencia incorporando su cultura.

Rodríguez (2002) también señala que el Modelo Occidental basado en los escritos de Weber, Taylor y Fayol, fue implementado por todos los países del mundo y que estos habrían olvidado que “un modelo es un producto cultural y que al ser impuesto sobre otra cultura provoca cambios no esperados” (Rodríguez 2002; 274), imponer estos comportamientos solo producirían acatar las formas pero en la práctica las personas siguen viendo las cosas de acuerdo a su manera de ser, a su propia cultura. El modelo occidental se ha aplicado en distintos países, a veces obteniendo buenos resultados pero en otros la burocracia es percibida como una carga de trámites administrativos que deben sobrellevar.

Darío Rodríguez va más allá y considera que la Cultura Organizacional es un elemento imprescindible a considerar. Tomando en cuenta que la situación para Latinoamérica es diferente a lo que ocurre en países desarrollados, ya que la implementación de un cambio implica importar modelos occidentales, el autor señala que en la práctica es posible ver que muchos de estos modelos han fracasado al no obtener grados de eficiencia, tener resultados lentos, anómalos, en definitiva ineficientes. Es así que para explicarlo señala que esto sucedería porque las causas debían encontrarse en “...la raza, el subdesarrollo, a la falta de educación y a que la colonización haya sido llevada por los españoles y no anglosajones” . (Rodríguez: 2002: 274)

Teniendo presente que la reforma de estado implementada en Chile se origina siguiendo directrices de países desarrollados, no es menos importante

considerar los aspectos socio-culturales de un país y en consecuencia la Cultura Organizacional de la administración pública entonces es pertinente pensar que su implementación no esté exenta de dificultades durante el proceso, por esto para Darío Rodríguez “una organización no puede ser separada de su entorno”. (Rodríguez, 2004: 270)

2.5.3 Cambio en la Cultura Organizacional en Chile

Rodríguez nos habla de que en Chile el tratado del libre comercio genera tal tensión que la palabra crisis estaba instaurada en todos los que poseían o trabajaban en una organización empresarial, aludiendo a ella para calificar su actual situación. Profesionales jóvenes, recién llegados a las empresas decidieron enfrentarla haciendo importantes cambios en sus organizaciones favoreciendo un aumento de trabajadores con mayor educación.

Rodríguez (2002) menciona que cuando las empresas especifican que enfrentan una crisis, los cambios en la cultura de la organización se dan de una manera más fácil. Esta sería la razón que facilitaron los cambios en la cultura organizacional en Chile.

El natural paternalismo de las empresas tradicionales deja de ser un valor agregado tanto para los trabajadores como para los empresarios. El vínculo tan personalizado que antes existía pasa a ser una relación netamente contractual, deja de

ser importante la lealtad a cambio de protección en consecuencia es solo el dinero el nexo de esta relación.

Se produce un aumento del individualismo, muy ligado vinculo económico. Los trabajadores a quienes les importaba mucho ser parte del grupo, ya sean asociación o sindicato se revelan, exigen reconocimiento y valoran mas su identidad individual. El temperamento tímido del trabajador chileno va siendo de apoco superado por la asrtividad que le proporciona la educación, la cual tiene un papel fundamental en este desarrollo

Paralelamente crece el interés en el dinero y en las cosas que se pueden adquirir gracias a él. Rodríguez (2002) comenta que en nuestro país las facilidades de pago, tarjetas de crédito y la variedad de artículos disponibles a la gran masa de personas, son relativamente nuevas.

Muchas empresas importantes ofrecían tanta estabilidad a sus trabajadores que les entregaban casas como prueba que querían contar con ellos para toda la vida, un ejemplo de esto es la industria Papelera de Puente Alto. El primer requisito para hacer atractiva una empresa y trabajar en ella, era este ofrecimiento

Hoy económicamente ninguna podría hacerlo, pero tampoco es un interés tan grande para el trabajador porque ninguno piensa en permanecer y jubilar en una empresa. Antes se valoraba mucho hacer carrera funcionaria, era muy valorada la

experiencia y antigüedad de los trabajadores, estos se sentían orgullosos de estar toda su vida en ellas, un ejemplo de esto son las típicas frases “llegue lolita”, “hice familia aquí en la empresa”, “he visto a todos los directores que han pasado”, “hemos estado por generaciones aquí”. Para los trabajadores jóvenes que se incorporaron a la fuerza laboral en la década de los 90, la estabilidad laboral no era un atractivo de la empresa, pensar en quedarse era mas bien estancar su carrera profesional, para los obreros y técnicos tampoco resultaba atractivo ya que no veían posibilidades de ascenso, y una forma de un mejoramiento era cambiarse a otra empresa donde era mejor remunerado.

En el cuadro que sigue, Rodríguez (2002) esquematiza las diferentes perspectivas entre los trabajadores nuevos y los antiguos.

TRABAJADOR ANTIGUO	TRABAJADOR NUEVO
Menor educación formal	Mayor educación formal
Acostumbrado a estilos de trabajo más paternalistas y protectores	Ajustado a requerimientos de las nuevas condiciones de trabajo
Prefiere lo conocido	Tiene expectativas más altas
El ambiente de trabajo en el que creció era mas protegido	Entiende la forma en que su trabajo se ajusta a la organización
Prefiere recibir ordenes	Busca fines propios
Muchas veces le cuesta aprender una nueva tarea	Aprende rápido y se adapta a los cambios en el ambiente laboral
Es menos asertivo y tiene menos confianza	Tiene mayor autoestima y confianza en sí mismo

Las oportunidades de tecnología y capacitación las ve como amenazantes	Ve en todas oportunidades
Valora los beneficios sociales, prefiere que darse en la empresa, la estabilidad en el trabajo es un valor.	Valora el sueldo, antes que beneficios sociales. Prefiere hacer carrera individualmente, sin depender de una sola empresa.

Siguiendo con la exposición que Rodríguez (2002) hace de la estabilidad laboral, lo equivalente a esta es la *empleabilidad*, la empleabilidad cumpliría la misma función de asegurar al trabajador la confianza en el futuro ampliando sus oportunidades de conseguir nuevos trabajos. La sobre especialización de un trabajador lo perjudica en cuanto a que puede ser muy necesario en una empresa pero inubicable en otro trabajo.

Hay empresas que ven positivamente que un trabajador tenga otras alternativas laborales, una de ellas es que si ya no se requiere de su servicio, se puede cortar la relación contractual sin mayores dificultades a diferencia de la incomodidad que se presenta al querer terminar el contrato a un trabajador ineficiente, pero que lleva años en la empresa y se sabe que tendría escasas oportunidades.

Con relación a lo anterior Rodríguez (2002) menciona que es la capacitación a los trabajadores, la que permite una mayor empleabilidad, pero que hay muy pocas empresas que invierten en capacitación, o las que entregan son sin un plan anual que responda a desarrollar una carrera funcionaria. Para la mayoría de las empresas aun

persiste la idea de que al entregar mayor capacitación el trabajador estará mejor preparado y buscare otro empleo.

Belén Calvo en Rodríguez (2002) clasifica los factores que según ella más han influido en el cambio de la cultura laboral en Chile. Las empresas estudiadas por ella, corresponderían de acuerdo a Rodríguez a una muestra de las empresas de mayor importancia en Chile.

El más importante tiene relación “con el aumento del individualismo” (Belén Calvo en Rodríguez 2002; 288) producto de la calidad y aumento de la educación en Chile, en todos los niveles, profesionales y técnicos, es un factor que queda al descubierto cuando se hace diferencia entre las personas. La educación permite que los chilenos sean más asertivos y por ende menos tímidos. Sin embargo el individualismo también hace que se pierdan las referencias grupales de identidad, no hay tanto compromiso con la empresa porque es mas valorada la empleabilidad por sobre la estabilidad. Como mencionamos antes, la relación es netamente contractual siendo el dinero lo más importante. Con relación a esto se puede hacer referencia a que existen nuevas modalidades aceptadas por el estado, incluso en instituciones públicas, estos son los contratos a honorarios por suma alzada, que duran apenas tres meses.

El individualismo también hace que a los trabajadores no les interese participar en sindicatos, transformando la relación de estos últimos, incluso como colaboradores

de los directores en algunas áreas relacionadas con las personas.

El cambio que se produjo en forma repentina ha provocado que quizás aun coexistan empresas y trabajadores con diferentes valoraciones de las condiciones de trabajo.

Finalmente (Belén en Rodríguez 2002), menciona que los trabajadores que no contaron con el beneficio que impulso la capacitación, son inseguros y piensan nostálgicamente en el pasado. Para ellos, la tecnología, el empoderamiento, la capacitación y la empleabilidad constituyen una amenaza constante de perder su empleo.

2.5.4 Elementos que intervienen en la Cultura Organizacional

Es acordado por todos los autores que la cultura organizacional “se refiere a un sistema de significados compartidos por todos sus miembros y que distingue a una organización de las otras” (Robbins: 1999: 595). Al investigar a fondo el sistema de significados de una organización se destacan dentro de ella un grupo de características claves que son valoradas por sobre otras y conocerlas, permitirían captar la esencia de la cultura organizacional. Sin embargo para Keith Davis y John W. Newstrom (2004) cualquier forma de medir la cultura será una evaluación que revelara solo un momento de la cultura, porque estas están en constante cambio.

Naturaleza de las actitudes

Robbins (1999) plantea que las actitudes son manifestaciones o juicios que están compuestas por tres elementos, cognición, afecto y comportamiento, todos relacionados con valores. Las actitudes reflejan el sentir de una persona tanto positiva o negativamente.

La parte más crítica o la creencia que se manifiesta en una actitud es el *componente cognoscitivo*. El *componente afectivo* es la parte emotiva de lo que se dice y la intención de comportarse de cierta manera es el *componente del comportamiento de una actitud*

El concepto de actitud desarrollado por Davis y Newstrom; (2004) hacen referencia a los sentimientos y las creencias que establecen en parte, la forma en que los empleados perciben la organización. Las actitudes constituyen un conjunto mental que afecta la forma de ver y juzgar las cosas y el entorno laboral. Las personas que tienen una disposición optimista se les llama afectividad positiva y quienes tienen una disposición pesimista se dice que es una afectividad negativa. Para estos autores claramente las actitudes de los empleados son muy importantes en una organización. Señalan que la actitud negativa de los empleados es un síntoma de problemas que conllevaran a dificultades en la organización como huelgas, estrés, ausentismo, rotación de personal, por mencionar algunos. Si la actitud de los empleados frente a su trabajo es positiva, la organización contara con empleados satisfechos y motivados

elementos que favorecen el compromiso, el esfuerzo, en general una mejor disposición de los empleados y una mejor organización.

Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos que hacen que los empleados vean su trabajo, de un modo favorable. Se relacionan con una actitud afectiva, un *sentimiento* de agrado o desagrado respecto a algo.

Davis, Newstrom (2004) y Robbins (1999) plantean que el concepto de satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud en general que tiene un trabajador hacia su trabajo. Una persona que se siente muy satisfecha en su trabajo mantendrá actitudes positivas como compromiso, entusiasmo, esmero, contrario a esta una persona que se sienta que esta insatisfecha en su trabajo, presentara actitudes negativas de desgano, rabia falta de compromiso.

Estabilidad de la satisfacción en el trabajo

Davis y Newstrom (2004) señalan que transcurrido un buen tiempo en el trabajo surge la satisfacción o insatisfacción laboral, cuando el empleado obtiene más conocimientos de la organización. Esta satisfacción o insatisfacción puede cambiar rápidamente de acuerdo al acontecer o a la percepción que tenga el empleado, por esta razón es necesario mantener las condiciones de trabajo que motivan a los

empleados.

Enfoque individual y Grupal

Generalmente al referirse a la satisfacción en el trabajo se hace pensado en el individuo y sus actitudes frente al trabajo. Sin embargo cuando se evalúa la satisfacción de un empleado y se generaliza o promedia con el resto de los compañeros de trabajo, se hace referencia al concepto *Moral de Grupo*. Sucede que las personas pueden fijarse en las actitudes de sus compañeros y las adapten de manera tal de ser parte de este grupo.

Dedicación al trabajo

Así como es importante la satisfacción en el trabajo, existe una actitud que favorece mucho a una organización, esta es la dedicación al trabajo. Existen empleados que invierten su tiempo y energía más allá de lo esperado, piensan que una parte fundamental en sus vidas es el trabajo. Este empleado generalmente es el que se queda horas hasta muy tarde para terminar de forma excelente, de manera tal que ya es una satisfacción personal terminar muy bien su trabajo, refuerza su autoestima, hacen del trabajo un sentido de vida. Estos empleados tienen motivaciones de logros muy altas, y disfrutan de una ambiente de trabajo participativo.

Compromiso con el trabajo:

Robbins (1999) nos dice que este concepto es relativamente nuevo dentro de los estudios de comportamiento organizacional, pero es aceptado como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo. Este concepto desarrolla hasta donde una persona puede identificarse psicológicamente con su trabajo. Más tarde Keith y Davis (2004) señalan que el concepto se ha cambiado y actual como el compromiso organizacional o lealtad de los empleados, coinciden que es un grado de compromiso y agregan que es la intención verdadera de quedarse trabajando en esa organización, durante mucho tiempo. Es posible que la organización refleje lo que espera el empleado y que concuerde con su visión y misión. Se espera que mientras más antigüedad tengan los empleados, tengan mayor compromiso.

Este concepto se refiere a la descripción de los miembros de la organización, estructura organizacional, departamentos y de subunidades.

Comunicaciones

Las comunicaciones son el elemento que se utiliza para constituir cualquier tipo de sistema social en este caso la organización, estudiar la comunicación dentro de la cultura organizacional, nos permite conocer los problemas que puedan surgir dentro de ella. (Rodríguez: 2002)

Robbins (1999) señala, que la comunicación cumple funciones muy importantes dentro de la institución u organización ya que mediante esta se puede ejercer control de las personas. Es decir un funcionario que conoce los procedimientos para realizar una función o hacer una petición o simplemente realizar su trabajo, debe atenerse a actuar acorde a lo conocido por todos, por lo tanto influye en el comportamiento individual ya que si por el contrario, desconoce los procedimientos puede ser sancionado por su jefatura. Formalmente hay tipos de comunicaciones que deben seguir un conducto regular y es controlado mediante las comunicaciones, que aquello se cumpla.

Otra función de la comunicación es favorecer la motivación y coordinar las acciones que se requieren para realizar propósitos comunes. La libre circulación de ideas motiva la creatividad y crea vínculos de cooperación entre los funcionarios favoreciendo el desempeño grupal de los funcionarios. Los objetivos conocidos por todos motiva la participación organizada y permite la eficacia de cualquier emprendimiento, pero es preciso cuidar que la calidad de la información sea la óptima, de lo contrario, se pueden generar efectos negativos que frustren la participación organizada o se produzcan distorsiones.

La comunicación como necesidad social, permite la expresión de las emociones, poder expresar dentro de un grupo de trabajo las alegrías o frustraciones que siente una persona, le ayudara a sentir apoyo de la empresa en donde trabaja.

La comunicación formal e informal son canales por donde fluye la comunicación, las redes formales son aquellas que están mas relacionadas con requerimientos en función de la tarea y generalmente vienen de la jefatura. Existen redes de grupos pequeños en donde la comunicación sigue la lógica de una cadena, es decir, siempre el mensaje será recibido por un subalterno. Uno distinto es aquel en donde la información se concentra en el líder del grupo para desde allí manejar la comunicación y finalmente dentro de la comunicación formal, es aquella que permite la interacción más bien en forma circular, se dan en reuniones de trabajo con formas de trabajo mas plurales. (Robbins 1999)

La comunicación informal a la que se refieren (Keith Davis y John W. Newstrom ; 2004) es la expresión natural de las personas, “el chisme”, coexiste en forma paralela con la comunicación formal, su característica es que se entrega en forma verbal aunque en los tiempos actuales aparecen en las pantallas, creando un nuevo estilo de “chisme electrónico”. Este tipo de comunicación surge de la interacción social por ende tiene significados y características tan variadas como las personas.

En relación a la Comunicación Descendente Davis y Newstrom (2004) señalan que es la información que se entrega desde los niveles jerárquicos superiores hacia los niveles inferiores o subordinados, gran parte de las comunicaciones que se dan dentro de la organización tienen lugar con este sector medio de trabajadores, luego vendrían las relaciones de comunicación entre colegas profesionales y finalmente con

clientes externos. Para entregar esta información descendente de tipo formal, algunas jefaturas o directores lo hacen mediante reuniones para todo el personal donde se preocupan que el mensaje sea entendido por todos, actualmente se utilizan también los comunicados electrónicos. Sin embargo preparar minuciosamente la entrega de información no asegura que el mensaje sea comprendido por todos, uno de los objetivos de la comunicación efectiva.

Davis y Newstrom (2004) mencionan que un buen director o jefatura que es sensible a las necesidades humanas y están dispuestos a un diálogo verdadero, sobre todo sabe escuchar y entregar retroalimentación a sus subordinados.

Hay empresas que definen *políticas de puertas abiertas*, estas son una instancia de comunicación, que permiten que existan el más alto directivo de una empresa, generalmente es un canal a través del cual el funcionario plantea al directivo algún problema con el objetivo de que puedan resolver o darle una respuesta. Generalmente el empleado sabe que debe dirigirse a su jefatura directa, pero cuando siente que la dificultad no puede ser resuelta por la vía formal, se elimina el bloqueo de la comunicación ascendente y se accede directamente a la máxima jefatura. Otra de las acciones que refuerza una política de puertas abiertas es que la jefatura comparta espacios en común con todos los empleados las reuniones recreativas informales, como celebraciones es una oportunidad de comunicación ascendente insuperable.

Liderazgo

Davis y Newstrom (2004) mencionan que el liderazgo es una forma de persuadir o a otros y a la vez alentarlos para que trabajen contentos y esmerados en lograr un objetivo. Les ayuda a identificar cuáles son estos objetivos, y fundamentalmente apoyara el trabajo a favor del cumplimiento de lo propuesto. De esta definición, lo fundamental es rescatar tres elementos del liderazgo: apoyo, esfuerzo voluntario y logro de objetivos.

Mencionan demás que el liderazgo seria un proceso catalizador que transforma el potencial en realidad, similar al que convierte una oruga en mariposa, en el sentido en que un buen liderazgo lleva por ejemplo a una pequeña y apagada empresa a una multinacional.

Rodríguez (2004) menciona que este concepto tiene que ver con lo que se denomina poder formal, informal o emergente. Sin embargo en la actualidad lo que se espera es que el poder formal tenga una cuota de poder informal o emergente, pudiendo alcanzar lo que se denomina *liderazgo ejecutivo*. En cualquier caso, liderazgo implica enriquecer, guiar, y desarrollar el potencial que existe en una organización, junto con sus miembros.

En relación al liderazgo Davis y Newstrom (2004) describen, de acuerdo a

las últimas investigaciones realizadas sobre los rasgos de los líderes, que existirían algunos rasgos comunes que indicarían quienes podrían ser buenos líderes. Los más destacados serían, en primer lugar que posean una característica fuertemente reconocida en la persona que desea ser líder, un potencial interno, la confianza en sí mismo y la integridad. También es deseable que presenten un buen nivel intelectual, que tengan gran conocimiento en la materia que deben desarrollar, que sean carismáticos, creativos y cálidos en sus relaciones interpersonales. Sin embargo, que una persona tenga todos estos rasgos no garantiza que sea un líder exitoso, el liderazgo exitoso depende más del comportamiento, las actitudes y acciones apropiadas y de las habilidades de la persona. Estas características vistas como habilidades o competencias si no se tienen, pueden ser desarrolladas por los líderes. Estas son:

Habilidad técnica

La habilidad técnica se refiere a los conocimientos específicos que se requiere que desarrolle en el área en el que se desenvuelva. Estudios posteriores a los formales como diplomados, magíster, siempre será un plus al momento de adquirir un liderazgo. Con el tiempo deja de ser importante ya que los líderes necesitan cada vez más que sus subalternos tengan estas especializaciones, y ellos solamente supervisan.

Habilidad para relacionarse

La habilidad para relacionarse es la habilidad para desarrollar un buen trabajo de equipo, este es un requisito fundamental para cumplir con éxito los objetivos del grupo, de lo contrario puede llevar al fracaso cualquiera tarea que emprendan, esta habilidad da cuenta en el tiempo el buen o mal desarrollo del líder.

Habilidad conceptual

Esta habilidad esta pensada en la capacidad de tener visión de futuro para planificar y organizar proyectos a largo plazo, teniendo en cuenta y manejando modelos y formas de trabajo que lleven a la consecución del logro a la organización. Esta habilidad se relaciona directamente con la capacidad de llevar acabo ideas.

Davis y Newstrom (2004) señalan la diferencia que existe entre líderes positivos y negativos, tiene relación con la forma en que se acercan a las personas para motivarlas.

Un *liderazgo positivo* será aquel en que el acercamiento lo hacen en virtud de las recompensas, sean estas económicas o de otro tipo, hacer mayores exigencias técnicas pero a la vez proporcionar capacitación para ello hace que los empleados se sientan mas motivados y satisfechos con su trabajo y mejoren su rendimiento.

Por el contrario cuando la actitud del líder no es la motivación a los empleados,

si no el castigo, este *liderazgo es negativo* Los líderes negativos generalmente ven en el dominio de las personas, la forma de conseguir mejor rendimiento, esto en parte es efectivo ya que logran rendimientos aceptables, pero el costo humano que conlleva esa actitud es lo negativo. Se basan en la autoridad que tienen para infundir temor y suelen recurrir a las amenazas como perder el trabajo, llamar la atención delante de compañeros, restricción de beneficios económicos o cualquier manera en la que piensen que conseguirán un mejor rendimiento.

La forma en que el líder utiliza el poder corresponde a estilos, que tienen beneficios y limitaciones como todas las cosas y que usarán con mayor o menor intensidad, dependiendo del contexto laboral en el que se encuentren.

Líderes autocráticos

Concentran el poder y la toma de decisiones en ellos mismos para entregar a sus empleados el trabajo ya estructurado y solamente sigan las instrucciones. No esperan recibir de los empleados ninguna sugerencia o acotación a su trabajo. Ellos asumen toda la responsabilidad del trabajo. Cuando el estilo de liderazgo autocrático se basa en las amenazas, suele ser negativo, pero si se basa en la recompensa, suele ser positivo. Los beneficios obtenidos son que no pierde tiempo en ponerse de acuerdo en alguna decisión, si da instrucciones precisas a los empleados que son menos competentes, probablemente desarrollarán bien su trabajo, brinda seguridad y organiza a los empleados. La desventaja evidente de este modelo es que no permite a

los empleados desarrollar sus capacidades y se sienten frustrados. Por lo general es poco el compromiso que los empleados generan con ellos.

Líderes consultativos

Generalmente, antes de tomar alguna decisión consultan la opinión de sus empleados, pero son ellos los que aceptan o no las sugerencias de acuerdo a la información que les entregan. Si los empleados se dan cuenta que nunca son tomados en cuenta pese a que se les pregunta, se vuelve una actitud negativa ya que los empleados piensan que pierden su tiempo, si por el contrario observan que sus opiniones y consejos son tomados en cuenta produce en ellos un efecto positivo.

Líderes participativos

Las decisiones son tomadas en forma conjunta con sus empleados, la organización del trabajo es compartida y da a todos los empleados la posibilidad de que hagan sus aportes. Generalmente estos líderes mantienen informados a su personal de todo el acontecer laboral.

En relación a los estilos de liderazgo Keith Davis y John W. Newstrom (2004) mencionan que existen investigaciones realizadas en las universidades de Michigan y Ohio de EE. UU. En las que se han identificado dos estilos posibles de liderazgo, que se utilizan con los empleados, *la consideración*, más orientados hacia los empleados

y *la estructura*, más orientado hacia la tarea. Estas investigaciones dan cuenta de que los empleados se sienten más satisfechos en sus trabajos cuando el estilo dominante del liderazgo de su jefatura, es de una alta consideración. Los líderes considerados se preocupan en general por el bienestar de sus empleados, su calidad de vida, sus problemas personales, necesidades, les interesa el trabajo en equipo, en general apoyan a sus empleados tanto laboral como psicológicamente.

Los líderes estructurados, orientados más hacia las tareas creen que presionando a los empleados y dando mucho trabajo producirán más, no toman en cuenta las características de las personas o sus problemas.

La consideración y la estructura son independientes por lo que no se deben ver como opuestas. Una jefatura puede tener ambas orientaciones pero con una inclinación más hacia una u otra. Si en una fábrica por ejemplo, predominara la consideración, probablemente bajaría la producción y líder sería más popular.

Al parecer las jefaturas que tienen un mayor éxito son las que moderan ambas orientaciones pero con un leve énfasis en la consideración. Este casi equilibrio entre las orientaciones otorgan convenientes beneficios para las organizaciones, dado que disminuye la rotación de personal, hay menos estrés, mejor ambiente laboral, por el contrario el estrés y otros problemas asociados suelen darse cuando los empleados perciben que las jefaturas no muestran consideración.

Estrés laboral

Davis y Newstrom (2004) plantean que el estrés en términos generales es la presión que sienten las personas en la vida. La presencia del estrés laboral no se puede evitar en la mayoría de los cargos. Si embargo las personas reaccionan de manera distinta incluso bajo la misma situación, por ejemplo una nueva asignación de tareas para alguien puede ser causante de angustia, mientras que para otra persona puede ser un desafío. Cuando la presión empieza a intensificarse, esta causa efectos emocionales intelectuales o físicos que pueden ser muy adversos, incluso la incapacidad para enfrentar su entorno. No es infrecuente que la organización sea responsable de los efectos físicos y emocionales de sus empleados, sobre todo cuando constantemente las condiciones laborales no son muy buenas, las jefaturas presionan constantemente o hay acoso laboral.

Como Davis y Newstrom (2004) mencionan que existen factores internos para responder frente al estrés, la experiencia anterior que haya tenido el trabajador incluso la percepción de la situación y sus expectativas frente al trabajo, importan al momento de enfrentar la situación.

Otros factores que causan estrés en los empleados tienen directa relación con la tarea. Por ejemplo la sobre carga y las fechas límite de entrega de informes o producción, ejercen mucha presión. Generalmente las presiones vienen de las jefaturas especialmente si tiene un estilo autocrático, la amenaza de la desvinculación,

la falta de control de su propio trabajo y la ambigüedad de roles, provoca que el empleado no responda a la jefatura como él desea y se produzcan conflictos.

Si el empleado pierde su capacidad para enfrentar el estrés, no puede tomar decisiones correctamente y comienza a tener un comportamiento errático en escalada, como muchas ausencias, llegadas tarde, irritabilidad y finalmente es despedido.

Sin embargo, también puede ser beneficioso para elevar el rendimiento. El estrés puede ser constructivo y saludable cuando se presenta como un estímulo para los empleados, ayuda al trabajador a hacer uso de sus fortalezas para rendir en el trabajo y dar respuesta a los desafíos.

Trabajo en equipo

Davis y Newstrom (2004) mencionan que la gran mayoría de los empleados trabajan en grupos pequeños, cada uno es una pieza clave como de un rompecabezas. Cuando su trabajo es interdependiente, buscan la cooperación de todos y forman un equipo de tareas este es diferente por ejemplo de un comité, porque las tareas son más permanentes en el tiempo.

El trabajo en equipo existe cuando sus integrantes conocen los objetivos, tareas, contribuyen con responsabilidad y compromiso y se apoyan mutuamente para alcanzar el logro de los objetivos. Existirían cuatro factores que apoyan el buen

desarrollo de un trabajo en equipo: el ambiente sustentador, competencias y habilidades para representar bien un rol, aspiraciones de los integrantes y recompensas. (Davis y Newstrom: 2004)

El desarrollo de un trabajo de equipo requiere pasar ciertas etapas habituales, para la evolución del mismo. Estas son:

1. Formación: los participantes comienzan a conocerse, comparten información mas de tipo personal, se aceptan, hay un ambiente de cortesía y cautela y luego prestan atención a las tareas del grupo.
2. Confrontación: comienza a surgir la individualización, los participantes empiezan a querer adquirir status y compiten para ello, dan opiniones respecto de decisiones que creen serian mejor para el grupo, reciben presiones externas y los roces aparecen con mas frecuencia a la vez que su comportamiento es más asertivo
3. Normalización: Se establece un equilibrio entre las fuerzas que compiten, y los empleados trabajan en forma más amigable, surgen normas de comportamiento que son aceptadas por todos y se reafirma la cooperación entre sus miembros.
4. Rendimiento: el grupo madura y aprende a enfrentar y responder desafíos más complejos. Se desenvuelven con fluidez, se coordinan cada vez mas de manera de satisfacer las tareas en forma eficaz y eficiente.
5. Despedida: todos los grupos se desintegran tarde o temprano, esto implica que

las relaciones sociales que se han hecho más fuertes deben disolverse y enfocarse nuevamente solo en la tarea.

Conflicto

Robbins (1999) describe el concepto como un asunto de percepción en el cual una de las partes por lo menos, debe hacer conciencia de la existencia de un conflicto, los conceptos que están siempre presentes en un conflicto son incompatibilidad e interacción. Estos dos factores establecerían las condiciones para producir un conflicto.

Es un aspecto presente en toda organización, tiene una dimensión disfuncional sin embargo en el presente se quiere rescatar la dimensión funcional del conflicto de tal forma que se pueda encontrar alivio de tensiones y cohesión en los grupos, Por lo tanto la idea es rescatar la posibilidad de aprendizaje en lugar de negarlo o ponerse en una posición negativita. (Rodríguez 2004)

Motivación

Tiene relación directa con el apoyo y compromiso efectivo de los miembros de una organización, por lo tanto el agrado o desagrado hacia algunos elementos de la organización como también a la manera que la organización utiliza par motivar a

sus trabajadores daría cuenta de la cultura organizacional . (Rodríguez 2004)

Davis y Newstrom (2004) señalan que la motivación esta presente en todo acto conciente. Nos dicen que es necesario que las jefaturas conozcan los impulsos y las necesidades de los funcionarios para encausar su conducta y motivarlos hacia el cumplimiento de tareas y metas.

McClelland en Davis y Newstrom (2004), señala que las personas desarrollan algunos impulsos motivacionales en relación al ambiente cultural en el que viven, estos afectarían la forma en que enfrentan la vida y consideran su trabajo. El investigador creo un esquema de clasificación de los impulsos dominantes y se destacan tres que para él son los más significativos y dominantes al momento de mover a las personas.

Motivación hacia el logro

Como su nombre lo indica es el impulso que sienten las personas para conseguir o buscar sus objetivos y ser exitoso. Quienes buscan el logro buscan el reconocimiento más que las recompensas, estas personas generalmente se responsabilizan por sus acciones y sus resultados. Aquellas jefatura con esta intensa motivación esperan que sus empleados sientan y piensen lo mismo que el, es por eso que a veces se les dificultan las relaciones con quienes considera empleados promedio, por esta razón buscan asistentes técnicamente capaces y poca preocupación

por los sentimientos incluso de ellos mismos. (McClelland en Davis y Newstrom: 2004)

Motivación hacia la afiliación

La necesidad de relacionarse socialmente es lo que mueve a estas personas, generalmente buscan tener muchos amigos, se sienten bien cuando se les felicita por su trabajo y adoptan una actitud favorable de cooperación con su jefatura. Si a ellos les toca tener personas a cargo suelen crear un ambiente de trabajo cooperativo en donde sus empleados disfrutan su ambiente de trabajo. Sin embargo a veces demasiada pasividad puede causarle dificultad a la hora de asignar tareas y supervisar que se cumplan.

Motivación hacia el poder

A estas personas los impulsa querer cambiar a los demás o cambiar las situaciones, buscan influir en la organización y asumen riesgos si es necesario. Existirían dos motivaciones de poder, el personal, en cuyo caso el empleado tiene la necesidad de ser un líder organizacional pero no lo consigue porque generalmente no usa recursos legítimos generalmente son líderes impuestos.

La motivación por el poder institucional

En este caso son excelentes jefaturas, porque buscan como antes se menciona,

influir en los funcionarios pero en bien de todos. El poder lo usarían en forma constructiva por ejemplo con nuevos proyectos que favorecieran a la institución. Generalmente tienen el reconocimiento de todos porque han llegado al cargo en forma legítima.

Existen estudios que indican que existen varios tipos de modelos motivacionales:

1. Modelo de dos factores de Herzberg (1959)

En base a sus investigaciones llegó a la conclusión de que existen dos conjuntos de factores que influyen en la motivación. Cuando la seguridad en el trabajo y las condiciones laborales no están presentes producen en los trabajadores insatisfacción. Sin embargo el hecho de que la empresa se preocupe por tenerlos, no sería un gran motivador. Estos factores son los llamados de *Higiene y Mantenimiento* aún así, son necesarios para motivar en parte a los empleados. (Davis y Newstrom : 2004)

Factores motivacionales, motivadores o satisfactores, estos factores aumentan la motivación pero no generan en los empleados una gran insatisfacción. Un ejemplo de esto serían las políticas de recursos Humanos.

Contenido y contexto del Puesto: los factores motivacionales como los logros personales, el crecimiento, adquirir más responsabilidades en el trabajo y el reconocimiento de los compañeros y todo lo satisfactorio que siente el sujeto centrado

en el trabajo, tiene relación directa con el *contenido del puesto*.

Contexto del puesto: se vinculan a este, los factores de mantenimiento, es decir el ambiente que exista en el trabajo.

Motivadores intrínsecos y extrínsecos: Los motivadores intrínsecos son los que auto motivan a la persona.

Motivadores extrínsecos: como su nombre lo indica son aquellos motivadores que llegan desde fuera y los ofrecen las organizaciones, por ejemplo planes de salud o todo lo que pueda ofrecer un servicio de bienestar de una empresa. Aunque los empleados valoren los esfuerzos de las empresas, estos no son suficientes para motivarlos.

2. El Modelo de Equidad

Los modelos anteriores que se hace alusión, muestra al trabajador en un ámbito personal en relación a sus motivaciones, es decir no en la interrelación con compañeros de trabajo por ejemplo. Sin embargo nos olvidamos que los trabajadores están en constante relación con otros, todos son un conjunto social en el que desempeñan tareas en conjunto, y la mayoría de las veces dependen los unos de los otros. Es por eso que también se comparan y juzgan mutuamente El modelo de equidad es el que desarrolla esta dimensión. (Davis y Newstrom : 2004)

A los trabajadores, les preocupa satisfacer sus necesidades personales, pero cuando los empleados trabajan de manera conjunta y hay esfuerzo por parte de todos,

cooperación, apoyo entre todos, estos esperan que la valoración sea para todos igual , en forma justa, dicho de otro modo, que la recompensa del trabajo realizado sea justo, esperan una recompensa no solo económica, también puede ser social y psicológica

La teoría de la Equidad afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia, mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos y también al comparar esta proporción contra la de otras personas.” (Adams en Davis y Newstrom: 2004: 144)

$$\frac{\text{Resultados personales}}{\text{Aportaciones personales}} \quad ? \quad = \quad \frac{\text{Resultados de otras personas}}{\text{Aportaciones de otras personas}}$$

Las aportaciones son todo aquellos factores que el empleado piensa que aporta para realizar bien su trabajo, por ejemplo su esfuerzo, la antigüedad en la institución, la creatividad, el rendimiento, su lealtad, los estudios, su experiencia y la dedicación.

Lo que recibe por toda esta entrega, serian los resultados o recompensas, esto incluye reconocimiento, recompensa económica, estabilidad y recompensas psicológicas. Estas aportaciones y resultados los compara con otros trabajadores de puestos similares para analizar si la situación es justa o no. (Adams en Davis y Newstrom: 2004)

Sindicatos

Rodríguez (2004) Considerada a los sindicatos como la expresión de los miembros de la empresa que se organizan con el fin de canalizar sus inquietudes, hacerse oír, defenderse frente a eventuales amenazas y de reivindicar sus aspiraciones.

Robbins (1999) dice que los sindicatos laborales son un medio a través del cual los empleados canalizan sus requerimientos. Actúan en forma colectiva para proteger, y exigir sus derechos. El sindicato es el representante de aquellos trabajadores que voluntariamente se han acogido a este grupo, los representan específicamente a la hora de acordar mejoras salariales o condiciones de trabajo, mediante la negociación colectiva. Hay empresas donde a los sindicatos se les da otras oportunidades de influir ya sea en la toma de decisiones respecto a la vinculación, despidos, horarios, procedimientos, capacitación, estos son ejemplos en los que los sindicatos influyen pero el área mas importante de influencia sindical son los salarios y las condiciones de trabajo.

En las empresas donde hay sindicatos, las instancias de evaluación de desempeño pesan menos, ya que no tienen relación con las recompensa salariales, a la hora de una negociación colectiva los sindicatos destacan la antigüedad en la empresa, dando menos importancia a la evaluación.

Toma de decisiones

Es considerada como un proceso siguiendo la definición que realiza Luhman “donde estima que las organizaciones deben ser vistas como un sistema formado por decisiones”. Comprender este permite elaborar un diagnóstico en su devenir como sistema. Es necesario la libertad y estímulos para que los trabajadores se motiven y atrevan a innovar y desarrollar ideas en beneficio de la organización. (Luhman en Rodríguez: 2004: 63)

Atención al detalle

Es el grado de importancia que da la institución al desempeño laboral de un funcionario al demostrar la precisión, el análisis y la atención al detalle en las labores realizadas. (Robbins: 1999)

En relación esta característica, los Programas de Mejoramiento de Gestión, del área de recursos humanos, ha puesto énfasis en fomentar la Evaluación de Desempeño, para que este sea un verdadero instrumento de apoyo para mejorar la calidad del trabajo de los funcionarios. Es así que en el Informe de desempeño funcionario existe el factor “calidad de Trabajo” que mide rigurosamente la precisión, la capacidad de análisis y la atención al detalle que pone el funcionario para ejercer sus labores.

Orientación a los resultados

Es la forma en que la organización se enfoca en los resultados en lugar de las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados. (Robbins: 1999)

Orientación hacia las personas

El grado en que las decisiones de la institución toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente, dentro de la organización. (Robbins: 1999)

Estabilidad

Es la forma en que las actividades organizacionales prefieren mantener el statu-quo en contraste con la insistencia en el crecimiento. (Robbins: 1999)

Energía

El grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva. (Robbins: 1999)

Culturas fuertes

Robbins (1999) plantea que una cultura fuerte es que tiene bases sólidas, intensas que sustenta valores compartidos por todos sus trabajadores. A medida en que más miembros de la organización se comprometen y aceptan los valores que guían la organización, la cultura se hará cada vez más fuerte.

Una cultura fuerte tendrá gran influencia en el comportamiento de sus empleados, incluso mientras más fuerte es la cultura de la organización las jefaturas máximas o directores no estimaran una necesidad de formalizar normas y procedimientos para guiar el comportamiento de sus empleados, los lineamientos generales son interiorizados totalmente al momento de aceptar la cultura.

Un beneficio que se puede ver de una cultura fuerte es una menor rotación de personal, ya que las personas que se identifican con la cultura de la organización, quieren permanecer en ella.

Otra característica es que muestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que representa la organización. Esta visión de propósitos compartida, propicia la lealtad y el compromiso organizacionales

En resumen, la Modernización en las instituciones públicas ha requerido de la aplicación de modelos organizacionales y de herramientas y tecnología que se adapte a las transformaciones y ambiente en el cual se aplica.

Un ejemplo de esto son los compromisos de los Indicadores Colectivos o POA programas de mejoramiento anual, en el cual participan y aportan todos los funcionarios de una institución por Departamento o Unidad, estos desafíos planteados por la institución, tienen que ver con la posibilidad de innovar no sólo productos o servicios, si no también procedimientos

Para que ello ocurra, incentivan el trabajo en equipo de los funcionarios públicos, en el cumplimiento de metas de gestión, incrementando un porcentaje en sus remuneraciones, por ejemplo en los Indicadores de Desempeño Colectivo, cada año, la Dirección Nacional de cada Servicio Público, debe definir los equipos que trabajaran para cumplir las metas de desempeño colectivo, luego se definen los lineamientos generales junto con otros servicios y el jefe superior del servicio lo envía al Ministerio correspondiente.(Robbins: 1999)

El Proyecto de Reforma y Modernización del Estado busca en todos los servicios públicos consolidar estos cambios haciendo que entreguen productos y servicios de calidad en forma eficiente y eficaz, pero le importa además que se esmeren en las técnicas y procedimientos de manera tal que un servicio de certificación externa, en este caso bajo, las exigencias de Norma ISSO 9001 acredite

los estándares de calidad de los resultados y el mejoramiento continuo de estos.
(Robbins: 1999)

El desarrollo de los Servicios Públicos tiene un lugar fundamental porque son vistas como una palanca de incremento de la competitividad del país y de la búsqueda de mayor desarrollo. De acuerdo a esta mirada, para generar la modernización de la administración pública una de sus líneas de acción es el fortalecimiento de los Recursos Humanos, y algunas de las medidas tomadas fueron favorecer la carrera funcionaria, estimular la profesionalización y preocuparse por la calidad de vida de los funcionarios sin perder la orientación hacia los resultados pero todo bajo el Principio de igualdad y no discriminación.

Considerar que las exigencias permanentes de una institución influyen en la calidad de vida de los funcionarios y mantener preocupación por ellos, permite generar un compromiso de ambas partes y favorecer los cambios.

Dentro del ámbito del desarrollo de los Recursos Humanos, se crean las Oficinas de Higiene y Seguridad y Mejoramiento de ambientes de trabajo, que buscan entregar un bienestar laboral en materias físicas y ambientales. El “Código d Buenas Practicas”, pretende Generar y/o garantizar condiciones que promuevan la igualdad de oportunidades en los órganos de la Administración del Estado, asegurando la vigencia del principio de no discriminación y en especial, el de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo relativo al acceso al empleo, la retribución, la promoción, la formación profesional y las condiciones de trabajo.

Como consecuencia de los rápidos cambios de nuestra sociedad, el Estado se enfrenta a la necesidad de readecuar su rol, materializando los cambios mediante la implementación del proceso de Reforma y Modernización del Estado, como es sabido, esta busca cambiar la Cultura Organizacional de las instituciones públicas burocráticas administrativas, por instituciones modernizadas y orientadas al servicio de los ciudadanos.

En relación al concepto de estabilidad y energía el Estado incentiva el crecimiento de las instituciones y el desarrollo de los funcionarios mediante los Programas de Mejoramientos de Gestión, y el incentivo monetario por cumplimiento de metas, el desarrollo de la carrera funcionaria, el ascenso o ingreso mediante concurso público, recordemos que durante años una característica cultural de los servicios públicos era la inamovilidad del cargo.

Hasta ahora hemos podido apreciar algunas características de la cultura organizacional presentes en la Reforma y Modernización del Estado, implementadas en los servicios públicos del país, sin embargo, más adelante podremos comprobar cual es el estado del arte en lo que respecta a la situación en el Instituto Nacional de Estadísticas, en relación a la cultura organizacional actual que viven los funcionarios.

CAPÍTULO 3: REFERENTES METODÓLOGICOS

3.1 Paradigma Interpretativo

El paradigma utilizado en esta investigación es el Paradigma Interpretativo, “su fundamento radica en la necesidad de comprender el sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida y desde la perspectiva de los participantes” (Vasilachis de Gialdino: 1992: 43)

Lo que interesa conocer es la manera en la que el mundo social es interpretado, comprendido, experimentado y producido, situarse en él es necesario para comprender la dinámica de los procesos sociales, del cambio y del contexto social, por lo tanto es evidentemente justificado su elección, ya que el objeto de este estudio es comprender precisamente desde la experiencia de los funcionarios como han vivido este proceso de cambio de la administración pública, desde sus propios significados e interpretaciones, en este paradigma lo que interesa es la profundidad sobre las que se puedan captar las experiencias vitales.

Posicionarse en este paradigma ayudará a capturar las historias individuales que se manifiestan en la organización social elegida, en este caso una institución pública, que ha tenido que transformarse junto a este proceso de cambio organizacional y social, influido por políticas de Estado y demandas de cambio de organismos internacionales. Las historias de los propios funcionarios públicos, serán capturadas a través del lenguaje como señala Vasilachis de Gialdino (1992) como un recurso y como creación, como una forma de producción y reproducción del mundo social.

En esta investigación las experiencias serán significadas por los propios funcionarios públicos, los cuales son influenciados a su vez por el contexto en el cual se encuentran. En ese sentido comprender el significado que los entrevistados han dado a la cultura organizacional en este proceso transformador del Estado, permitirá comprender una institución pública, que en los últimos diez años ha experimentado un proceso transformador al parecer en su cultura organizacional.

La experimentación de estos cambios deben ser respondidos desde los propios protagonistas, los funcionarios públicos del Instituto Nacional de Estadísticas, desde sus propias perspectivas, interacciones y acciones, se tratará en definitiva de comprender su experiencia. El paso del punto de vista externo al interno, a través de la comprensión de la realidad simbólicamente preestructurada de cada contexto requiere de la función participativa del interprete que hace explícita la significación dada por los protagonistas, de acuerdo a Morse (2005) el investigador rescatará lo profundo por sobre lo superficial, lo intenso sobre lo extenso, lo particular sobre las generalizaciones.

3.2 Enfoque metodológico

Este enfoque corresponde al tipo de *investigación cualitativa*, el cual se encuentra dentro del paradigma interpretativo, puesto que desde el punto de vista del área de investigación su objetivo esta enfocado a la descripción de las cualidades o características de un fenómeno, es decir, aquello que cualitativamente permite

distinguir el fenómeno investigado de otros fenómenos. La característica principal de la investigación cualitativa es la forma en que el mundo es comprendido por el otro, visto desde su vara de medida que le es propia y lo constituye, la cual se organiza por sus sentidos, sus significados, experiencia, por su conocimiento y relatos entre otros. “La investigación deberá indagar en situaciones naturales, intentando dar sentido o interpretar fenómenos en los términos que las personas les otorgan” (Vasilachis de Gialdino, 1992: 24).

En este estudio lo que interesa investigar corresponde a la experiencia del funcionario público a diez años de implementado la Reforma y Modernización del Estado respecto a su Cultura Organizacional.

Un estudio cualitativo posibilita la aproximación a “un sujeto real, un individuo real, que está presente en este mundo y que puede, en cierta medida, ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones, valores, etc.” (Gil Flores, 1994: 30).

Al estudiar a las personas con el método cualitativo, llegaremos a conocer a los sujetos en su dimensión personal. Esta estrategia metodológica es adecuada, debido a que se puede seguir un diseño de investigación flexible, con interrogantes amplias, no estructuradas, que permiten ver el escenario y a las personas en una perspectiva holística, considerándolos como un todo.

Utilizar este enfoque significa obtener un grado de conceptualización mayor, que pueda cubrir una parte de la realidad, en este sentido el método cualitativo es de carácter conceptual-inductivo, el investigador en este caso establece contacto con un acontecimiento que apenas conoce.

Otra característica importante a considerar es que la investigación cualitativa es procesal ya que subraya el valor de los cambios que los procesos implican. El cual, se basa en que los participantes de la vida social experimentan la realidad social como procesos.

Por lo tanto, la metodología cualitativa resulta ser la más adecuada, debido a que permitirá un acercamiento para comprender la experiencia de los funcionarios en el proceso de cambio hacia la modernización de la gestión pública, así como también situarse desde su vivencia respecto a su Cultura Organizacional.

3.2.1 Tipo de Estudio y diseño

La presente investigación se introduce en la metodología exploratoria - descriptiva, teniendo como propósito conocer la realidad a través del propio actor. Hernández, Fernández y Baptista (1991) señalan que este estudio de carácter exploratorio implicará que el objetivo es examinar un tema de investigación poco estudiado, o que no ha sido abordado en investigaciones anteriores. Siendo así lo que se espera es que genere estudios que aporten al conocimiento sobre el tema expuesto

anteriormente. Por lo tanto, será un estudio exploratorio dado que existen pocos estudios acerca de la experiencia de los funcionarios públicos sobre Cultura Organizacional a diez años de la implementación la Reforma y Modernización del Estado.

El carácter de esta investigación será descriptivo, ya que “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidad o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. (Hernández Sampieri J., y Otros., 2000: 60). Por otra parte, interesa conocer cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de estudio. En este sentido concierne comprender como aprecian los funcionarios el cambio en su Cultura Organizacional.

El diseño responde al tipo no experimental, ya que las variables que están presentes en la investigación no serán manipuladas a priori, es decir “(...) sino como se dan en su contexto natural, para después analizarlas” (Hernández, 2003: 287). En el caso de esta investigación, se entrevistará a los funcionarios que se desempeñan en una institución pública (el ambiente natural) de la Región Metropolitana.

Los diseños no experimentales se pueden clasificar en transeccionales o longitudinales; para efectos de la presente investigación utilizaremos la investigación transaccional ya que ésta “recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, 2003: 270). Para esto interesa comprender la

experiencia de los funcionarios públicos que tengan una antigüedad laboral de al menos diez años de tal forma que puedan dar cuenta de los cambios experimentados en su Cultura Organizacional en el presente.

3.2.2 Delimitación del campo de estudio

Para seleccionar a los funcionarios públicos, se utilizará una muestra *no-probabilística*, o también llamadas *muestras dirigidas*, “éstas suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario” (Hernández, 1998: 312). La ventaja de este tipo de muestras es su utilidad para el tipo de diseño (no experimental) que se utilizará en la presente investigación ya que éste requiere una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente; a partir de la selección de algunas personas, se realizará inferencias sobre nuestro universo (Hernández, 2003). Asimismo, “la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores” (Hernández, 2003, 327). Para efectos de nuestra investigación, los criterios de elección de la muestra, se realizaron en función de aquello que consideramos más representativo.

La muestra es intencionada “Estas suponen un procedimiento de una selección un poco arbitraria” (Roberto Hernández, 2001: 231), ya que corresponde a los funcionarios públicos hombres y mujeres que tengan una antigüedad laboral de al menos diez años distribuidos por calidad jurídica, escalafón y por Sud-Dirección

una institución pública de la Región Metropolitana y que hayan participado de la Reforma y Modernización del Estado.

Población

En el presente estudio, se trabajó con las personas que tienen la denominación de *funcionarios públicos* que se desempeñan en una institución pública, como criterio se estipuló que tuvieran: calidad jurídica de *Planta* como a *Contrata* según el Estatuto Administrativo; en relación al género se consideró a hombres y mujeres; y con una antigüedad laboral de al menos diez años considerando la implementación de la Reforma y Modernización implementada en el INE ; distribuidos por calidad jurídica, escalafón y Sub-Dirección.

En este estudio no serán considerados las personas que posean la calidad jurídica “Honorarios” , ya que para todos los efectos están regulados por el Código Civil y no por alguna regulación del ámbito público, por tanto, no serían funcionarios públicos de acuerdo a este marco legal.

Debido a que este estudio abarca a funcionarios públicos, se guardará en estricto rigor las identidades de cada uno de los participantes de las entrevistas. De este modo, solo presentaremos algunos datos que den cuenta de la calidad jurídica, escalafón, Sub-Dirección a la que pertenecen, y sexo de los involucrados.

3.2.3 Universo

En este estudio se consideró el conjunto de funcionarios públicos, hombres y mujeres con al menos diez años de antigüedad laboral en el Instituto Nacional de Estadísticas de la Región Metropolitana que trabajan en el Edificio de Vicuña Mackenna y del Edificio de Bulnes, esto asciende a una cantidad 610 funcionarios.

3.2.5 Criterios de la muestra

Para definir los criterios de la muestra, debemos comprender que en el caso de la muestra cualitativa se extraen hablantes los cuales funcionan como perspectivas, cada individuo es tendrá una visión parcial pero a la vez compleja, él representa así una “clase” o categoría social, entendida como una posición o una perspectiva específica en una estructura de relación.

Para esta investigación se trabajó con una muestra de doce funcionarios públicos del Instituto Nacional de Estadísticas, con una antigüedad a lo menos diez años de antigüedad en la institución, de ambos sexos, que desempeñen sus labores en los edificios de Bulnes y Vicuña Mackenna de la Región Metropolitana., con calidad jurídica Planta y Contrata y pertenecientes a los Estamentos Profesional, Técnico, Administrativo y Auxiliar.

3.2.6 Procedimiento del trabajo de investigación

- 1 Visita al Instituto Nacional Estadística (Edificio de Bulnes y Vicuña Mackenna) de la Región Metropolitana.
- 2 Se agendó una reunión previa con la persona calificada para autorizar el estudio, con el fin de explicarle las características de la investigación y el perfil de los usuarios a entrevistar.
- 3 Entrega de una carta donde se solicitó formalmente la autorización para realizar esta investigación indicando las características de los entrevistados.
- 4 Contacto telefónico y personal con los funcionarios que fueron entrevistados, para generar un ambiente de confianza antes de la entrevista. Se les explicó en que consistía la investigación y la entrevista, poniendo énfasis en la confidencialidad de los datos entregados y la firma de un consentimiento informado, para respaldar la voluntariedad de la entrega de la información por parte de los usuarios.
- 5 Se dispuso de un ambiente cordial para la entrevista, materiales y setting adecuado, el cual fue facilitado por el INE.
- 6 Aplicación de la entrevista.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Uno de los componentes que utiliza la investigación cualitativa son: los datos, los cuales incluyen la revisión de documentos y la entrevista. Estos deben guardar relación con el objetivo de la investigación y serán recogidos en situaciones naturales es decir es el investigador el que se aproxima a situaciones, procesos, donde tratará de captarla en la complejidad de la situación real. Estas técnicas son descritas en más detalle a continuación.

3.3.1 Fuentes documentales

Para abordar la investigación se recurrirá a diversas fuentes de información de la institución pública seleccionada tales como: documentos escritos, memorias anuales, entrevistas con personas claves, con el propósito de realizar un primer sondeo respecto a la Cultura Organizacional de la institución pública elegida y poder analizar el conocimiento que existe respecto a sus principales elementos de transformación de la institución en cuanto a su Cultura Organizacional.

Y como información secundaria revisión de tesis, documentos en línea. Con el objetivo de dar "...justificación y acreditación de sus análisis e interpretaciones; o con propósitos de acometer reconstrucciones más o menos históricas". (Valles: 2000: 119)

3.3.2 Entrevista en profundidad.

Para esta investigación, como técnica de recolección de datos, se utilizará la entrevista en profundidad a través del tipo “*estandarizada no programada*” (Valles, 2003: 187), basada en un “guión” y cuyas características son la “preparación de guión de temas a tratar y tener la libertad del entrevistador para ordenar y formular las preguntas, a lo largo de la entrevista”. (Valles: 2003: 180)

Para el objeto de esta investigación este tipo de entrevista resulta ideal para llegar a obtener el conocimiento que tienen aquellos funcionarios públicos, con al menos diez años de antigüedad del Instituto Nacional de Estadísticas, respecto del proceso de Reforma y Modernización del Estado. Lo que se perseguirá por lo tanto serán las explicaciones que los propios funcionarios públicos puedan dar sobre este proceso y no lo que los supuestos, creencias o ideas dicen al respecto.

El mismo autor señala que la entrevista en profundidad, es la que más se acerca a la conversación coloquial o de la vida diaria. No obstante, al contar con un guión y seguir determinadas técnicas también es diferente a una mera plática (Valles: 2003). Ello, porque en la entrevista se ha preestablecido que “uno habla y el otro escucha”, y por otra parte, “el entrevistador anima constantemente al entrevistado a hablar sin contradecirle” (Valles: 2003: 181). Esto último es de vital importancia si lo que se busca es que los sujetos informantes cuenten aspectos significativos de su vida laboral, en función de su experiencia y en relación al proceso de la

implementación de la Reforma y Modernización del Estado. Para ello es fundamental ofrecer al entrevistado desde el inicio de la entrevista una explicación sobre la finalidad de esta y una orientación general del estudio que se realizará (Valles: 1999).

En este sentido, se adecua al enfoque metodológico elegido (cualitativo) y a los aspectos necesarios de conocer de los individuos seleccionados. Se destaca que la entrevista en profundidad permitirá la obtención de gran riqueza informativa, la cual provendrá de las propias palabras de los funcionarios, como también la posibilidad de la transmisión de información no superficial, de acuerdo a Ortí (1989), “el análisis del significados”, “el estudio de casos típicos o extremos, en los que la actitud de ciertos individuos encarna, en toda su riqueza, el modelo ideal de una determinada actitud”.

Al respecto una definición de Taylor y Bogdan: “Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, estos encuentros van dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan en sus propias palabras” (Taylor y Bodgan: 1986: 69).

Es importante rescatar que esta técnica es, como señala Alonso (1994) “un constructo comunicativo”, siendo el producto de la entrevista, es decir el discurso en este caso de los funcionarios públicos, un “marco social de la situación de entrevista” (Alonso, 1994), en este caso hablará de su vivencia de la cultura de la institución

pública a partir de la implementación de la Reforma y Modernización del Estado.

De lo anterior, y volviendo a las características de la entrevista “estandarizada no programada” (Valles, 2003: 187), esta señala que la “estandarización” se hará en función del lenguaje del funcionario público; no hay un orden rígido o preestablecido, sino que más bien se ordenan en función de las necesidades de cada una de la personas a entrevistar.

Finalmente este estudio realizará la estrategia de la triangulación, también llamada Estrategia de estrategias, donde se utilizarán las *Fuentes Documentales*, *Revisión de Información Primaria y Secundaria* y *Entrevista en Profundidad*, para que la obtención de la información y su análisis sea integrada finalmente de acuerdo a las tres herramientas metodológicas utilizadas durante el estudio. (Valles: 1999)

3.4 Técnicas de análisis de la información

Esta etapa de la investigación resulta ser según palabras de Valles (1999) “la tarea más fecunda en el proceso de investigación”, ya que será el momento en que es posible reunir la información obtenida del trabajo de campo, revisión de la documentación y la observación participante que al ser incorporados en un sistema de significados darán cuenta de la realidad particular que viven los funcionarios públicos en el Instituto Nacional de Estadísticas estudiada, a diez años de implementada la Reforma y Modernización del Estado, realidad que al ser analizada podrá aproximarnos a una comprensión de la misma.

La información obtenida o llamada también *dato*, el cual en su sentido etimológico es *lo dado*, es por tanto el resultado de una elaboración de la realidad, sin embargo lo que constituye en realidad es un referente teórico y conceptual que construye el investigador el cual está condicionado de acuerdo a su proceso de percepción y la manera como da cuenta o comunica esta realidad, por esto es que se dice que el investigador construye los datos. El análisis de estos datos cualitativos se realiza a través de lo que se denomina reducción de datos los cuales implican la categorización y codificación para poder organizar conceptualmente y presentar la información.

En esta investigación para el análisis de la información se utiliza el Método de Comparación Constante, de B. D Glaser y A.L. Strauss (MCC) en 1967. El objetivo de esta elección ha sido el de concebir conceptos teniendo como base la información

recopilada desde las entrevistas en profundidad en los funcionarios públicos.

Además, dicho método, permite considerar una adecuada orientación exploratoria, debido a que permite el análisis de las entrevistas, hasta llegar a una saturación de la información, situando a la base del estudio categorías y propiedades analíticas conceptuales.

Mediante el Método de Comparación Constante el investigador codifica y analiza la información reunida, con la finalidad de conceptualizar estos datos. Para luego contrastar con las categorías surgidas durante la investigación.

Según Valles, “los términos categorías y propiedades tienen significados específicos en este contexto. Las categorías sirven para englobar información diversa y las propiedades vendrían a ser una especie de subcategorías. Ahora bien, ambas (categorías y propiedades) se las concibe aquí como analíticas, conceptuales” (Valles: 1997: 347)

El Método de Comparación Constante busca generar categorías conceptuales, propiedades e hipótesis. Las propiedades pueden ser condiciones, consecuencias, dimensiones, tipos, etc., requiriendo únicamente de la saturación de la información. El objetivo es la generación de teoría. Se le considera aplicable a cualquier tipo de información cualitativa (observaciones, entrevistas, documentos, artículos, libros, etc. (Valles 1999: 347-348).

El análisis de los datos obtenidos de las entrevistas a los funcionarios se realizara en cinco etapas:

1. De los datos brutos a la categorización inicial: a través de las entrevistas en profundidad (datos brutos) se hará una categorización, con la finalidad de buscar un denominador común. La categorización soporta un significado o tipos de significados. Estas pueden referirse a “situaciones y contextos, actividades y acontecimientos, relaciones entre personas, comportamientos, opiniones, sentimientos, perspectivas sobre un problema, métodos y estrategias, procesos” (Valles, 1999:208). Por otra Valles señala que la codificación es la operación concreta por la que se asigna a cada unidad un indicativo o código, también consideradas como marcas que se añaden a las unidades de datos para indicar a la categoría a la que pertenecen. Las categorías se establecerán a priori, de acuerdo las categorías ya usadas en otra investigación en este caso las utilizadas en el estudio realizado en el año 2002 llamado *Proceso de Modernización del Instituto Nacional de Estadísticas: Cambio cultural*
2. Desarrollo de categorías iniciales, que pone en práctica dos operaciones: Comparación constante de la operación (las cuales son búsqueda activa y sistemática de propiedades) y la escritura de análisis e interpretación. Para registrar las ideas que vayan surgiendo de la codificación. (Valles 1999: 350).
3. Integración de categorías y sus propiedades: Valles afirma que corresponde a la formulación de hipótesis definidas como respuestas provisionales acerca de las relaciones entre categorías conceptuales. (Valles 1999: 353).

4. Delimitación de la teoría: Entre cuyos rasgos básicos se encuentran dos definitorios. Parsimonia, es hacer máxima la comprensión y explicación de un fenómeno con el mínimo de conceptos y formulaciones. Y alcance que puja por ampliar el campo de aplicación de la teoría sin desligarse de la base empírica de partida (Valles 1999: 354).

5. Escritura de la teoría: Alude a la meta de la investigación. Las reflexiones en sus anotaciones proporcionan el contenido que se esconde tras las categorías, las cuales se convierten en los temas principales de las teorías presentadas posteriormente en artículos o libros (Valles 1999: 356).

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1 Resultados

A continuación se describe a modo de resumen las dimensiones, categorías y subcategorías encontradas en las entrevistas realizadas a los funcionarios públicos del Instituto Nacional de Estadísticas.

Dimensión	Agentes de Cambio	Definición Personas cuya función es estimular, facilitar y coordinar los cambios en un sistema
Categoría	Estilos de Liderazgo	Modelo total de filosofía, habilidades, rasgos y actitudes de un líder, que se muestran en su comportamiento
Subcategoría	Comunicación	Transferencia de información y su comprensión de una persona a otra.
	Estilos de Gestión	Sistema de creencias que predomina en los pensamientos de los administradores y afecta sus acciones en cada organización.
	Malas prácticas	acción de cometer prejuicio o discriminación en contra de un funcionario o funcionaria de la misma institución
	Profesional de ingreso reciente	Persona con formación universitaria con una antigüedad inferior a los tres años aproximadamente en la institución.
	Trabajo en Equipo	estrategias que permiten que sus integrantes conozcan sus objetivos, contribuyan de manera responsable y entusiasta a la tarea, y se apoyen unos a otros.
	Valoración de la experiencia laboral	Filosofía y estilos en los que la experiencia laboral de las personas es reconocida, apreciada y usada en provecho de la institución.
Dimensión	Reconocimiento Hitos de la Modernización	Comprensión por parte de los funcionarios públicos de ciertas señales claves en el ámbito de la Reforma y Modernización del Estado dentro de su institución pública.
Categoría	Avance Tecnológico	tecnologías de información y comunicación al servicio de la administración pública para mejorar la gestión y atención a los usuarios
	Calidad de Servicio	línea de acción para aumentar los niveles de satisfacción del usuario
	Imagen externa	apertura de la institución orientada hacia una imagen creíble y transparente de su gestión
	Profesionalización	proceso de perfeccionamiento y desarrollo de los funcionarios públicos el que implica un sistema de ingreso, promoción y egreso de los funcionarios
	Transparencia	aseguramiento del derecho de los ciudadanos a acceder a la información y la obligación de la institución de proporcionarla
Subcategoría	Capacitación	Es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.
	Carrera Funcionaria	Ascensos determinados por vacantes que se producen en la planta de personal. Posibilidad de progreso profesional

Dimensión	Repercusión Individual del cambio	Efectos de los cambios de los funcionarios públicos a nivel individual con ocasión de la Reforma y Modernización del Estado.
Categoría	Motivación	es un factor interno, para comprender el comportamiento de las personas.
Subcategoría	Choque Generacional	Sensación de aislamiento, inseguridad y desmotivación por parte de los funcionarios con antigüedad laboral, por efecto de la diferencia cultural.
	Equidad	Sistema de relación e intercambio entre la institución y el funcionario en el que este último espera cierto retorno de su contribución en forma de incentivos o recompensas en forma equitativa.
	Estrés en el trabajo	Tensión en los funcionarios por el aumento y nuevas exigencias en la asignación de las funciones.
Dimensión	Repercusión grupal del cambio	Efectos de los cambios de los funcionarios públicos a nivel grupal con ocasión de la Reforma y Modernización del Estado.
Categoría	Calidad de la Vida Laboral	Carácter favorable o desfavorable del ambiente total de las personas.
Subcategoría	Beneficios Sociales	Equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la institución.
	Compromiso Institucional	Estado de identificación del individuo con su institución y sus metas
	Condiciones Ambientales de trabajo	Circunstancias físicas en las que se encuentra un funcionario cuando ocupa un cargo
	Dedicación al trabajo	Grado de satisfacción en los funcionarios se sumergen en su trabajo invirtiendo tiempo y energía.
	Interacción de los funcionarios	Comportamiento de las personas que las lleva a constituir relaciones recíprocas informales y/o formales en la institución
	Moral de grupo	Conjunto de sentimientos y emociones, favorables o desfavorables en que los funcionarios ven su trabajo
	Participación Gremial	Tomar parte en la defensa y promoción de intereses profesionales, económicos y sociales.
	Política Salarial	Forma de retribución económica a los empleados según el tipo de contrato.
Categoría	Enfrentando los cambios	Diferentes formas en que los funcionarios enfrentan el cambio.
Subcategoría	Adaptación al cambio	Forma de enfrentar la incertidumbre modificando su comportamiento y actitudes para volver al estado de equilibrio
	Percepción de los cambios	apreciar los cambios como costos o beneficios sin importar su naturaleza
	Resistencia	Comportamiento orientado a desacreditar, postergar o impedir la implementación del cambio en el ambiente de trabajo

4.1.1 Dimensión: Agentes de Cambio



4.1.1.1 Categoría Estilo de Liderazgo

Como señalamos en capítulos anteriores el liderazgo se encuentra dentro de los elementos que se consideran en el estudio de la cultura organizacional. En este estudio nos hemos encontrado con diferentes estilos de liderazgo que los funcionarios del Instituto Nacional de Estadística reconocen como agentes de cambio, es decir personas cuya función es estimular, facilitar y coordinar los cambios en un sistema, como también identifican otros estilos de jefatura distante y que no promueven el trabajo participativo.

De la Categoría Estilos de Liderazgo se extrajeron las siguientes frases que dan cuenta de la percepción de los funcionarios de estilos de liderazgo.

"mi jefe siendo joven... es muy transparente y dice que si algo esta malo te dice "oye mira acá esto está mal, tenemos que corregirlo"...esa forma de planteártelo, tu te

sientes comprometida con él" (E1)

"La directora cuando llego acá... se reunió con todos los departamentos,... les dijo ... " yo quiero saber de las personas" (E9)

"el jefe que había antes, cuando estaba acá no había comunicación con él, teníamos que generar datos, generar, generar, y nunca sabíamos en que situación estábamos Y tampoco nunca se la jugó por nosotros en nada" (E12)

"su forma de ser la embarra, los tres saben mucho, pero su carácter lo embarra, su forma de ser lo tira pa` abajo, porque la gente lo ve como "el malo" como un jefe no accesible no que esta ahí " (E12)

Del análisis anterior sobre los distintos grados de satisfacción y desagrado con sus líderes, se agruparon las siguientes categorías.

4.1.1.1.1 Subcategoría: Comunicación

En relación a la comunicación lo que más valoran los funcionarios públicos es una forma de comunicación moderna a través de los medios tecnológicos disponibles, es decir la política de puertas abiertas que implementó la actual Directora donde toda la información del INE esta al alcance de los funcionarios a través de Intranet, inclusive un canal directo que comunica a los funcionarios con la Directora,

sin embargo lo que corresponde a la comunicación descendente, es decir de los niveles de jefatura superiores intermedios de autoridad a los niveles inferiores aún es deficiente y depende exclusivamente del estilo de liderazgo del cual depende. Lo anterior se puede ver reflejado a través de las siguientes frases:

"Yo la comunicación la encuentro buena, insisto el cambio que trajo la Directora con la modernización es muy buena, eso de ver las actas del comité directivo eso jamás antes tenias acceso, ahora esta en intranet" (E12)

" ahora todo se sabe por la intranet tu ves esas reuniones de directiva, no hay esos rumores de pasillo, de repente eran rumores que dejaban... que llegaba fin de año y que decían van a echar personas en cambio ahora las personas saben que vienen por periodos y que al terminar el periodo las podrían contratar para otro periodo" (E3)

"no bajan las informaciones una de las cosas que como dirigente gremial yo estoy siempre en las reuniones diciendo esto, pero es que los jefes a las personas no les comunican" (E1)

4.1.1.1.2 Subcategoría: Estilos de Gestión

En este sentido, los funcionarios dan cuenta de la estructura de la organización, orientación de la tarea entre otras, haciendo la distinción entre una administración con una orientación hacia una gestión burocrática existente antes y un estilo de gestión orientado hacia los resultados que se implementa con la Reforma y Modernización del Estado. También dan cuenta de algunos aspectos negativos que trae el nuevo estilo de gestión y que repercute en su trabajo.

"todo antes era todo a mano, entonces era tremendamente burocrático, tendrían que haber dos turnos uno de día y uno de noche y lo otro que en el tiempo de los milicos llegó gente a la administración pública sin tener idea y la pusieron en lugares de jefatura y no era lo suficientemente hábiles para el trabajo ni para dirigir" (E1)

"yo he notado que hay una estructura mas horizontal, ..., como que se achato mas, ... permitió que se mejorara la comunicación entre los jefes de Departamento y los del subdepartamento, como que hay mas fluidez, ahora el jefe de departamento es como cualquier funcionario,...cualquier información es mas directa" (E8)

"desgraciadamente desde un tiempo a esta parte las administraciones han sido muy despersonalizadas, básicamente negociante, llegan asi con la mentalidad ... que el mercado te esta exigiendo así es que te exige, buena calidad de la producción etc,

aquí se llega con un objetivo muy claro, el producir, producir, producir con una máxima calidad y en las mas diversidad de productos" (E9)

4.1.1.1.3 Subcategoría: Malas Prácticas

En esta subcategoría los funcionarios reconocen algunos comportamientos de sus compañeros de trabajo y de algunos jefes que consideran no corresponde a un buen trato laboral .

"el hecho de los tratos, en general la misma gente nueva que llega es muy como que te quieren poner el pie encima, entonces los tratos de esa persona son malos el mismo hecho de que llegan en la mañana y no te saludan". (E2)

" hay gente que esta enferma, esta físicamente y mentalmente enferma porque se guarda eso...yo lo vi con una persona que estaba así, de repente estaban con mal trato hacia ella, esta persona es como tímida, y ella para evitar problemas ella no decía nada, ella era muy buena para su trabajo". (E2)

4.1.1.1.4 Subcategoría: Profesional de ingreso reciente

En esta subcategoría los funcionarios dan cuenta de una serie de características negativas que tienen que ver con el buen trato laboral , las cuales

describen al nuevo profesional que ingresa a la institución y que tiene una antigüedad aproximada no superior a tres años.

“y lo que tienes de los nuevos profesionales que muchos me da la impresión de que muchos en la universidad se saltaron o no aprobaron el ramo de relaciones” (E1)

“además que son profesionales y otros vienen con cargo altiro...entonces que llegue un honorarios de 23, 24 años y lamentablemente los tratos son malos...pero la gran mayoría el 80 por ciento es malo” (E2)

“a veces los jóvenes son más prepotentes, y uno dice que se cree este mocoso esta mocosa que no sabe na, tiene puros libros en la cabeza y viene a implantar una teoría y uno sabe que va a fallar y falla” (E4)

4.1.1.1.5 Subcategoría: Trabajo en Equipo

Los funcionarios manifestaron pleno conocimiento de lo que significa trabajar en equipo y qué es lo que deben hacer para que resulte así, otros dieron cuenta que esa es su forma de trabajo diario, sin embargo para otros las condiciones aún no están dadas para que eso sea efectivo.

“aquí todos sabemos lo que estamos haciendo... entonces tal persona es concentrada, ...esta otra persona que es rápida y sabe buscar en Internet, ... yo no tengo dones

para la computación pero tengo otros dones...entonces yo paso a hacer complemento del equipo y el equipo complemento mío" (E4)

"tenemos que hacer el trabajo, el equipo tiene que ser así, no sacamos nada con darle mas trabajo a la persona que trabaja mas y mejor, porque seria cargar, pero la persona que se esta quedando abajo hay que incentivarla y motivarla para que también rinda al ritmo del equipo, es importantísimo trabajar así" (E7)

" las metas del sector público son por equipos de trabajo, pero un equipo se tiene que estar mirando las caras, pero eso no existe... " (E11)

4.1.1.1.6 Subcategoría: Valoración de la Experiencia Laboral

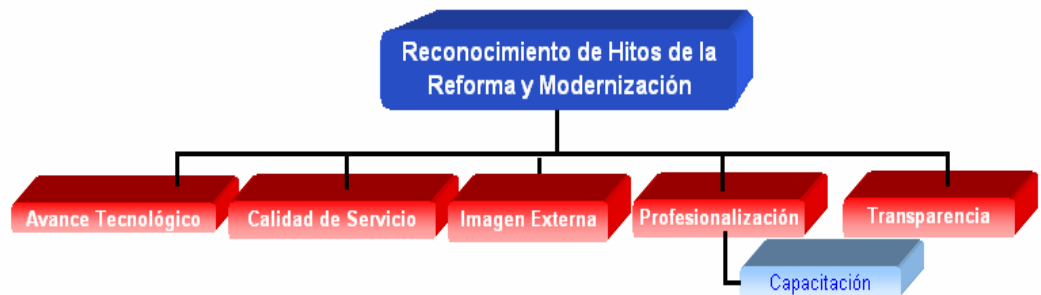
Valorar la experiencia laboral parece ser un rasgo que los funcionarios del INE abordan e identifican como importante en este proceso de cambios, donde de acuerdo a sus percepciones la incorporación de fuerza laboral joven pareciera que intenta dominar e imponer su estilo de gestión olvidando el valor del conocimiento, del consejo y entrenamiento, como ellos se refieren “debemos rescatar el alma del pasado”. Las frases que más reflejan esto son:

"Hasta que pasa un problema y ahí recién van donde el funcionario antiguo...Debían juntar a la gente nueva con los nuevos conocimientos con la experiencia de los funcionarios antiguos" (E8)

"algunos funcionarios antiguos entienden que tiene que haber un compromiso de la experiencia y lo nuevo...Hay gente que esta dispuesta a entregar su experiencia" (E8)

"la directora que ya venia con un planteamiento diferente eso te ayudo mucho, porque ya llego a la cabeza una persona con un concepto diferente, con un cambio, que venia estructurado de otra forma, entonces eso te ayudó ...la Dirección hoy se le ha dado más espacio a la gente, hoy día la Directora valora a la gente, yo te digo, no por mi caso, yo digo personas antiguas que antes estaban en un rincón que ahora están integradas, y que ahora dicen valgo..." (E12)

4.1.2 Dimensión: Reconocimiento Hitos de la Modernización



Esta dimensión agrupa todas aquellas categorías en las cuales los funcionarios públicos comprenden que existen señales que dan indicios de la Reforma y Modernización del estado en diversos ámbito de su institución

4.1.2.1 Categoría Avance Tecnológico

El desarrollo tecnológico se encuentra dentro de la agenda Pro Crecimiento en el llamado Gobierno Electrónico, los funcionarios públicos aprecian estos cambios señalando que es un “salto tremendo en nuestros trabajos”. Algunas de las frases más representativas son:

"el cambio mas grande que tuvimos fue la implementación de la computación porque estábamos acostumbrados a cuadros, papeles, papeles y cuadros sumar restar" (E3)

"nosotros entregamos una cifra oportuna, eso me gusta actualmente, porque nosotros teníamos anuarios de cinco años de retraso antes, porque se trabajaba prácticamente manual"(E4)

4.1.2.2 Categoría Calidad de Servicio

En esta categoría los funcionarios públicos son críticos al hablar sobre calidad de servicio en su institución, toda vez que la modernización del Gestión Pública está orientada a la satisfacción de los clientes internos como también a los usuarios, ellos señalan que si bien se encuentra dentro de los objetivos del INE aún hay mucho que mejorar.

"Mira yo diría que estamos bien pero nos falta todavía aplicar el tema,... tal vez no llenarnos de muchos trabajos, hartos proyectos, yo me concentraría en lo que hay y en mejorar la calidad,... porque no sacamos nada con mostrar afuera que estamos llenos de pega y la calidad que..." (E8)

"La parte de recursos humanos debiera mejorar, hay un poquito de ilegalidad, por ejemplo hay un proyecto de 500 personas y son todos honorarios no tan solo encuestadores también los jefes son honorarios, entonces la mirada mía es de no llenarnos de proyectos si la pega no la vamos a hacer bien" (E8)

"Yo creo que el INE responde a los cambios externos, en cuanto a la calidad para allá vamos, tenemos que tener estándares de calidad... a nivel de la OCDE"

4.1.2.3 Categoría Imagen Externa

Superar la imagen de “los mentirosos del INE” o los “manejadores de cifras” es una preocupación de los funcionarios del INE y por supuesto de quienes pretenden modernizar la administración pública en este sentido la utilización de las herramientas de Internet ha servido para ir cambiando la imagen de las instituciones a una imagen más moderna y transparente como señalan los funcionarios, por otra parte, los funcionarios reconocen que la labor ha realizado en el poco tiempo de gestión que lleva en la institución, la Directora ha impulsado a través de los medios de comunicación visual y escrito, y de otros organismos nacionales como internacionales una decidida campaña con el fin de “llevar una buena imagen afuera” .

"la directora que no lleva mucho tiempo, pero a hecho una buena labor en llevar una buena imagen afuera, por ejemplo al Banco Central a otras instituciones y no solamente muestra el IPC muestra otras estadísticas se ha preocupado, quiere demostrarle al mundo que la institución tiene una directriz" (E8)

"la Directora esta orientada a difundir al instituto,... ha salido en televisión, diarios revistas, ahí se esta dando a conocer mas lo que es el servicio en este minuto" (E10)

4.1.2.4 Categoría Profesionalización

Inserta en las nuevas políticas de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público, la Profesionalización del Servicio Público es uno de los compromisos asumidos en la Agenda de Modernización del Estado, donde la probidad, idoneidad así como la gestión participativa, eficiencia y eficacia son requisitos fundamentales en la administración pública actual.

"la modernización que se ha dado, y yo creo que ha servido bastante al interior del INE, ya que el profesional antes estaba callado, independiente que tuviera título o sin título, su aporte antes no era aprovechado ahora en cambio se aprovecha, ha dado frutos, por lo menos es mi forma de ver"

4.1.2.4.1 Subcategoría: Capacitación

La capacitación es reconocida como una de las herramienta de la modernización que les ha permitido a los funcionarios integrarse al desarrollo de la institución, independientemente de la edad o antigüedad en la misma.

"En cuanto a eso el INE ha cambiado mucho, el INE tanto como nacional o internacional es amplia, se han realizado muchos viajes al extranjero, gente que va a cursos, diplomados, seminarios en estos últimos años ha sido bastante"

"teníamos colegas de 50 años de edad y no querían meterse al computador...pero con los cursos de capacitación que se les dio ahora un están capos en esos"

"En capacitación hay harto trabajo con la gente, las mismas charlas técnicas que se hacen una vez a la semana, entonces hay un interés de la jefatura de la dirección porque todos los empleados se vean envueltos en el desarrollo"

4.1.2..4.2 Subcategoría: Carrera Funcionaria

Los funcionarios reconocen que en su institución es posible realizar una carrera, hay posibilidad de de adquirir más responsabilidades y ser reconocido por ello a veces económicamente otras veces teniendo la oportunidad de realizar otras tareas de acuerdo a su experiencia y méritos.

"la carrera que hemos desarrollado con B porque nosotros entramos acá siendo encuestadores a honorarios por tres meses, cuatro meses y debido a la calidad de nuestro trabajo nos fuimos quedando, fuimos ascendiendo, tomando mayor cantidad de responsabilidades, ahora ella tiene a cargo toda la Unidad" (E7)

"si no fuera por esta estructura, estos nuevos cambios que vinieron, alomejor nosotros habríamos seguido siendo encuestadores" (E7)

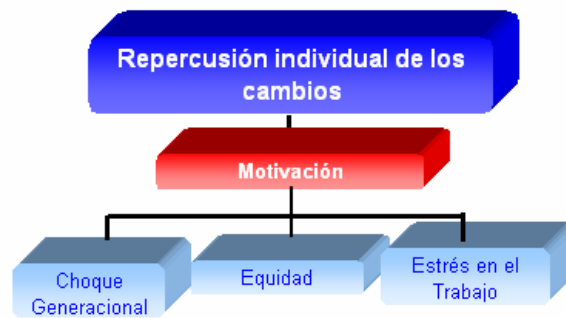
4.1.2.5 Categoría Transparencia

Uno de los principios éticos que rigen la administración pública en la actualidad es la transparencia, la cual se encuentra dentro de las tres agendas de modernización del gobierno, llamada Agenda de Transparencia la que es entendida como la publicidad y la información oportuna de las prácticas gubernamentales para los usuarios y funcionarios públicos. Los funcionarios fueron muy claros al reconocer este principio dentro de su institución.

"la directora se junta con un equipo y ven todos los temas del INE dentro de una semana y te los puedes ver publicada y puedes ver lo que paso y lo que no paso, o sea hay transparencia" (E12)

"si la directora quiere que seamos autónomos yo creo que es súper importante tener estándares internacionales,... las estadísticas tienen que ser del INE entonces eso hay que venderlo y hacerlo creer a la gente, porque hoy día todavía la gente dice "los mentirosos del INE"...eso hay que tratar de cambiarlo y eso a través ...de que la gente conozca como se calcula el IPC, y eso es transparencia" (E12)

4.1.3 Dimensión: Repercusión individual de los cambios



4.1.3.1 Categoría Motivación

La motivación es aquello que impulsa a actuar de una determinada manera, el estímulo puede provenir del exterior o internamente en los procesos mentales del individuo, los funcionarios públicos pudieron expresar que los factores externos relacionados con la carrera funcionaria y la equidad pueden representar un factor importante de motivación, así como la tensión en el trabajo puede llegar a constituir un elemento importante de desmotivación.

4.1.3.2 Subcategoría: Choque Generacional

Los funcionarios con más antigüedad en la institución perciben negativamente la nueva generación de funcionarios jóvenes, ya que interpretan su comportamiento como displicente e impulsivo.

"lo negativo es que antes ha habido una disociación entre la nueva generación y la antigua, y ha habido una actitud un poco despectiva hacia los funcionarios antiguos". (E1)

"el joven actual es como distinto, es más impulsivo antes era como caminando mas lento en la vida, porque la vida era mas lenta, ahora todo es más rápido, los jóvenes son rápido y todo quieren cambiarlo porque todo lo encuentran malo con sus propias ideas" (E4)

4.1.3.3 Subcategoría: Equidad

Algunos funcionarios sienten que hay un trato injusto respecto de las condiciones de trabajo, ya que perciben que existen ciertos privilegios hacia algunos funcionarios.

"la coordinadora ya dos veces nos ha querido sacar, porque ella quiere un espacio para agrandarse ella, para agrandar su oficina y para agrandar la de los sociólogos...nosotros somos muchos y tenemos un espacio pequeño y ella quiere un espacio mas grande y para que quiere mas". (E2)

"la forma de preguntar me molesta, la jefa dijo a los "chiquillos tienen que ir", después de la hora de trabajo, entonces los chiquillos tienen la obligación de ir porque son a contrata no son de planta...que sienten que si no hacen caso los van a echar, uno se siente un poco mas segura por ser de planta"(E5)

"la calidad de Planta,... tienes una inmovilidad, en cambio el contrata tiene una estabilidad en el empleo pero que es mínima, ...que es lo que pasa con eso que no hay derecho a sumario nada chao...y para que hablar de los honorarios" (E9)

"la persona a contrata se exige mas al igual que el honorario y la persona de planta se exige hasta donde estima conveniente y por lo general mantiene un ambiente malo en el Depto."(E9)

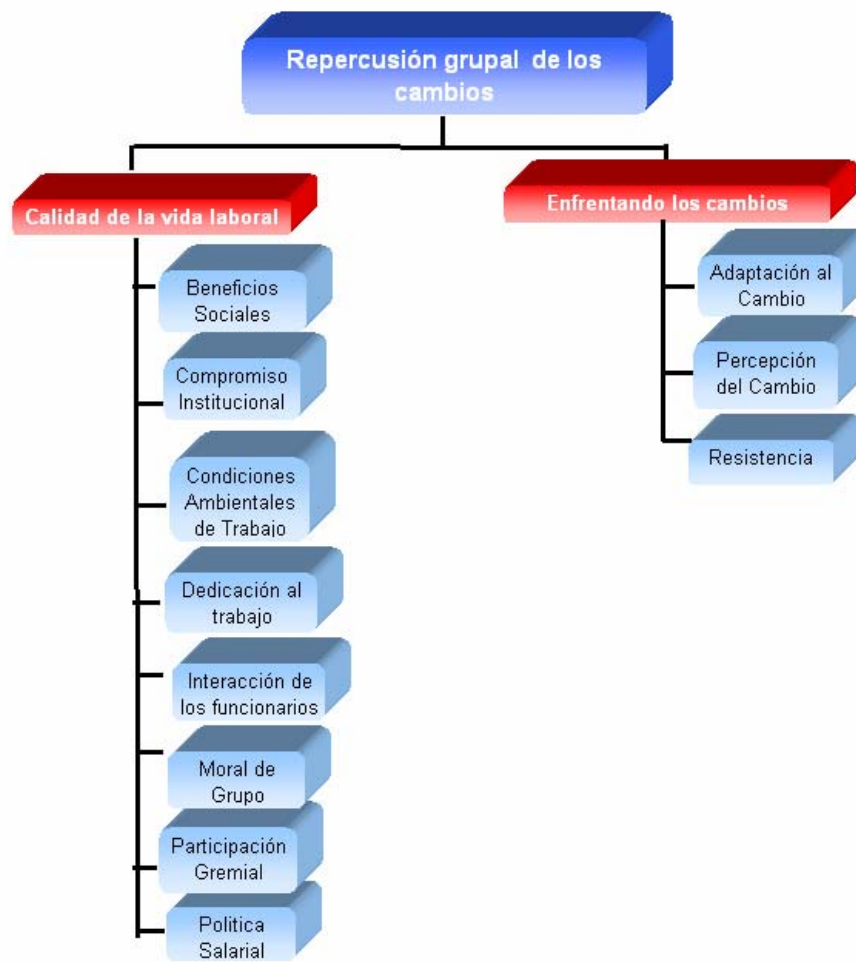
4.1.3.2.1 Subcategoría: Estrés en el trabajo

el estilo de gestión en la institución y el aumento de la carga laboral impactan negativamente , repercutiendo en la salud física y psicológica de los funcionarios.

" la carga la exigencia, no estas terminando algo y te llegan dos o tres, no abro el correo, pero estoy segura que ya han llegado cosas nuevas, aquí que no es fácil, entonces es un monstruo que se te viene, y si no haces esto no vales, la autoridad no te mira a ti el corazón, no serví y punto." (E4)

"me ha tocado llevar un montón de personas estresadas a la posta, con ataques de Colon de nervios....Personas con taquicardia, personas estresadas enfermas. Empezaban a reclamar por ejemplo habían 10 personas en un piso y llegaba el ascensor y todos querían entrar y “no yo llegue primero...”(E9)

4.1.4 Dimensión: Repercusión grupal de los cambios



4.1.4.1 Categoría: Calidad de la Vida Laboral

4.1.4.1.1 Subcategoría: Beneficios Sociales

Los funcionarios reconocen aspectos negativos y positivos en la institución. En el aspecto negativo perciben que han perdido ciertos beneficios relativos al Servicio de Bienestar, pero destacan que la institución más allá de cumplir con la sala cuna ha mantenido por años el Jardín infantil, beneficiando a muchas funcionarias, destacando la calidad del servicio prestado en beneficio de sus hijos y del su mejor desempeño laboral de las madres.

"en las charlas nosotros hablábamos que perdimos cosas que teníamos, antes nosotros teníamos un comité de navidad, eso se perdió, nosotros en el bienestar teníamos una facilidad tremenda para ir a medico, para que te bonificaran los remedios, entonces ya contrataron estas empresas externas donde te descontaban de tu sueldo entonces tenia una serie de tramites,... nosotros veíamos que las cosas se iban perdiendo"(E3)

"El INE crió mis hijas, sala cuna y jardín, y eso lo agradezco hartoo, espectacular, salieron muy bien preparadas, creo que eso es impagable"(E5)

4..1.4.1.2 Subcategoría: Compromiso Institucional

Los funcionarios que han vivido el proceso de modernización se sienten comprometidos con la institución y sus valores, así como también con la imagen que este debe proyectar al país, no obstante reconocen que los nuevos funcionarios sobre todo los que tienen calidad jurídica honorarios no se encuentran alineados con los valores.

“nosotros valoramos el secreto estadístico” (E6)

"Entregar estadística oficial, y esta estadística tiene que ser de tal forma y de tal calidad que ayuden al país"(E8)

"antes yo tenía la camiseta puesta ahora no, mira en todo el INE administrativos técnicos, profesionales, las rentas no son muy buenas, entonces hay muchos profesionales jóvenes que están de pasada, no hay mucho compromiso, ellos vienen y creen que están de pasada, pero muchos se quedan, los que se quedan se ponen la camiseta, los nuevos no se ponen la camiseta los colores del INE"
(E11)

4.1.4.1.3 Subcategoría: Condiciones Ambientales de Trabajo

Los funcionarios hacen una distinción entre las diferentes dependencias que posee el INE en Santiago, sintiéndose muy a gusto en algunas de ellas. Por otra parte, el aumento en las contrataciones ha perjudicado algunos ambientes de trabajo, pero también destacan la implementación de nuevas herramientas tecnológicas de trabajo que favorecen su desempeño.

"definitivamente acá en Vicuña este edificio es muy rico para trabajar, hay mucho más paz y tranquilidad de trabajo" (E4)

"nosotros tenemos nuestro espacio físico y no está adecuado a la cantidad de personas que se están contratando,...nos reestructuraron y nos dijeron ustedes con este espacio tienen...para trabajar 30 personas, bien nos organizamos y quedamos bien...pero hace tres meses atrás a la fecha ya tenemos once personas más...Hay diez encuestadores, y dos digitadores nuevos en la misma oficina. Eso provoca incomodidad que no tienes tu escritorio, no tienes tu tacita para el café..."(7)

"En el último tiempo creo que ha mejorado, a nivel de la autoridad hay un interés por los funcionarios, han ido mejorando las oficinas...han cambiado los computadores, han renovado los muebles, cambiado las oficinas..."(E8)

4..1.4.1.4 Subcategoría: Dedicación al trabajo

Para algunos funcionarios el trabajo les da un sentido en su vida, por lo que se esfuerzan más allá de lo que se les exige.

"aquí primero somos personas, con alma, cuerpo, corazón y vida y eso nos hace responsable por nuestro trabajo, y aquí se debe trabajar a concho" (E4)

yo lo tengo en una anotación de mérito de una funcionaria porque lo tengo en una calificación y lo mencioné, "cómo no has ido a almorzar, y la funcionaria me dice- no lo que pasa , es que me agarró el corazón" es decir, le agarro el corazón y produce más...(E4)

"estoy segura que llego a las 8 de la mañana y están trabajando pero conmigo tienen tiempo para decir oye tengo hoy prueba me das tiempo para estudiar y lo hacen pero cumplen" (E12)

4..1.4.1.5 Subcategoría: Interacción de los funcionarios

Los funcionarios perciben que las relaciones interpersonales han cambiado a través del tiempo, revelando cierta nostalgia por el pasado cuando las relaciones eran más comunitarias. Se observa un visón negativo en estilo de

trabajo actual, ya que a veces por falta de tiempo no es posible la comunicación entre los compañeros, por otra parte también se percibe cierto individualismo.

"no se crean ningún tipo de lazos, ahora compiten todos contra todos, y antes eso no era así poh...el compañerismo, la conciencia de clase, la solidaridad"

(E1)

"yo veo más unión familiar entre la gente, porque si a alguien le pasa algo, todos están preocupados,... yo veo mas unión familiar en Vicuña Mackenna, allá en Bulnes como que la gente habla de puro trabajo, y no ha cambiado con la reforma"(E5)

"nosotros tenemos en el fondo un montón de personas produciendo pero antiguamente nosotros trabajábamos en conjunto y ahora no, no hay comunicación o hay poca comunicación, ... estamos trabajando aislados todos porque cada uno da vuelta la espalda, entonces cada uno esta aislado" (E11)

4..1.4.1.6 Subcategoría: Moral de Grupo

Hay un grupo de funcionarios que manifiestan sentirse satisfechos con la labor que realizan, a diferencia de algunos que se sienten minorías, por el hecho de identificarse con una generación de mayor edad dentro de la institución.

"vamos quedando cada vez menos viejos, entonces ya estamos en minoría" (E4)

"la atención a la gente es mas comprometida con su trabajo, ahora no se sienten como obligados,... ahora hay más participación de las personas" (E7)

4.1.4.1.7 Subcategoría: Participación Gremial

Se observa que los funcionarios no ven en la participación gremial una instancia para exigir derechos y mejoras salariales, por lo que se observa poco compromiso en las actividades sindicales. Por otra parte existiría cierto temor por parte de aquellos empleados que no son de planta al sentirse en desigualdad de condiciones por su calidad jurídica.

"no tienen conciencia de trabajador no salen a defender sus derechos, o sea es una herencia de la dictadura entonces hay como una autocensura en las personas, tienen miedo a expresarse a defender lo de ellos" (E1)

"la gente no quiere meterse en problemas, tiene cierto temor sobre todos los contrata son dudosos ... ese grupo que estaba allá afuera la gran mayoría es de planta" (E9)

4.1.4.1.8 Subcategoría: Política salarial

Los acuerdos de incentivos económicos por metas cumplidas no han causado mucho impacto entre los funcionarios. Sienten que no hay una retribución económica justa. Reconocen diferencias importantes entre las remuneraciones de las distintas calidades jurídicas en las que incluso realizan una misma función.

"hubo una administración hasta el año 73...en la administración pública en la época de la dictadura... no se respetaba ni antigüedad ni nada, incluso la administración pública estuvo congelada con los sueldos por años, de hecho fuimos los peores y hasta el día de hoy estamos mucho más mal pagados que la empresa privada" (E1)

"Ahora voy a hablar de la gente antigua..."para que voy a capacitarme si voy a ganar lo mismo, el esfuerzo no me va a dar mayor renta" nosotros siempre andamos buscando una mejor renta, a lo mejor por ahí esta, la madre el cordero...Lo motivacional es la renta,... en la Administración pública no es así, te capacitan para producir mas, pero eso no significa que tu vas a ganar más "(E11)

4.1.4.2 Categoría: Enfrentando los cambios

4.1.4.2.1 Subcategoría: Adaptación al cambio

En los funcionarios que han vivido todo el proceso del cambio, hay una actitud positiva hacia este, ya que sienten que pudieron superar las pruebas que se le presentaron sobre todo en lo relacionado al avance tecnológico, en esto reconocen el apoyo que tuvieron de parte de la institución con el proceso de capacitación que se les entregó, pero también algunos reconocen una actitud natural de apertura hacia el cambio.

Yo creo que cambio la actitud, porque si uno no cambia nada te funciona, esta en ti que provoques el cambio" (E5)

“estábamos asustados con esta nueva tecnología del año noventa y tanto, pero lo asumimos y lo asumimos bien... no solo en torno a la parte del trabajo si no también adaptarnos a la juventud" (E11)

4.1.4.1.2 Subcategoría: Percepción del Cambio

Muchos de los funcionarios entrevistados reconocen los hitos de la modernización en sus tareas diarias, considerándolas positivas tanto para la imagen externa como interna de la institución.

"esto empezó de antes a darnos charlas, y llegaron acá muchos talleres, primero nos llevaron a talleres por semanas enteras para comunicarnos para informarnos, charlas, encuestas, todas eran consultoras" (E3)

"la calidad de la información también se le ha dado importancia,... algo que no siempre se había hecho darle la importancia del usuario, a la necesidad del usuario que buscaba la cifra por Internet, antes entregábamos cifras a una persona que tenía que conocer mucho de estadística, y que tenía que saber interpretar, ahora la idea es entregar cifras más amigables, más entendibles a las personas" (E6)

"Claro que hay mayor información, los PMG, mayor calidad...Si y eso es muy positivo" (E9)

"esta orientada a eso, a mejorar la imagen que tienen entre comilla la Administración pública hacia la población, la ciudadanía...esta orientada hacia la atención de público" (E10)

4.1.4.1.3 Subcategoría: Resistencia

Las resistencias que perciben los funcionarios, principalmente con los avances tecnológicos, señalando que eran los funcionarios de mayor antigüedad en la institución quienes tenían ciertos prejuicios sobre éstos, generándoles angustia por sentirse incapaz de aprender las nuevas tecnologías y poder incorporarlas a sus tareas y con el consiguiente temor al despido. Por otra parte al parecer algunos funcionarios reconocen que hay resistencias al nuevo estilo de gestión.

"Yo diría que a veces se le teme a la herramienta tecnológica, que llegue otra persona con más conocimiento, que es distinta su experiencia y que te haga pasar el ridículo, te fijas o que tengas que depender de la persona o personas para realizar tu trabajo, yo diría que eso es el tema de los más antiguos...a veces nos vemos como pesados, como viejos, más antiguos" (E4)

"el funcionario antiguo tiene sus mañitas, le cuesta ...a menos que el funcionario nuevo lo sepa llevar, pero muchas veces el funcionario antiguo pone como una cortina, es egoísta" (E8)

"el temor de la gente no era el de cambiar un sistema si no que el temor de perder un trabajo, porque estaba arraigada la idea de que una máquina iba a reemplazar al

hombre entonces ese era el temor de la gente mas antigua, que su trabajo fuera cambiado por una maquina" (E10)

" Hay jefes que cumplen con sus trabajos, porque están obligados a cumplir pero no están de acuerdo, independiente que eso sea un bono, ellos ven el PMG, los POA como más pega" (E12)

4.2 Análisis de la información

A continuación se analizarán los resultados obtenidos de las entrevistas, los cuales se agruparán de acuerdo a la clasificación realizada por dimensiones.

Dimensión: Agentes de Cambio

Respecto a la dimensión agente de cambio, podemos extraer algunas características que predominan en el estilo de liderazgo del Instituto Nacional de Estadística.

Como mencionamos anteriormente los *agentes de cambio*, son los encargados de estimular, facilitar y coordinar los cambios en un sistema. Por lo tanto, los llamados a realizar esta función son las jefaturas, que en el caso del INE fueron entrenados para llevar a cabo estos objetivos. Los líderes deben poseer un modelo de filosofía, habilidades, rasgos y actitudes que se traducen en acciones explícitas e

implícitas, según las vean los empleados. En el análisis de los resultados de las entrevistas nos encontramos con una gran cantidad de afirmaciones que confirman esta definición.

Cuando hablamos de *estilos de liderazgo* estamos especificando que el liderazgo no se ejerce de una determinada manera, ya que el líder siempre deberá optar por el enfoque a utilizar. Un buen líder debe poseer tres habilidades: conceptual, técnica y relacional. A grandes rasgos Davis (2004) señala que existen dos grandes enfoques para ejercer el liderazgo. Por una parte se puede hablar de Liderazgo positivo cuando se acercan a las personas para motivarlas, poniendo énfasis en las recompensas económicas o de otro tipo. Y hablamos de Liderazgo Negativo cuando se presta mayor atención a los castigos. Para este autor la gran debilidad de este enfoque es que tiene un costo humano muy alto, ya que los líderes negativos actúan dominando a las personas para lograr los objetivos deseados.

Por otra parte los elementos que caracterizan un buen directivo público, de acuerdo a la Reforma y Modernización del Estado, son su compromiso con el servicio público, sus capacidades gerenciales, su permanencia en el cargo, capacidad para formar equipos, determinar misiones institucionales, definir programas de trabajo a largo plazo y mantener una moderna política de recursos humanos.

A nivel general se puede apreciar que en el INE las percepciones varían bastante. Sin embargo hay muchas afirmaciones que describen rasgos que

corresponden a líderes positivos ya que utilizan la comunicación , el buen trato, trabajo en equipo, predominando el estilo de liderazgo de consideración, existiendo menos estrés y un mejor ambiente laboral en los departamentos que poseen este tipo de líderes. Los funcionarios reconocen lo que debe ser un líder efectivo, afirmando que no es suficiente su habilidad técnica, sino también rescatan principalmente su habilidad para relacionarse. Al parecer lo recomendable es que la balanza se incline en lo posible hacia la consideración más que sobre el liderazgo estructurado. (Davis, 2004)

Al referirse a líderes negativos, hay una clara alusión al *profesional de ingreso reciente*, que llega a la institución con calidad jurídica a honorario, que es promovido rápidamente a un cargo de jefatura (provocando reacciones relacionadas con la inequidad) y que posee ciertas características de liderazgo negativo que los funcionarios de mayor antigüedad en la institución rechaza, ya que la crítica es que al no poseer experiencia no comprenden la cultura de la institución, no poseen autocrítica, ya que tienen una alta confianza en sí mismos y en sus conocimientos técnicos, de acuerdo a su percepción no tienen un compromiso con la institución ya que su teoría es que visualizan que estarán poco tiempo en la institución, por lo tanto en lugar de ser un aporte, resulta que entorpecen el trabajo que siempre han realizado de una determinada forma, apoyada por la experiencia, al imponer un estilo que no calza con la cultura y gestión comprobada.

Esto confirma lo que plantea Rodríguez (2002) al referirse a la

empleabilidad, ya que al describir sus características éstos valoran la empleabilidad por sobre la estabilidad, buscan fines propios, valoran el sueldo antes que los beneficios. Por lo tanto, se puede deducir que esta experiencia adquirida le servirá para optar a mejores oportunidades. En la práctica se deduce también de las entrevistas y documentos encontrados que aquellos profesionales que logran obtener calidad jurídica a contrata y sobre todo la planta, se quedarán para hacer carrera.

Siguiendo esta misma subcategoría, los funcionarios distinguen en esta generación de profesionales un estilo de liderazgo estructurado, es decir orientados en la tarea, sin tomar en cuenta las características de las personas y sus problemas, creyendo que si presionan y dan más trabajo éstos producirán más, olvidando que una de las características de un buen líder es su capacidad para relacionarse. Podríamos relacionar estas características con los resultados obtenidos por Espinoza (2002) cuando hace referencia a las “jefaturas autoritarias” que plantean un discurso de participación pero en la práctica no consideran a los ejecutores de las tareas.

El estilo de gestión en el INE ha sido beneficiado por la Ley del Nuevo Trato que permite el ingreso altos directivos que son seleccionados por su desempeño y por su experticia. Por otra parte la creación de los PMG, POA, indicadores colectivos, ha permitido un sistema de organización de descripción de tareas inexistentes antes del proceso de Reforma y Modernización. Los funcionarios valoran este nuevo estilo de trabajo, sintiéndose integrados y considerados en la tareas.

En relación a la subcategoría *Malas prácticas* los funcionarios señalan que en algunos compañeros hay discriminación con funcionarios de menor jerarquía, o con quienes no tiene un título profesional y tiene cargos de responsabilidad, éstos no validados por algunos jefes. Otro aspecto que consideran son las normas básicas de comportamiento grupal, el saludo por ejemplo es algo que destacan, esto lo consideran como un “mal trato”. Por otra parte, y precisamente con el fin de evitar este tipo de malas prácticas, es que ha implementado el Código Laboral de las Buenas Prácticas, el cual ha sido impulsado en el gobierno de la Presidenta Michele Bachelet, en él se fomenta la igualdad de oportunidades, no discriminación en cuanto género, y el buen trato laboral y sancionaría el mal trato psicológico y evitar el acoso sexual.

Por otra parte, se señala que mantener empleados a honorarios más allá del tiempo estipulado por la ley, es una mala práctica laboral percibida desde el punto de vista de los funcionarios, ya que éstos se encuentran en desigualdad de condiciones contractuales en relación al resto de sus compañeros

En relación a la *comunicación*, se pueden distinguir comunicación formal e informal. La comunicación formal, aquella relacionada con la tarea, el INE ha instaurado desde la Dirección la política de *puertas abiertas*, pudiendo el funcionario plantear algún problema con el objetivo de que puedan resolver o darle respuesta.

Por otra parte la tecnología a través de intranet esta al servicio de la comunicación, con el fin de dar a conocer a los funcionarios las reuniones del comité

directivo, donde se discuten las actividades relevantes de la semana, avances, proyectos, problemas, etc.

También dentro de esta política se encuentra un canal abierto hacia la Directora, donde los funcionarios pueden escribir y plantear sus inquietudes. Esta política ha sido destacada por los funcionarios ya que reconocen transparencia en la gestión. Por otra parte en la comunicación informal los funcionarios dan cuenta de que aún persisten los rumores de pasillo, propagando información que tiende a aumentar la incertidumbre en algunas personas sensibles, otras sin embargo reconocen que no prestan atención a estos, ya que no contribuye a un buen clima laboral

Se puede decir que en lo relacionado a la comunicación en esta institución se avanzó, ya que existen prácticas formalizadas orientadas a conocer desde la Dirección hacia los funcionarios y existen canales abiertos desde los funcionarios hacia la Dirección disponibles, aunque en este último caso, los entrevistados no dieron cuenta del uso que le daban a estos canales. Sin embargo con sus jefaturas directas no se detectaron problemas en la comunicación, existiendo como se reconoce en el estudio realizado por Espinoza (2002) canales expeditos de comunicación.

Como mencionamos anteriormente un estilo de liderazgo positivo debiera favorecer el *trabajo en equipo*, las metas del sector público son por equipos, así está establecido en los PMG, los indicadores colectivos y los POA (2007) donde se establecen metas que si son cumplidas reciben un incentivo económico, pero si ocurre

lo contrario el equipo es perjudicado en su totalidad.

En este sentido en el INE las opiniones están divididas ya que algunos equipos de trabajo están estancados en la etapa de confrontación donde aumenta el individualismo y los integrantes compiten para adquirir status, al recibir presiones externas aparecen los roces, otro factor que perjudica el trabajo en equipo son las condiciones ambientales o factores de higiene (distribución física) ya que de acuerdo a algunos funcionarios existen departamentos donde el espacio físico no es suficiente para la labor que realizan, y también porque la crítica se centra en la disposición de los puestos de trabajo, la cual contribuye a realizar un trabajo aislado, como señaló un funcionario al referirse a la forma en que están dispuestos los escritorios, “un equipo se tiene que estar mirando las caras pero eso no existe”. Las recompensas económicas, por lo tanto, no serían suficientes para apoyar el trabajo en equipo, ya que sobresalen las condiciones negativas.

Hay equipos de trabajo que han logrado superar la etapa de la confrontación llegando a la etapa de normalización, donde pueden responder a los desafíos trabajando en forma amigable y se reafirma la cooperación entre sus miembros, los funcionarios reconocen que contar con un líder positivo con habilidad comunicacional, retroalimentar y establecer metas claras aumenta las posibilidades del éxito en los resultados del equipo y en su convivencia.

En relación a la *valoración de la experiencia laboral*, se puede rescatar que el

líder positivo es aquel capaz de reconocer la experiencia de las personas y utilizarla en provecho de la institución, en este sentido los funcionarios reconocen que la Dirección valora la experiencia de las personas, pero a medida que se desciende perciben que algunos funcionarios antiguos se distancian porque no es aprovechada su experiencia. En general los funcionarios entrevistados valoran la experiencia de sus compañeros con más antigüedad en la institución, pero no manifiestan claramente que ocurre en la práctica con los jefes que están a cargo.

Dimensión: Reconocimiento Hitos de la Modernización

Como se ha visto hasta ahora la Reforma y Modernización del Estado ha impulsado en la administración pública una serie de cambios que se han traducido en importantes mejoras en la atención hacia los ciudadanos-usuarios. A continuación podemos distinguir algunos hitos que los funcionarios públicos destacan a través de las entrevistas.

Enmarcado dentro del e-goberment o gobierno electrónico, el uso de las tecnologías de la información al servicio de los procesos internos del gobierno, como al servicio de los usuarios ha sido un avance reconocido ampliamente en los entrevistados. La respuesta que los funcionarios públicos dan cuando se mencionó el tema de la modernización, es unánime al indicar el *avance tecnológico* como uno de los hitos de la modernización, este sin duda ha impactado en el trabajo diario. Pero ello ha implicado un proceso que se inició en algunos funcionarios públicos, sobre

todo los de mayor antigüedad y acostumbrados al trabajo en papel, ha generar algunas resistencias, reflejando cierto temor de incorporar una tecnología que los intimidaba ya que a priori pensaban que no serían capaz de adaptarla a sus tareas. En la actualidad los funcionarios valoran contar con estas herramientas pues como ellos mismos expresan pueden “entregar cifras oportunas y con calidad”, la información ya no se entrega desfasadas como ocurría antes de la reforma.

Pero las herramientas tecnológicas, tales como los computadores, impresoras y otros, no es lo único que reconocen como avance, en este sentido el valor que tiene contar una herramienta como Internet, ha contribuido no sólo a mejorar el trabajo al interior de la institución, sino ha permitido que en el INE los usuarios que antes tenían que llamar o acudir personalmente para pedir una cifra estadística, en la actualidad el INE puede ofrecer toda la información estadística actualizada a través del servicio de su pagina web, por otra parte los funcionarios también pueden tener acceso a otros servicios nacionales o internacionales para obtener información que contribuye a su trabajo. Favoreciendo a la vez la comunicación formal al interior de la institución.

Como indica Fleury (2004) el uso de las tecnologías es una herramienta poderosa en el ámbito gerencial, y contribuye a que los ciudadanos tengan amplio acceso hacia los productos , que en este caso entrega el INE.

La calidad de servicio es un concepto que proviene del ámbito de la empresa

privada, específicamente denominada Calidad Total (Deming, 1987), que la reforma y modernización implementó en la administración pública a través de un Sistema de Gestión de Calidad. . En el INE este sistema esta a cargo del Departamento Planificación y Control de Gestión encargado de controlar la calidad del servicio a través de los PMG, los indicadores colectivos, los POA, objetivos de desempeño, y en general los proyectos que ejecutan los diversos departamentos. Todo esto apoyado por el proceso de certificación ISO 9001:2000, que el INE impulsó a partir del año 2006 con el fin de mejorar los procesos internos de la institución.

En relación a la calidad de servicio los funcionarios distinguen claramente que el INE ha avanzado en esta materia, y todos los funcionarios entrevistados estan comprometidos con este tema, señalando también que pasa por el desarrollo de habilidades y el perfeccionamiento, esto por lo tanto ha contribuido al profesionalismo y desarrollo de los funcionarios, tema que Deming en Rodríguez (2007) menciona en uno de sus postulados para lograr la calidad total. “poner a todos manos a la obra”, señalando que la Gerencia debe formar una masa crítica de personas que conozcan y compartan la filosofía de la institución.

En lo relativo al tema de la certificación sólo una persona se refirió a ello, ya que justamente su departamento acabada de certificarse con la Norma ISO 9001:2000. Este funcionario no reconoce la utilidad de realizar este proceso, ya que no aprecia beneficios a corto plazo en su trabajo ni en el trabajo institucional, aunque

manifiesta que tal vez con el tiempo pueda comprender la efectividad del uso de esta metodología.

Un aspecto negativo es que la institución esta encaminada a aumentar su calidad en el servicio, y de acuerdo a los funcionarios, a veces “confunde calidad con la productividad”, sin enfocarse como ellos dicen a “aumentar verdaderamente la calidad y no llenarse de proyectos si la pega no la vamos a hacer bien”. La opinión de algunos funcionarios es que las jefaturas adquieren demasiados compromisos que luego el equipo no puede cumplir. En estos comentarios se revela falta de planificación y problemas en la distribución de las tareas, desde las jefaturas aumentando la carga de trabajo, obteniendo resultados inferiores a los esperados, realizando un trabajo mal hecho. Comparándolo con el estudio realizado por Espinoza (2002) aún persiste esta practica detectada en aquella oportunidad cuando señalaba “como la ambición por querer abarcar muchos proyectos innovadores”, olvidando que los recursos son limitados.

En este sentido Keith Davis en Chiavenato (2005), manifiestan que el Desarrollo Organizacional debe contener una *Orientación Sistémica*, considerando que cada parte de la organización esta interrelacionada entre sí, por lo tanto, será preciso que trabaje armónicamente. La organización ideal es “aquella que logra un mejor ajuste entre cada una de sus fases o sistemas: individuo, grupo, organización, entorno” (Guizar: 2005). Por lo tanto, en este caso si el proceso de codificación, se cumpliera adecuadamente, es decir si la información es codificada y seleccionada, de

manera que no se inunde con más información de la requerida, los funcionarios podrían percibir que existe un equilibrio en su entorno de trabajo, no se hallarán en estado de estrés permanente y por consiguiente aumentarán la calidad del servicio.

Otro hito importante en estos últimos diez años ha sido la *imagen externa* que proyecta la institución. Imagen que los funcionarios públicos que llevan más de diez años en la institución se identifican, se revela cierto sentido de pertenencia, siendo para ellos altamente desfavorable que aún persistan ciertas representaciones por parte de los ciudadanos cuando se refieren a “los mentirosos del INE”. Sin embargo, señalan que cada vez son menos, ya que al tener disponible la información a través de la web, y haber acercado las metodologías con la que se calculan los principales indicadores tales como el IPC, la Encuesta Nacional de Empleo entre otras, la imagen ha ido cambiando positivamente.

Por otra parte mantener el “secreto estadístico” es uno de los principales valores que vigilan los funcionarios a cargo de los proyectos en el INE, siendo una condición que está estipulada en el contrato de servicios del personal que maneja información de los consultados en la encuestas, estipulando que si esta condición no se cumple, el contrato será revocado inmediatamente sin derecho a pago alguno.

La actual Dirección en el INE ha dado señales claras de apertura hacia el país e incluso hacia el extranjero, enviando a muchos funcionarios en comisión de servicios al exterior con el fin de capacitarse y mostrar lo que se está haciendo en Chile en

relación a las estadísticas. La Directora ha impulsado una campaña comunicacional mostrándole al país que el INE no sólo se encarga del IPC, sino también se encuentra desarrollando una gran cantidad de proyectos que sirven para la toma de decisiones gubernamentales.

Lo anterior apunta a que el INE efectivamente ha implementado una orientación sistémica, (Guizar, 2005) ajustando cada vez más los sistemas: individuo, grupo, organización y entorno haciendo esfuerzos porque los resultados tiendan hacia un trabajo armónico en beneficio de la institución y de los ciudadanos.

La única crítica que realizan en este sentido es que el gobierno debiera apoyar más la labor que realiza el INE con el fin de que la ciudadanía colabore activamente en la entrega de información y tome conciencia de la importancia que significa su participación para el desarrollo del país, intentando con ello acercarse un poco más a lo que se realiza en los países desarrollados en cuestión de estadísticas, como lo mencionó una funcionaria.

Uno de los ejes estratégicos de la gestión pública, es la profesionalización el cual ha sido reconocido por los funcionarios públicos como un hito importante. Pero habría que distinguir la profesionalización de la capacitación y otro concepto que se inserta dentro de esta categoría que es la carrera funcionaria.

En el primer la *profesionalización*, los funcionarios señalan que muchos de ellos han estudiado una carrera profesional durante el tiempo que han permanecido en la institución, señalando que se sienten agradecidos con la institución por haber motivado su formación, como así también haber entregado las condiciones para realizarlo, mejorando con ello sus remuneraciones y con la posibilidad de ascender a mejores cargos.

Por otra parte la *capacitación* es un proceso educativo a corto plazo, establecido en el Estatuto Administrativo, en el cual los funcionarios desarrollan actitudes, conocimientos y habilidades, que el INE ha transformado en una de las mejores herramientas para que los funcionarios se adapten a los cambios que ha tenido el país. Los funcionarios confirman que el INE es una institución “que se preocupa de capacitar a la gente”, inclusive para motivarlos está relacionado con el sistema de calificaciones, de tal forma que no es una opción, sino que es parte de la obligación de los funcionarios (planta, contrata) estar desarrollándose continuamente.

En este sentido hay un doble análisis ya que por una parte como se comentó anteriormente, los funcionarios esperarían una compensación monetaria proporcional al perfeccionamiento que cada año ellos están realizando, demanda que también exigían en el estudio realizado por el BID (1998).

Por otra parte se sienten agradecidos de la institución por brindar estas herramientas ya que les permite estar actualizados en relación a los conocimientos

que deben manejar de acuerdo a las actividades que desarrollan, cumpliendo con ello con uno de los pasos que Deming (1987) señala como requisitos para lograr la calidad, que es el entrenamiento en el trabajo, con el objeto de poder desarrollar todo el potencial y la elaboración de un programa de educación para todos, es decir un sistema planificado de educación con el fin de preparar a la institución a largo plazo antes las demandas del entorno cambiante.

Con respecto a la *carrera funcionaria*, la mayoría de los entrevistados manifestó agradecimiento a la institución por la posibilidad de ascenso profesional, atribuyéndolo a la vez a la motivación de la institución hacia los funcionarios para su profesionalización y desarrollo. En este sentido no hubo descontento, por el estancamiento en su carrera funcionaria, al contrario, la mayoría manifestó que durante el tiempo que ha permanecido en la institución ésta le ha permitido ir desarrollando su competencia y tener la posibilidad de optar a mejores puestos. Por lo tanto la posibilidad de ascenso está influida por una parte por que la institución ofrece las condiciones para el desarrollo de las personas y por la otra el propio esfuerzo personal que eventualmente podría verse recompensado por un ascenso cuando se abren los concursos internos, aunque algunos funcionarios también señalan que son demasiados los que postulan en relación a los cupos ofrecidos.

Por otra parte, otro hito que los funcionarios reconocen es el concepto de *transparencia*, la cual es entendida como la publicidad y la información oportuna de las prácticas gubernamentales para los usuarios y funcionarios públicos.

Se reconoce que el INE ha integrado este principio, en algunas prácticas tales como el currículo ciego el cual permite la igualdad de oportunidades para el momento de postular a la institución, por otra parte desde la Dirección se ha transparentado las actividades que se realizan durante la semana a través de la página web, hacia los funcionarios, así como también como reconocen la apertura de la información de la metodología estadística hacia el público usuario, otra opción es Chile Compra, que permite el conocimiento público de las bases de licitación para ser proveedor de una institución pública en este caso del INE, esto permite principalmente la transparencia respecto de lo que compra y contrata el Estado.

Algunos funcionarios sin embargo relacionan este concepto con la posibilidad de ingreso a la institución de algunas personas por “pitutos”, destacando que existen las prácticas de “favores político” involucradas en estos ingresos, convirtiéndose luego en funcionarios que poseen ciertos privilegios y que perjudican la imagen de la institución dañando el principio de transparencia. De acuerdo al BID(1998) señalaba que la Ley del Nuevo Trato había reducido significativamente el factor político en la gestión del empleo en el ingreso de los directivos, sin embargo en la actualidad podemos comprobar que los funcionarios aún reconocen que existen estas prácticas.

Dimensión: Repercusión individual del cambio

En relación a esta dimensión, fue preciso hacer una separación sobre lo que le sucede al funcionario público individualmente, y diferenciarlo sobre lo que experimenta como grupo. De acuerdo a lo que señala Davis las personas desarrollan algunos impulsos motivacionales en relación al ambiente cultural en el que viven, podríamos decir que hay funcionarios que están altamente motivados por la necesidad de filiación, ya que en las entrevistas muchos manifiestan tener un gran compañerismo y un grado de filiación más allá de lo laboral, algunos declaran que ven la cara de su compañero y “sabe si tomo desayuno o no”. Esto hace que a pesar de que sienten fuertemente el aumento de la carga de trabajo, de todas formas se sienten motivados con su empleo de tal forma que para ellos es un compromiso cumplir con su trabajo y demuestran que “tienen la camiseta puesta del INE”

Sin embargo estas relaciones afectivas se darían más bien en las personas con más años de antigüedad, ya que al parecer los funcionarios más bien nuevos o con poco tiempo, se notaría en ellos la motivación por el logro, existe también entre ellos un trabajo cooperativo pero no con menos énfasis en cultivar las relaciones interpersonales, como dice Rodríguez (2004) el individualismo y la competencia son características de los nuevos profesionales, esto es reafirmado en las entrevistas, ya que manifiestan que los jóvenes son más impulsivos, e individualistas.

Como se puede apreciar, nos encontramos con una subcategoría que

corresponde al Choque Generacional. La Reforma y Modernización del Estado ha introducido nuevas políticas de recursos humanos tendientes a renovar el personal de la institución, generando a la vez políticas que favorezcan la salida de los funcionarios más antiguos en el INE. Un ejemplo de esto es la Ley 19.212 que bonifica el retiro voluntario, motivo por el cual un número importante de funcionarios antiguos jubiló de la institución el año 2007. Sin embargo aquellos funcionarios con mayor antigüedad que aún permanecen en la institución, ya le quedan bastantes años por jubilar han experimentado en el último tiempo, según sus palabras, una “disociación entre la nueva generación y la antigua”,. Motivo por el cual se sienten excluidos, obsoletos del sistema, experimentando que los más jóvenes no manifiestan respeto por los funcionarios más antiguos, al momento de compartir ciertos espacios comunes (por ejemplo el casino de la institución).

Otra subcategoría obtenida en las entrevistas fue la *Equidad*. La Teoría de Equidad (1959), afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra la de otras personas. En este sentido los funcionarios en el INE perciben ciertas desigualdades en relación al compromiso que entregan a la institución sin recibir las recompensas de acuerdo a sus esfuerzos, ya que manifiestan que “están funcionando como empresa privada con sueldos muy bajos con respecto al nivel de exigencia”. Por lo tanto aún se percibe inequidad registrada por el estudio realizado por la ANEF en el año 2001.

Por otra parte consideran injusto el mayor nivel de exigencia hacia los funcionarios contrata y honorario con respecto a los funcionarios de planta, ya que a la vez tienen menor estabilidad en el empleo en relación a la inamovilidad de los cargos de planta.

Otro factor importante de inequidad es lo que ocurre con la gestión por rendimiento que sólo se aplica al personal de planta y contrata. Aunque en este estudio se estableció que sólo se estudiaría a los funcionarios públicos, (definidos por el Estatuto Administrativo), no se puede dejar de lado el personal a honorario que constituye casi 60 por ciento del total del personal que presta servicios en el INE. Siendo los propios funcionarios públicos que hacen referencia a la injusticia que ocurre con el personal a honorario a la hora de percibir los incentivos por cumplimiento en la metas de los PMG, provocando una desestabilización en los equipos de trabajo en los cuales los funcionarios a honorarios se les exige en la misma proporción, sin embargo no son retribuidos en la misma medida que al resto de sus compañeros.

En relación con el Modelo de Herzberg (1959) que señala que los factores llamados de Higiene y mantenimiento cuando no están presentes producen insatisfacción, si la empresa se preocupa de mantenerlos son necesarios para motivar a los funcionarios. Efectivamente nos encontramos con que los funcionarios manifiestan que estas herramientas de trabajo (computadores), espacios físicos cuando no están presentes se constituyen en un factor de descontento y lo consideran perjudicial para cumplir con un trabajo de calidad, que es finalmente una de los objetivos que persigue la reforma de modernización.

La siguiente subcategoría nos habla de estrés laboral, apreciamos que el INE, no se ha quedado atrás ante la fuerte vorágine del cambio actual y muchos de sus funcionarios resienten la carga de trabajo como una fuerte presión.

Las nuevas formas de trabajo de las instituciones públicas, obliga a cumplir los compromisos propuestos por ellos mismos y pese a que el cumplirlos tiene un incentivo económico, hay algunos funcionarios que viven esta situación de manera angustiante, por ejemplo en las entrevistas comentan que la modernización tiene un costo muy grande, y hacen bastante referencia a las fechas de cumplimiento, las tareas que antes se requerían “para mañana hoy las requieren para ayer” al igual que el número de funciones a aumentado enormemente.

Algunos funcionarios resienten esta situación porque piensan que trabajan mucho más y ganan lo mismo. Los funcionarios que no tienen mucha resistencia al

estrés se han visto afectadas incluso físicamente. Los ejemplos de esto están en las entrevistas donde han manifestado sentirse enfermas con síntomas que suelen ser producto del estrés como Colon Irritable. Hemos encontrado que se han manifestado en la actitud de las personas, cambios psicológicos, ya que dicen no tener el mismo humor de antes por las muchas preocupaciones y responsabilidades, aun así tratan de “estar bien”.

Relacionado directamente con el ejemplo anterior, encontramos funcionarios que perciben en compañeros de trabajo, tanta carga laboral que les preocupa ver que se depriman. Sin embargo es necesario recordar como señala Davis que la resistencia al estrés va a depender de la persona, y así como para algunos funcionarios a sido causante de angustia, para otros funcionarios, el nuevo estilo de gestión es vista como un desafío que invita a enfrentarlo.

En las entrevistas nos hablan del cambio del estilo de gestión del INE como algo mas bien negativo. Sin embargo de acuerdo a la Reforma y Modernización precisamente lo que se busca es que el funcionario este preparado para más de una función, se cumplan con los plazos y se responda rápidamente a los requerimientos, por lo que el INE estaría en el camino correcto. Hay que destacar aquellos Departamentos donde los grupos de trabajo tienen la misma presión que los demás, sin embargo influye en ellos un líder que apoya y entusiasma el trabajo en equipo, aminorando en parte sentirlo como una gran carga.

Podemos señalar entonces que probablemente con un líder que tenga claridad en la dirección de su equipo, produce colaboradores altamente motivados y adaptados a la presión. Pero si la tarea no está clara, no hay planificación terminan agotando al funcionario y finalmente experimentando un cuadro de estrés.

En este punto también concuerda con los resultados negativos encontrados por Espinoza (2002) cuando señala que una de las grandes deficiencias cuando señalaba que la planificación no era exhaustiva en cuanto al uso de recursos y tiempo de los funcionarios involucrados, provocando crisis internas no sólo en relación a la gestión sino también, debido a la persistencia en el tiempo de esta deficiente gestión, ha repercutido en la salud física y psicológica como hemos visto en este estudio, coincidiendo con los resultados encontrados por Espinoza (2002) donde señala que la poca planificación provoca agobio y cansancio en las personas.

Dimensión: Repercusión Grupal del Cambio

En la actualidad, *la calidad de vida laboral* es un tema que preocupa a todas las organizaciones pues se sabe que si los empleados están motivados y se sienten satisfechos con sus trabajos esto repercutirá favorablemente en la organización, si por el contrario las organizaciones no se preocupan por la calidad de vida de sus funcionarios subyacerán problemas que impidan el buen desarrollo organizacional.

La calidad de vida en el trabajo se centra en el desarrollo de las habilidades, reducción del estrés, relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.

Los beneficios sociales que ofrece el INE tiene una orientación mas humanizada y a incorporado factores a favor de sus funcionarios, algunos de los cuales no logran visualizar el aspecto positivo del cambio ya que resienten por ejemplo de que los beneficios del servicio de bienestar ya no son directos, si no que es a través de seguros, y ven esto como una molestia ya que deben hacer tramites para que se les bonifique “antes tu ibas y te pasaban el dinero”.

Sin embargo, por otra parte el INE cuenta con un casino para los funcionarios habilitado especialmente para ellos, el cual destacan por su bien servicio y precios bajos, lo que influye positivamente en la percepción de los funcionarios. Por otra parte el INE a incorporado”. Del Código de Buenas practicas la flexibilidad horaria que permite a los funcionarios entrar o salir mas tarde de acuerdo a sus necesidades, de acuerdo a esta afirmación nos encontramos en la entrevista con funcionarios que nos dicen que usan este sistema para poder irse mas temprano y que esto les da la posibilidad de estudiar en la noche.

En las entrevistas destacan el beneficio para las madres que trabajan ya que junto con cumplir la obligación de contar con sala cuna, han mantenido por años el jardín infantil. Sin embargo añoran contar con un comité de Navidad que al parecer era importante para ellos.

Como mencionamos anteriormente las organizaciones que se preocupan de sus empleados, tendrán a personas a gusto en sus trabajos y comprometidas con ella.

El *compromiso institucional* la tienen aquellos funcionarios que son leales y que se identifican con su trabajo según lo que afirma Davis (2004)

Las entrevistas dan cuenta de que las opiniones están divididas en cuanto a sentirse comprometidos con el INE, por una parte hay funcionarios con una actitud positiva que se sienten orgullosos de trabajar en el INE, aluden a la importante función que cumple la institución a nivel nacional haciendo referencia a que “nosotros somos el organismo rector de las estadísticas” también se sienten agradecidos y profundamente comprometidos ya que dicen que el INE los ha formado como personas y que ellos también le han entregado todo a la institución, están comprometidos con su visión y misión y no pensarían en dejar la institución. Sin embargo ellos mismos mencionan que sienten que los funcionarios nuevos no están comprometidos, y que esto también sería una repercusión de la calidad contractual, dicen que el funcionario público tiene responsabilidad incluso penal pero no así los empleados a honorarios, y que por ello no existiría un compromiso. Al parecer el no menos importante número de empleados a Honorarios,(600) es un factor que marca diferencias importantes en la institución, de las cuales debieran hacerse cargo.

Directamente relacionado con la calidad de vida de los trabajadores son *las condiciones ambientales* que si bien no son prioritarias, mejoran las condiciones

laborales y de igual forma estimulan a los funcionarios. Cuando se toman decisiones respecto a espacios, mobiliarios y en general cambios físicos las instituciones debieran hacerlo pensando en los funcionarios, según lo que confirma Robbins (1999) En relación a como se ha interesado el INE frente a este tema, las opiniones estan divididas, por un lado algunas personas dan cuenta de que trabajan mas cómodos, con nuevos equipos, que se han preocupado de renovar mobiliario, dicen que “, *hay un interés por parte de la dirección y esto es muy importante para la calidad de vida dentro de la institución*” .

Por otra parte el INE ha realizado grandes cambios en la forma de hacer su trabajo y uno muy importante es que se realizan Proyectos Estadísticos para empresas privadas u otras instituciones, lo que les exige contratar mucha gente con todo lo que ello implica, más equipos, más espacios. Esto al parecer a deteriorado en parte las condiciones ambientales ya que señalan “nosotros tenemos nuestro espacio físico y no esta adecuado a la cantidad de personas que se estan contratando, ...nos reestructuraron y nos dijeron ustedes con este espacio tienen...para trabajar 30 personas, bien nos organizamos y quedamos bien...pero hace tres meces atrás a la fecha ya tenemos once personas más...Hay diez encuestadores, y dos digitadores nuevos en la misma oficina. Eso provoca incomodidad que no tienes tu escritorio, no tienes tu tacita para el café...”

La dedicación al trabajo hace referencia al tiempo y la energía que invierten los trabajadores para realizar sus tareas, mas allá de lo esperado. Generalmente se quedan

horas para terminar su trabajo de manera excelente, ya que les proporciona una satisfacción personal hacerlo. Según lo que Davis (2004) afirma junto con la idea antes mencionada, los funcionarios hacen de su trabajo un sentido de vida. Un ejemplo de esta actitud de valoración por el trabajo hace una alusión a que la gente no ocupa su hora de almuerzo porque “le toma el corazón y se queda trabajando” o dicen que “si había una responsabilidad por ejemplo “esto tienen que tenerlo para el viernes..” yo lo tengo para el viernes, aunque eso implique quedarme hasta mas tarde”. Tener funcionarios dedicados a su trabajo es muy positivo para la organización, pero esta actitud sería solo de los funcionarios de contrata y planta, de acuerdo a lo encontrado en las entrevistas.

La interacción de los funcionarios del INE en virtud de las entrevistas, dice relación con la actitud individualista de muchos funcionarios los cuales estarían centrados en cumplir objetivos pero no con una relación de cooperación, “no se crea ningún tipo de lazo y compiten todos contra todos, antes no era así”. Declaran percibir que las relaciones entre departamentos o unidades ha cambiado, de acuerdo a su percepción esta serían frías y distantes, predominando un estilo de comunicación descendente, situación que no tendría porque darse ya que nos referimos a funcionarios en rangos similares entre departamentos y en relación a lo que Davis (2004) afirma el tipo de comunicación entre ellos debiera ser social.

Un elemento importante que dice relación con la interacción de los funcionarios es aquel donde líder no solamente le interesa entregar información si no

que además da oportunidad para la interacción, en este sentido, también nos encontramos con departamentos que daban cuenta de buenas relaciones al interior de su unidad. La interacción es una necesidad social, permite la expresión de las emociones, poder expresar dentro de un grupo de trabajo las alegrías o frustraciones que siente una persona, le ayudara a sentir apoyo del lugar donde trabaja. Afirmando esta declaración de Davis (2004). Uno de los entrevistados dijo "no falta el que sale con la talla, el que salga con una tontera o pone la radio fuerte y se pone a bailar pero es como para hacer ameno y eso si sirve y no quiere decir que porque no te vay a poner a decir un chiste, no te vai a poner a tantear y yo digo eso de la edad no importa la edad es lo de menos lo que importa es que hay que hacerlo grato...pero aquí todos se relacionan por igual"

Una situación percibida por los funcionarios entrevistados es que aquellos funcionarios cuya situación contractual es Honorario, tendrían en general una actitud de falta de compromiso y cierta indiferencia si es una actitud de la mayoría podemos hablar de *Moral de grupo*, ya que de acuerdo a Davis (2004) generalizaría una actitud de los empleados a Honorarios en el INE, que se caracterizaría por una insatisfacción e indiferencia frente al compromiso con la institución en cuanto a proyectarse en ella. Cabe hacer notar que este motivo no impide que desarrollen un buen trabajo. Hablamos de los profesionales de ingreso reciente que llegan con una formación académica más amplia, confirmando lo que señala Rodríguez (2004), son más competentes en el sentido en que manejan la computación a niveles avanzados, y han hecho diplomados o postgrados, por otra parte están mas preparados dispuestos

para las nuevas formas de trabajo que busca el gobierno. Esto tendría relación con la percepción de los funcionarios entrevistados al dar cuenta de que “ahora la gente que participa en los aniversarios va por obligación...;tengo que participar si no me van a anotar, mucha gente a honorario y contrata es visto así”.

En relación a la subcategoría *Participación Gremial*, podemos decir que el sindicato es el representante de aquellos funcionarios públicos que voluntariamente se han acogido a esta organización, a quienes representan y entre sus principales objetivos esta el acordar mejoras en los salarios o en las condiciones de trabajo, mediante la negociación colectiva. (Robbins, 1999). En este sentido la Asociación Nacional de Funcionarios (ANEF) tuvo un papel relevante a la hora de acordar con el Gobierno, La Ley del Nuevo Trato que consiguió un incentivo económico por metas cumplidas para los trabajadores de Planta y Contrata.

Esta diferencia es importante a la hora de ver como ha sido la participación de los funcionarios en el INE, específicamente en la Asociación Nacional de Funcionarios del INE (ANFINE), en general las personas entrevistadas con cargos de planta se quejan “no tienen conciencia de trabajador no salen a defender sus derechos, o sea es una herencia de la dictadura entonces hay como una autocensura en las personas, tienen miedo a expresarse a defender lo de ellos” . Sin embargo la institución permite el derecho a expresarse y permite la participación en paros no habiendo tomado represalias de ningún tipo desde hace tiempo, sin embargo indican que todavía habría temor por parte de la gente que no tiene sus cargos en propiedad.

Algo que se destaca en la asociación es que se permite la participación de la directiva, a la hora de evaluar a los funcionarios, ellos son parte del comité evaluador y pueden dar sus opiniones respecto al tema. Hay interés por parte de los funcionarios por pertenecer al ANFINE, sin embargo este interés no se ve reflejado cuando son llamados a participar activamente de un llamado a paro, como uno de ellos declaró "porque hay poco interés hay poca cultura de participar en paros". Esto lo pudimos comprobar el día 9 de Noviembre que se llamó a para nacional de los empleados públicos, y en el INE fue muy poco el impacto que esto produjo.

En cuanto a la *política salarial* en el INE desde la Teoría de la Equidad (1959) podemos decir que los funcionarios perciben ésta como injusta. Recordemos que la mayoría de las veces los trabajadores dependen los unos de los otros, es por eso que también se comparan y juzgan mutuamente, Davis (2004) En este sentido hay funcionarios que han hecho un gran esfuerzo en prepararse mejor técnicamente, realizando cursos por su cuenta o capacitaciones que ofrece la institución y que por esto no han sido recompensados, ellos esperarían que la experiencia más la preparación tuviera alguna recompensa económica. "usted tiene tantas horas de capacitación, ya...debería haber un impacto en la remuneración, porque si yo me voy a capacitar voy a hacer un mejor trabajador, voy a analizar más profundamente, entonces debería ir acompañado por algo más".

Por otra parte perciben también que no son lo suficientemente recompensados, puesto que el INE desde que se ha vuelto un servicio público moderno, recibe gran

cantidad de proyectos, adicionales a las estadísticas que hacían en forma regular. En virtud de esto sienten que trabajan y se les exige como una empresa privada y tienen sueldos como públicos. “reclamábamos que la modernización que cambiaba tantas cosas no cambiaba la escala de sueldos, que era la misma del 73, y esa escala de sueldos sigue vigente para nosotros”

Otra percepción de injusticia es claramente la situación de los trabajadores a Honorarios a quienes durante años no se les ha contratado, y se les perjudica ya que estos no tienen derecho por ejemplo al incentivo económico por metas cumplidas, es decir que en este sentido mas que trabajar en equipo, se produce un conflicto dentro de un grupo, ya que el esfuerzo se les exige a todos, pero solo algunos reciben recompensa económica. Esta reflexión surge de las entrevistas como “ estamos trabajando como dirigentes de las diferentes asociaciones a través de la ANEF... ha habido un compromiso de que los honorarios vayan pasando a contrata y se vayan abriendo las plantas y las contrataciones vayan postulando a las plantas y vayan teniendo sus cargos en propiedad...estamos años con el tema presionando”.

Dentro de esta dimensión se creó una categoría llamada *Enfrentando los cambios*, la cual dará cuenta de las diferentes formas en que los funcionarios percibiendo el proceso de Reforma y Modernización del Estado en el INE.

En relación a la forma en que los funcionarios lo relacionado a las resistencias que pudieran observarse en la institución a consecuencia del cambio, los funcionarios

manifestaron que estas se produjeron principalmente al inicio del proceso de cambios con la implementación de las nuevas tecnologías, principalmente en las personas de mayor antigüedad en la institución, por la angustia que les producía tener que incorporar estas herramientas, traducéndose en resistencias al cambio individual por el miedo a lo desconocido, y temor por factores económicos, es decir temor al despido, Aumentado a la vez por la creencia de que “la maquina reemplazará al hombre”. Reconociendo a la vez que también existían razones de hábito y seguridad ante los procedimientos ya conocidos, es decir acostumbramiento al trabajo manual, uso de planillas y tarjetas, por ejemplo. En este sentido hasta el día de hoy algunos funcionarios reconocen en algunas jefaturas resistencias al nuevo estilo de gestión que incorpora los PMG, POA y los indicadores colectivos, señalando que éstos no los ven como una motivación para su trabajo sino como una obligación, como “más pega”.

Estas resistencias fueron cediendo con el tiempo gracias, al uso de algunas tácticas que Kotter y Schlesinger(1996) se pueden emplear para manejar la resistencia, por ejemplo la educación, en este sentido el INE incorporó un sistema gradual y planificado de capacitación y con ayuda de agentes de cambio que facilitaron la transición, en la actualidad esto ya no los inquieta, registrando que en la actualidad en este aspecto ya se encuentran adaptados a las nuevas tecnologías.

Otra de las tácticas utilizadas por la institución que aparecen en los comentarios de los funcionarios fue la participación, utilizando la técnica de intervención

llamada Consultoría de Procesos, que ellos recuerdan al inicio del proceso se llevaron a cabo reuniones informativas donde se les explicó que iniciarían un proceso de cambio el cual sería gradual, que implicaría una serie de transformaciones al interior de la institución. Otro factor importante fue reforzar el liderazgo a través del desarrollo de habilidades que los llevaran a convertirse en agentes de cambio para enfrentar los cambios en sus equipos de trabajo. Es así que algunos funcionarios entrevistados reconocen un cambio de actitud y hoy en día hablar de cambios es parte de su cultura, ya que reconocen que deben estar preparados para el entorno.

Con respecto a la percepción del cambio lo que más identifican es el cambio positivo que tuvo el INE en relación con la imagen que proyecta, aumentando la calidad, y la mejor atención hacia los usuarios.

Además Robbins (1996) menciona las diferentes razones por lo que se origina la resistencia al cambio, entre las que se encuentran: necesidad de seguridad; sentir que los intereses particulares se ven amenazados; falta de visión y claridad con relación a los beneficios del cambio; inercia; interpretaciones contradictorias; falta de recursos; envidia y mala disposición del cambio, dificultad de ser diferentes.

Al finalizar este análisis hemos podido observar que la cultura es un proceso de aprendizaje grupal, que se va definiendo con los aciertos de sus líderes, implica la difusión y aceptación, de normas hábitos de trabajo y modalidades de relación entre sus integrantes. Es forjada principalmente por los líderes que refuerzan ese conjunto

de valores con sus acciones y logros o bien los modifican radicalmente para comenzar a construir una nueva cultura que se adapte mejor al contexto y a las demandas de la organización.

Es así que los funcionarios en su mayoría pudieron confirmar esto al señalar que un buen liderazgo facilita el compromiso e identificación con los valores de la institución. Así mismo, un liderazgo autoritario dificultará el proceso de adaptación a un proceso tan profundo como es implementar la Reforma y Modernización del Estado.

En general hemos visto cómo los funcionarios fueron realizando este proceso de aprendizaje de nuevas tecnologías, nuevos estilos de gestión y en definitiva han ido transformando con su compromiso con la institución una nueva cultura organizacional.

Hemos observado por otra parte que el funcionario público que trabaja en el INE tiene una visión bastante crítica de lo que ocurre al interior de su institución, ha adoptado un lenguaje común acorde a la modernización del Estado, todo esto probablemente reforzado por la formación profesional con la que cuentan la mayoría de los funcionarios entrevistados y aquellos que no contaban con un título profesional su desarrollo a través de los programas de capacitación otorgados por la institución les ha permitido tener conciencia de lo que ocurre en ésta y en el contexto internacional en la cual ella se ha abierto.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones

Se ha llegado al capítulo final donde será necesario extraer las principales conclusiones encontradas una vez realizada la investigación en el Instituto Nacional de Estadistas.

Estudiar la Cultura en el Instituto Nacional de Estadísticas no fue tarea fácil, ya que se puede observar que la mayoría de los elementos que la componen son intangibles, pero finalmente se da cuenta que sus efectos como señala Álvarez (2000) son concretos.

Como se puede apreciar, el estudio no sólo consistió en comprender el estado del arte de la cultura institucional, sino más bien comprender la cultura en relación con la transformación institucional luego de la implementación de la Reforma y Modernización del Estado. Para este estudio esto enriquece el estudio de una cultura ya que esta tuvo que transitar por un proceso de aprendizaje de sus miembros, no sin las resistencias naturales que aparecen en el camino, no obstante sus integrantes hoy manejan nuevas herramientas, han adoptado un lenguaje proveniente de la modernización y están concientes que su trabajo se ha transformado, y de acuerdo a sus comentarios ha tenido algunas pérdidas pero mayoritariamente beneficios.

Para dar respuesta al objetivo general, se puede comprender de la experiencia de los funcionarios entrevistados, que hubo un impacto importante en la gestión, reconocen que en el pasado quizás no fue tan sistematizado y no poseían la tecnología que existe en la actualidad.

Una observación que vale la pena destacar, es que los funcionarios valoran una cultura orientada a las personas, iniciativa impulsada desde el actual Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet que a pesar de estar recién implementándose en el INE destaca el buen trato, aunque para muchos de ellos es parte de las buenas costumbres que siempre debieran haber existido, para quienes identificaron esta innovación traducida en un Código de Buenas Prácticas del INE lo consideran necesario, ya que ellos observan en algunos casos una nueva generación de funcionarios que trabaja por sobre un trato de respeto y consideración.

Más allá del valor que le otorgan al proceso de Reforma y Modernización del Estado, con toda la tecnología y nuevas metodologías de trabajo, los funcionarios requieren una orientación basada en las personas, ya que la falta de planificación y problemas en la distribución de las tareas ha incurrido en faltas hacia los funcionarios llevándolos a trabajar en algunas ocasiones en condiciones inadecuadas, presionados, y a veces más allá de sus horarios normales de trabajo.

El funcionario en la actualidad está inserto en una cultura polifuncional, esta

característica mantiene al INE en constante cambio proyectándose como una organización muy dinámica que impulsa además ese valor en los funcionarios, ofreciéndoles la posibilidad de innovar, por ejemplo presentando proyectos que aporten a la institución.

Una característica importante de la cultura organizacional del INE, son las relaciones familiares que se dan al interior de la institución, revelando una cultura familiar que se ha ido reproduciendo desde hace décadas, siendo una particularidad detectada que llama la atención, ya que existen funcionarios que son parejas, padres e hijos, abuelos, nietos, sobrinos, en fin todas las relaciones familiares posibles, que son permitidas y que hasta el momento no ha interferido en el buen funcionamiento de la institución, al contrario los funcionarios valoran este aspecto ya que crea un ambiente “familiar” enriquecido, si consideramos que la mayor parte de nuestro tiempo nos encontramos en el lugar de trabajo, tener la presencia de alguno de los familiares estrecha estos lazos. Cabe destacar que contar con el Jardín Infantil permite además que los niños circulen en las horas de entrada y salida por las dependencias de la institución libremente dándoles un ambiente de alegría y tranquilidad a los padres. Existe integración de las actividades que se realizan en el Jardín Infantil junto con las actividades de los padres, por ejemplo para las fiestas que el INE organiza para los funcionarios los niños tienen un lugar de participación especial, sin ir más lejos para esta celebración de Pascua de Resurrección los funcionarios se preparan con esmero para recibir la visita de los niños que pasan por todos los departamentos recogiendo los “huevitos del conejo de Pascua”.

A continuación se dará dando respuesta a los objetivos específicos planteados al comienzo de esta investigación.

Para dar respuesta al primer objetivo, sobre los elementos que los funcionarios identifican como cambios en la cultura organizacional.

- Uno de los primeros elementos destacados para los funcionarios del INE fue la incorporación de las tecnologías de información. Las que permitieron dar un vuelco a la metodología de trabajo que realizaban anteriormente, modernizando sus sistemas estadísticos en beneficios de los usuarios y del país en general.
- Por otra parte este mismo aspecto es reconocido por los funcionarios públicos como una herramienta eficaz para el logro de uno de los principios que orienta la Reforma y Modernización del Estado, que es la transparencia en la gestión pública. De acuerdo a esto también a impactado favorablemente la política de puertas abiertas implementada por la actual Directora, para favorecer la comunicación ascendente y descendente al interior de la institución.
- Siguiendo la idea de la incorporación de nuevas tecnologías, esto ha implicado un proceso de aprendizaje, pero no sólo en relación al

aprendizaje de nuevas tecnologías, sino también las políticas públicas tendientes a modernizar al funcionario público ha tenido un impacto positivo en éste, ya que hoy en día el funcionario del INE, es un funcionario público profesional, ya que cuenta con más herramientas técnicas para dar cumplimiento a su gestión. Con este logro también ha conseguido mejoras en sus remuneraciones ya que tiene mayores posibilidades de reconocimiento y oportunidad de ascenso mediante los concursos internos.

- Este impacto también ha tenido una repercusión psicológica en los funcionarios, ya que hoy se percibe como un funcionario capaz de reconocer sus competencias, aumentando con esto su autoestima y sentido de pertenencia identificándose con los valores de la institución
- Otro reconocimiento de cambio en su cultura es la incorporación de la calidad del servicio, ya que los funcionarios reconocen un avance en la calidad de la metodología para el levantamiento de datos y producción estadísticas, el INE ha homologado estas metodologías de acuerdo a normas estadísticas internacionales, mediante la certificación de varios de sus departamentos bajo la norma ISO 9001:2000.

- Como consecuencia de lo anterior, sin duda que la imagen del INE ha cambiado y así lo registran los funcionarios entrevistados, dando cuenta que la ciudadanía reconoce al INE como la encargada de las estadísticas oficiales. Los funcionarios valoran que el INE tenga una apertura no solo a organismos nacionales, sino que por sobre todo trabajar con instituciones equivalentes del exterior les ha permitido poder situarse en el contexto mundial de las estadísticas y tener una visión a futuro hacia donde están encaminados para lograr la excelencia de su servicio.
- Otro elemento reconocido por los funcionarios es el trabajo de equipo el cual señalan que si va acompañado de un liderazgo que posea habilidades relacionales, técnicas y conceptual y están equilibradas se cuenta con un liderazgo positivo. Por lo investigado estas características se encuentran en muchos de las jefaturas del INE los cuales se han transformado en agentes de cambio.

En el segundo objetivo, nos planteamos caracterizar los agentes de cambio a partir de la experiencia de los funcionarios públicos

- Los funcionarios reconocen que en el INE existieron agentes de cambio al inicio del proceso de la reforma y modernización del Estado, y en la

actualidad aún reconocen su existencia. Las características que más destacan son su compromiso con el servicio público, sus capacidades gerenciales, su permanencia en el cargo, capacidad para formar equipos, habilidad comunicacional y buen trato.

En el tercer objetivo, fue determinar el modelo organizacional que predomina en la institución pública a partir del discurso de la experiencia de los funcionarios públicos.

- El modelo organizacional identificado a través de la investigación es la Reforma Gerencial del Estado, en el cual predomina una estructura basada en la responsabilidad de los administradores que se sustenta en los resultados efectivos, caracterizada por la profesionalización de la burocracia, transparencia de la administración pública, orientación hacia el ciudadano-usuario y para aumentar la eficiencia, efectividad y responsabilidad del funcionario público.

El cuarto objetivo fue establecer las fortalezas y debilidades que reconocen los funcionarios públicos en la Cultura Organizacional actual a partir de la Reforma y Modernización del Estado.

- En relación a las debilidades: sin duda lo que más ha causado impacto en los

funcionarios es la falta de planificación y problemas en la distribución de las tareas, aumentando la carga de trabajo, obteniendo en ocasiones resultados inferiores a los esperados, trayendo como resultado el aumento del estrés de los funcionarios, viéndose afectados física y psicológicamente.

- Otro aspecto negativo es el estilo de liderazgo que ejercen algunos profesionales de ingreso reciente, los cuales poseen características negativas como el individualismo, ausencia de autocrítica y centrados sólo en la tarea olvidando la preocupación por los funcionarios.
- Las relaciones interpersonales se han visto disminuidas debido al aumento de la carga laboral, que no permite darse el tiempo para compartir y conocer un poco más al compañero de trabajo. Destacamos este porque la mayoría de los funcionarios entrevistados considera una pérdida este aspecto, ya que para ellos trabajar con agrado implica además es conocer y compartir con el compañero que tiene a su lado.
- Lo anterior se traduce en otra debilidad registrada que es el aislamiento, que algunos funcionarios de mayor antigüedad en la institución, percibieron por parte de los nuevos funcionarios o de algunas jefaturas al no incorporar sus conocimientos y experticia a la gestión.

- En relación a las fortalezas: el avance tecnológico es un aspecto más destacado por los funcionarios ayudando a disminuir en parte los procedimientos que antes eran mantenidos en forma manual y sólo respaldados en papel.
- La profesionalización y la capacitación impulsada por las políticas de gobierno y la institución.
- La imagen externa se percibe como un cambio positivo para el INE, ya que ahora la institución posee una imagen creíble y transparente en su gestión.
- La institución ha incorporado en acciones concretas el Código de la Buenas Prácticas causando un impacto positivo en los funcionarios.

El quinto objetivo fue caracterizar las resistencias al cambio de los funcionarios

públicos frente a la Reforma y Modernización del Estado en relación a la Cultura Organizacional.

- Se puede apreciar a través de las entrevistas a los funcionarios que en un primero momento se registraron resistencias por parte de los funcionarios con más antigüedad, frente a la innovación tecnológica en la institución, sin embargo estas fueron superadas gracias al proceso planificado de capacitación. En la actualidad no se registran resistencias, ya que al menos para la mayoría de los funcionarios entrevistados, aquellos funcionarios con más antigüedad a la institución ya están adaptados a los cambios, y los funcionarios con menos tiempo en el INE pertenecen a una generación que se adapta a los cambios con facilidad.

Sugerencias

- En relación a la imagen externa, habría más por hacer, promoviendo desde la institución hacia el gobierno políticas que incentiven la participación activa de la ciudadanía y la toma de conciencia sobre la importancia de los datos estadísticos para el desarrollo del país.
- Se sugiere rescatar la experiencia de los funcionarios de mayor antigüedad en la institución para compartir sus conocimientos y

experticia a funcionarios que se incorporan al INE, a través de acciones concretas como por ejemplo del desarrollo de un Programa de Mentores.

- Al momento de la selección de personal valorar además de las competencias profesionales y técnicas también la inteligencia emocional de tal forma que pueda transformarse en una característica efectiva para su trabajo posterior en la institución, favoreciendo con esto un mejor clima laboral y un liderazgo positivo.
- Observar los procedimientos electrónicos al interior del servicio para que el uso de las tecnologías de comunicación e información, no se convierta en una burocracia electrónica, apoyados por sobre todo por una voluntad de fondo que favorezca una organización de excelencia en el servicio en beneficio de los ciudadanos-usuarios.

Al finalizar esta investigación se puede mencionar como autocrítica que el haber considerado sólo la percepción de los funcionarios públicos (planta y contrata), dejamos fuera un porcentaje importante de trabajadores, los llamados honorarios. Sugerimos para próximas investigaciones tomar en cuenta este elemento para la obtención de una mirada integral de la institución para el estudio de la cultura organizacional.

Otro aspecto a considerar como débil es no haber profundizado sólo en uno de los aspectos de la cultura organizacional, ya que no se da cuenta en el transcurso de la investigación que cada tema de la cultura merecía una atención particular. Sin embargo, tampoco se puede desconocer que de acuerdo a la metodología de trabajo utilizada la idea fundamental era realizar un trabajo de investigación exploratorio, intentando con esto realizar un primer acercamiento al tema para que futuros estudios puedan realizar un trabajo más acabado.

6. Bibliografía

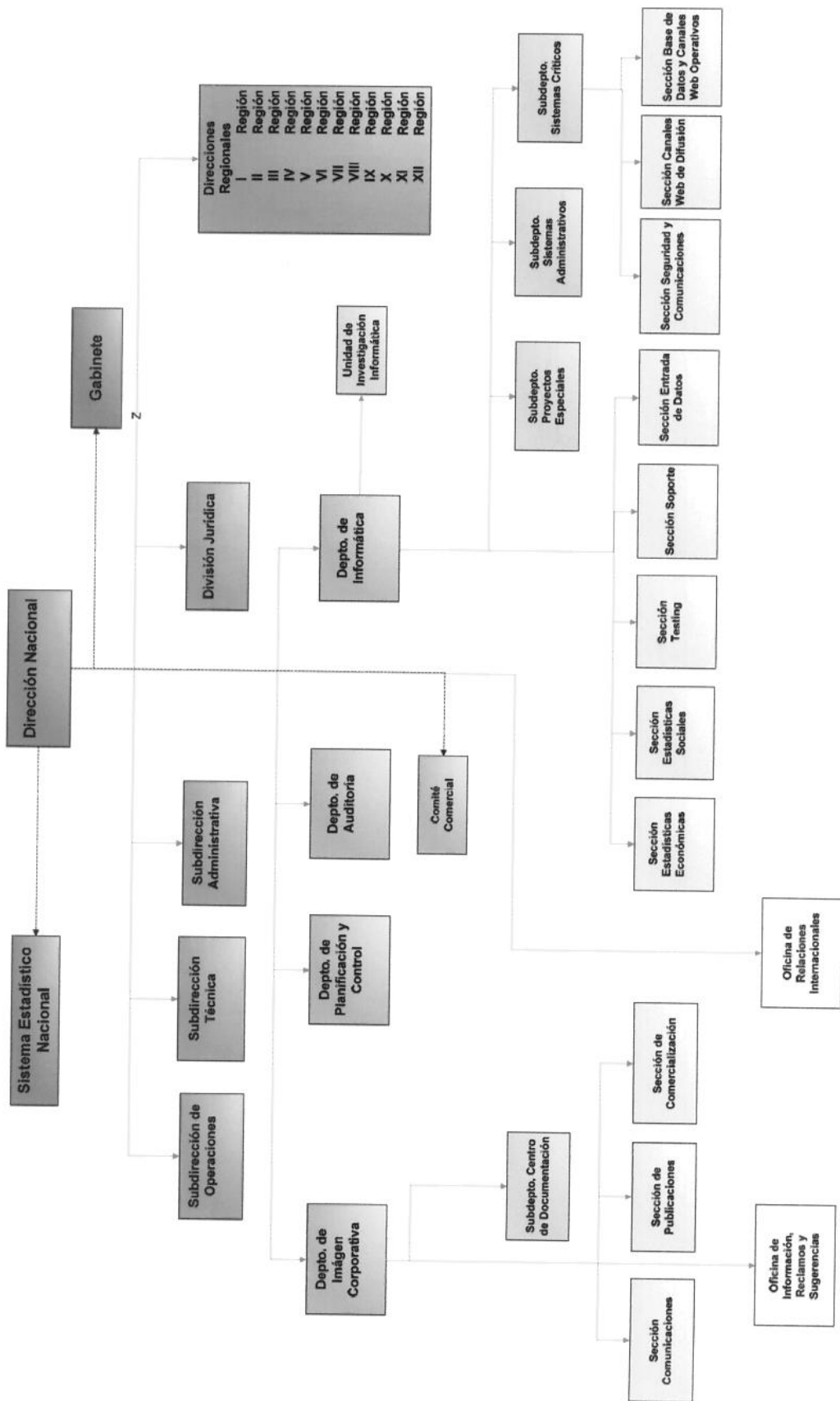
- Ahumada, L .(2001) *Teoría y Cambio en las organizaciones. Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional* . Valparaíso: Universitarias de Valparaíso.
- Alvarez, Roldan, Roberto (2000) *Echange: El lado humano de la Economía Digital*. Ediciones Granica S.A.
- Burke, W. (1988) *Desarrollo Organizacional* . México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (1998) *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. Recuperado el 17 de Julio de 2007 desde: www.clad.org.ve
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2005) *Caracterización del Tercer Sector en las políticas de gestión de capital humano en Uruguay*. Recuperado el 12 de enero de 2008 desde: www.eclac.org/publicaciones
- Chiavenato, Idalberto (2005) *Administración de Recursos Humanos*.5ª ED. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Contreras, Carolina, Jaque Maribel (2001) *Diagnóstico e Intervención en Cultura Organizacional un caso en Chile*. Tesis para optar al Grado de Psicólogo, Universidad de Chile
- Da Silva, Reinaldo O. (2002) *Teoría de la Administración*. Cengage Learning Editores.
- Davis, Keith, Newstrom, John W (2004) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 11ava. Edición México: McGraw-Hill Interamericana
- Dirección de Presupuesto (2006) *Programa de Mejoramiento de la Gestión, Programa marco 2007*. Recuperado el 05 de enero de 2008 desde: www.dipres.cl
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2006) *Manual de Selección de Personas en servicios públicos* : MAVAL S.A.
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2006) *Ley 19.882 23 de Junio de 2003* [versión electrónica]. Recuperado el 17 de Junio de 2007 desde: www.serviciocivil.cl

- Espinoza, Paola
(2002) *Proceso de Modernización del Instituto Nacional de Estadísticas: Cambio Cultural*. Tesis para optar al Título de Ingeniero Civil Industrial. Universidad de Chile.
- French, Wendell, Bell, Cecil
(1996) *Desarrollo Organizacional*, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Gallegos, Verónica
(2001) *Evaluación del Desarrollo Organizacional en los Municipios en Chile: Análisis de un Caso*. Tesis para optar al Grado de Magíster en Comportamiento y Desarrollo Organizacional , Universidad Diego Portales.
- Guizar, M.
(2005) *Desarrollo Organizacional*. 2ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P.
(2003) *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas
(1999) *Estadísticas de Chile en el Siglo XX*. Empresa Periodística La Nación S.A.
- Jara, Patricia, Molina Luz, Morales Eduardo
(1999) *Modernización, gestión municipal y cultura organizacional Opiniones desde el municipio*. Asociación Chilena de municipalidades
- Ministerio del Interior
(2002) *Diccionario de Administración Pública Chilena*. 2da Edición. Chile : Lom Ediciones
- Ministerio del Interior
(2003) *Estatuto Administrativo Ley 18834*. Biblioteca del Congreso Nacional. Documento electrónico Recuperado el: 02 de Febrero de 2008 desde www.modernización.cl
- Ministerio Secretaría General
(2006) *Reforma del Estado de Chile 2002-2006* [versión electrónica]. Recuperado el 2 de Abril de 2007 desde: www.modernizacion.cl

- Naciones Unidas
(2007) *Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas Informe 2007.* Recuperado el 20 de Julio de 2007 desde: www.cinu.org
- Robbins, S.
(1999) *Comportamiento Organizacional.* 8va. Edición, México: Prentice Hall.
- Robbins. S.
(1996) *Comportamiento Organizacional.* México: Prentice Hall.
- Rodríguez, Darío.
(1995) *Gestión Organizacional.* Chile: Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, Darío.
(2004) *Gestión Organizacional.* 3ª ed. Chile: Universidad Católica de Chile.
- Schein, Edgard
(2000) *Psicología de la Organización.* México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Rodríguez Ramos, Luis, Colina Oquendo, Pedro
(2007) *Código Penal.* 2da. Edición. España: Editorial La Ley
- Strauss, A. y Corbin, J.
(2002) *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada.* Colombia: Universidad de Antioquia, Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia.
- Valles, M.S.
(1999) *Técnicas cualitativas de investigación social.* Madrid: Síntesis.
- Vasilachis de Gialdino, Irene
(1992) *Estrategias de Investigación Cualitativa.* PAIS: Biblioteca de Educación.
- Zanabria, Elmer
(2003) *Enfoque integral de Auditoria en Gestión Presupuestaria del Sector Público.* Perú

ANEXO I:

ORGANIGRAMA “INE”



ANEXO II

PROGRAMA MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN 2007

PROGRAMA MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN 2007

ÁREAS DE MEJORAMIENTO	SISTEMAS	PMG
RECURSOS HUMANOS	Capacitación	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, el Ciclo de gestión de la capacitación, relevando la detección de necesidades de capacitación y los procesos de planificación, ejecución y evaluación de impacto del Plan Anual de Capacitación del Servicio, con el objeto de desarrollar competencias que permitan a los funcionarios mejorar su desempeño en las áreas claves de funcionamiento de la institución.
	Higiene-Seguridad y Mejoramiento de ambientes de trabajo	Normalizar, según el sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, el funcionamiento de los Comités Paritarios y los procesos de elaboración y ejecución del Plan Anual de Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo del Servicio, con el objeto de formalizar y fortalecer los procesos asociados al mejoramiento de los ambientes de trabajo de los funcionarios, la prevención de riesgos y en general, de las condiciones del lugar de trabajo con participación de los trabajadores.
	Evaluación del Desempeño	Reconocer el buen desempeño mediante un sistema de evaluación objetivo, transparente e informado.
CALIDAD DE ATENCIÓN A USUARIOS	Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s	Mecanismos que faciliten el acceso oportuno a la información y el ejercicio de los derechos ciudadanos.
	Gobierno Electrónico	Contribuir al uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para mejorar y simplificar los servicios e información ofrecidos por el Estado a los ciudadanos, mejorar y simplificar los procesos de soporte institucional y facilitar la creación de canales tecnológicos que permitan aumentar la transparencia y participación ciudadana.
PLANIFICACIÓN/ CONTROL/ GESTION TERRITORIAL INTERGADA	Planificación / Control de Gestión	Diseñar e implementar procesos de planificación y sistemas de información para la gestión que permitan a la Institución disponer de la información necesaria para apoyar la toma de decisiones respecto de los procesos y resultados de la provisión de sus Productos, y rendir cuentas de su gestión institucional. Normalizar según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, los procesos de planificación y sistemas de información para la gestión que permitan a la Institución disponer de la información necesaria para apoyar la toma de decisiones respecto de los procesos y resultados de la provisión de sus Productos, y rendir cuentas de su gestión institucional.

	Auditoría Interna	<p>Crear y fortalecer las Unidades de Auditoría, con el objeto de desarrollar en forma permanente y continua, auditorías de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión.</p> <p>Normalizar; según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, el funcionamiento de Unidades de Auditoría, con el objeto de desarrollar en forma permanente y continua, auditorías de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión.</p>
	Gestión Territorial	Incorporar en los productos (bienes y/o servicios) que entrega la institución una perspectiva territorial.
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público	Mejorar la transparencia, eficiencia y calidad de los procesos de compras y contrataciones de los Servicios Públicos, así como fortalecer el acceso a mayor y mejor información.
	Administración Financiero-Contable	Fortalecer la función Financiero-Contable a través del mejoramiento de procesos y sistemas de información administrativa y financiera de general aplicación, de manera que la información cumpla con requisitos básicos de pertinencia, oportunidad, consistencia, calidad y confiabilidad; y que efectivamente permita apoyar el control y toma de decisiones.
ENFOQUE DE GENERO	Enfoque de Género	Incorporar enfoque de género en el proceso de provisión de los productos estratégicos de la institución.

(Fuente: Programa Mejoramiento Gestión 2007- INE)

ANEXO III
ENTREVISTAS

E1

Queremos que nos comentes como ha sido tu experiencia en el proceso de Reforma y Modernización del Estado en esta institución

Mira, hay cosas buenas y cosas malas, dentro de lo positivo el avance tecnológico... (Interrupción telefónica), eh, de la parte positiva todo el avance tecnológico(AT)... y un poco la transparentación de los temas porque antes se trabajaba muy segmentado en cambio ahora es más globalizado...(T)

Como segmentado es eso

Por ejemplo el que llevaba las estadísticas de industria, no tenía idea de las estadísticas de precio, ni tampoco de las..., en cambio ahora hay una visión global, del INE...

Cual crees tu que es esta visión globalizada...

Porque todos sabemos mucho más de los diferentes temas de la institución, esta bien determinada la misión la visión, la gente sabe mucho más de la institución que antes.(ID)

Como fue ese proceso?

Fue un proceso lento, porque antes se trabajaba mucho más con la calculadora,.. (AT)Entonces si la gente no preguntaba no sabía, o antes la gente no tenía como tener la información, si no leía, si no se metía a leer los anuarios, no tenía una visión general

Ahora si te metes a la pagina de intranet eso te da una visión mucho más globalizada, a pesar de que el INE fue lento con la tecnología, y eso que a pesar va lento en relación con otros servicios,

Mencionabas algo negativo también?

Ya, lo negativo es que antes ha habido una disociación entre la nueva generación y la antigua, y ha habido una actitud un poco despectiva hacia los funcionarios antiguos,(CHG) los que conocen la organización son los antiguos, las personas de la universidad, tal vez porque yo estude siendo trabajadora, entonces uno tiene una visión de su organización y tiene la visión de que lo que en verdad uno recibe de la universidad es la instrucción que te sirve para ampliar tu criterio más que nada o

para tener una mejor preparación para entender mas rápido los procesos por los cuales tu estas trabajando. Pero las personas nuevas que llegan recién salidas de la universidad, y no tienen la experiencia del trabajo piensan que se traen la última palabra y en realidad se mandan errores garrafales y después es la gente antigua la que tiene que estar arreglando muchas veces los errores(CHG)

Esta disociación como la vives tu en lo personal

En lo personal, a mi no mucho por mi carácter, y porque yo estude dentro de esta época, entonces yo soy profesional de acuerdo al tiempo actual

Tú dirías que fuiste con la reforma con la modernización quizás actualizándote

Claro y además tuve la oportunidad porque yo tenía a mis hijos grandes para ser profesional

Y eso te cambio la visión estando en el INE

No a mi no, lo que me dio la universidad fue que me sirvió para aumentar mis ingresos(COM), pero el conocimiento de la institución lo tenía...

...Y que nos podrías contar de la implementación de la modernización alomejor algo que hayas notado en la jefatura que sea distinto

Antes la jefatura tenían un sistema de trabajo como pequeños feudos en cambio ahora es todo mas amplio...y lo otro que yo encuentro fíjate que positivo dentro de las cosas de que ya los jefes no se sienten como dueños del fundo, el hecho de concursar que los concursos duran tres años ya no les da esa amplia potestad de antes(EG)

Y que te parece ahora este sistema de ascenso

Para mi es positivo. Como?

Que te parece ese sistema de ascenso?

No yo te digo del segundo nivel que tienen que concursar por tres años...

Pero esto de las jefaturas antes era pequeños feudos ahora que es diferente, como lo hacen que resulta distinto

Es que es distinto porque ahora resulta que ahora tu tienes una visión mucho mas global de la institución las personas están mucho mas comunicadas entre si(COM)

Desde las jefaturas a los administrativos y viceversa?

En todos, en todos los niveles

Y eso es positivo, ha mejorado la relación?

En la relación laboral?

Si

No... porque antes a pesar de que eran como pequeños feudos esta persona como que estaba a cargo de este grupo grande, hacia lazos mucho mas amistosos y muy basados. en el respeto y lo que tienes de los nuevos profesionales que muchos me da la impresión de que muchos en la universidad se saltaron o no aprobaron el ramo de relaciones humanas(CHG EL) o no lo conocen pero yo que estudie una ingeniería a mi me pasaron administración de personal me pasaron los conceptos de administración, tuve tres ramos de administración en mi carrera, entonces no entiendo el porque hay una disociación tan grande en la universidad a mi me pasaron la evaluación de desempeño como manejo de conflicto, no se porque al resto se le olvido.

Por ejemplo que cosas has visto que te haga pensar eso?

La forma en que se relacionan los jefes nuevos por ejemplo uno de los casos mas patéticos fue hace un año y medio atrás cuando la gente que estaba en planificación actuó con un despotismo y una actitud muy muy descalificadora y donde atacamos a todos al grupito, y eso es porque las personas yo pienso que no se les pone en su lugar y la poca conciencia de trabajar que hay así de simple...(EL)

Poca conciencia de trabajador...

Si

Te refieres a los trabajadores nuevos que han llegado, los antiguos mantendrían el respeto por las relaciones humanas?

Si, generalmente son pocos los casos en que desentonan

Pero como en términos generales como seria la relación de las personas de los funcionarios más antiguos como se relacionarían con los demás, cual es la diferencia, tendrías algún ejemplo....

Son más solidarios(FUNA)

Hay alguna otra característica que los diferencie?

Tienen una mejor disposición para realizar los trabajos, cuestionan menos(FUNA)

Y eso lo vez positivamente

Si, porque ellos creen en su líder(FUNA)

Y en ese sentido esos líderes, me imagino que hay lideres de la antigua Administración....

Casi no hay...

Son la mayoría nuevos...

Claro porque le falta la parte de relaciones humanas, mucha soberbia,(EL)

Has notado tu, algún perjuicio en ese sentido, en tus compañeros anímico

La gente se ha ido adaptando a los tiempos pero no se crean ningún tipo de lazos, ahora compiten todos contra todos, y antes eso no era así poh(RELI)

Que se ha perdido

El compañerismo, la conciencia de clase, la solidaridad(RELI)... y dentro de los nuevos cuadros como jefe ellos alomejor son buenos técnicos pero no tienen espíritu de líder, no son entes motivadores,(EL)

Porque dirías eso

Porque lo veo en la organización, son muy pocos los jefes que trabajan en equipo, que trabajan de igual a igual y que se reúnen con su gente y que comunican lo que se trato en la reunión, porque dicen pero si ustedes le comunican a su gente, y la gente para abajo no sabe nada y no baja la información(EL) y no bajan la informaciones una de las cosas que como dirigente gremial yo estoy siempre en las reuniones diciendo esto, pero es que los jefes a las personas no les comunican,(COM) desde el tiempo de Aguilera (ex director), con la Mariana (actual Directora) también

Pero el hecho de que las reuniones de los comités están puestas en la Intranet, pensara que con eso es suficiente...

Pero si la gente esta tan, tan, porque yo te diría que las horas de trabajo han aumentado y entonces mucha no tiene tiempo para ve la Intranet, yo por ejemplo veo la Intranet después de las seis y media, yo soy una privilegiada porque no tengo que

salir corriendo a buscar el niño a la sala cuna y al jardín ni ir a retirar al niño del colegio

Ósea a pesar de que este la tecnología disponible con los contenidos...

Hay gente que no tiene tiempo, las cargas de trabajo son altísimas (CART)

Y como se podría mejorar esa comunicación

No, porque para mi un buen líder es el que se reúne por lo menos una vez cada quince días con su personal y se van evaluando los trabajos como van,(EL)

Por lo menos si yo estuviera en un cargo de departamento estaría felicitando al que cumplió sus metas, estaría viendo como ayudar, y estaría viendo como el otro esta mas atrás cual es el problema que es lo que esta pasando estar mas informado de lo que se esta tratando en los comités ejecutivos, cómo, para qué y por qué... una buena comunicación hace que la gente trabaje motivada, el buen trato hace que la gente tenga predisposición mejor por lo tanto un buen rendimiento.(MOT)AGC

Buen trato, ese es un tema que esta en la agenda del INE, las buenas practicas laborales

Bueno eso lo presentó la presidenta, lo envió a toda la administración pública pero en realidad falta mucho todavía para que la gente lo socialice...

Ósea tu dirías que incluso eso es algo que se le esta dando énfasis ahora, pero es algo que ustedes tuvieron antes, en la antigua administración y ahora paradójicamente eso no se da así?

Pero tenemos que hacer una separación, porque hubo una administración hasta el año 73 ahí viene un quiebre, después en la administración publica en la época de la dictadura como no estábamos en un estado de derecho y los decretos eran por fuerza de ley, entonces no se respetaba ni antigüedad ni nada, incluso la administración publica estuvo congelada con los sueldo por años, de hecho fuimos los peores y hasta el día de hoy estamos mucho mas mal pagados que la empresa privada.(COM)

Entonces vino todo un retroceso en la administración publica, entonces vino una verdadera anarquía dentro de la organización, hay gente que hasta el día de hoy que ni siquiera tienen titulo y ganan sueldos millonarios y bueno tienen., pero son muchos menos ahora, porque en esos tiempos se les creaban cargos a las personas, y de hecho tenemos gente que viene de esa época que se quedó y acomodó y lo terrible es que ahora de repente también se dan esos casos que en este periodo de que se supone que recuperamos el estado de derecho, esta todo mas transparentado aun existe esas practicas de gente que se acomoda sin tener ni siquiera los requisitos académicos.(CFUN)(T)

Y eso dirías que es un pequeño porcentaje?

Es mucho menos que antes, pero aun persiste la mala práctica

Que pasa ahí con los funcionarios, como ven esto, se dan cuenta

Si se dan cuenta, lo comentan

Y esto del buen trato

Las confianzas, se pierden las confianzas porque hay decepción, la gente que no tiene un compromiso filosófico, una postura le complica mucho...

Creces que desmotivaría estas malas practicas que se dan

Decepciones más que nada cuando la gente viene de periodos anteriores como en el caso mío, que vengo del año 69 en la administración publica

Y como es esto que se vuelven a repetir...

Porque aun quedan, persisten... yo lo entiendo lo entiendo porque a este sistema neoliberal yo no le puedo pedir mas, donde la economía la rige el mercado pero no todo el mundo tiene esa capacidad de análisis

Pero la gestión como la vez tú la diferencias en la forma de hacer las cosas

No es mucho mas rápido por la tecnología y por la mejor preparación de la gente, preparación académica... entonces una persona antes calculaba porque tu le dabas la formula del calculo pero no tenia el concepto del porque, en cambio ahora tu tienes el concepto del porque, entonces te saltas el error y eres capaz de darte cuenta del error por ti misma y eso si te lo da la formación académica...(CAP)

Y que pasa con esto de la responsabilidad individual

Pero siempre ha existido la responsabilidad individual, siempre, y siempre el hilo se corta por lo más delgado...

Ósea en ese sentido no percibes ningún cambio

No

Y en que sentido percibes un cambio

En la tecnología, en la mejor preparación académica de las personas...

Y que te parece la forma de trabajar ahora de los equipos...

Lo que falta es hacer un trabajo realmente de equipo no tan piramidal, no tan jerárquico, si fuéramos mas transversales los rendimientos serian mucho mejores y las horas de trabajo serian menos...por ejemplo

Entonces tu opinas que hay mucha jerarquía ahora

Tremendamente jerárquico, si tu lees un libro de administración que casi todos son modelos de Estados Unidos, yo tengo ahí los libros y ves por ejemplo como se ha trabajado en equipo, fíjate en las organizaciones, Fíjate que en los servicios como allá la gente vive en lugares muy lejos, que motivaba el jefe de recursos humanos de la empresa hicieron un listado de todas las personas que vivían en un sector y se publicaron entonces la empresa se preocupó que la gente que vivía en ese sector se conocieran y ahorraran cada uno un día a la semana de venir en su auto, trayéndose unos con otros, motivaron que la gente se conocieron, se armaron hasta matrimonios de gente que no se había visto nunca, y mucha de la gente que es mas sola que acá ya tenía un espíritu de compañero de afectos y eso lo motiva la empresa

Y eso tu no lo ves para nada en la empresa

No, acá para nada

Eso esta y te lo entregan en la universidad y se analizan los casos y te los dicen y los textos te los tienes que comprar, yo pienso que todo jefe de personal tiene que tener esos textos de apoyos

A pesar del día de la empresa

No, el día de la empresa en el INE, es prácticamente es un día de celebración un poco "circuense" porque es la única empresa donde obliga a pagar al funcionario a pagar para celebrar su día, o sea de ahí ya partimos mal,(BESOC) o sea si tu me invitas a tu cumpleaños yo te puedo llevar un presente porque yo te quiero y es una forma de demostrarte mi cariño pero no creo que tu me invites a tu cumpleaños y al resto de los que vamos a ir a tu casa paguemos la cuenta

Pero que te parece el hecho al menos de que exista la intención de divertir a las personas durante esa semana

Bueno es una tradición es muy difícil que eso no existiera además en todos los servicios públicos es la institución la que invita y los funcionarios no pagan nada

Tu dices esto de circuense como

Claro es como armarle algo así para que la gente comparta en ese día, pero de hecho en el INE eso fue paradójico el año pasado porque la directora se mando un

discurso en el que le llamo la atención a los funcionarios, entonces... yo no estuve presente pero después solicite el discurso por los reclamos que había de la gente

No les pareció,

No, poh como yo te invito a mi casa pa' retarte en mi fiesta o te invito a una reunión donde vamos a hacer una catarsis con critica y auto critica totalmente tipo taller, o te invito a una fiesta, tu no puedes mezclar ambas cosas

Eso que genero en los funcionarios, miedo rabia

No una falta de respeto, un desatino

Podría decir incluso que la gente se sintió amenazada

Claro los jóvenes los que no conocen la organización, los antiguos lo consideran un desatino y una vergüenza

Y como sentiste tu interiormente como te llevo la reforma de modernización

A nivel del país dices tú?

Del INE

Bueno que tenia que ver con los tiempos porque somos parte de la administración publica y lo que se esta modernizando es la administración publica. De hecho la administración publica ha estado en constante modernización, no es un organismo estático, tiene que ir con el avance de los tiempos, incluso acá en Chile había quedado muy atrasada y disminuida porque en el periodo anterior (dictadura) se trató de minimizar a la administración publica

Y tú crees que las demás personas también lo sintieron así o lo ven diferente

En general por lo menos con la gente que yo alterno, por lo menos lo vemos así

Tú ves alguna resistencia

Todos los cambios te provocan cierta inquietud, pero yo considero que prácticamente no ha habido resistencia.(RES)

Tú hubieses esperado más resistencia

Claro porque había gente muy mayor, y como se le trato de marginar un poco y hacerle ver como que eran viejos que no estaban para estos nuevos tiempos se sintieron humillados un poco al principio y desprotegidos y que se fueron integrando

rápidamente,(RES) incluso yo tengo una colega que jubila con 70 años y el año pasado saco la mejor nota en el curso de Acces y porque ella quiso hacerlo(CAP)

Y porque dices que fueron como humillados y apartados

Lo vi porque yo bueno he sido siempre dirigente y bueno la gente a acudido siempre a mi y yo he visto sus reclamos y lo he visto el año pasado, el año antes pasado la gente que trabajo de Registro Civil y que había trabajado siempre con sus códigos y con un sistema y sin previa capacitación, en ese momento los distribuyeron en diferentes partes y los estaban tratando prácticamente casi como ineptos, porque claro les costo aprender porque eran gente mayor, y esta gente mayor tiene mejor rendimiento que los jóvenes una vez que aprendieron la tecnología(CHG)

Por una motivación propia

Una motivación y por una cosa de orgullo personal y porque eran buenos funcionarios, porque siempre habían trabajado bien, ahora lo que les faltaba era una capacitación adecuada(CAP) y el mal funcionario ha sido desde que llego que ha hecho uso y abuso de las licencias de los permisos y esa gente perdura y se las arregla para estar siempre al lado del jefe que lo proteja

Ahora la modernización de acuerdo a tu opinión ha traído una mejora en la calidad de vida en los funcionarios

Desde el punto de vista de la modernización yo definiendo lo que nosotros peleamos con tanto esfuerzo y con mucha pasión y con sacrificio la Ley del Nuevo Trato, que aunque no salio como nosotros la presentamos nos ayudo a tener un mejor ingreso que fue la asignación por incentivo de trabajo(COM)

A que te refieres con la asignación de incentivo

Más plata en los sueldos

Tu sabes bien ese tema nos podrías explicar bien ese tema, ya que has pertenecido al ANFINES

Si, es eso que los servicios tienen metas, por metas cumplidas tu ganas un incentivo, eso es en chileno(COM)

Y eso ha sido bueno para las personas

Bueno es la única forma de obtener un mejor ingreso , fue la única manera de lograrlo y lo otro es que al principio nos habían metido en el gobierno de lagos el

incentivo individual y eso fue terrible, porque la gente actuó de una manera de una competitividad increíble y como que salió a relucir lo peor de cada ser humano, y nosotros cuando vimos tal descalabro en la próxima negociación ganamos que fuera ahora incentivo colectivo y por equipos de trabajo, incentivo institucional y por equipos de trabajo, porque sino estaríamos peor

Cuando dices que salía lo peor del ser humano...

Lo peor del ser humano por ejemplo dos personas que habían sido toda la vida amigas y porque por ejemplo a una gano el incentivo una el 4 por ciento y la otra el dos por ciento no se miraron nunca mas... eso sucedió porque la gente que antes tu veías que los delatores eran desde el punto de vista de la cosa política y los delatores por el trabajo se masificaron en el incentivo individual por el trabajo y la gente vendedora de pomada trataba de vender su propia pomada, entonces realmente fue un descalabro, y eso que en el INE no fue tanto porque en la salud fue del moño combo de todo...

Eso fue en el periodo del gobierno de Lagos

Si,

Y con el cambio ahí hicieron que una nueva propuesta, pero tú dices que esta nueva propuesta ustedes planteaba otras cosas además

Claro, porque siempre nos pusieron cosas que nosotros no estábamos pidiendo, por ejemplo el incentivo individual, o sea para que nos dieran el incentivo de la modernización metieron el incentivo individual y después para mantener el de modernización negociamos el colectivo que fuera un poco mejor y ahí metimos el de la institución y ahí metimos el de la calidad del mejor servicio y ahí el mejor servicio que gana todos los funcionarios tienen el 4 por ciento, y en este caso ha sido el ANFURIBAN y el Servicio Civil ganaron..

Y acá al INE que le ha faltado para cumplir

No, en general el INE ha mantenido sus metas bien estables, bastante bien, o sea han sido bastante poco los servicios que se han caído, un año cuando estaba Máximo Aguilera, porque cuando estaba la encargada de Planificación y Desarrollo se fue con pre natal y post natal y no formó el equipo que tenía que formar el trabajo o estaba de antes caído, entonces se desentendió, y nosotros como empleados la Asociación de Empleados nosotros mandamos una carta y nosotros pedimos se le pidiera la renuncia a la funcionaria y nos dieron tapa, tapita, tapón porque el director en esa época era muy amigo de la familia de la funcionaria y tal es así que ahora es asesora de la Directora y después de medio “cagazo” que se mando, grado 3, entonces de que estamos hablando..

Ah yo esto lo digo siempre en todos lados

Y que te parece este proyecto de la directora de trabajar todo bajo la norma ISO el tema de gestión de calidad

Es lo que ella se comprometió ante los parlamentarios cuando fue a pedir el presupuesto, por eso este año el INE le dieron todo lo que pidió

Y que te parece que se haya comprometido

Es bueno, es bueno que se haya comprometido pienso que la gente del INE esta capacitada para hacerlo, en el INE hay buenos funcionarios es gente académicamente bien preparada(PROF) ahora lo único que falta hacer los trabajo en equipo en forma mas transversal dejar las jerarquías un poco de lado y que los jefes no sean solamente digamos tipo mayordomo sino que trabajen como equipo(EL) Yo cuando estaba en la universidad en los años setenta, trabajaba en la universidad de Chile como trabajador, el funcionario detenía su trabajo y se iba a clases tuvimos esa ventaja, pero nosotros, como casi todos hacían clase en la universidad entonces trabajamos en equipo nos daban las directrices estábamos juntos pero jamás nosotros teníamos temor la jefe, no nada, éramos todos, entonces yo tenia esa visión así

Entonces ahora tú ves ese temor al jefe

Si hay, fíjate que yo te diría que el grupo donde estoy yo el jefe de la división del Departamento de Gestión Administrativa trabaja en forma bien transversal y distribución del trabajo, tema gestión, tema de las resoluciones, usted se hace cargo de esto, usted esta a cargo de toda la parte informática y todos rinden cuenta y entregamos productos terminados y él supervisa verifica y si tu tienes un problema y tienes un problema técnico de tu computador, dice a ya esa cuestión la arreglamos, el viene y trata de solucionarlo o llama a soporte, y eso tu lo ves súper poco, entonces fíjate tu empiezas a querer a la persona a tener vínculos de compañero y cierras fila junto a él porque te sientes que estas compartiendo el todo, no tienes un capataz de chicoteo, sino que tienes una persona que se mete en tu escritorio, y si tu no estas y alguien necesita una información el llega y se mete a tu computador y tiene la clave y da la información y uno tiene la confianza(AGC) a pesar de que yo no tengo nada privado en mi computador excepto los informes del SENDA que es cultura, y así que ojalá se metieran mas personas

Entonces sientes total libertad en tu trabajo

Claro y yo tengo mi celular puesto, así que me pueden llamar

Que características personales tiene él que lo identifica del resto

Mira yo creo que siendo joven una persona que tiene la edad de mi hijo es muy transparente y que dice que si algo esta malo te dice oye mira acá esto está mal, tenemos que corregirlo,(EG) TENEMOS que corregirlo, claro porque mira TENEMOS, no te dice de otra forma, no, te dice tenemos que corregir esto, tenemos que sacar esto, yo la otra vez tenia una reunión en la ANEF y llega la citación y le digo tengo citación en al ANEF así que yo en la tarde no voy a estar, y me dice “no vas a estar... (Expresión de pena) es que necesito esta cuestión y necesito, porque me comprometí con la jefa de que esto estuviera a las cinco, y que se lo iba a tener hoy día”, te comprometiste por mi -le dije- sin preguntarme, si me dijo, si cometí ese desliz, no te preocupes voy a hacer un correo para la ANEF y me quedo. Esa forma de planteártelo tu te sientes comprometida con él,(EL)(AGC) eso mismo me pasó con el jefe anterior, que nadie lo quería, y yo si porque él era muy transparente y decía las cosas tal cual, y no tenia el tono amable del actual jefe, el era más, tenia un rostro mas duro, pero igual. Me decía “mira tenemos que sacar esto porque llamó el ministro y está pidiendo esto y esto y tu eres la única que me puede sacar de esto, mira yo estoy en la marcha, así que después de la marcha no te preocupes quédate tranquilo yo voy a ir para el INE, no no yo necesito la cuestión para las diez, a la once de la noche yo se lo mande a su correo, cuando el llego a las ocho de la mañana, me dice como se te ocurre me dice quedarte hasta las once de la noche y lo peligroso que es pasar la plaza para allá me dijo, si yo lo necesitaba a las diez de la mañana, y le dije y usted cree que yo iba a estar acá a las ocho de la mañana para que usted estuviera sentado detrás mío, y... y,... ah no yo no sirvo para eso así que ahí esta.

Entonces a mi me gusta ese tipo de gente alomejor yo soy muy exigente pero yo pienso que no que así debe ser, si somos todos trabajadores porque yo le voy a decir a alguien no se, yo lo necesito para las nueve, mejor porque no le digo como vamos?Quieres que te ayude? Como te colaboro que te puedo sacar para que lo tengamos a las nueve, como te sientes?

Y lo percibes así también de tus compañeros

Claro, yo por ejemplo nunca he trabajado con cosas guardadas, yo pienso que todo tiene que ser de todos, es mas fíjate que yo cuando tenia a los alumnos en practica y me iba de vacaciones, le dejaba todo a la secretaria como tu recibes las llamadas para que puedas contestar todo se lo dejaba anotadito en una carpeta, incluso una vez me pregunto la jefa pero porque le dejas esto a la secretaria y no a otra persona, no porque como ella atiende el teléfono es mas cómodo para ella, además que le daba un plus y para mi era importante que ella también lo manejara y lo manejo pero mal, porque parece que interfería en su trabajo así que ...(risas)
Te fijas entonces eso es trabajo en equipo, yo a mi no me corresponde el tema de los contratos no es mi tema pero yo veo como están con tanta presión de trabajo, yo pienso como descongestionar,(TE) entonces yo pienso yo voy, no es mi tema,

entonces le estoy haciendo el trabajo a las chiquillas, pero puedo hacerlo y lo hago mucho mas rápido en vez del goteo, uno por uno, entonces yo voy con las carpetas se las muestro para que firmes y las recojo

Tu encuentras que la gente está mas presionada

Bueno se siente la inestabilidad laboral, la inestabilidad laboral te provoca tensión y eso se da porque hay mucha gente a honorario(PS), bueno la gente de proyecto ellos saben que están por un periodo de tiempo en un trabajo determinado mientras dura el proyecto pero dentro de la institución hay mucha gente a contrata) y mucha gente y los jefes usan mucho esto y dicen bueno usted esta a contrata y si les gusta o si no es bien evaluado bueno busco uno mejor, si usted no es capaz de dar lo que necesitamos,(EL) entonces esa cosa soterrada te va presionando las personas(E)

Eso ha sido una constante siempre o lo ves mas fuerte ahora

Es mucho mas fuerte ahora, además que yo considero una ilegalidad espantosa que el Estado que sea el primero en violar la ley de no ponerle imposiciones a los trabajadores para mi el honorario solo tendría que ser por proyecto y el resto tendría que ser todo a contrata(PS) Porque esa es una tremenda contradicción, somos los primeros en violar la ley, en cambio a un privado cuando voy a fiscalizar y no tienen contrato, entonces paso unas tremendas multas y acá no con que moral si son trabajaros del Estado, hay trabajadores que llevan cinco, diez años a honorarios, además le estamos haciendo un perjuicio terrible al Estado porque resulta que las personas al tener menos fondos van a tener una jubilaciones miserables(PS)por lo tanto si tienen menos cantidad las AFP las cargan para el Estado y seguimos aumentando un tremendo costo para el Estado.

Esto que mencionaste de la estabilidad laboral

Es uno de los temas por los cuales estamos trabajando como dirigentes de las diferentes asociaciones a través de la ANEF

Ha habido resultado

Estamos presionando y ha habido un compromiso de que en los honorarios vayan pasando a contrata y se vayan abriendo las plantas y las contratas vayan postulando a las plantas y vayan teniendo sus cargos en propiedad

Hay una apertura hacia eso?

Estamos años con el tema presionando(PS)

Y en los funcionarios como se percibe esto?

Un muy poco compromiso con sus asociaciones gremiales y con el, no sé no tienen conciencia de trabajador no salen a defender sus derechos, o sea es una herencia de la dictadura entonces hay como una autocensura en las personas, tienen miedo a expresarse a defender lo de ellos(PG)

Y este miedo se radica en...

En la no participación en una apatía

Pero la causa sería el despido?

Son resabios de la dictadura, son miedos a perder su fuente laboral y miedo a que piensen que son izquierdistas que son conflictivos(PG), que son políticos porque consideran que la política no se que será para ellos, porque para mi política es el arte de gobernar

En ese sentido que pasa con el tema

Tienen que romper las personas, tienen que defender sus derechos, porque a nadie de los trabajadores del mundo nunca nadie les ha regalado nada, todo lo hemos conquistado lo trabajadores con nuestro esfuerzo con nuestra lucha

Esto que tu piensas tu tienes una formación sindical pero en tus compañeros y sobre todo a esta generación nueva que no tiene la formación tu no los vez involucrados ¿

No porque el camino mas fácil es el chaqueteo, entonces hay que recuperar valores y su conciencia de trabajador quererse más a si mismo, defender sus derechos, ser más solidarios, tener espíritu de cuerpo y conciencia de trabajadores. Están muy tibios

Ve alguna posibilidad de apertura

Si yo veo que la gente que viene ahora esta siendo como mas organizada yo diría que la gente que va a salir de las universidades en los próximos cinco años viene con ese espíritu

Pero la que esta actualmente

No la gente de ahora de los 35 y 40 años es gente tremendamente desmotivada, muy inserta en el individualismo y el consumismo(CHG)

Y en los funcionarios antiguos

Prevalece la comodidad están como decepcionados, y están tratando de irse lo mejor posible,... y lo otro que encuentro es que las mujeres han ido mas adelante que los hombres ...porque como la mujer tu lo viste en la dictadura los primeros que tuvieron que organizarse por los hechos fueron las mujeres, las madres en busca de sus hijos, las hijas en busca de sus padres, esposas buscando a sus maridos, cuando los hombres quedaron cesante a la mujer no le importa ser profesora en la mañana y en la tarde ir a trabajar cuidando niños no se complica , el hombre si es ingeniero no se mueve a tomar por ultimo el auto y hacer de colectivo de su casa al metro, pero la mujer lo hace

Como ves tu a las mujeres del INE

Las mujeres del INE son bien trabajadoras, porque a parte llevan la casa, trabajar y pero poco motivadas a ser solidarias también les falta tener una visión mas de genero, yo cuando trate de hacer los talleres de genero un grupo con gente mas joven que con gente vieja.(G) El taller consistía en todas las posibilidades el abanico que tenemos las mujeres de cómo enfrentar la violencia intrafamiliar, como apoyar a nuestros hijos, en los problemas en la adolescencia en la escuela para padres que fue lo primero que hicimos con la otra funcionaria , prendió pero muy poco,

Sobre la formación y capacitación de los funcionarios

No, pero la capacitación en el INE es bien especifica es aprender a usar la tecnología, la gente mayor aprende y después son mejores que los nuevos, son muy pocos los que se han quedado atrás muy pocos

Ve a los funcionarios identificados con el INE

Si la gente a pesar de todo se siente orgullosa de trabajar en el INE y con lo que se hace en el INE no con sus superiores con la institución, mira cuando preguntas a alguien tu trabajas en el Instituto Nacional de Estadística, si, si en el IPC que lo que se da, tienen una visión y saben contestar y les gusta ser funcionario(ID), pero no a veces la gente confunde a que tenga la “camiseta puesta” a que sea obsecuente con las autoridades, son cosas totalmente distintas, yo he sido siempre muy leal, pero no obsecuente, no he sido así con nadie ni con el amor de mi vida... cagando pa´ la calle no ma´...(risas)

De la dirección del anterior y la actual cual te ha gustado más

Bueno Máximo tenía una mejor relación con las personas y por lo menos trataba de pasar mas inadvertidas su favoritismos trataba de que no se notara la Mariana tiene un trato déspota y lo otro que un día esta muy bien contigo y al otro porque alguien le contó un cuento, te quiere o te odia, de amores y odios, entonces es poco objetiva, muy temperamental

El tema comunicacional,

Yo lo veo malo, en la medida que los jefes aprendan a bajar la información y a compartirla e incluso a tomar ideas de las bases, si los jefes se retroalimentan con su personal cuando existe una buena comunicación, porque la persona puede no ser tan preparada académicamente como el otro, pero puede tener una visión excelente, si tu vez en las industrias no se desecha la idea de nadie incluso en una empresa que se dedicaba a hacer estas cosas de cerámica muy bonita, eh el departamento de capacitación hacia todos los años una especie de concurso que cada cual propusiera el logo para hacer un juego de loza y de ahí salieron verdaderas obras de arte y eran obreros pero algunos tenían la habilidad para el arte, la vena no explotada...

El rumor es lo peor en la organización, en el INE el rumor porque existe porque no hay transparencia, si escuchas mira que fulano de tal le pagan dos millones de pesos y resulta que a fulano no le pagan dos sin ochocientos pero cuando se transparenta se acaba el rumor, los compromisos todos tenemos que saber los compromisos de la unidad en la que tu estas trabajando para poder trabajar hacia esa meta pero si tu no sabes en lo que tu jefe se ha comprometido, si tu no sabes que lo estas haciendo bien o lo estas haciendo mal siendo medianamente bien o excelente pero no el jefe te tiene que decir, se tienen que discutir los temas ,en las reuniones de trabajo es una herramienta eficaz, yo no se hay una resistencia y proviene de los jefes.

Volviendo a la identidad de la institución

Yo diría que están alineados con la misión y visión, yo te diría que la gente permanente si(ID)

Y esto que el INE quiera formar parte de la OCDE

Excelente, no he tocado el tema con gente en forma transversal

Tú ves el sistema abierto a integrarse a una comunidad internacional

Yo creo que tienen que tienen que irse capacitando las personas y socializando el tema, pero si yo pienso que si está en condiciones, es que yo tengo una visión de que los trabajadores del INE en promedio son mejores que los de la administración pública(ID)

Como ve la gente de afuera el INE

En general lo ve bastante bien, bien creíble,

Este paradigma de que los funcionarios públicos son burocráticos que opinas tu

Esa frase la vendió Pinochet, siendo ellos tan funcionarios públicos como nosotros con la diferencia que a ellos les daban un uniforme, le daban la comida y durante toda la dictadura tuvieron un sobre sueldo porque inventaron que estaban en guerra así que para mi, eso ni si quiera discuto ese tema es mas que cuando Fernando Villegas ese chascón que esta en Tolerancia Cero hizo un comentario en la televisión dio una opinión de ese tipo en su programa nosotros le exigimos a la ANEF que le hicieran una carta para que refutara los dichos

Pero no desconoces que había una opinión del funcionario público con mal trato a los usuarios, burocrático...

Es que no podía ser de otra manera en ese entonces si el funcionario estaba con las herramientas obsoletas, tecnológicas, imagínate que todo antes era todo a mano, entonces era tremendamente burocrático, tendrían que haber dos turnos uno de día y uno de noche y lo otro que en el tiempo de los milicos llegó gente a la administración publica sin tener idea y la pusieron en lugares de jefatura y no era lo suficientemente hábiles para el trabajo ni para dirigir (EG)

Para finalizar si quieres hacer algún comentario

Mira la reforma de modernización del estado es algo que siempre se tiene que ir modernizando, pero que a la vez se tienen que dar los elementos físicos, estructurales para que los cambios sean reales porque en el INE influye que nosotros no estemos todos juntos, es imprescindible que la sala cuna y el jardín estén lo mas cerca de la casa central, eso de las locomociones y segundo porque el tiempo para las mamás y tercero porque es importante si se hiciera la otra torre que hubiera una especie de gimnasio techado donde se pudiera practicar un deporte, yoga porque ahora no hay espacios para la recreación, la cancha desde que la Asociación se la pasó al club deportivo no se la ha hecho nada nunca mas un arreglo, caerse ahí es sacarse la "recresta" porque es puro cemento no tiene ya ninguna capa de asfalto, te fijas que si no hay gente preocupada las cosas se deterioran y se deterioran entonces no hay una voluntad, entonces a la gente les gusta tener las cosas pero después no hacen nada para mantenerla, nosotros arrendábamos la cancha, andábamos por los camarines, con toda la problemática, era un cacho, ya el club deportivo quiso hacerlo ellos, esta la cagá ahora, antes manteníamos precioso unas tremendas capaz de asfalto con luces

Remodelación, las platas, tecnología, infraestructura y los buen desarrollo de las practicas laborales, trabajos transversales, espíritu de equipo lideres positivos que se retroalimentación con su base y conciencia de trabajadores(EG)

E2

Como has visto el proceso de implementación de la modernización en el INE, que has visto tu, como has sentido, como has vivido la implementación de la reforma

Mira la reforma en si, no es mala, encuentro que esta bien, lo que nosotros hemos percibido, lo que hemos visto en el departamento es que hay gente que llega con mucha poder(J), se puede decir, entonces la gente antigua del INE, estamos hablando mas de la gente de planta, se siente como muy postergada, la mayoría de la gente de planta o no, se siente postergada, ya sea profesionales o administrativos, les pasa lo mismo, sienten que no tienen incentivo(A), siente que, como se dice con la camiseta bien puesta, pienso de que ya no, piensan de que ya, como que no tienen incentivo, hagan lo que quieran ...

En general el hecho de los tratos, en general la misma gente nueva que llega es muy como que te quieren poner el pie encima, entonces los tratos de esa persona son malos el mismo hecho de que llegan en la mañana y no te saludan,(RI) o sea que una les tiene que decir “hola, buenos días, como estai”, nosotros mismos los hemos visto todos los días, es como un grupo que al que nosotros les decimos ellos son los “pudientes” y nosotros somos los “parientes pobres” incluso lo dijo una vez el subdirector administrativo, que aquí hay como una “franja de Gaza”(A) , Y eso es así, creo que llego a varios niveles el problema que nosotros tenemos.

Una franja de Gaza?

Si, “franja de Gaza” el lo dijo en una oportunidad y eso es verdad , o sea se nota porque normalmente la coordinadora o la persona que esta coordinando ahí no esta de acuerdo con la parte que uno ve, o sea por eso te digo es con la gente de planta que lleva años, y los honorarios que son como los pobrecitos de los demás que no son a la altura de los demas, además que son profesionales y otros vienen con cargo altiro, o sea nosotros mismos tenemos un honorario que esta a cargo de gente que

lleva como treinta años en el INE, entonces son profesionales ellos, entonces que llegue un honorarios de 23, 24 años y lamentablemente los tratos son malos (JPsA), en algunas partes he sabido que no hay problemas que la gente es amena, pero la gran mayoría yo diría que no, el 80 por ciento es malo(JpsA), y realmente como se dice hemos dicho que alguien ponga un atajo a eso, pero no hemos visto todavía un cambio

Según entendi sería una parte producto de la modernización de gente profesional...

Pero con malos tratos, que piensan que ellos por ser profesionales, la gente de acá no sabe, y realmente la experiencia te la da los años acá y no que tengas un título que vengas de afuera, y acá tienes que enseñarles todo prácticamente y hay que hacerles todo,

Como podrías dar una ejemplo

Si nos ha tocado y hemos visto bastante, como te digo acá en el departamento de nosotros hemos visto todo lo que es la encuesta de empleo y bueno aparte todo los que son encuestas sociales, como Seguridad Ciudadana, Uso del tiempo, que se esta haciendo ahora, eh que mas esas son como las mas grandes...el CONACE, y tenemos un grupo al lado que es la Coordinadora del Departamento de la Subdirección de Operaciones que para ella prácticamente no existimos, que es su grupo de sociologos y el resto no existet(EL) y eso ya lo hemos venido peleando hace mas de un año, y nosotros llegamos a la Dirección , como a mitad de año a hablar con la Directora, si poh si llegamos a la Dirección porque ya era un momento en que ya no podías seguir, o trabajas bien, pero no podis trabajar por el hecho de que te tiran cosas y tu no tenis idea,(EG) entonces que llegue alguien de afuera y que tu tenis que enseñarle a ellos las capacitaciones afuera y salen a mostrar todo lo que uno enseña tanto en la parte informática como en la parte administrativa, afuera me refiero a ofuera del INE, lo mismo paso con Seguridad Ciudadana que tiene que ver con el Ministerio del Interior, y claro le enseñamos todo como lo tenían que hacer, y claro después salieron y lo mostraron todo como que ellos lo hacían, entonces eso no es bueno, y el hecho de tapar algún proyecto que lo hacen calladitos y después nosotros lo tenemos que arreglar, que nos paso, entonces llega un momento en que llegamos al Sub Director y después a la Directora, porque no podíamos seguir con esa forma de trabajar, y además que el Departamento de nosotros se caracteriza porque la mayoría de nosotros es de planta

Y esa forma de trabajar como es?

Es una forma que como te digo que te ignora, haces las cosas y aunque le digan al jefe de departamento esto y esto pero nosotros lo vamos a hacer, tu tienes que firmar o poner la cara pero nosotros lo hacemos, claro ningún problema, pero suponte si hay problemas o si les salio malo la culpa es de nosotros o que el jefe del departamento no lo supo hacer, y ellos no son capaces de decir no es que nosotros lo

hicimos pero nos equivocamos, y por ultimo ya, nosotros lo hicimos, pero háganlo bien, nos equivocamos, por últimos nosotros entendemos, pero no, no lo asumen sino que tiran la pelota pa' l' lao(JPsA)

Tu decías que produce desesperanza?

Claro, hay descontento, como que la gente no esta motivada, yo te diría que la gente no esta motivada, yo diría que nos motivamos entre nosotros mismo, no a veces hacemos algo, o nos ponemos una meta, pero nosotros, pero no tenemos una motivación superior, o sea no tenemos una meta de alguien superior(EL)

Nosotros...estas hablando de?

Nosotros, estoy hablando del departamento , si es que este año hemos vivido tantas cosas...la gente del departamento con la coordinación encuentro que es como que no existe

Tu encuentra que haya sido importante el cambio para todos , así como dices que han vivido hartas cosas

Ah si, el mismo hecho de que tuvimos cambio de computador, el ENE es uno de los pilares del INE, encuesta de empleo junto con el IPC, entonces estaba pidiendo unos cambios de computadores y se hizo un programa y los computadores no aceptaban el Windos 98, imagínate todos trabajando con tremendos equipos así, y nosotros con Windos 98, entonces imposible, claro se hizo el programa y se caía se caía, entonces y la coordinadora dijo que como era posible que a nosotros nos dieran ese tipo de cosas si no lo necesitábamos, o sea se priorizan cosas ahí que son como mínimas, los sociólogos con tremendos equipos todos y no vemos resultados de nada, mientras que nosotros teníamos que dar todos los meses cifras que son cruciales(EQUI), que si no las damos estamos todos mal, tu sabes que son cifras que no se pueden dejar de lado y después tenemos problemas, claro y estábamos a dos semanas de terminar y teníamos tremendos problemas, entonces no no y no, y dijimos ya llegamos mas arriba, no puede ser

Entonces si no entendí mal, uno de los objetivos de la reforma es lo tecnológico

Claro, nosotros dijimos toda la tecnología es buena, porque nos sirve y tenemos mas herramientas para trabajar y nos hace todos mas fácil y de repente no te las dan, o a veces a una secretaria de cuatro persona tienen tremendos equipos mientras que en un lugar que se sacán cifras que se hacen los coyunturales, que se mandan a región, a la prensa al mismo gobierno, tengai un equipo que no te sirve para nada,(EQUI) hasta que salieron, costo pero salieron, claron mandaron unos “enchulados” pero sirvieron y ahora ya los cambiaron, ahora podemos decir estamos bien pero fueron meses de que si tu no te pones a hablar, a luchar entonces no te pescan...

Me da la impresión de que toda esa lucha por la tecnología lo hacen como equipo tienen algún apoyo del jefe, quien esta ahí con ustedes?

Claro es el jefe de dpto el que nos apoya, el jefe de departamento

Como sientes ese apoyo?

Porque el pelea, el habla se la juega por todos, porque sabe que no estamos pidiendo cosas exuberantes que no vamos a utilizar, como ella mismo dijo por ahí, que había sido un berrinche de nosotros

Quien lo dijo

La coordinadora, que fue un berrinche, pero no fue un berrinche, fueron cosas que nosotros necesitamos, porque por ultimo tu teni un computador en tu casa, y tu teni las cosas que necesitai y quieres y trabajai en tu casa, pero veni acá y acá es algo de peso pesado porque son cifras y no tengai un computador bueno, hasta yo misma antes trabajaba en la casa mejor que aquí, ahora no, porque no puedo hacerlo tampoco, no voy a estar quitando el tiempo a mi pareja a mi hija

Entonces podrías decir que el jefe directo los apoya

Si, porque yo te diría que cuando paso todo este problema el puso hasta su cargo a disposición, de la central el se iba a ir a regiones tenia todo listo para irse a región porque al menos esto ya no daba mas(EL)

Y que les paso a ustedes?

Eh mira nos sirvió, ah mira a principio de año nos separo a todos como jefe de departamento porque quería manejar todo como sub departamento y una unidad y dijimos los cincuenta años que lleva este departamento, que ha sido lo mismo, que no son cifras menores, y bueno por ahí empezó todo el problema y bueno nosotros le dijimos a la directora que nosotros no teníamos, que como era posible que algo tan importante fuera un sub departamento así como el departamento de precio es un departamento así como el IPC o sea en el INE el departamento de empleo no es cuestión de decir ya cambiemos o juguemos con la gente y ahí el jefe dijo que el dejaba todo a su disposición porque lo único que el quería era que no daba mas no se podías entender con la coordinadora, que no podías seguir trabajando juntos y que el dejaba todo y que estaba haciendo todo los tramites para irse a una región para ...

Y cuando el dijo eso, bueno ya varios de nosotros ya sabíamos porque todos los de planta no quisimos mezclarlo en esto porque tu sabes que el hilito se cuerda por lo mas delgado, entonces nosotros también dijimos que si el salía nosotros también

dejábamos nuestro cargo a disposición y nos reubicara en cualquier parte, nosotros no podíamos estar, y estando la Coordinadora presente, nosotros no trabajábamos con ella, porque no había comunicación, o sea cero comunicación, tu le mandai un correo de que necesitai responder urgente una cifra pongámosle a una subsecretaria y no respondías entonces tu de repente no hayai que hacer, si respondo me retan y si no respondo y me llega la fecha también voy a tener problemas(EG)

O sea no tienen autonomía?

No, porque es ella la que tiene que decidir, entonces que haces si el jefe de departamento quedo con las manos atadas y no sabe que hacer(EG) y ahí la Directora, la cosa se puso mas seria y nos dijo que no, que no era posible que nosotros ella entendía mucho lo que nosotros estábamos pasando, ella dijo de que nunca pensó que el subdepartamento pasara eso, así que hizo una nueva reestructura pero nosotros le dijimos que no queríamos trabajar con ella, porque sabíamos que íbamos a llegar a lo mismo, así que nos dejo como departamento de nuevo y al jefe le dijo que no, que no se podía ir, porque sabia que tenia el apoyo , ya sabia que es un líder que mueve masas, como hay líderes en el departamento que también mueven masas que son líderes innatos como dijo en esa oportunidad, porque dijo que varias personas hablan, y me incluyo porque me nombro a mi en ese minuto que hablamos, pero no hablamos por hablar , ni hablamos porque nos dio rabia y hablamos porque nos den en el gusto, sino porque las cosas se necesitan, lo que es justo,(AGC) porque no estas pidiendo nada tremendo, poco menos que cada uno tenga una oficina cerrada, tu ves como estamos ahí, a nosotros no nos preocupa como estamos porque nadie dice van a arreglar, y nosotros estamos como hacinados, hay varia gente puesta por detrás pero nos da lo mimos a todos decimos que por el hecho de estar trabajando bien y en armonía , ya salio la esta y no nos preocupamos del resto, y si nos quieren poner un escritorio ahí en el paseo, ningún problema si con tal que trabajemos bien y que tengamos los implementos necesario ningún problema, si no es eso que nos acomoden que nos pongan bonito, no son herramientas simples nada mas que se necesitan, y que haya comunicación con las personas que correspondan

Eso te iba a decir yo, esto de la comunicación

Y hasta ahora te digo la comunicación sigue siendo nula, nula o sea cuando fue el mes pasado, cuando nos querían sacar de acá y nos querían cambiar para la Alameda allá no están las cosas necesarias, en la Alameda, ahora mismo que estamos en el cierre a Oficina de Partes vamos nosotros mismos a buscar el material cuando estamos con cierre, porque para nosotros una hora ya es como una perdida total, que hemos venido el fin de semana a trabajar, pero no nos importa con tal que esta cuestión salga, y allá no estaban los implementos necesarios que se necesitan, fuimos con el jefe y vimos todo y no y no nos íbamos, además la directora dijo que no, y la coordinadora ya dos veces nos ha querido sacar, porque ella quiere un espacio para agrandarse ella, para agrandar su oficina y para agrandar la oficina a los sociólogos que tiene y dijimos pero pa que pa que necesita tanto espacio,

nosotros estamos así, somos muchos y tenemos un espacio pequeño y ella quiere un espacio mas grande y para que quiere mas(EQUI), al final desistimos y el jefe le dijo que si seguía íbamos a seguir a instancias mas allá, además que la directora había dicho en una ocasión que nosotros somos inamovibles de ahí, porque las cifras oficiales no podían salir del INE central, era una absurdo que lo sacáran para afuera porque íbamos a tener problemas, porque íbamos a tener problemas en enviar cifras, en el traslado del material para allá y que a veces cuesta un mundo de llevar, imagínate nosotros que llevamos una hora nos complica, o que se pierda nosotros nos morimos, así que ya que no nos trasladamos de nuevo, creo que nos van a arreglar un poquito, y nosotros dijimos ya si no importa mira si aunque quedemos así para siempre, pero lo que importa es trabajar tranquilo, de repente tu te enteras de cosas relacionadas del departamento pero relacionadas de afuera, que el mismo jefe se enteraba pero de afuera, pero que la Coordinadora tenia que transmitírtelo...(COM)

Justamente eso te iba a preguntar porque tu dices cero comunicación, entonces tu dices como hay ordenes o instrucciones como lo hacen

Mira nosotros funcionamos, por los años de servicio y por la experiencia porque sabemos lo que tenemos que hacer, y porque el jefe del departamento va a las reuniones de coordinación que son una vez al mes y de ahí sacó la información, y el es la cara visible y dice si la embarro la embarro y nosotros lo apoyamos(EL) y cuando hay que hacer algo nos llaman y nos dicen saben chiquillas tenemos que hacer esto o esto otro ya como lo hacemos, lo conversamos ya hacemos esto, ya y todo asumido, hasta a hora no nos hemos equivocado y cuando llega lo igual asumimos

Entonces el comunica las decisiones de mas arriba,

Si todo, el a veces nos comunica cuestiones que son puntuales de el, pero el igual lo comunica porque dice uno nunca sabe si mañana voy a estar o no o mas tarde voy a almorzar y me pasa algo y no estoy se puede enfermar, pero el todo lo comunica(EL)

Entonces lo que pasa en la coordinadora?

No no tenemos idea si viene, si esta o no esta nadie sabe nada, nadie sabe nada con respecto a ella y eso que esta ahí mismo, tu entras al pasillo y ahí esta

La modernización ha hecho algo para mejorar la relación que ustedes tienen?

Creo que hasta este minuto no, porque hemos tratado nosotros mismo de hacerlo porque como te digo hemos llegado a instancias mayores, hemos tratado de conseguir algunas cosas y es absurdo que tu tengas que llegar a la Dirección para solucionar un problema domestico, y un problema domestico tu lo soluciona en tu

casa tranquilito y lo conversas porque es solamente comunicación, nada mas es lo mismo eso si tu no tienes comunicación no tienes nada, es lo que pasa acá si hubiésemos tenido una buena comunicación con ella interactuar con ella (Coordinadora) en cuanto a trabajo como nos planteo ella al principio de año, que nunca se hizo eh las cosas habrían sido distinta(COM), habríamos estado todos bien, no te digo que felices y contentos, pero habríamos estado bien, porque en todos los trabajos hay problemas y en todos los trabajos no te puedes llevar bien con todo el mundo, de repente hemos hablado con alguno de ellos(sociólogos) con uno o dos, se ha quebrado un poco ese esquema, pero ha costado cuanto tiempo, que se integren un poquito, que ellos para allá que nosotros para acá, o sea para ella no existen otras personas que no sean profesional el resto es demasiado clasista el resto no vale, menos que sea honorario.(RI)

Cuando fue ahora hay dos chicos honorarios que fueron papás en julio, uno era que trabaja con ella pucha se esmero, llevaban como tres días de diferencia las guaguas, entonces nosotros nos juntamos entre todos, incluso yo misma fui y dije ya le vamos a hacer un regalo a cada uno ya poh tanto del grupo de ella como nosotros, todos unidos, mira los llamamos a todos y les decimos, ella no estaba, todos estuvieron de acuerdo, ningún problema, dijimos lo de la plata, pero algunos les vamos a pedir mas, o sea que aquí hay gente que gana plata, por lo tanto levamos a pedir mas, en tanto que a los honorarios les vamos a pedir una cantidad mínima, porque sabemos que hasta mil pesos a ellos les duele, perfecto todos de acuerdo, todos de acuerdo, entonces ya, después llegó ella, y me enviaron a decirle, y le dije sabe que pasa esto y esto Roberto acába de ser papá, “ si!!! me dijo - tuvo niño” y acába de ser papá también el niño de codificación no se lo nombre “ ¿y quien? - me dijo”, fíjate un año trabajando, el Pablo “ y quien es el Pablo?”, pasa todos los días por aquí y no sabe quien es, no le dije es un niño delgadito, peladito que usa el pelo corto, aquí, a ya me dijo, entonces...

Nosotros le dijimos, y me dijo viniendo de ella se puede esperar cualquier cosa, y yo creo que el problema de ella es que esta acostumbrada a trabajar en un circulo cerrado y que nadie se entere, .(EL) en cambio nosotros somos hartos pero todo lo hablamos, no tenemos problemas en hablar (RI)

Esa particularidad de ustedes es porque viene de la tradición

Claro porque somos antiguos, y hay gente nueva pero son integradas, suponte en la mañana llega alguien cabizbajo y le digo que te paso y dice pucha no quiero hablar, pero después no falta el que dice oye que le paso a este y allá llega y ahí cuenta y le sirve para desahogarse, y a veces hasta cuando tienen problemas con la señora o con el marido

En ese sentido la relación es bien buena, incluso hasta con el jefe

Te comparas con otros grupos

No sé no he visto, además que uno no anda, antes era mas amigable el INE, porque tu ibas para allá

Antes de que

Antes de la reforma, ahora trabajo para mi no mas y si hay grupitos son como muy pequeños, incluso hasta el subdirector dice que el trabaja como en varias partes y dice que el lleva como una presión grande y dice que esto que ve acá no lo ve en otros lado(RI), y en operaciones

En que otra cosa tu puedes decir que hay un cambio o que era mas familiar

Porque tu ibas o iba gente del departamento a otro , y era como ir a tu casa, pero ahora tu vas a otro lado o ves gente y te miran con cara así, como diciendo que hace aquí, y si miras ,ahora la mayoría de la gente como que ya no se mueve mucho antes se movía mas de un piso a otro, (RI),

Ahora es mas fría la gente,

Pero es la misma gente que estaba antes?

Es la misma gente que estaba antes, pero que se ha vuelto mas fría, y yo creo que es por lo mismo que les ha pasado de estar postergado, ,(A) y se estas postergado ya te vuelves mas fría, porque dices ya me quedo aquí total hago mi trabajo y me voy a las cinco o cinco y medias, a algúnos he escuchado que les da rabia otros tienen pena,(EMO) pero por lo mismo que te digo de gente que llego como dándose muchas ínfulas y por eso mismo si tu llegas como un poquito mas humilde con todo lo que sabes, te van a respetar te van a ayudar podís poner a la gente de cabeza, porque si tu llegas mal obvio que te van a recibir mal

Tu has sentido personalmente algo así

Yo no, porque si yo veo algo así yo lo digo, yo no tengo problema en hablar, de repente me dicen que hablo mucho pero yo no hablo con rabia, con no tener una base de algo ,digo sabes que,

O sea habrían funcionarios que se lo guardan

Se lo guardan por eso yo diría que hay gente que esta enferma, esta físicamente y mentalmente enferma porque se guarda eso(EMO) y justamente porque yo lo vi con una persona que estaba así, y le decía no poh , tu no puedes guardar lo que sientes, de repente estaban con mal trato hacia ella, esta persona es como tímida, y ella para evitar problemas ella no decía nada, ella era muy buena para su trabajo(RI) y si pasa algo oye no te fijaste cometiste un error, pero ella como vio todo lo que pasaba

en el departamento ella dijo no, porque yo no puedo, y cuando ahora tiene algo que decir, le cuesta, pero lo dice, y esta mejor y esta mas tranquila, lo he visto en otra gente, la gente de comercio la otra vez

Y ese cambio

Se debió al apoyo de los demás, a decirle porque tu te quedas callada, porque el resto tiene que hablar lo que pasa aquí y tu no puedes apoyar y aportar algo, y como que ahí se decidió y dijo tengo que hablar y los chicos que tenemos ellos hablan a destajo, ellos hablan porque estamos nosotros porque saben que le dicen al jefe oye la estai embarrando o yo tengo esta inquietud y ningún problema de que vayan a tener una represalia contra ellos, los chicos se sienten como bien.

Entonces la relaciones interpersonales?

Ningún problemas, si de repente estamos todos callados y no falta el que sale con la talla, el que salga con una tontera o pone la radio fuerte y se pone a bailar pero es como para hacer ameno y eso si sirve y no quiere decir que porque no te vay a poner a decir un chiste, no te vai a poner a tontear y yo digo eso de la edad no importa la edad es lo de menos lo que importa es que hay que hacerlo grato,(RI)

Y las edades ¿

Es bien diverso hay una persona que esta a punto de jubilar que tiene como sesenta años y hay chicos como de veinte años, 21 es el que menos tiene ahí, pero todos se relacionan por igual, ,(RI) lo mismo que “usted” le digo oye córtala,

No hay diferencia

No, porque ahí se acogen , nosotros decimos que somos “el hogar de cristo”, ahí a nadie se le deja como decir oye yo no voy a estar contigo porque tu eres menor, no somos todos igual si hay que lesear, lesear, ponte tu los cabros que están ahí son bien conciente y se pueden poner al nivel de la persona y nosotros bajar al nivel de ellos(RI), y claro a veces se ponen a tontear y algunas veces descoloca, pero decimos ah si hay que lesear se lesea.

Que crees que los mantiene tan unido, cual será la esencia

Yo creo que somos transparentes, que no andamos con cosas escondidas del jefe para abajo, y que siempre estamos que siempre hay comunicación, porque si no, no podría ser,(A) y quien llegue ponte hoy días me paso vino mi sobrina a verme y le presente a mi sobrina y los cabros mas jóvenes le empezaron a echar tallas y la molestán y me dice tia y así trabajan acá, es que no yo había visto esto, como que se sorprenden, porque me dijo yo voy al trabajo de mi papá y nadie me dice nada, en

cambio aquí dijo ni me conocen y ya me están molestándo y después vuelven a venir y se siente n como que hola hola como que ya los conocí de tiempo, o viene la señora con la guagua, y dicen hola, o que la guagua como estai, o como se ha portado, no este cabro hace puras leseras en la casa, o por darte un ejemplo oye y el Pablo que es lo que ha hecho no este yo lo tengo sentenciado porque no llego, o no se porto bien y me hizo toda la pega” entonces es una relación como muy particular la que hay ahí, que en otros lados yo no le he visto,

En otras empresa?

No en otras unidades de acá mismo , que tu vas y son como muy ellos no hay una relación como la de allá, yo la única vez que los vemos unidos es para la fiesta del INE, como que están unidos, pero eso se termino y sea acabó(RI) todo eso, entonces tu vai todavía allá y los ves todo los mismos, y te vuelves a meter en tu mundo, nosotros no porque si nosotros hacemos algo estamos comentando

Porque pasa esto

Es por la jerarquía que tu tienes, porque la jerarquía que tu tienes en ese minuto porque no encuentro otra explicación, por el trato de tu jefe superior, porque si tu jefe ya no tienes problemas ya y si no fuera así seria ya tu a tu lugar, tu al tuyo y empiezan los problemas y se encerró y le comunica a su secretaria y se acabó y no comunica, no hay una conversa con el resto de preguntarle como estai como te ha ido , claro por eso te digo todo va en la comunicación, hasta el mismo jefe de nosotros que de repente ha tenido problemas con su señora ya que te paso, porque allá nadie lo trata de “usted”, ya que te paso, no es que estos cabros, no es que me pelee con la señora, ya se te va a arreglar solo en el días y que hiciste y que te hicieron , a veces con las personas que tienes mas confianza nos cuenta oh ya sabes que mas le decimos, sabes que hiciste mal, hacia que vai a tener que hacer meritos y portarte bien, o no tu señora esta mal así que ella haga merito, ves una cosa así.. hay confianza y tu podis llegar y contar, porque el es así, el nos dice esto paso, y nos junta a todos y nos dice chiquillos esto paso, lo vamos a tratar de solucionar, el todo lo hace por si alguien pregunta algo , a veces hay cosas que no deberíamos saberla, o chicos que no deberían, pero el lo cuenta(EL)

No funciona el rumor

Llegan de otras partes, pero nosotros no funcionamos con el rumor(COM) , en otras partes claro funcionan entre ellos mismo por rumor, acá si alguien miro feo, te acercas y dices “oye que es lo que pasa” TE molesto algo, escuchaste algo, yo te lo respondo, lo mismo me paso con mi marido cuando nos fuimos a vivir juntos, andaba los comentarios, pero en el departamento todos sabían de afuera fuero n varios comentarios, y dijimos pero porque tenemos que dar explicación afuera lo importante es lo que pasa aquí, igual cuando yo mepecé mi relación con mi pareja el

primero que supo su el jefe del departamento porque nosotros trabajamos casi juntos,

Y esto no afecto,

No en nada porque el jefe en ese tiempo nosotros dijimos hay que decirle al jefe, esto como el papa y la mama ya estamos viejitos para eso pero igual, pucha se alegro ene, porque tuvimos la confianza, y nosotros le dijimos porque le decimos estos, es porque usted se va a enterar de que nosotros tenemos una relación, pero se va a enterar por fuera y le va a llegar un rumbo mal entendido mientras que si usted sabe por nosotros no tiene porque llegarle el rumor y todos se enteraron ahí(COM) y dijimos ya y dijimos y que les importa a ustedes

Por lo que dices al parecer tu grupo tiene una identidad y que parece que fuera independiente del jefe que llegan, al parecer tiene características particulares

Si porque hemos tenido como cuatro jefes de departamento, y eso no ha alterado el funcionamiento del grupo, entonces uno de ellos empezó igual como nosotros como un encuestador, entonces tu ves su trayectoria, o hay personas que han llegado al departamento por otras razones, o hay personas que han pedido irse para allá, pero les dices que no puedes que no tienen como llevarlos, lo mismo que cuando los sacán para otros proyectos, dicen pero pobres que no pueda volver, porque tienen que volver porque nosotros vemos que hay personas como Ramon que salen en proyectos mas largos, pero que dicen, pobre que yo no vuelva aquí, y el vuelve y el vuelve, y él lo dice que eso no lo ve en cualquier lado, o sea cuando salen a regiones, tiene esa visión que no lo ve en otros lados, entonces le extraña, no porque es simple aquí no hay rumores, no hay problemas con nadie, porque si no se dice, porque incluso al mismo jefe les hemos dicho(RI), la otra particularidad acá vuelan los garabatos pero no suenan a ofensa, y nosotros estamos acostumbrados entonces si tu escuchai un garabato ahí, no te va a sonar nunca mal, entonces de repente alguien se enoja pero se pasa.

Acá incluso cuando hay un trabajo para tal días, y justamente ese días hay un cumpleaños, podemos terminar antes, terminenos antes, lo mismo el aniversario del INE, el cierre era ese mismo días y estábamos con la soga al cuello y llamamos a región y dijimos saben que necesitamos el material dos días antes, y terminamos antes, porque sino hubiéramos tenido que ir el días sábado,

Como es la relación con las regiones

Excelente, no tenemos ningún problema, porque ellos incluso a veces necesitan que les demos plazo y no tenemos ningún problema yo les digo siempre yo generalmente soy la que pongo los plazos, yo les digo yo no tengo problemas durante tres semanas pero la ultima semana para el cierre la semana cuarta la semana quinta yo no doy concesiones así que les digo arrégdense a ya me dicen pucha que bueno, y lo

solucionamos y le arreglamos los problemas a ellos y a nosotros también se nos alivia un poco, pero incluso ahora nosotros cerramos el lunes, y algunas regiones están urgidas y tengo otras regiones que ya están cerradas, falta lo que llega de regiones y vamos a terminar el viernes, pero todos se ponen las pilas en ese sentido(TE), entonces nadie me puede decir incluso la coordinadora, oye aquí se atrasan porque alguien esta leyendo el diario o porque alguien salio a hacer algo, o porque las vienen a visitar o sea no hay ningún tipo de argumento que nos puedan decir, acá las cosas funcionan mal, porque todos “viven happy”

Viven “happy” y funcionan bien.

Yo digo que funcionamos bien

Esa características de ustedes como que los identifica, pero como INE como se ven ustedes,

Yo como INE me encuentro como en una isla, como que el INE esta a todo el rededor y nosotros estamos al medio

Pero como INE tu de identificas de alguna manera

Si mira eh nosotros tenemos puesta la camiseta porque nosotros no trabajamos para una sola persona sino para todo el INE, porque nosotros somos la cara visible para muchas personas, nosotros no hablamos para el interior, hablamos para el exterior(ID), porque si no sacamos las cifras lo primero que sale en la prensa o en la televisión el INE no hizo tal cosa siendo que es un grupito de persona que hizo tal cosa, entonces tenemos que cuidar un prestigio para afuera, internamente lo tenemos, pero externamente cuando salen las cifras de algo digan lo que digan que las cifras bajo o subió, que las cifras están que se cuestionan, a nosotros nos da igual porque lo hicimos y lo hicimos bien,(ID) lo que digan después es por problemas de la prensa o lo que quisieron cuestionar.

El INE es una institución de prestigio

Si yo diría que si, y eso es lo que tenemos que cuidar no así en que el INE ha salido afuera pero de mal forma, a nosotras mismas nos pasa que te dicen tu donde trabajas? En el INE, ah que el INE aquí, el INE allá, como que te dicen en el INE son todos mentirosos, en el INE se inventan las cifras, el IPC que ustedes dan son no sirve para nada, yo no se a donde lo van a ver a evaluar los precios , los indices de empleo, a mi misma me paso que me dicen a donde trabajas tu? Y les dije en el indice de empleo, ah a donde pero si todo el mundo esta cesante y tu das una cifra chiquitita

Que te pasa a ti cuando te dicen eso

Me da rabia, me molesta por el hecho de que me toquen mi pega que me toquen lo mio, yo ahí discuto(ID) oye aquí nosotros hacemos esto esto y esto y las cifras salen, pero como lo hacen, hacemos esto, hacemos acá, se toma una muestra, mas o menos tu explicai a grandes rangos, y te dicen ahhh ya, entonces no me vengai a decir a mi que las cifras no salen del INE, lo que hagan afuera no sé, pero yo hasta que las cifras salen del departamento salen bien, el resto no tengo idea,

A ti te da rabia entonces...

Que me toquen el amor propio en ese sentido, y molesta, molesta,

Entonces esos comentarios se seguirían manteniendo todavía

Yo creo que se siguen manteniendo igual yo creo que es parte de la gente que ya tu nunca lo vas a poder evitar, imagínate yo llevo 25 años aquí y los 25 años he escuchado lo mismo,

De donde provienen esos comentarios , de otros servicios públicos, gente ...

De otros servicios públicos, pero a ellos también les pasa exactamente lo mismo cosas que no les creen, como con la nueva reforma judicial, gente que tiene problemas en el ministerio de justicia

Entonces la modernización del estado no le ha cambiado la cara al INE

Yo diría que muy poquito con las expectativas que se tenían ,

Que expectativas

Es como decir, que estamos funcionando como empresa publica, pero estamos funcionando como la privada, en el nivel de exigencia que hay, los sueldos son muy bajos con respecto al nivel de exigencia,(EQUI) que de repente tienes que cumplir un horario pero de repente tienes que quedarte nomás que de repente tienes que venir un fin de semana un feriado , no hay fines de semana para ti.(COMP)

Eso no era antes,

No, antes el tiempo de daba, pero muy justo, ahora hay mucha recarga hay bastante gente, pero el 20 por ciento no hace nada, con respecto a ese 80 entonces tu tienes que absorber ese 20 entre los 80 que te queda , porque sabemos que eso es así, que vienen para acá que se ganan su sueldo y todo, esos cargos grandes (EQUI)

Que características tiene

Como que les da lo mismo, y ese el el 20 que deja mal el INE afuera, porque dicen ah , yo trabajo en el INE voy pa allá pero no hago nada (COMP)

Ellos mantendrían esa mala Imagen

Yo diría que si porque yo lo puedo conversar aquí con ustedes, y digo sabes que mi pega es súper light yo no hago nada y me voy y me pagan 8000 mil pesos pero tu con lo que conversaste tu lo vas a llevar a otro lado, oye sabes que yo conozco en el INE a una persona que pasa esto y así va la pelota, es una pelota de nieve, o por otro lado acá también va a pasar lo mismo, es como el rumor.

Ese 20 por ciento perjudica el trabajo del resto, y diría que esta en los altos cargos, porque la gente que mas trabaja aquí están mas abajo, son como los ratoncitos, los que mas “le sacán el jugo”(COMP)

Tu ves al INE abierto a las necesidades del país

Yo diría que si, porque los encuestadores no tendrían grandes problemas, cuando van a las casas porque nosotros trabajamos con los hogares

Tu dices que estamos funcionando como empresa privada

No tanto por los sueldos sino por la carga laboral que existe, ponte tu yo entro acá a las ocho y me voy a las cinco o a las cinco y medias y si me quedo es porque yo quiero quedarme,(COMP)

Y que faltaria para que se equiparara eso

Bueno que se dijiera tengo tanta pega hay alguien que pueda quedarse hay alguien que lo pudiera hacer, yo creo que todo el mundo estaría llano a hacerlo porque nosotros también dijimos que Lo mismo paso con la fiesta de aniversario que tuvimos que entregar un trabajo y nos pusimos de acuerdo y dijimos oye y porque no venimos el sábado, oye si poh podemos venir el sábado total ahí comentamos la fiesta y ya venimos el sábado, siempre y cuando estén de acuerdo todos, nadie dijo no(TE) (COMP), no sabes que yo el sábado tengo que hacer esto, que tengo que ir a

la feria, que tengo que estar con mis hijos no, vengamos, oye pero si yo puedo traer a mi hija, o a mi niño, traélo no hay problema,

Historias del INE que te identifiquen , mitos villanos

Para mi el (señala una foto) es uno, él es Bernardo, que murió aquí en un incendio, para mi siempre va a seguir siendo, por un problema que hubo acá en un incendio, y falleció en ese incendio, por una mala maniobra que no correspondía, y abrió una puerta y tu sabes el monóxido de carbono se expande, y el falleció, mira me han dicho bueno que a mi también me ha pasado, bueno que uno a veces percibe, que lo han visto, y uno siempre dice que le pasan cosas, que te tiran el pelo, y a mi una vez me paso que me tiraron el pelo y no había nadie al lado mío, y todos le echamos la culpa a Bernardo, pasa algo decimos ah Bernardo anda gueveando por aquí, para mi es como lo mas relevante, nos tiene como muy marcado lo de Bernardo.

Y esto hace cuanto fue?

Como cuatro años ya, pero hasta el día de hoy sigue siendo el, y de las personas que aun están vivas, una jefa que tuve, y de ella aprendimos muchas cosas y por eso cultivamos esa comunicación que tenemos acá, si, si,

Hubo resistencias

No ,no hubo resistencias, se converso se dijo algunas cosas que no gustaban pero resistencia no, hay que probar, quedaron claras de que se trataba, y veamos de que se trata, si nos sirven o no nos sirven, y si no nos sirven tendremos que empezar a patalear, oye nos están perjudicando y veamos(RES) , como esto de la coordinadora

Yo dirían que en mi departamento ha perjudicado, porque incluso se ha llegado a decir que son cargos políticos y no cargos que se necesitan, eso fue incluso que se le dijo a la Directora, y te digo que son cosas que se le dijo,

Que reacción tuvo ella

No le gusto mucho, se sintió mucho se sintió un poco tocada y dijo que tomaba nuestra inquietud también y que no era tan así como nosotros lo veíamos, pero nosotros lo vemos así, entonces cambiemos nuestra opinión y si lo vemos así y nos equivocamos, bueno ahora lo vemos así, respetemos nuestra opinión, y dijo si, y estaba el subdirector y estaba ella también, y también se le dijo, nosotros vemos un cargo político, porque como sé explica que no funcionemos bien (EG)

E3

Como has visto la cultura en el INE producto de la modernización

Bueno yo llevo 35 años en el INE, ingresé el año 1979, en ese tiempo el INE era mas pequeño, menos gente, de echo este edificio era mas pequeño habían oficinas en viciña mackenna, las labores eran todas manuales, todo lápiz se usaban calculadoras muy antiguas que parecían tractores,

Eh después empezaron a llegar las calculadoras mas chiquitas mas manuales, en ese tiempo eh, el trabajo era así como bien definido tu horario era así, las normas eran bien estrictas, los horarios de llegada de salida, mira la forma firmar un libro o una tarjeta en viciña, había otra oficina en Huelen, estaba bien desagregado el INE las comunicaciones superiores eran casi desconocidas, porque el director estaba en un departamento en bulnes y no tenían acceso a ese edificio, nosotros llegábamos al nuestro y después tu te retirabas(EG), entonces los desconocíamos, o sea el único conocimiento que teníamos era que existía un señor, por ejemplo cuando yo llegue estaba el señor Chaparro, no lo conocíamos personalmente, era mucho mas solitario, por decirlo así, o sea desconocíamos a otras personas, así como ahora con regiones tu hablas por teléfono, así también, después hubo cambios, el cambio mas grande fue el 73 porque me toco vivir ese cambio eh tuvimos encerrados en la oficina y después para la casa y toda esa angustia que se vivió que estaba pasando tuvimos una semana sin trabajar ahí hubo cambios por supuesto ahí toda la jefatura cambio y llegaron militares un señor militar pero que vestía de civil eh a todo esto que parece que este edificio (bulnes) comenzó a construirse en ese periodo, y después seguir trabajando en lo mismo con la misma regularidad con la misma estrictez de los horarios a veces se tenia un poco mas de holgura, después hubo cambios de directores y se construyo este edificio, y nos vinimos para acá a este edificio, acá ya era mas abierta la cosa, las oficinas estaban complemente abiertas, no eran oficinas de cuatro cinco personas, o sea cuando se implemento este edificio ya eran las jefaturas y para allá estaba todo abierto, o sea estaba todo abierto y tu ya conocías a las personas el trabajo seguía siendo manual, cumplir con cuadros estadísticos, el encuestaje, las encuesta del empleo porque yo siempre he pertenecido a la encuesta del empleo, el trabajo era mas, era todo mas lento(FUNA).

Como sentiste ese cambio, de cuartos pequeños a este edificio

Claro se siente un poco raro, porque tienes que convivir con personas que no conoces además había una oficinita especial donde estaban separadas y luego llegar acá hasta la jefatura directa estaba con nosotros entonces tu te sientes mas apremiado de tener a la jefa directa ahí, o sea cuantas veces me paro al baño, si tomo te, o no tomo te, si salgo, era mucho mas estricto, entonces porque el jefe estaba ahí las ocho horas del día, entonces las colaciones eran un tiempo definido, las llegadas y las salidas también.

Perdón estamos hablando de la época después del 73, como podrías definir las características de esa jefatura

No apremiada, de que teníamos malos jefes, sino del hecho de que antes teníamos una oficina chica y todas las personas podíamos conversar y tomar tecito y todas las personas podíamos seguir cumpliendo con el trabajo, en cambio con el jefe frente a ti ya te inhibes un poco, tratas de no tomar té, no porque fuera un tirano una tirana, sino porque te transmite un respeto, porque antes se reía un poco, se echaba la talla entre los compañeros(EL), en cambio con el ahí, no podías hacer eso, sin embargo un caso puntual una señora jefa que tuvimos a pesar de ser muy estricta fue muy condescendiente en el momento arreglar al persona, ella en un momento definió bien, quienes eran los buenos, los malos y los regulare, era bien justa en ese sentido, cuando hubo un arreglo de escalafón, ella fue bien justa en ese sentido, los buenos bien premiados, los regulares ahí no más y los malos al ultimo lugar y no era que ella era una tirana, sino que entendía que la gente que se daba vuelta había que castigarlos en ese sentido, y después el cambio mas grande que tuvimos fue la implementación de la computación porque estábamos acostumbrados a cuadros, papeles, papeles y cuadros sumar restar,(AT) entonces cuando empezó a implementarse eso de la modernización, esto empezó antes a darnos charlas, y llegaron acá muchos talleres, primero nos llevaron a talleres por semanas enteras para comunicarnos para informarnos, charlas, encuestas, todas eran consultoras(MODORG)

En que consistían las charlas

Haber, las charlas que se hizo en seminarios, donde hubo gente de regiones, jefaturas entonces ahí era para implementar que las jefaturas se relacionaran con los funcionarios, porque antes las jefaturas de lejitos, los funcionarios hacíamos nuestro trabajo, con decirte que los directores los conocíamos de nombre, te estoy hablando de los setentas(EG), entonces con esta modernización comenzó a juntarse las jefaturas, funcionarios para conversar para hablar de los cambios que venían de toda esta modernización(MODORG) y de todas esta tecnología y que muchos estábamos reacios a tomar(RES)

Eso te íbamos a preguntar que sentiste con todos esos cambios

Claro o sea, uno lo primero que se cuestiona es que tu como funcionario va en desmedro de todos estos cambios, eso piensa uno, eh que los cambios(RES) pueden haber cambios físicos, de personal, pero los cambios a nivel comunitario, los cambios no son cambios, en las charlas nosotros hablamos que nosotros perdimos cosas que teníamos, antes nosotros teníamos un comité de navidad, eso se perdió, nosotros en el bienestar teníamos una facilidad tremenda para ir a medico, para que te bonificaran los remedios, entonces ya contrataron estas empresas externas donde te descontaban de tu sueldo entonces tenia una serie de tramites, en cambio antes iba

y pedía, y no tenía plata, iba a preguntar, me atendía y después compraba el bono, o sea era harta facilidad, entonces nosotros veíamos que esas cosas se iban perdiendo, entonces en los talleres nos daban a entender que no que iba a ser lo mismo con cambio de papeles, pero nosotros veíamos que las cosas se iban perdiendo(BENSOC), entonces hoy día para muchos funcionarios antiguos costo relacionarnos, después había que meterse en la computación los trabajos ya iban cambiando, el aumento de trabajo era mas, y tenias que aprender en el intertanto(RES) los cursos también, que eran hartos, en el exterior, cursos, entonces ya teníamos que aplicar los cursos y lo mas Es que seguíamos siendo funcionarios administrativos y reclamábamos que la modernización que cambiaba tantas cosas no cambiaba la escala de sueldos, que era la misma del 73, y esa escala sigue vigente para nosotros entonces esa escala de sueldos(PS), si tu ves que nosotros que ingresamos con grado 28 la ultima escala de ahí para subir era por calificaciones, ahora para los administrativos tienes un tope, ya no es por concurso ni por antigüedad por calificaciones, entonces la planta administrativa es la que tiene mas personal, entonces para subir cuesta, entonces antes las calificaciones eran mucho mas estrictas para subir había que ser excelente, excelente, en cambio ahora eso a cambiado, porque mucha gente tiene buena calificación, entonces cuesta mucho subir ahora porque hay muchos que están en el máximo entonces cuesta mas porque tienes mas antigüedad o tiene mas grado, o no se porque otro motivo, entonces si hay diez personas que tienen el máximo y quieren subir al grado siguiente va a subir uno solo, independiente de cuantas vacantes se produzcan, como te decía antes el que tenia el máximo puntaje, era porque de verdad era una persona que tenia el máximo puntaje en puntualidad, excelente en trabajo, todo(CFUN)

Y las jefaturas como las viste

Las jefaturas ahora están mas, incluso las mismas jefaturas de arriba, es que nosotros en estos momentos desconocemos, porque ya no hay personas antiguas, todas las personas nuevas que han llegado realmente no las conozco, pero las jefaturas antes, no las conocías, no te relacionabas mucho con ella, pero eran como que estaban hartos tiempo como que pasaban hartos años y los compañeros que llegaste a conocer, administrativos, el director, como esto ya era mas grande estaban acá mismo, incluso para las fiestas de navidad iban a saludar y pasaban piso por piso entonces ahí teníamos mas acceso a conocerlos, no era como antes que estábamos todos en una oficina aparte, era mas difícil que el director fuera, después de este cambio de este edificio llegamos a conocer mas a las jefaturas y por ejemplo un jefe se involucraba con la gente(EL) me acuerdo de unas marcha que se hizo en el año 80 para la recesion, me acuerdo que él estaba ahí con todos los funcionarios en primera fila y con acceso a conocerlo

Como visualizas las comunicaciones ahora, el tema comunicacional, las decisiones que se toman mas arriba

Ah con esto de la comunicación son mas expeditas están al tanto de todo lo que ocurre en el INE porque basta con entrar a Intranet, antes todo era con papel y el papel tu no lo ves, esas reuniones y los jefes no lo informaban(), no sé no correspondes, tu sabes antes las cosas antes se sabia por rumores, se van acá, se van allá, que habían arreglos todo eran rumores,(COM) ahora todo se sabe por la intranet tu ves esas reuniones de directiva, n hay esos rumores de pasillo, de repente eran rumores que dejaban... que llegaba fin de año y que decían van a echar personas en cambio ahora las personas saben que vienen por periodos y que al terminar el periodo las podrían contratar para otro periodo(COM), las personas están atentas a eso

De repente había un llamado de personal como me ocurrió a mi para hacer un llamado a personal el año 70 entonces ahí hubo un llamado de gente y eran doce las vacante entonces ahí se presentaron cien personas fuimos a dar un examen a un colegio y quedamos cuarenta y luego de una entrevista quedamos doce, y luego ese trabajo era a honorarios donde estabas expuesto a que te fueras en cualquier momento lo otro, la seguridad era pasar a la planta, pero pasar a la planta no era así no mas pero luego vinieron esos llamados a la planta....

Entonces de repente quedaba un cupo a fin de año

Que le producía a ustedes en lo anímico el rumor

Como honorarios asustados, todos decíamos quien será, quien será, una cosa que había era que no se sabia quienes se podían ir, y decíamos que la gente que esta contratada por un proyecto, y saben que se acaba

Y las relaciones entre los compañeros hubo cambios?

Mira cuando se es un grupo chico, en una oficina chica, porque siempre hay personas con carácter fuerte otras mas polvorita, pero ya tu las conocías, cuando hay grupos y estaba el que codificaba el que hacia los cálculos, ya las relaciones se modificaban que el teléfono, mucha gente, y sobre todo cuando hay muchas mujeres, porque los hombres son menos conflictivos, las relaciones de mucha gente(RI)

Hubo instancias para mejorar esas relaciones

No eran grandes disturbios y peleas dos personas y después se arreglaba, fue un tiempo eso y después comenzaron a dividir la oficina, era mucha bulla, carpetas trabajos ,papeles, oye que aquí y allá, entonces se dividió y se fueron algunos a hacer tu trabajo en una oficina otros se quedaron acá y empezaron a ponerse paneles y

divisiones empezaron a dividir el trabajo, de repente tu estabas haciendo un trabajo mas delicado entonces, la bulla entorpecía, pero no era algo así tampoco que terrible, como en todas partes incluso en estos mismos momentos existen este tipos de cosas pero no es nada de otro mundo

Hay algún elemento que identifiques que es de la reforma

Si se comenta de todos estos cambios, por ejemplo ahora mismo se comenta que salio en Intranet que el INE podría ser autónomo, pero se habla muy poco(de eso, también otra cosa es que en el INE la gente antigua estamos quedando muy pocos, entonces las relaciones de los antiguos con los nuevos muchas veces es exclusivamente de trabajo, viene un joven saluda y pide algo y ya chao se despide y ya, porque ellos tienen su grupo y nosotros los “viejos “ nos vamos quedando en nuestro grupo,(CHG) (A) y muchos de estos cambios ya no nos va ni nos viene, porque muchos estamos ya a punto de jubilar entonces nos nos va a afectar los cambios que hay porque ya no vamos a estar aquí (RES) , la gente joven debería preocuparse mas de esas cosas(RES), nosotros lo comentábamos pero a nosotros en que nos va a perjudicar o a favorecer, pero no porque de aquí que salga va a pasar mucho tiempo, entonces ya el grupo de antiguos no va esta (RES)

Y que te pasa con esto los antiguos de planta y la gente joven

Nosotros de repente nos reímos cuando por ejemplo vamos al casino, somos contados los antiguos no lo tomamos mal tampoco, porque es la ley de la vida , nosotros mismos lo vivimos cuando llegamos al INE y éramos los jóvenes también nos juntábamos y alrededor estaban lo mayores lo único que si que nosotros hemos conversado la diferencia era que nosotros cuando llegamos ,eran muy respetuosos corteses y nos regíamos por las reglas al pie del cañón, ahora no, los jóvenes que llegan, atrevidos, gritones, altaneros, garabateros(CHG) entonces nosotros los viejos ya vemos ese cambio que es harto grande, por ejemplo mis compañeras calientan en el microonda y los jóvenes llegan y traen cuarenta cacharos y la vieja tiene que estar esperando ahí, o de repente en la fila cosas pequeñas pero que se nota que es un cambio grande,

Y en lo anímico emocional

Mira yo no haber, no me siento tan afectada porque En los cambios que ha habido dentro de la juventud en la vida cotidiana, los jóvenes de ayer no son los jóvenes de ahora, los jóvenes de antes había respeto(CHG), había autoridad en tu casa con tus mayores, el cambio ahora es generalizado, uno como viejo ahora dice, los cabros de

ahora son atrevidos, prepotentes, todas esas cosas pero tu no puedes ir contra eso, porque hay que aceptar ,y dentro de tu núcleo familiar intentar, pero por ejemplo a mi hija yo no puedo decirle que no vaya a una fiesta , pero con ciertas reglas si, y también acá lo tomamos así, si viene un cabro prepotente nosotros le decimos le paramos el carro como se dice vulgarmente y ya

No te da lo mismo te produce algo

Te deja algo, pucha que pena que sea así ahora pero mayormente uno tiene que aceptar como se dan las cosas ahora y en mi caso particular ya son treintaicinco años en el INE me queda poco y ya estoy terminando acá y lo que venga a futuro ya tengo que preocuparme de mi vejez , ya toda la vida la pase acá, con cosas buenas y cosas malas

Que cosas fueron buenas o malas

Bueno las cosas buenas que tuve aquí , siempre me consideraron bien, independiente que siempre quede en la administrativa, y dentro del periodo que estuve aquí postule como tres veces a la planta técnica porque yo hice una serie de curso, incluso hice un curso en Buenos Aires, pero lamentablemente aunque mi jefe estaba de acuerdo una sabe de cosas de mas arriba que todos comentan que eran como registrado de las personas que tienen mas fuerza o apoyo personal,(EQUI) o que lo avalen en la institución, esa pueden ser una cosa que sucedió

Pero se han perdido cosas, muchas que jubilaron cuando se iban a hacer cursos, pasaban inmediatamente a la planta técnica, pero yo justo cuando fui a hacer ese curso se derogo la ley que te daba ese beneficio, entonces me quede ahí, ahora ultimo supe que existe una ley de que las personas que tienen cursos especializados pueden pasar a la planta técnica, yo hice la averiguación pero por el grado tope que estoy administrativa por el poco tiempo que me queda para estar acá además por la vacante que había no me iba a favorecer, al contrario me iba a perjudicar, entonces lo deje,

Otra cosa buena es que conocí aquí a mi marido mis hijos crecieron acá, con sala cuna,(BENSOC) yo me acostumbre al INE yo salí del colegio y llegue al INE y no trabaje en ninguna otra parte

El INE me dio todo lo que tengo, todo lo que aprendí aquí es del INE la experiencia que tengo aquí, yo llegue con cuarto medio, para mi aquí el INE aparte del trabajo fue mi educación,(CFUN) independiente de que no pude ingresar a otra planta, yo llegue al tope hace mucho tiempo, llegue al tope del escalafón, entonces el poder

adquirir otra cosa también fue personal mió, cuando tuve la oportunidad de la s universidades de seguir una carrera yo dije o sigo una carrera o me preocupo de mis hijos me preocupo de que mis hijos tengan una carrera porque ellos están recién empezando, porque el sueldo de administrativos es para la educación de los hijos para vivir y con mi marido era dejar de lado otras cosas, y nosotros optamos con mi marido priorizar la educación de mis hijos y mis hijos estudiaron una carrera en universidades estatales y estudiaron eso y sacaron su carrera y ahora tengo la satisfacción de que ellos son profesionales y voy a llegar aquí a buen termino, porque tengo una pensión mas o menos porque estoy en el INP porque tampoco cambie a AFP, porque en el año 81 había una ley que te obligaba cambiarte a AFP,.

A ustedes los obligaron

Haber no así con látigo, porque yo no pase a la AFP, pero si había todos los días un llamado a reunión, y que te ofrecía este mundo y el otro y que después llegaban falta una semana porque si no te cambias van a pasar muchas cosas, pero a nosotros en nuestra jefatura no nos dijeron ustedes se tienen que cambiar, eso era decisión únicamente nuestra, y de hecho dentro del grupo que nosotros trabajamos ninguno pasamos a la AFP con todo lo que ha pasado ahora en la AFP, nosotros seguimos con su gente que esta imponiendo en forma activa, que en algún momento esto se va a terminar, aunque en el año 84 las AFP hubo una ley que de partida nadie las conoció, que la gente podía desafiliarse de las AFP y volver al INP y nadie la conoció ,el año 84 pero esa ley no llego nunca nadie tuvo conciencia de que podría haber vuelto

Para cerrar algún héroe alguien que haya sido un símbolo para ustedes, o si no lo identifican o si di

Yo podría decir un héroe alguien que siempre se destaco que yo decía que era muy drástica pero muy justa, eso podría sacar yo que siempre la nombre porque ella era una persona justa, lo bueno es bueno, lo malo es malo, entonces ella eh nada que la pateria, ella siempre que conversábamos así, la rescato porque fue siempre justa ella fue jefa mucho tiempo después jubilo, y a mucha gente no le gusto, y le tenían mucha mala porque era justa

Para terminar que te parece los estilos de gestión de ex director y actual directora

La verdad de las cosas encuentro que todo se hace bien, todo es mas se ve, se sabe, a la persona se ve que esta en todas partes, y nosotros ahora como funcionarios vamos a reuniones donde esta la directora, cosa que antes nosotros nunca como funcionarios, no es que van solo las jefaturas, ahora van todos cuando hay que tratar cosas del trabajo, ahora uno esta mas cerca de ella de lo que estaba antes, se veía antes un caballero pasar y uno ni lo conocía ahora están mas visibles las jefaturas con los funcionarios,(EG) (EL)

Y eso te hace sentir mas parte de las decisiones

De las decisiones no, las decisiones mas bien se toman con el jefe directo y no se que pasa con las decisiones que se toman arriba, de todas maneras de todas esas reuniones el jefe siempre esta informando(EG)(COM)

Te sientes escuchada

Ahora si sobre todo que yo ahora tengo un grupo a cargo, si de todas las decisiones o inquietudes uno va habla e independiente que se tomen o no las decisiones uno cumple con informar de las cosas que están bien y las cosas que están mal, antes no lo podías hacer ahora hay mas acceso a quejarse (EG) y a También encuentro que es así también

E4

Margarita

Proceso de modernización, como lo has vivido la experiencia, en la cultura, que ha significado esta experiencia de la modernización

Bueno tiene sus pro y sus contras desde mi punto de vista porque uno piensa que todo tiempo pasado fue mejor,(RES) y de repente uno piensa así, y sobre todo para los que hemos sido... y eso no significa que no desmerezcamos lo que la modernización ha traído y sobre todo en el avance tecnológico, eso si ha sido un salto tremendo en nuestros trabajos en nuestras tareas(AT) y ha repercutido en muchas cosas, yo lo veo modernización-tecnología, así lo visualizo, en cuanto a instrumentos de trabajo,porque considero que las personas siempre hemos seguido siendo personas, y el corazón de las personas no se puede cambiar, la esencia misma del ser humano como humano, y en otros tiempos había gente tan buena, tan trabajadora, tan sana como lo hay ahora, como lo había al revés , en consecuencia para mi eso no ha cambiado,(EMO) lo que si ha cambiado es el avance tecnológico, no se si esta bien eso si te resumo,

Ósea tu dices modernización igual avance tecnológico

Si así lo veo

Es el elemento mas característico

Para mi,... es esa línea en que yo separo una era de otra,

y que significo para ti ese proceso, adaptarte a esa tecnología,

que uno tiene el deber de hacerlo para uno y por la institución,(ID) eh... ve que es algo bueno, que eso va a traer oportunidad, mas calidad, va a traer la posibilidad de investigar mas de tener una visión mas moderna y mas globalizada de toda esta modernización y este cambio,(FORTA)

y como va cambiar esta mirada

Porque uno va a tener una visión mas global del mundo con muchas personas, entonces yo ya no me quedo con mis estadísticas en mi rincón o en mi institución, por ejemplo ayer no más estábamos trabajando con países de la OCDE, y en un santiamén uno se comunica con Portugal con España, como están ellos trabajando, que es lo que están haciendo, de que manera podemos implementarlo acá, entonces ya definitivamente es un cambio radical(FORTA)

y que significa para ti trabajar con organismos como la OCDE, que el INE este trabajando con estos organismos

O sea hay parámetros muy altos que como los que tienen ellos, pero alomejor con una visión no tan rápida como la que tienen los jóvenes, vamos al cambio, yo lo veo que uno tiene que ir en forma paulatina(CHG) porque de repente los cambios, que se producen bruscamente no son buenos, yo creo que tanto en la vida personal como en la vida laboral, porque al final la vida laboral es una extensión de uno, uno la personaliza, debe ir con calma,(EMO) porque hay muchas cosas buenas del pasado, que tenemos que adornar o por ejemplo, agrandar con respecto del presente, pero tenemos que rescatar el alma del pasado, porque no sé si me entiendes, la esencia(EMO), porque por ejemplo las estadísticas vitales que son las que yo he trabajado como por treinta años, siempre van a haber nacidos vivos, siempre va a haber gente que se muere y siempre va a haber gente que nace, en este mismo momento, siempre va a haber gente que se case, que nace, en este mismo minuto cuantos estarán muriendo, o haciendo cola para casarse, entonces eso no ha cambiado, por lo tanto el niño que esta enfermo, esta enfermo, y la mamá que tiene problemas de alimentación, es de todos los tiempos, entonces como podemos contribuir nosotros a que estas estadísticas puedan contribuir al país, siendo mas oportunas, porque con la oportunidad, entregar a las políticas de gobierno información mas rápida,(FORTA) que en esta comuna hay muchas mujeres que sus hijos fallecen por desnutrición, porque aquí están las estadísticas , ahora si lo implementan o no el problema ya no es mío o del INE sino que nosotros entregamos una cifra oportuna, eso me gusta actualmente, porque nosotros teníamos anuarios de cinco años de retraso antes, porque se trabajaba prácticamente

manual,(FORTA)(ID)(AT) entonces si se moría una mamá hace quince años atrás que importaba de repente, en cambio si yo lo veo el año anterior o diciendo ahora si yo tengo estadísticas al instante cambia la visión, te fijas.

**esto contribuyo la tecnología, porque contribuyo como dijiste a ... este trabajo ...
a ti te gusta esto de entregar oportunamente, pero ha tenido un costo?**

Cierto, definitivamente que sí

Como ha repercutido en ti?

Eh tenido mucho costo para todos porque hay una presión muy grande(DEB)(CART) porque ahora ya si hace diez años atrás si pedían el anuario del año anterior, ahora lo quieren hoy día(EG), lo de hoy día, a veces el propio sistema, por lo el menos el sistema vital, es imposible tenerlo así tan definitivamente al día, porque nosotros trabajamos al año calendario, o sea cerramos un año, entonces en estos momentos por ejemplo estamos trabajando el año anterior,

Entonces tú dirías que estarían acortándose esos plazos

Es decir, quieren que se acorte pero eso es imposible, porque a veces no inscriben a los niños inmediatamente, cuando nacen, ... de registro civil, hay muchos problemas en la parte administrativa para el ingreso, hay mucho error en el ingreso del dato, porque claro la gente esta presionada, porque producción mas plata, entonces hago 600 encuestas diarias,(CART) pero de las 600 que es lo de verdad como consistencia, entonces acá, se hace esa consistencia esa limpieza, de manera que quedo todo ok, o sea la mamá de trece años, no puede tener trece hijos, una mujer no puede morir de la próstata,

Porque , en las instituciones donde se genera el dato, es producción versus dinero, porque lamentablemente ahora, tenemos que ponernos en ese parámetro actual de nuestra sociedad, la parte plata y materialismo es casi primordial, tanto tienes tanto vales,(EMO) entonces nosotros no nos podemos permitir, entregar esas estadísticas para la toma de decisiones, porque después viene todo un periodo de limpieza donde vale mucho la experiencia para efectuar validación, en línea, te fijas, entonces no es llegar y decir, esta listo el anuario,(CAL) esta listo la información,

Y este apuro que viene del exterior de donde proviene

Proviene de los indicadores colectivos(EG)(RHIM) ... colectivo pero es que todo esto proviene de las políticas de gobierno, porque el Estado para modernizarse ha tenido que cambiar sus políticas de administración pública y una de las cosas son los famosos PMG(RHIM), programa de Mejoramiento de la Gestión , que en un comienzo hace diez años atrás, empezó suavemente, pero es que ahora ponen las cosas, y nosotros pensamos que el que teóricamente hace las cosas no sabe lo que significa operativamente hay una presión tremenda(DEB)

Y eso que ha significado en lo anímico, en lo relacional

Pienso que tiene que haber un equipo muy bien cimentado para que no haya un quiebre(TE) interpersonales y además que influyan en el trabajo, y en eso es fundamental que haya liderazgo, para mi es importantísimo que en los equipos de trabajo, haya liderazgo, neto, transparente y puro.(EL)

Y que características tiene que tener ese liderazgo

O sea el líder debe conducir, en pro del equipo no en pro personal , es como la familia, yo lo veo como la mamá o el papá, que a veces se niegan a ellos mismos, renuncian a sus cosas personales, en pro de la familia yo veo que una persona que lidera un equipo, debe ser al menos muuuyyy transparente y debe remar teniendo la visión del Estado, la visión del INE, hacia donde queremos ir y llevar al equipo y conducirlo hacia esa meta(EL)(AGC)

Tu que estas a cargo de un equipo que ha significado para ti, esto de tener una visión súper amplia..

Bueno yo soy súper creyente, yo para mi siento que yo he dicho siempre, para mi no que la presidenta de la república que la directora, no siempre he dicho que mi jefe es el Señor, entonces eh, trato de mirarlo a él, y trabajar para él, entonces para mi resulta como rico, no se si me entiendes entonces trato de mirarlo y darle cuentas para arriba, trato, trato de ser transparente porque soy humana porque trato de hablar con la verdad, con mi gente , de decirle las cosas como son yo creo que eh ,al ingrediente todo este hay que ponerle mucho amor,(ELI)(EMO) (A)

Y como ha sido la retroalimentación gracias a los valores que tienes

Yo diría que a nuestro equipo y puedo decirlo humildemente creo que es uno de los mejores del INE(TE)(ID)

Han tenido algunos comentarios, que te hagan pensar así

Cierto, cierto por ejemplo me dicen ayyy aquí se entra y se siente distinto hay algo aquí en el aire, y es algo que expele en el aire, y aquí la gente no trabaja presionada , y eso no significa que no produzcamos(EG) Aquí tienen sus permisos, aquí se trata como gente, no se si me entiendes, aquí somos personas, somos personas, aquí primero somos personas, con alma, cuerpo, corazón y vida y eso nos hace responsable por nuestro trabajo, y aquí se debe trabajar a concho(COM)

Entonces tu dirías en ese sentido la esencia no debe cambiar y todo este proceso de modernización no ha cambiado este estilo de trabajo

Para mi no, yo llevo unos 25 años como jefe de Estadísticas Vitales y te puedo decir que aquí han desfilado, y te puedo decir porque aquí van rotando alguna persona, aquí incluso las tengo en el computador, aquí han pasado mas de 60 personas, jubilados, otros que se han ido, otros que han renunciado, otros que hemos echado, hombres mujeres, viejos, jóvenes, y ha sido bueno.

Todos se han quedado con un grato recuerdo?

No todos se han quedado con un grato recuerdo, porque a los que hemos tenido que echar se le han dicho las razones de frente y los porque después de muchas conversaciones anteriores, si las personas no cambian remando en pro del equipo, si aquí la cuestión también hay muchas cargas exteriores, yo les digo a mis equipo, lo personal va primero, pero a veces lo primordial es la pega, porque tenemos que entregar un producto y un resultado entonces hay cosas que tenemos que postergar(COM)(EL)(EG) en algunos momentos, en algunos meses, depende, en el día a día

Tu hablaste ahí, del tema de la comunicación, o sea tu les dices de frente, es decir también es un estilo que ha reinado

De todas maneras, definitivamente si, nosotras somos compañeras yo diría que no amigas porque también yo creo que uno no puede mezclar la amistad con el trabajo,(RI)(EL) porque yo tengo colegas que las conozco de cuarenta años y las mas antiguas que yo y yo nunca he ido a su casa y ellas nunca han ido a mi casa.

Y esto es por una decisión personal

Porque yo creo que yo creo soy lo contrario que te digo, media impersonal en mi trabajo, yo no voy a las fiestas del INE a mi no me gustan, porque considero que yo tengo mi estilo de jarana con mi familia con mis amigos, porque tengo un estilo

conservadora hasta fome podría decir, pero siempre he sido muy calida, no se si me entiendes, es aquí esto soy yo

Es decir eso no te aísla

Definitivamente no, uno no puede aislarse de gente de afuera, nosotros estamos constantemente comunicados con gente de afuera con el Registro Civil con otros organismos entonces uno no puede cortar , pero no se de repente mas antigua por no decirte mas vieja (risas) se recuerda mucho de los consejos de los papás, de los abuelos, y ha intentado ponerlo, y la han marcado, eso de cómo te comportas eres(EMO), estando siempre representando a , ya dejas de ser tal persona y eres INE, eres la chilena cuando estas en el exterior, ya me dicen la chilena , en el colegio me dicen la mama tanto, te fijas, entonces ya su propio yo, no puede mirarse como yo, porque es muy egoísta, entonces siento yo, que uno tiene que adecuarse a la familia, al instituto, (ID)

Y esa manera de conducirte te ha traído...?

Me ha traído mucha satisfacción, humildemente te lo digo, porque siento que tengo muchas personas que vienen y me preguntan, me piden consejo, me cuentan sus cosas a veces oramos al Señor , hay una palabra de consuelo, o compórtate de esta manera, yo siempre digo yo creo, yo nunca les digo, debes hacer esto, yo les digo, mira este es mi punto de vista, si yo estuviera en tu posición yo haría, porque cada uno debe tomar sus propias decisiones(EL) porque somos todos adultos ya, incluso a mis propios hijos les digo, mira hijo, yo creo que esto, esto otro, pero tu toma tus decisiones con estos parámetros, entonces siento que me quieren, siento que me respetan, pienso que definitivamente eh mas que me quieren es un respeto pero no de miedo,(EL) porque uno no lo siente cuando vas a Bulnes, cuando te saludan cuando estas con alguien, la Señora M, y eso a mi me gusta, me agrada, a mi no me gusta que me digan oye Margarita, no, no, no , no por ser superior, sino porque yo también trato al Júnior por ejemplo don Claudio, entonces al final se acostumbran y me dicen usted e s la única que me trata así y me encanta,(EL) y me lo han dicho, gente que viene aquí que viene a limpiar los baños y me dice, ah señora M, no se me gusta venir para acá, y yo les digo que bueno Señora María que tenga buen día y barra bien mire que aquí, onda así, es decir tratar de ser calida, porque uno ve que el mundo esta tan impersonalizado, y tan yo, yo, yo, como que el otro día estaba leyendo y lo tengo anotado aquí, y yo se los leí a mi gente mira Aquí lo tengo escrito: “el yo es la palabra de dos letras más egoísta, el amor es la palabra de cuatro letras que debemos practicarlo, el rumor es la más rápida, ignorémoslos..., el nosotros es la de siete letras mas satisfactoria” yo siempre empiezo la reunión con algo, con algún mensaje, tratando de ver valores.(EL)

...Y ellos mismos me traen cosas, mira fantástico, vamos a sacar esto y lo vamos a readecuar, tratar de que todos queden con una sensación de persona de valor, esa es la idea,

Cuando tu ves a una persona y te dice que su jefe es déspota es autoritario no concibo esto, porque creo que las personas trabajan mucho mas aplicando este método, o sea no es método(EL) porque ... y yo lo tengo en una anotacion de mérito de una funcionaria porque lo tengo en una calificación y lo mencioné, porque una vez como a eso de las dos de la tarde yo la vi trabajando, incluso ella va a cumplir setenta años, jubila ahora con una mente inmensa de lucida ,ella trabaja con muchos papeles, y yo le digo pero “cómo no has ido a almorzar, y la funcionaria me dice- no lo que pasa , es que me agarró el corazón” , yo no le he dicho que tenga mal rendimiento, es decir, le agarro el corazón y produce más, (COMP)

Que linda frase

Y yo la anote aquí, porque encuentro que esas frases salen del corazón, y yo quiero trabajar porque el corazón me lo dicta, no porque mi jefa o porque el Estado me esta diciendo que tienes que producir más entiendes.(COMP)

Y ahí esta lo que dices que hay un ser superior que tienes que dar cuentas

Ahora yo esto te lo comunico a ti no lo ando comunicando a todo el mundo

Pero en lo personal. Siente que tiene que haber respeto

Lo que mas les digo a las chiquillas, a mi me encanta el respeto(EL), porque Dios nos hizo únicos e irrepetibles y yo soy una persona única en el mundo, así me creo el “hoyo del queque” te fijas (risas), no hay nadie mas que yo, y Dios me creo y si Dios me creó imagínate, y así soy yo, y así somos todos y entonces porque yo voy a pisotear algo, a mí me dá mucha pena cuando viene gente y me dicen, mucha gente,... estas son mis notas personales escritas, por ejemplo... actitud mental positiva, nada ni nadie nos puede detener, el poder esta hecho para dirigir no para abusar, los responsables siempre son los jefes, no le critique nada a nadie si no le ha enseñado, cultive la esencia, nos debe acompañar siempre la satisfacción de lo difícil, ante todo valemos como personas, eso, viste esto es como mi rosario...(EL)

Y sobre todo que es lo que te digo que somos personas y que nuestro trabajo otros lo van a considerar, porque nosotros trabajamos mucho con lo social, sobre todo con los más desvalidos y las estadísticas son para los más desvalidos, o sea las mamás que van a los consultorios, la desnutrición, las mamás que reciben leche,

dependen de que nosotros saquemos en vez de 230.000 nacimientos y si nosotros nos equivocamos y son 235000 donde quedan esos 5.000 y alomejor esos 5000 son de comunas pobres donde no van a recibir leche ni vacunas, por lo tanto yo no puedo darme el lujo de perder un nacimiento, por lo tanto lo hacemos de tal manera, increíble que nadie se da cuenta de cómo investigamos uno solo, uno, por eso es la demora, pero nos queda la satisfacción de decir que esto es casi la realidad, casi, porque nunca es la realidad, siempre hay sesgo, pero se trabaja bien en forma muy conciente.(COMP)

Me quedo una idea sin atar, sobre la OCDE, tu decías siempre hay que mantener la esencia del trabajo, tu decías siempre hay que mantener el mismo estilo y cultura, tu crees que eso ha repercutido en tu trabajo.

Claro porque nunca nos vamos a poder comparar con las Estadísticas de Dinamarca de Inglaterra, que son países de la OCDE que llevan 100 años, si no es más de desarrollo, nosotros tenemos distintas culturas, nosotros podemos tomar muchas cosas de ellos, por ejemplo decimos, mira Portugal hizo tal cosa en el anuario sacó las variables, bien hagamos para el próximo año, no se nos había ocurrido esto otro, pero hay algunas cosas que podemos tomar, el sistema es imposible cambiarlo, porque allá la gente tiene otra cultura, allá la gente se inscribe sola, nadie le exige que se inscriba, pero porque se inscriba sola, porque sabe que si se cambia de comuna, acá tu si te cambias no le dices a nadie llegas y te cambias, allá no, hay que se cambia de comuna va este cantón van y se eliminan ellas mismas, y van a la otra y llenan otros papeles, se meten al computador ellas mismas, porque los beneficios de salud, educación los pierden, pero lo adquieren inmediatamente en la otra comuna donde van, en consecuencia, culturalmente nosotros podemos medir la migración, pero nos vamos a poder asimilar a ellos cien o ciento cincuenta años, cuando cambiemos culturalmente,(ID)(A)

Y si hubiese una motivación como en esos países

Yo creo que es difícil en estos pueblos porque tenemos sangre latina, te fijas. Yo he viajado a Europa y somos distinto y somos distintos, diferentes como he tenido la oportunidad de viajar a países de África y son radicalmente distinto a Chile o a los Europeos, como se dice cada oveja con su pareja, por lo tanto va a ser muy difícil que en nuestras culturas en algún momento nos asemejemos)(A)

Entonces en estos momentos estarían ocupando ciertas tecnologías de esos países

Si las copiamos, si, pedimos permiso si, ayer estuvimos con alguien de Portugal o España, de España que nos pareció muy bien unas variables que estaban sacando y nos pareció muy bien, y nos dijeron por su puesto que si, pero hay algunas cosas que tu podis implementar del exterior otras definitivamente no, es imposible pensar que nuestro INE va a ser como el de Canadá, cuando si en muchos años más, porque al INE de Canadá les pagan otros sueldos tienen otras infraestructuras,(PS)(HGS) en

un edificio alomejor piscina a medio día, que se yo otras facilidades, que alomejor si aquí las dijéramos esas facilidades, tampoco aceptarían ,porque vendrían con short a trabajar, estaríamos media hora mas en la piscina, allá no porque van todos y se ponen el ternito y luego van todos a trabajar viste tu, o sea nos dan la mano y nos pasamos y eso es sangre latina.

El resto de los INE de otros países son servicios públicos

El INE de Canadá es casi un ministerio, son cinco mil personas trabajando, pero ellos formaron un ministerio, de estadísticas, como el ministerio de Hacienda, o a nivel más importante, porque allá las estadísticas en mas importante a nivel de decisiones allá la consideran, no como aquí que dicen no aquí son puras mentiras las que dicen, a ustedes cocinan porque la miran como algo muy bajo y no la miran como si fuera la base de la planificación(IEXT)

En ese sentido tu visión del INE, que significa cual es la esencia del INE o con que cosas te identifica

Yo mirando los valores institucionales, yo diría que debemos aprender a trabajar mas con transparencia definitivamente y con compromiso, si bien es cierto son nuestro valores deberíamos vivirlos mas a concho,(COM) deberíamos y siempre pienso yo que somos humanos y estamos siendo guaguas porque somos bebes en estas cosas nuevas y uno piensa alomejor cuando pasen los años y maduremos las cosas van a ser mejor no es que sean peores, uno va aprendiendo en el caminar, todos, y eso no es fácil, como te digiera cuando no hay un gran remero, no se si me entiendes, y eso no significa descalificación , sino que los remeros cuando van hacia una misma dirección, alomejor con mucha experiencia que nos vinieran a conducir, es distinto porque nos vamos cayendo y nos paramos y es el proceso de crecimiento...

O sea no se podrían saltar etapas caerse es parte del proceso...

Duele por que te duele la institución y nuevas personas y se resiente el equipo, ahí hay lideres pero te van a decir, después se van a levantar y los vemos levantarse hacia donde uno cree que se debe conducir. Ahora uno aprende de que la autoridad del INE y de más arriba, uno ve que este es un globo, y uno ve el todo, entonces a veces uno dice que como toman esta decisión, porque solo esta viviendo en un puntito del globo y no ves que alomejor esa decisión beneficia más de los que yo creo entonces ahí hay cosas ocultas que uno no conoce las hace pensar o actuar distinto.

En ese sentido, si una persona no puede ver el globo, que pasa con la comunicación con la transparencia, obviamente las personas no van a manejar

toda la información del INE, pero tu dirías que hay transparencia y se baja la información?

Toda, definitivamente, acá tenemos Intranet y es como el respetable diario, yo no lo abro por el tiempo, pero ahí tu puedes ver las noticias, y ahí esta Intranet muy actualizada y puedes ver todo, se actualiza, puedes ver tu asistencia, donde están los que han viajado, los asensos, todo...(COM) (T)

Entonces los funcionarios no podrían decir “a mi no me informan”

Existe, pero a veces hay cosas que ya están hechas y te las comunican cuando están hechas, y ahí da rabia a veces

Y que pasa ahí cuando dices tomaron esta decisión sin mi consentimiento..?

No sé ahí es donde uno siente que por algo son autoridades, porque a veces uno toma decisiones en mi equipo y después se lo digo a la gente, aunque generalmente no es así, ya que siempre nos anticipamos a la planificación,. Mira yo tengo aquí (muestra un libro de tareas) y vamos tachando a medida que lo vamos haciendo, y le digo a la gente mira este tenemos que hacer, vamos , mira aca hay pendientes, acá deje hecho esto para el día, alomejor todo esto no se cumple hoy día. Pero esto la gente lo conoce, nosotros tuvimos reunión el lunes y dijimos quienes van a trabajar en esto o en esto otro, aunque no trabajemos esta semana, pero ya sabemos que tal persona tiene los cuadros uno, que la tanto tiene ...así, te fijas entonces se comunica,(EG) (COM) no te digo que somos perfectos, definitivamente no, no, no, no.

Pero es la tendencia, es el estilo que predomina

Haber aquí todos sabemos lo que estamos haciendo, pero cada una de estas cosas necesitas, de alguien que las haga, entonces esta tal persona que es concentrada, es meticulosa, y yo creo que ella es la única que nos podría ayudar en eso, pero resulta que tenemos que buscar esto otro, entonces esta otra persona que es rápida y sabe buscar en Intranet, o sea yo siempre le he dicho yo soy re mala pa´la computación se lo básico y me ha costado harto si, a mi no se me ocurren esas cosas de hacer el software tanto, porque tengo una mente estrecha para la computación y sé lo que debo saber, miren yo les digo que mi esposo es informática y a mi se me hace un lio y terminamos peleando, entonces digo yo no tengo dones para la computación, pero tengo otros dones, en consecuencia que tenemos, yo llamo a la J y le digo esto no lo puedo hacer y viene y me ayuda, y me enseñan y lo aprendí y no se me va a enseñar, entonces yo paso a ser complemento del equipo y el equipo complemento mío,(EL) entonces eso no significa para mi que ellos van a tomar una decisión por mi, o sea no les paso la responsabilidad a ellos, como tampoco que ellos se pasan la pelota entre ellos

Es decir ellos asumen sus propias responsabilidades

En esos son súper firme, ahí me tienen miedo, nunca grito ni nada, pero cuando veo un error, cuando veo que una persona que esta mal, yo la llamo y digo, mira esto esta mal, y esto no lo voy a permitir, así, y no lo voy a permitir, cosa que la persona sienta que eso no debe hacerlo, y quiero que ustedes me digan lo mismo a mi,(EL) porque tengo compañeras administrativas que me dicen , quieres que te diga algo, sabes M, a veces cuando estás en reunión tienes pegada la muletilla tal, pero cuando hablas y vas a reuniones afuera trata de sacarte eso, oh no me había dado cuenta, te pasaste R., gracias Porque uno no se da cuenta, te pasaste, porque uno no se da cuenta, necesita la crítica constructiva, y la trata de hacer, aunque a veces a uno no le gusta que le digan esto o este otro, pero cuando lo dicen de verdad y para tu bien, claro que lo voy a recibir.

Y al parecer tu permites, eso pero con respeto

Claro, a mi no me dicen oye M. así no más, sino que son súper buena onda, y de todos los tiempos yo he tenido gente muy diversa, pero creo que las puedo encontrar en la calle y nos vamos a abrazar, en esa onda. Hemos intentado dejar semilla

Y que pasa con estar en Vicuña y no en Bulnes que significa para ti

Más paz, no definitivamente acá en Vicuña este edificio es muy rico para trabajar, hay mucho más paz y tranquilidad de trabajo,(CAT) y si te llaman de Bulnes tu tienes 15 a 20 minutos de ir tranquilizándote a me van a llamar para el POA, y ves cómo estoy yo, y llegas super tranquila y super adelantada porque tu mides el tiempo, en cambio la gente allá (Bulnes), baja de los pisos corriendo te fijan. Estuve en Bulnes también trabajando y te juro que es otro entorno, allá nosotros comparamos y pensamos acá es provincia y allá (Bulnes) está Santiago, está el revolote.

Tendríamos mas cosas positivas

Si de todas maneras, pero no significa que no me guste trabajar en Bulnes, no me perjudica no me siento mal, creo que si uno tiene su rinconcito va a trabajar en todas partes igual, como te digo acá me siento como trabajando en Quillota y allá está Santiago (risas)

Acá tienen relación con los otros pisos,

No acá es súper impersonal, acá la gente que almuerza en el casino ve a otras personas, yo generalmente llego antes de las ocho, almuerzo en el mismo escritorio, y hago cosas personales, algo de los hijos, algo del colegio, entonces casi no salgo y a las cinco, cinco y media me voy. Las relaciones que tengo es por trabajo que por cosas personales(RI). Voy a otros pisos porque se me echo a perder la máquina y voy a soporte, pero no porque nos encontremos en el pasillo a fumar. Allá en Bulnes no,

allá la cosa es más comunitaria y al ser más comunitaria hay más enredo, obvio, te fijas, más reuniones, más problemas, más pelambre. (COM) Yo diría que acá no se percibe, o es menos

Y tu dirías que allá tenías la misma forma de trabajar

Claro y no me metía con nadie, claro hay rumores, Claro que acá no estás exenta de eso, porque te dicen oye M te cuento que esto o lo otro, y yo digo cómo, ah no mejor no hablemos de eso, nunca yo miro pa' bajo ni miro pa' arriba o pa' l laó o el otro laó, yo trabajo aquí nomás, y yo les digo que hablamos el otro día de los rumores, que es la palabra de cinco letras más rápida, olvídate de eso, te fijas, que te resbale, si otra persona gana más que ti, y que trabaje menos, te medís por eso o por la ganas de trabajar por ti misma y con compromiso y con conciencia, te sentís bien? Piensa en eso y anda a trabajar tranquila. No me importa que la otra... no olvídate, te gustaría que anduvieran corriendo, mira que echar la bola es muy fácil, y después recogerla... así que mejor...no no quiero saber nada, no me importa si no me conocen, en ese sentido yo soy bien impersonal, no me gusta que a mi me toquen mi familia, yo la cuido mucho, entonces tampoco puedo andar pelando a otro, en ese sentido casi no vienen con nada, ya me conocen, y allá en Bulnes igual converso con la gente y la, la, la y me río, y a veces le digo, oye pero no me dijiste esto, y me dicen pero si a ti no te gusta que te cuenten, no importa.... Yo creo que ahí influye que te respeten, hay una palabra que me pusieron en mi informe de desempeño que me encantó sabís que en mis 36 años en el INE nadie la había usado, nadie, nadie, nadie, son dos palabras y yo quedé sorprendida, que maravilla que esta persona piense eso de mí, que bueno será que este reflejando eso, y fueron dos palabras que me llenaron y me hicieron llorar fijate, y sabes lo que me dijeron “es intachable” y para mí eso tiene mucho valor (se emociona)... mira y me emociono todavía, una persona que otro diga que es intachable...(EMO) (A)

Lo has logrado en tu accionar, todos los días

Y yo le doy gracias a Dios, oh discúlpame... me emociono cuando lo lei, y lo lei de mi superior, y es maravilloso,

Y no cualquiera puede decir eso

Por eso, por eso te digo, yo amo el trabajo, pero amo el trabajo en paz definitivamente, yo me respeto a mi misma como persona que soy discúlpame.

No, al contrario y gracias por compartir algo tan personal tuyo y que te hace tan feliz

Y si tu haces un rayón yo ahora estoy preparando y lo tengo casi listo, yo tengo que hacer un escrito de mi historia de familia, mi hijo se gradúa la próxima semana, y

antes de ayer el director de l colegio, me llamo y me dijo que he sido elegido mi esposo y a mi que demos nuestro testimonio de familia, como graduados, entonces te quedai sorprendida que dices pero profesor, hay tantas familias tan lindas aquí, que uno conoce que han entregado tanto al colegio, y mucho mas que uno, que casi viven en el colegio, es que ustedes son los elegidos por el consejo de directores, entonces cuando me puse a escribir tu ves que a través de toda tu vida ha habido alguien que ha estado dirigiendo...y puedo decir que soy feliz, fijate (se emociona)

Yo lloro de contenta, de agradecimiento, de saber que no estoy sola, yo me casé bien tarde bien madura, pero jamás me sentí sola, ni solitaria ni abandonada, yo siempre me he sentido acompañada, y eso es emoción de felicidad, yo no estoy sola, yo en este trabajo no esta exento de problemas, de muchos problemas, de sacar el dato, de obtener un buen resultado, de luchar con otra institución de que lo hagan bien, y ni con el subdirector yo tengo que ir con el Subdirector del Registro Civil a reclamar cosas, o sea es difícil decirle a otra institución, miren estos son los problemas que ustedes tienen, y más o menos enrostrarselo, y en eso tenís que tener mucho temple y mucha personalidad a mi en el Ministerio de Salud cuando enrostré a alguien del Registro Civil, me digo una persona M. se te subió la “mostaza”, me dijo, te fijas, porque hay cosas que no se pueden dejar pasar, esto no puede ser, esto es para la gente pobre, es para los desposeídos, entonces , yo no dejé pasar.

Entonces esta emoción también tiene que ver, con que no se te ha dado fácil

Es muy difícil, claro hay que hacerlo, porque ahí es donde está la respuesta a peticiones personales, donde yo le digo Señor dame fuerza, porque este nuevo día es complicado yo sé que tengo que hacer muchas cosas después de que te vai, tu, es un dia a concho, corre pa ya, para acá, es súper estresante, y tenis que hacerlo si al final es tu pega y por eso te pagan y no es fácil, pero yo siento que cuando las personas, solamente se quedan con ese estrés, con esa carga con esa mochila, vienen las depresiones, viene todo esto, porque es mucha la presión,(CART) la carga la exigencia, no estas terminando algo y te llegan dos o tres, no abro el correo, pero estoy segura que ya han llegado cosas nuevas, y ya tengo una de informática que tengo que hacer aquí que no es fácil, entonces es un monstruo que se te viene, y si no haces esto no vales, la autoridad no te mira a ti el corazón, no serví y punto. ,(CART)(EG)

Lo que te ayuda a sobrellevar todos eso

Es mi familia, es el cariño y el amor del Señor, yo le digo si tu me pusiste todo esto, ya, ya, ay Señor por favor. Mira yo tengo aquí mi “Buenos días trabajo”, dice, “Dios hace intachable mi conducta, y soy como el siervo que me hace estar firme para las batallas que me entrena para la batalla diaria, quien me da fuerza para los actos de bronce.. por eso bendigo tu nombre para que me des fuerza para trabajar, para que la tierra sea más hermosa y los hombres puedan vivir mejor” y todos los días hay una inspiración, ya Señor dame fuerza y por esos me puse ese mensaje, y no

es mera casualidad de lo que leo yo, es como viene el día, seguro que hoy será un día pesado, ah Señor por eso me vas a dar fuerza (risas)

Pero ya estoy lista para la batalla, no estoy sola, y aunque tengo muchos errores soy súper imperfecta, pero trato aunque sea de los errores tirarlos afuera, porque esa es mi verdad, no fue disfrazado, entonces me perdonan mucho (risas)

Pucha me equivoqué en esto, ya si esta bien te dicen, entonces que rico, equivocarse

Sobre la reforma hay alguna forma de modernización que hayas visto, como esto que mencionas espontáneamente sobre el trato laboral

Si, las buenas prácticas y el trato laboral(RHIM), las mujeres con sus hijos si, si porque a mi me lo enseñó una jefa que fue como la madre del trabajo que fue la Señorita O. que fue traída nuevamente por el INE, que ella es muy humana, y ahora yo leía que lo que se planta eso es lo que da fruto, y ella plantó muchas buenas semillas, que entramos en el año setenta, que entramos jovencitas, y muchas hemos tenido hijos y ella con o sin buenas prácticas, ella practicaba las buenas prácticas hace treinta años atrás, aquí en el INE no había sala cuna, había dos compañeras que entre dos sillas y con su moisés criaron a sus hijos, entre el trabajo y el pecho, y ella lo permitía, aquí, no había guardería, los niños después del jardín los niños venían a hacer su tarea acá y en consecuencia si eso hicieron con mis hijos y conmigo, yo a una mamá le voy a decir que si me dice amaneció mi hijo con fiebre que digo yo, anda a ver a tu hijo, y lo solucionamos después, y vuelve, acalorada y todo, le damos agüita y pagará las hora después, las horas que viene al otro día yo la veo más comprometida frente al computador, pero eso lo hicieron conmigo y me lo enseñaron,(EL)

Hubo como una escuela

Justamente, y ahora viene esto de las buenas prácticas y para que digo yo, si esta cuestión es más vieja que no se qué,

Y dirias que es necesario

De todas maneras, es necesario que se sociabilice, pero esto venia de antes, no es nuevo a eso voy yo, hay cosas que inventan como que son nuevas y no son nuevas, o le ponen otro nombre,

Con la gente que ha llegado después tu notas esa diferencia

Claro de todas maneras, los profesionales jóvenes, de ahora del INE, no tiene nada que ver con esto de las buenas prácticas, ni siquiera dan permiso de ir al Banco, la gente se siente prisionera, con miedo y viene a trabajar porque no tiene otro trabajo(PsA), en consecuencia es bueno que se sociabilice y para que se haga una

norma, y se haga una norma, y más que una norma, que se controle, que es lo que digo que Recursos Humanos debería hacer, a mi me gustaría trabajar en Recursos Humanos, como también me gustaría trabajar en el CEDOC, (risas) a mi me gustaría trabajar en todos lados. (risas)

Porque yo digo que el CEDOC, el Centro de Documentación, es la cara para afuera, entonces uno tiene que ser muy amable con los clientes, en Recursos Humanos, a mi me encantaría, yo implanto esto y como lo controlo, se está realizando las buenas prácticas en la unidades, acojo a la gente realmente o le hago caso al jefe porque es la autoridad y al final tiene más grado, a mi el jefe y el júnior son los mismos, tienen que hacer las mismas cosas en el casino, y no porque es jefe tiene que pasar a llevar al otro, eso es buena práctica y está bien que sea así, si yo fuera jefe de Recursos Humanos, sería déspota, sería pesá con los pesados, me cachai, los pesado que tengan corazón, y no significa que sean menos personas, yo ya me puse fóbica, porque me enerva que no sea para todos iguales, porque yo como y duermo exactamente como el mismo júnior y como el mismo presidente de la república, no sé y toda la gente es igual, todos nacemos y somos criados por Dios, entonces cuando vemos injusticia, cuando dicen “todos tenemos que irnos a las 17:30 porque vamos a fumigar” y hay algunos que se quedan hasta las 20:00 horas porque están atrasados en el trabajo, porque yo no me puedo quedar si también estoy atrasado, porque le damos a algunos un trato distinto, no sé, eso yo lo veo desde siempre y estamos hablando de 36 años, porque los seres humanos somos así, entonces yo te digo que las buenas prácticas deben estar escritas aplicadas y controladas, y el control no sólo de las buenas prácticas sino en todo. Y sobre todo lo que tienen que ver con las personas. ,(EL)

A mi misma me paso, te estoy hablando de 20 años atrás, yo amamantaba a mi hijo me quedaba en el auto amamantando, incurría en una falta, le pasaba la tarjeta a mi marido, después me di cuenta, y me marcaba hasta que yo le terminaba de dar pecho y me llevaba al bus de la sala cuna, alguien me acuso de alguien me marcaba la tarjeta, me hicieron un sumario y no me perdonaron porque eso era un falta, claro, administrativa claro, le pasaba la tarjeta a mi esposo y es intransferible y personal, y así yo lo acepté y acaté porque había faltado administrativamente sí, pero que estaba en lo humano, le estaba dando el pecho a mi guagua, antes de mandarla al bus a mi guagua que yo no veía en todo el día, a es guagua, entonces ahí hay que sopesar desde todo punto de vista, que es justo que me castiguen porque estamos todos en la misma, porque actualmente sabemos que muchos marcan tarjetas de otros, y quien controla eso, quien controla eso? Y eso es falta de Recursos Humanos, porque ellos lo saben y nosotros también, pero a mi hace veinte años me castigaron, y yo tengo en mi hoja de vida un sumario porque alguien me marcó mi tarjeta, te fijas, pero ahora uno le marcan la tarjeta por una cosa u otra humana o no humana, y están cometiendo el mismo error administrativamente hablando. No importa si los vamos a castigar a todos, castiguémoslo a todos, si le s vamos a dar chipe libre hagámoslo, porque hay algunos que no marcan porque tienen santos en la corte, obvio, el pituto, pero porque tienen que haber pitutos,(EQUI) entonces aguantándose esa rabia interior no puede demostrarla y tiene que bajar el perfil, entonces tenemos las

normas, para eso tenemos el Estatuto Administrativo de manera que ahí viene la lucha diaria y apretarse uno y demostrar otra cosa, de entrega hacia otro, de renunciaciones personales.

Tu sentiste resistencias tuyas o del resto,

No yo creo que no yo pienso que esto es bueno porque uno no puede quedarse en el mundo de los picapedras, más que la comunicación con la tele uno ve que el mundo también cambio, entonces uno va leyendo y también eso, dice el INE también debería cambiar porque está cambiando el mundo. Yo no me resistí, como te decía antes en la medida que quede en el día a día teniendo una visión hasta donde quieres llegar, en el Bicentenario, ojalá que se cumpla. Yo diría que los más antiguos nos resistimos más, y digo que los más antiguos y yo me meto en el saco para que no digan que yo no, en general nos ha costado más, porque escuchamos hablar en la reunión, me quedan cinco años para jubilar, y dicen voy a seguir esta cuestión porque me queda poco no más, entendí, o te dicen ya nos pusieron los famosos indicadores (RES), en cambio hay gente que es más joven y lo acepta más diferente

Bajo esas frases que notas tu que hay

Yo diría que a veces se le teme a la herramienta tecnológica que llegue otra persona con más conocimiento, que es distinta a la experiencia que te haga pasar ridículo, te fijas o que tengas que depender de la persona o personas para realizar tu trabajo, yo diría que eso es el tema de los más antiguos, (RES), en este asunto del cambio, porque a veces nos vemos como pesados, como viejos, más antiguos(A) digo yo, eh mira y a veces los jóvenes son más prepotentes, y uno dice que se cree este mocoso esta mocosa que no sabe nada, tiene puros libros en la cabeza y viene a implantar una teoría y uno sabe que va a fallar y falla(CHG) (PsA) entendí, porque uno muchas veces hace esa misma pregunta en una encuesta y ha fallado, en el año sesenta por ejemplo, entonces uno dice que hagan lo que quieran y se dan cuenta.

No ha habido integración

Ha habido poco, porque dice cambiemos esto, la ley tanto, el código tanto.

No llegan como usted que opinan

No definitivamente no, por eso yo digo que se quemaron, pero en el caso mío yo les digo mira te va a salir mal esa cuestión, mejor piensa en la solución, muchos escuchan, chiquillas como de 35 y 40, yo tengo casi 56, hay muchas personas en el INE que son ricas en eso que acogen que te piden, hagamos en conjunto, que ves tu aquí, sacamos algo en limpio bonito, mucha gente, como también hay viejos pesados, de todo hay.

No se carga mas para un lado

Es que vamos quedando cada vez menos viejos, entonces ya estamos en minoría(A), ahora ya se van como 50. Pero el joven actual es como distinto, es más impulsivo antes era como caminando mas lento en la vida, porque la vida era mas lenta, ahora todo es más rápido, los jóvenes son rápido y todo quieren cambiarlo porque todo lo encuentran malo con sus propias ideas(CHG) entonces uno dice Dios mio, donde estamos metido. Acá mismo yo tengo una chica que es joven y la estamos educando porque se van tres personas de ocho, y estamos pidiendo personal joven, porque a mi me encantan los jóvenes, esta chica de 23 años linda, porque es linda de adentro, yo le digo, y te la voy a presentar, y receptiva a las impulsivas yo les digo baja, baja, baja, tenemos que hacer cambios, mirar, planificar y actuar, así que vengai con tus cosas, le bajo los decibeles, porque yo te gano la carrera, no me hagai correr contigo, físicamente incluso, yo tengo súper energía, pero para que voy a correr, porque cada uno tiene sus dones, así que no me venga a decir, yo cometí tantos errores con mi equipo que hoy, pero el tiempo me hizo madurar por eso la vejez se valora, entonces eso intenta uno volcar,

Pero esta percepción de vejez es por la experiencia

Si por supuesto

Hay algo que quieras comentar

Acá en el INE dicen que es una muy buena institución pasan por aquí como un trampolín y se van, porque adquieren mucha experiencia y jóvenes que están tres cuatro años aquí y después se van con grandes puestos afuera, y hay mucha capacitación(CAP) y la capacidad de ascender aunque ahora cuesta más porque hay concursos, pero antes era por calificación corrían las listas(RHIM), pero si uno quiere surgir como empeño y todo, puede hacerlo con dedicación y esfuerzo es bien considerado, yo por ejemplo estude un año afuera me pagaban el sueldo y rico muchos cursos que yo he hecho y eso es impagable(CAP)(CFUN) (BENSOC)

Eso ha mejorado la calidad de vida de las personas

La oportunidad hay que tomarla porque no todos la toman (interrupción del teléfono).

E5

Que nos puedas hablar de tu experiencia personal sobre la modernización del estado en el INE, como se ha ido transformando la cultura en el INE,

Haber lo que si por ejemplo estuve 20 años trabajando con la misma jefa, trabajando en equipo, no como en otras unidades que donde lo que decía el jefe se hacia

Que era trabajar en equipo

O sea trabajamos todos para todos, o sea si alguien se ausentaba de su cargo, todos trabajamos si o si, la persona que estaba con exceso de trabajo y otra un poquito mas desocupada iba y lo ayudaba al otro,(TE) si la persona se yo creo que eso me ayudo mucho, porque lo que aprendía ella se lo enseñaba a otro, y en el caso de nosotros no, lo que aprendí de ella lo aplicábamos nosotros.

Entonces todo lo que hacíamos antes, los presupuestos era pura máquina de escribir ya cuando empezaron a salir los computadores, la jefa anterior entre tres y tres y media decía ya ahora todos vamos a aprender,(AT) entonces decía bueno a mi me ha servido mucho.

De alguna forma tú aprendiste con ella

Si aprendí de todas maneras, aprendí mucho con ella, y de hecho el año pasado estuve reemplazándola por un mes, y yo llegue a capacitación en el 2005 y en marzo del 2006 yo volví con mi antigua jefa ,y después en agosto ella salio de vacaciones por mas de un mes y yo me quede a cargo del subdepartamento entonces me dio gusto porque a pesar de que había otras personas que eran profesionales no quedaron a cargo y me dejaron a mi y ningún problema porque yo le conozco sus mañas y ella conoce las mías

Y que significo eso, ellos validaron eso

La jefa anterior siempre me ha considerado, ella me decía tu no eres profesional porque tienes un cartón, no necesitas un cartón para ser profesional(EG).

Y en so la reforma influyo

Yo creo que a mi no me influyo pero si dentro del INE influyo bastante, hubo muchos cambios, en cuanto a la actitud de la jefatura sobre todo los trabajos en equipo, porque antes en otras unidades cada uno hacia su trabajo, sin embargo ahora, obligados a trabajar en equipo, y yo creo que eso es bueno, porque sino las cosas nunca funcionan bien todos deben saber el trabajo de todos.(EG)

Yo lo encuentro muy bueno,

¿Pero tus ves eso en la práctica, se ha mejorado?

Si se ha mejorado bastante, porque había gente que era muy cerrada demasiado cerrada lo gente, demasiado cerrado los jefes, aunque si bien es cierto la tensión que hay ahora es bastante, es que ha ido saliendo, al menos la gente trabaja a gusto, trabaja en las cosas que les gusta

Y como ven las relaciones interpersonales o entre los departamento

Yo creo que en las relaciones no ha habido muchos cambios, porque a pesar de que en el INE se han hecho muchos talleres por ejemplo muchos talleres que nosotros les pusimos “amémonos en tres días”, nos llevaban a un seminario por tres días de distintas unidades, traían gente de regiones todos compartíamos, pero algunos llegaban y al primer día todos felices, todos nos amábamos pero al segundo día comenzaba a ser como antes (MODORG) y yo les decía pero como si venimos a aprender y si salimos todos contentos tenemos que seguir por ese camino y no era así

¿Por qué crees tu?

No sé como que la gente como que pelea consigo mismo, yo siempre digo, yo creo que la gente, yo siempre digo, yo voy a hacer las cosas hasta donde pueda, porque tampoco me voy a matar, por ejemplo si me da rabia... porque si yo me enfermo a mi nadie me va a pagar mi salud, en cambio no, hay gente que se comienza a estresar y gente que dice, que siguen con lo mismo, y yo les digo no, tu no te puedes enfermar por las cosas que tu digas, porque si dice “no estoy bien”, esa palabra no existe en mi vocabulario, porque yo ya me enferme una vez por exceso de trabajo y me dije si yo me enfermo quien va a cuidar a mi hija,

No es que haya cambiado la carga de trabajo sino que cambio tu actitud...

Yo creo que cambio la actitud, porque si uno no cambia nada te funciona, esta en ti que provoques el cambio,(MOT) por muchos talleres que te hagan vuelves a ser la misma, no sirve de nada ir al taller, si dices ah el taller no sirve, si no eres tu la que va a cambiar

Y en esos talleres se enseñaba esto

Si igual se enseña pero la gente no le da importancia

Y por que crees tú

Yo creo que con la gente antigua ya no se puede hacer mucho, porque de por si la gente antigua es reacia a esas cosas, a los avances sobre todo lo que es tecnología, hay servicios donde la gente muy antigua se negó completamente a esa parte tecnológica, (RES) que crees que había detrás de eso, solo porque ellos dicen si esto yo lo hice de esta forma porque yo voy a cambiar mi forma de ser, si esto yo lo podía hacer a mano porque ahora yo lo voy a tener que hacer acá en un computador, y entonces les da lo mismo, y yo le he escuchado porque estuve tres años y medio en otro Dpto. Y que ellos estuvieron con cambio de computadores y aquí y acá al final es porque se lo puso el computador ahí y tuvo que aprender a usarlo.

Y emocionalmente, ¿que crees que paso?

No horrible, era así como que a la gente antigua ya no los consideraban, como que se sentían obsoletos con todo el sistema,(FUNA)

A pesar de que les estaban poniendo computador, porque ellos ya no estaban haciendo lo que a ellos siempre les gustaba hacer, estar siempre en su metro cuadrado,(MOT) esto de comunicarse con una forma mas rápida con los correos, ya no están los papelitos.

Pero había un caballero que era jefe que conocí en el ministerio de la vivienda que era jefe y estaba mal pero pésimo, y un día me dejaron a cargo, y a mi me daba lata, y yo decía pero que pasa con este caballero, y bueno yo no lo voy a pasar a llevar porque a mi no me gustan estas cosas, y converse con él y yo le dije bueno usted firma, y me dijo no te preocupes, hazlo tu no más, con tal que a mi me dejen en mi metro cuadrado yo soy feliz

O sea mientras no le dieran trabajo...

Claro mientras ganara la plata no quería seguir mas arriba, quería quedarse donde estaba.

Pero nunca demostró pena, rabia...

No, por lo menos no lo demostraba, no porque la misma jefa a veces le decía hace esto o lo otro, y el decía no, déjeme aquí, con esta maquina no, para mi es mejor el lápiz, pero aquí mismo en el INE no se negaban, pero había gente antigua que le gustaba hacer cursos, pero este caballero a mi me sorprendió mucho, yo encuentro que no costó tanto integrar lo que era tecnológico

Y que hizo la diferencia

Yo creo que la actitud de la gente, la gente que los rodeaban o escuchaban a los demás, o se vieron en la obligación de hacerlo porque sino me van a tirar a lo peor al Archivo, o irse al Vicuña (Edificio de Vicuña Mackenna) antes era un castigo. (CREE)

Como era eso

Antes enviarte para acá era lo peor, lo mandaban porque estaba castigado(CREE)

¿Y para ti también fue así?

No en absoluto, porque yo sabia que acá era rico trabajar acá. Porque fue un tiempo que lo hacían, era un castigo enviarlo a Vicuña, cuando recién empezó esto, era porque te portaste mal, porque hacías mal un trabajo porque ya me aburríste como funcionario entonces pum a Vicuña

¿Pero coincidía con que al principio ellos cometían faltas?

Claro al principio fue así, pero después comenzaron a formar sus departamentos otras cosas y ahora feliz de venir a Vicuña

Y si a ti te envían a Bulnes?

Eh tendría que asumir no más, pero no sería lo mismo

Acá que lo diferencia de Bulnes

Lo que lo diferencia el edificio de Vicuña con el de Bulnes, es que acá en Vicuña existe la tranquilidad de trabajar, no con tanta cosa alrededor de uno, trabajar con tanta bulla al lado de uno estamos como sub. Departamento mas independiente de los demás, trabajamos, escuchamos música conversamos entre nosotros y no se ve gente conversando en los pasillos, unos gritando para allá otros para acá, unos conversando por aquí por allá, eso se ve mucho en Bulnes. Acá la gente esta como abierta(CAT).

¿Cuánta gente hay acá en el departamento?

Acá somos cinco y a pesar de que a veces estamos con harto trabajo, es otro mundo.

Y como es la comunicación

Es buenísima, por lo menos con los chiquillos lo pasamos bien es entretenido, las tallas van y vienen pero hay que tener cuidado porque si a uno le escuchan otra cosa ya... (Risas) entonces no súper bien, con los chiquillos

Y la jefa

La jefa si bien es cierto es calladita, que se yo, igual hay cosas que le faltan como jefa (EL) en el sentido de que si a mi me mandan a hacer un trabajo, es porque yo soy responsable de ese trabajo, uno de repente se para a hacer cualquier cosa y te fijas que esta haciendo el mismo trabajo que te pidió a ti, no se cual es el motivo cual es la razón

No lo han conversado

No porque no hemos tenido tiempo, no se han hecho reuniones.

¿Hace cuánto tiempo?

Hará unos cuatro meses que no nos hemos podido juntar, porque se junta con el tema de la ISO, pero como reunión de departamento no, y aquí yo creo no va a hacer hasta enero, porque noviembre y diciembre es harto el trabajo, de repente se junta con los chiquillos, pero como reunión de departamento no nos hemos juntado, y yo estoy esperando para decirle estas cosas, quizás hasta diciembre enero.

Que caracterizaría este tipo de jefatura

Yo creo que es por falta de experiencia,

¿Porque es joven?

Si es jefa joven y por falta de experiencia y también porque nosotros pensamos que siempre quiere darse a conocer, y yo creo que eso llega a ser de repente mal, porque todos somos un equipo.(EL)

Pero ustedes se sienten un equipo incluyendo a la jefa

No, yo incluyendo a la jefa no me siento un equipo(, con mis compañeros si(EL) porque de hecho cuando yo no estoy, dejo algo y dejo esto aquí para que ustedes lo manden por correspondencia y ellos dicen claro ningún problema.

¿Hay rumores entre ustedes?

No para nada, no son rumores así que se pueden contar. Es como la noticia del día Entonces hay rumores,

¿Entonces habría un quiebre en la comunicación entre la jefa y ustedes?

Esa es la parte que a mi no me gusta, o sea que si me tiran un trabajo yo lo hago, y después voy para allá ella dice ah no ya lo hace, porque me hace perder tiempo, entonces eso me molesta, como te digo va a llegar el momento en que vamos a tener una reunión y yo se lo voy a decir, porque, yo creo que alomejor que ella no lo hace en mala, pero pongámonos de acuerdo para seguir funcionando

Y que sientes tú

Me da rabia, porque yo pierdo el tiempo, porque tenemos que tener el trabajo listo al 31 de diciembre y todas las resoluciones hechas, entonces yo para mi el ideal es tenerlo el 15 de diciembre y no estar ahogados todos los años, todos corriendo pallas y después todos locos, de hecho el año pasado me obligaron a tomar vacaciones en noviembre diez días de vacaciones y no estaba ella estaba otra jefa, y yo de decía, sabiendo que diciembre es la locura, si tienes que tomártela, bueno ya,

Venia mi marido a trabajar y yo a las siete estaba en pie y yo igual estaba trabajando con ellos en las vacaciones, estaba pegada al computador desde las ocho, trabajando desde la casa, entonces si yo me preguntaba, para que me dan vacaciones si igual iba a estar trabajando claro que si me daba sueño me acostaba (risas) claro y aquí no puedo hacerlo, pero igual.

Y tú estabas comprometida

claro, porque a mi me gusta el trabajo que hago, incluso ayer fui a un seminario por el tema de lo que es el inventario, y vi a mi ex jefa y yo le dije sabis que lo que mas me gustaba cuando estaba contigo es cuando llevaba el inventario hacia el inventario y si no me cuadraba tenia que llegar mas atrás esos temas a mi me encantaban y mi jefa me decía así que te gusta escarbar en la antigüedad, me encanta le decía me encanta, entonces ayer ella me decía todavía hago ese trabajo, así que cuando quieras...

¿Ella era una antigua jefa?

Claro con ella estuve mas de 20 años, y cuando yo me salí de allá es porque yo lo pedí salir de allá y años que yo le pedía el traslado para venirme a Vicuña, y nunca me lo daban y al final yo la saque por cansancio...

Y porque querías estar acá, era por el tema de Capacitación o por estar en Vicuña

... Era por estar acá, yo al principio lo único que quería era venirme a Vicuña Por la tranquilizada porque me queda mas cerca de mi casa, mas directo a mi casa en realidad y porque mi marido trabajaba aquí.

¿Lo conociste acá?

Si yo lo conocí aquí, y el INE es responsable de todo esto (risas) tengo una familia INIANA, nos casamos para el proyecto del PF, ósea primero nos conocimos en el proyecto del PF y nos casamos en el proyecto del PF, y bueno y quede embarazada de mi hija mas grande, después la segunda hija quede embarazada para el pre-Censo del 91 y nació para el Censo del 92. O sea toda mi familia esta unida por el INE,(CS)

Así que la familia esta marcada por los proyectos

Por eso como le dices

La familia INIANA, ¿Dónde sale ese concepto?

Claro es un concepto que sale del INE, porque a alguien se le ocurrió,

Pero, ¿por qué son muy amigables?

Si igual, y yo encuentro que son buena onda, hay relaciones muy buenas en cuanto a gente, si las situaciones de guerra son en cuanto a trabajo, pero personales, noRI

Es que esto de familia, lo hemos escuchado

Si igual se ha dado de muchos matrimonios, que se conocieron acá o que ella ya no trabaja acá, pero se ha dado hartos matrimonios, de hecho hace poquito murió una señora que trabajo acá y se conocieron con el marido.

Y esto no ha sido mal mirado como en otras empresas

No, porque de hecho si no trabajamos en la misma unidad,

O sea si trabajaran en la misma unidad ahí no se podría

No tendrían que trasladarlo a otro departamento, mientras no sea el mismo jefe

Y eso se ha dado

No tanto como echarlo, pero ninguno de los dos llega a ser jefe, no hay problema, por ejemplo ella es encuestadora y el codificador y son del mismo departamento pero el en ningún momento va a llegar a ser jefe, hasta lo que se hasta ahora...no pero es igual el INE es responsable de este matrimonio le digo yo a mi maridoCS

Y con respecto a los hitos importante del INE que tu te acuerdes

La verdad todo lo que he hecho para mi es importante todo me ha gustado, quizás podríamos hablar de lo extraprogramático dentro del INE que son las fiestas de la institución, que antes no se celebraban tanto porque habían competencias, nos servían entre comillas para unirnos porque después estaban todos peleados, que yo te gane,

Este año no me gusto, es que a nosotros no nos hicieran participes de las competencias, fuimos parte digamos de la colaboración de la parte logística, y a mi eso no me gusto, porque deberían no que yo prefiero participar de alianza en vez participando y eso no...

Y antes te preguntaban si querías ser alianza

Claro, porque si la alianza de nosotros era la roja, allá partíamos, yo participaba de muchas competencia, al principio cuando llegue al INE jugaba básquetbol me gustaba mucho estar metida... Y año pasado baile tango ya voy bajando el ritmo (risas), ante bailaba hasta rock and roll, después ya no, bailaba tango con mi padre.

Entonces eso no te gusto este año,

y a mis compañeros no, y tampoco la forma de pregunta me molestar, entonces la jefa dijoo los chiquillos tienen que ir, después de la hora de trabajo, y para mi después del trabajo es mío, entonces los chiquillos tienen la obligación de ir porque son a contrata no son de planta, (EQUI) y no les decía chiquillos pueden, sino les decía a todos y cuando llegaba a mi me decía R. tu puedes ir, y yo le decía no, en cambio si me lo hubiera dicho en otro tono y como trataba a los chiquillos, que ellos después me decía que no querían ir, y yo les decía entonces no vaí

Y como ves que se sienten

que sienten que si no hacen caso los van a echar, y los cabros necesitan trabajar, entonces en eso uno se siente un poco mas segura por ser de planta,(EQUI) que si bien no dueña del sector pero si yo no quiero no lo hago, a menos que sea de trabajo y pucha si me dicen hay que ir a un seminario, ya perfecto yo voy, no tengo problemas pero hay formas y formas de decir las cosas, y me molesta la forma de decirla,

yo igual antes en el otro lado, si teníamos que quedarnos hasta las diez de la noche, cuando recién entramos al INE yo nunca dije oye yo soy honorario sino que mi jefe decía ya chiquillos vamos a trabajar extra, pero como a nosotros éramos honorarios no nos pagaban, como lo vamos a hacer vamos a solicitar y vamos a repartir las platas, del sueldo por lo tanto las horas extras eran para ella, pero llegaba el

momento en que a todos se les entregaban a todos los cheques y ella repartía las horas extras y esta iniciativa era de ella, porque era la que ganaba mas y su plata la repartía entre nosotros. Y de repente no había plata de horas extras y el trabajo lo hacíamos igual ...

lo chiquillos a lo mejor hubieran ido igual felices y contentos, si les los hubieran dicho de otra forma, o sea los chiquillos iban igual pero no iban felices ni contentos , a mi cuando recién volví en el otro lugar , no estaba mi jefa antigua había otra jefa, entonces me dijo “oye nosotros aquí trabajamos hasta la seis y media, entonces yo le dije claro le dije yo me voy a las cinco y media y llego a las ocho pasadita, y me quedo mirando no más. Sin embargo cuando me quedé de jefa, un fin de semana estaba en mi casa y le digo a mi marido que pasemos a ver a los maestros que están trabajando y me encuentro con un maestro muy enfermo estaba muy mal, y yo le digo pero maestro como esta trabajando así, si pero no se preocupe, pero como no me voy a preocupar le dije yo, trate de hacer lo que mas pueda no se quede hasta tan tarde hasta cierto horario no más, ahora voy al cementerio le dije yo así que tranquilo, y el día lunes llega el jefe de ellos y me dice oye el maestro A. necesita dos semanas de vacaciones porque esta enfermo pero hay mucho trabajo, te dai cuenta como está el maestro de enfermo, pues si esta enfermo le dije yo, y el dice si pero le voy a dar una semana, no le dije si el maestro te esta pidiendo dos semanas es porque necesita dos semanas, dale una semana y quieres que después vuelva a pedir un mes, . el maestro no esta bien. Tomo las dos semanas para mejorarse, volvió a las dos semanas pero era otro y tengo entendido hasta el día de hoy no pide licencia, te das cuenta . le estaba faltando dos semanas.

Y también fui a verlos un día domingo a ver cómo estaban trabajando, pero a mi nadie me estaba obligando, porque estaba en mi ir a verlo, ver si estaban bien. Me tratan con mucho cariño. Yo los quiero harto a toda la gente que esta bajo a uno, porque entregan tanto cariño que yo me rió cuando los veo... cosa que una vez me criticaron, porque una vez yo estaba de vuelta de vacaciones y lo primero que me encuentro con un auxiliar “hola me dice le doy un beso en la cara” Y Después alguien me dijo oye me dijeron que te saludai de beso en la caraCS) y lo quede mirando y le digo pero cual es el problema, él es una persona gana menos que yo, yo no soy amigo de el porque tiene menos plata, yo soy amigo de él porque es una persona, entonces si la persona que te hizo ese comentario si le molesta porque yo saludo a los chóferes o auxiliares de beso, porque yo a la gente que esta por bajo el estrato los trato con más cariño alomejor que a los otros, porque no voy a dejar de ser persona(EL), entonces de ahí nunca más me hicieron ningún comentario, claro yo creo que no tenia sentido

Tu ves esa diferencia. Eso pasa en general

No en general eso pasa, es por el hecho de que son auxiliares, maestros, no digo que no saluden mal, pero se nota la diferencia, por ejemplo dicen ah pero si es un simple

auxiliar, CS) muchas veces lo he escuchado, claro es auxiliar pero no es simple. Pero no yo lo pasé re bien con los viejitos.

(Risas)

Por otra parte ¿Qué elementos de la modernización fueron importantes, se notaron?

Haber con respecto a la modernización ... Eh yo creo que uno de los temas mas importantes que ha entrado aquí es el tema de la ISO, para la certificación, ya nos hicieron la pre certificación como Capacitación, a fines de noviembre nos hacen la certificación, con respecto a los cursos que se dan en el INE . Eso es uno de los puntos que ha entrado con mayor importancia acá en el INE.(CAL)

Y que significa para ti

¿Le verdad?

Si la verdad

No me gusta, porque dicen que la ISO es para que uno trabaje menos, claro que esta todo más ordenado, pero yo creo que no es trabajar menos, para mi es perder el tiempo, porque, por ejemplo. Claro porque te dicen que esta el trabajo mas ordenado, pero no es trabajar menos para mi es, perder el tiempo,... por que ya llevamos una carpeta con algo, porque yo tengo mi sistema de archivo dentro del computador y yo creo que no lo tengo desordenado, y se al tiro donde están los cursos, donde esta todo, sin embargo con esto tengo que tener las carpetas donde esta todo cierto, en las cuales están todas las diferentes cosas, y debo ahora llenar una hoja de ruta, llenar esto lo otro, al final es un proceso, yo lo encuentro mas engorroso, ahora yo le digo a mi jefa por ejemplo me dice oye tenis que estar metida en la ISO, yo no tengo problemas con estar metida en la ISO le dije pero a mi no me gusta. Yo hasta el día de hoy lo veo que es mas trabajo que ninguna otra cosa,(RES)

¿Y alguna cosa positiva que le veas?

¿Positiva? Sinceramente no, y yo hice el curso de la ISO, no soy que estoy así diciendo no, no, no voy a hacer nada con la ISO, si yo les tengo que ayudar a los chiquillos les ayudo

Tú dices yo tengo mi sistema de carpetas que es ordenado, pero si otra persona entra ¿lo entiende?

Si porque yo se los explico, y es mas ni siquiera quiero meterme mas allá de lo que digan,(RES) y sacar el trabajo y los chiquillos son los que completan toda la parte de la ISO

¿Y ellos que opinan?

La verdad nunca le he preguntado, si les gusta o no les gusta, pero si que los he visto bien metido en el cuento.

¿Es importante dentro de la modernización esto de certificarse?

Claro porque si tu te estas certificando, es porque todo lo que tu has hecho es calidad, entonces es de las partes importantes, pero ahora de que a mi me guste o no me guste, tampoco puedo decir esto no es importante porque a mi no me gusta.

¿Pero tú dirías que es algo moderno, comparándolo con un sistema administrativo quizás burocrático?

Alomejor yo lo veo así porque estamos recién comenzando, no sé quizás cuando este todo listo alomejor todo va a ser más fácil, pero yo lo que veo ahora es que no es mas fácil, pero no sé quizás después voy a decir si la ISO era buena.(RES)

Te ha pasado eso con otras cosas que el proceso de modernización haya traído que hayas dicho no creo esto... y después has cambiado

No, porque otras cosas de modernización en cuanto al INE es todo lo tecnológico porque ahí si que ha habido un cambio bastante grande,(AT) lo otro que se usa en el INE y que yo no lo uso porque nunca me lo han colocado en el computador es el sistema que tienen que hacer los memos por correspondencia y automático le sale a la persona que se lo envían, que lo usan mucho de regiones, lo usan mucho las secretarias de santiago, pero los jefes también tienen, pero como te digo a mi tampoco me lo han colocado, pero dicen que es también que si bien es cierto es mas rápido la correspondencia porque yo pincho y ya se esta mandando, pero igual las secretarias han comentado, que igual tiene problemas, que de repente falla que de repente no se envía, yo creo también ese es el cuento yo creo que después va a estar bien, no te puedo dar mas opinión porque no lo uso yo.

Y el resto de las cosas

Por ejemplo todo lo que es computación, la misma Intranet los correos electrónicos.AT) (RHIM) Es mas de repente lo veo hasta de la casa, porque veo oye y para hoy que hay de almuerzo, no se de repente también es bueno. Porque no solo tiene información oficial con la persona. Es más de repente también veo desde la casa, y veo en la intranet que va a haber de almuerzo (risas) o de repente veo quien vende algo barato, porque también tiene esa opción, del YO VENDO, (BENSOC)

Que te parece que lo tenga

Excelente.

¿Hay cosas de la reforma que haya mejorado tu calidad de vida?

Bueno, que las cosas se hagan mas rápido con maquina de escribir no quedaba igual, ahora el computador imprime rápido, lo mismo con la impresora que tenemos, para resoluciones, antes tenia que ponerla y después me tenía que parar, y si me equivocaba me quedaba la grande.

Entonces yo creo que es avanzar, hacer las cosas más rápido y de mejor calidad(CAL)

Esto de hacer las cosas más rápido, ¿te deja más tiempo?

Si aquí de repente si, porque si de repente termino esta resolución, me pongo a trabajar, que se yo, y nos queda tiempo para conversar, cinco minutos, es bueno relajarse cuando uno esta sobre todo la cara y los ojos cuadrados con el computador, no nosotros lo hacemos, , si porque es bueno porque no te puedes cerrar en tu metro cuadrado, ahí de repente cerramos la puerta y la música esta buena y bailemos le digo yo (risas)

Hay cosas que el INE ha implementado como harta capacitación, talleres

Si hay hartos talleres, como la comunicación efectiva, pero no he participado en ninguno de esos talleres, porque cuando se dieron este año yo estaba preparando mi examen de grado y dando mi tesis, pero no porque no me guste y es mas ahora yo ya le avise que yo voy a hacer todos los cursos que existieran, porque ya quede libre (risas) así que, no pero a mi me gusta igual hacer cursos, como hay gente que los hace solo para que no les baje las calificaciones,(CAP) pero yo los hago porque me gustan.

Claro porque si uno no hace un curso en el año le bajan las calificaciones, esta dentro de las políticas.

¿Entonces tú los haces con gusto?

Si porque a mi me gusta hacer los cursos, me acuerdo cuando recién empecé en la universidad, no pude ir a los cursos, y de hecho me bajaron las calificaciones, y tuve que apelar, y les dije que por efecto del trabajo la carga que teníamos, que me avía puesto a estudiar no podio asistir, y ahí volví a mi calificación. Pero en el caso mío a mi me gusta hacer los cursos, todos los cursos que yo he hecho, excepto del de la ISO, pero igual lo hice (risas)

¿Que dirías tu si te preguntan que significa para ti el INE?

Haber yo veo más unión, porque puedo hacer la comparación entre el Ministerio de Vivienda y el INE, porque yo veo más unión familiar entre la gente, porque si a alguien le pasa algo, todos están preocupados, que alguien me diga que no voy a quedar de mentirosa, y yo lo viví cuando a mi hija chica la tuvieron que operar por un problema, toda la gente preocupaba todos me preguntaban, yo veo mas unión familiar en Vicuña Mackenna, allá en Bulnes como que la gente habla de puro trabajo, y no ha cambiado con la reforma,(RI) me molestan yo voy a Bulnes y me dicen hola R.! Aunque yo no he tenido problemas con nadie ni peleado con nadie aca en el INE, aunque una vez con un jefe pero fue puntual. El INE crió mis hijas, sala cuna y jardín, y eso lo agradezco harto, espectacular, salieron muy bien preparadas, creo que eso es impagable(BENSOC) y una de las tías era la tía Lorena, si de hecho mis hijas nunca se han olvidado de ellas, y de otras tías si se han olvidado, en cambio de ella no,

¿Hay personajes en el INE que han sido inolvidables?

Claro esta la tía Lorena y Lisette, la otra que fue la Mónica que me crió a mi hija mayor y fue súper una tía espectacular, la Fabiola también. Mi jefa M. S. y J. M. que aunque no fue mi jefe, el era un caballero muy correcto, uno puede compartir y conversar con él y el te da apoyo, es súper espectacular. Quienes más quedan. No

hay nadie que piense con ningún mal recuerdo, gracias a Dios estos 25 años han sido buenos.

¿En general los niveles de autoridad como los visualizas tu?

Haber, si bien es cierto con respeto, tampoco mirándolo muy arriba de uno, por ejemplo la sub jefe administrativa, tenemos un trato un trato de “Hola C. cómo estai”

Pero igual habiendo un respeto, pero no quiere decir que le voy a decir Señora C, si siempre le he dicho C., porque depende de cómo se diga,

Como se ha ganado ese trato

Yo creo por la confianza que da ella, no tanto como con otro subdirector, que no puedo decir que soy solo yo, todos lo vemos como un ogro, es que es muy, es un caballero muy raro, enojón, y digamos que es roto, porque yo perfectamente subo un ascensor, y le digo buenos días y que le queda a esa persona por decir, buenos días, y no saluda(EL), he si estas hablando teléfono con el y el esta ahí, te corta el teléfono, y todas estas cosas te aíslan de la persona, en cambio la C. no ella es buena onda

Entonces lo que caracteriza al INE como jerarquía

Yo creo que a nivel de Sub Dirección está más cerca de la gente, pero no así la Dirección, que se dispara de todos, que si te dicen oye te están llamando de la dirección, y paf todos disparan ni siquiera se ponen a pensar oye será la Directora o será la secretaria, o sea dicen la Dirección y parten todos pa´ arriba

Y que crees que sentirán

Para mi no, yo igual digo, y de hecho la misma secretaria de la Directora, y yo le digo oye esperate un poquito yo estoy trabajando también y que pasa la C. me quiere decir, oye te estoy llamando de la Sub Dirección, si, si, sé donde me estas llamando pero tranquilízate,

Pero tus compañeros

Oye me dicen te llaman de la sud dirección, y me dicen oye llamaste ya después les digo, bueno a ellos les pasan porque tienen mas jerarquita, y ellos como son nuevitos

Cómo ves al INE en relación al exterior, otras instituciones o países

En cuanto a eso el INE ha cambiado mucho, el INE tanto como nacional o internacional es amplia, se han realizado muchos viajes al extranjero, gente que va a cursos, diplomados, seminarios en estos últimos años ha sido bastante)(CAP) y el INE esta creciendo y creciendo, yo lo noto porque yo veo los documentos que van, y alomejor otras unidades ni se enteran pero yo veo esos cambios, como se entregan a los servicios, se hacen convenios. Anteriormente eso no existía.

En esta Dirección en particular hay algo que las diferencia

Haber yo encuentro que, haber lleva con una año un poquito mas, si bien es cierto ha hecho hartas cosas con relación a la internacional, ha habido hartas reuniones, están par y par con el director anterior... (Risas)

Bueno no estás obligada a emitir tus comentarios

Háblame de las fortalezas y debilidades de la modernización

Antes yo creo que teníamos mas llegada a la dirección, yo creo que ahora esto se perdió,(TE) porque eh, (hace un gesto de muro con las manos) por intermediarios, hubo un cambio muy brusco entre la directora y ... creo que hay una perdida, que se ha notado bastante, dentro del INE, un cambio muy notorio,

Y eso como los hace sentir

El director anterior llegaba con mayor facilidad, ahora no, decimos trabajemos en equipo, pero ahí el equipo se rompió, entonces digo porque se rompió el equipo si podemos trabajar todos junto, pero no, aquí esta la pared que lo ataja,(TE) y yo no puedo pasar. No son características personales, sino que es una pared que esta ahí, y que antes yo lo podía abrir y uno pasaba y ahora como que le asignaron mayor autoridad y se cerró y se produjo el quiebre.

Esa pared es un grupo de personas que estuvo antes y esta ahora

Si, efectivamente eso es (risas)

No sé si quieres agregar algo más

Recordar cosas antiguas es bueno de repente, yo te podría decir que mis 25 años aquí en el INE han sido muy buenos y ahora ya no está trabajando mi marido no más

aquí, sino que también está mi hija, (risas) y no esta la otra porque esta en segundo medio (risas) . Pero bien han sido 25 años a gusto.

Que visión de funcionario público

*Si, y de hecho hubo gente que fue “funcionaria pública” , un día llega un caballero muy de edad y me dice que sabe que vengo por un pago, y yo le digo sabe que no es aquí, y me dice sabe señorita que me han paseado por todos los pisos, espere, tome asiento y le fui a preguntar a todas las personas que lo pasearon y al final el cheque estaba en caja, y le dije a las chiquillas pero como es posible que tramiten a un caballero que lo ven como esta, esos eran funcionarios públicos con todas sus letras, creo que eso ya se perdió.**RHIM)***

Yo siempre he tenido una mentalidad que si puedo ayudar a una persona a hacer un tramite, que llega mal dirigida yo llamo y averiguo y no le digo no sabe que vaya a preguntar allá, no cuesta nada para eso existen las cositas negras con números. Hay algunos que le encanta tramitar a la gente, pero por lo que yo me he dado cuenta parece que ya no existen. Porque habitualmente esta en la parte pago, y no sé si en estos momentos se está dando acá, y con un joven yo tengo comunicación con un joven de allá y le pregunto si hay pago. Pero acá en general habitualmente somos felices (risas).

Pero allá cuando llegas a Bulnes físicamente, como que se siente el aire contagiado, como malas vibras, y por eso te digo trato de no ir para Bulnes, a no ser que sea muy, y cuando me ven allá, me dicen hola que estai haciendo aquí, y después me ve otro y me dice qué estai haciendo aquí”, al final digo que voy a llevar un letrerito para decir a lo que voy. Es que sabes que nos es lo mismo entrar a la oficina que estar afuera y te saluden, porque afuera te dicen como estai tanto tiempo como cariñoso, pero entras a la oficina y la misma persona te dice”hola” y ya, y yo me acerco las saludo y noto en el aire algo distinto, y es como que están entre ellas con problemas. Otras personas me han dicho lo mismo, el aire esta contaminadoRI

Antes éramos tan pobres que me acuerdo que el piso era de baldosa, que los días viernes nos dedicábamos había un día a la semana que eran un día de jardinería y otro de encerado, pillar un auxiliar era medio difícil, así que quedaba el piso de nosotros bien enceradito.

Es decir ha habido más recursos con la modernización

Si, yo creo que es solo el tema trabajo, quizás por el hecho de que haya tanta gente, a uno le molesta lo que hace una lo que hace la otra, y al final terminan de trabajar, y se van contentas y felices para la Alameda, por eso te digo al final es trabajo

E6

Comentarnos como se ha ido reflejando el proceso modernización del Estado en la cultura

Mira yo te digo que dentro del proceso de modernización del estado yo lo viví muy joven, porque cuando comenzó este proceso yo estaba terminando mi carrera de administración de ejecución, y justamente tuve que entrar a ese proceso de modernización y a la vez aplicar ese proceso y en comparación a los sistemas yo creo que se ordenó un poco más lo que es la parte estatal, se le dio más fuerza, nosotros mismo como INE, por las coyunturas políticas que había antes, el INE no tenía mucha credibilidad por la opinión pública) nosotros, se decía sobre la manipulación de las cifras, y lo otro es que tampoco era muy conocido IEXT, con esta cosa de con la modernización del Estado se le dio bastante importancia a lo que era la parte profesional (PROF) no me refiero solamente a los que poseen su título, hay gente que es muy profesional en su quehacer y no tiene título, no tiene mucha participación en algunas actividades y también claro, están los profesionales nuevos, en el cual también me incluyo y con título, eh y yo acá entre en el INE como encuestador con cuarto medio el año 1985, después en el 95 entré al INACAP a estudiar Analista en Computación y después entre a la Universidad estudié técnico en Administración Pública y después la Ingeniería en Administración Pública, entonces claro yo viví todos los procesos de adaptarme y aplicarlos un poco (AC). Claro acá en el INE se crearon los sistemas computacional administrativo (AT) que no lo tenía, se implementó un SIA, un Sistema Informático de Administración y funcionó, eso también dio la posibilidad de abrirse al INE al mercado, entre comillas, ya que el INE sólo se conocía por el IPC y por el Empleo y de ahí nada más, (IEXT) al nivel de Estado habían algunas necesidades, como el tema de la Seguridad, de Salud, de cultura, se abrió un poco también hacia otros organismos del Estado, como institución pública de abrir esta institución, para que el Estado o Gobierno de turno poder estudiar, implementar o aplicar algunas políticas públicas respecto de lo que es adecuarse dentro del aparato público de una forma distinta, de hecho ahora nosotros estamos con algunos proyectos institucionales de ver la forma de autonomía yo te diría que siendo una guagüita o un niño chico en pocos años crecimos muy rápido ya, ante el medio o la opinión, yo te diría que ante la opinión pública yo no te miran como los manejadores de cifras, (IEXT)

¿Por que se decía eso?

Porque nosotros visitamos todos los meses visitamos 2.500 hogares y cada vez que los visitamos ellos nos reconoce, entonces te confundían antes con el INP, y nosotros le decíamos no somos de las estadísticas, ah si los que sacan las encuestas, te das cuenta ya gracias a Dios, nos conocen, es más ahora nos preguntan, cómo puedo obtener información del INE, ya saben lo que es el INE, como se puede llegar a trabajar, y eso a cambiado por la apertura del INE, (IEXT) por las políticas de la modernización, ya eh la calidad de la información también se le ha dado importancia, no es que no se le haya dado importancia sino que se ha dado

importancia mas marcada, algo que no siempre se había hecho darle la importancia del usuario, a la necesidad del usuario que busca la cifra por Internet, antes entregábamos cifras a una persona que tenia que conocer mucho de estadística, y que tenia que saber interpretar, ahora la idea es entregar cifras mas amigables, mas entendibles a las personas, (RHIM la modernización del estado dice que la información debe ser más transparente(RHIM y estamos en esa, estamos entregando, tecnología como institución, están los formularios, los manuales de procedimiento, eh esta todo entonces hay una transparencia mucho mas grande de la institución y eso el usuario lo ve. AT

Como te decía también esta la carrera funcionaria donde hay una competitividad sana(RHIM) donde se agrupan las personas para lograr objetivos lograr metas comunes, entonces te hacer participar en equipo, antes la gente hacia su trabajo y se retiraba no más, por ponerte un ejemplo se timbraba un formulario, en el INE no se timbran formularios, pero por ejemplo el funcionario timbraba 20 y ya se iba, ahora no dentro de la modernización del estado esta el trabajo de grupo en el cual hay incentivos, lo cual hace que la gente trabaje más unida que haya mas comunicación en la parte laboral (RHIM) y si te pueden timbrar 30 formularios el grupo piensa que va a tener un incentivo mayor.

Tú tienes un cargo de jefe, ¿con tus pares vez lo mismo?

Correcto, por ejemplo ahora mismo la reunión que tengo es para ver como vamos a encarar los desafíos que nos hemos propuesto, y eso va en bien del grupo en general, de las personas que están agrupadas por un incentivo o por llegar a los objetivos planteados, eso se ve, yo me acuerdo que antes cuando entré a la institución habían personas muy amables que te enseñaban los temas y otras personas que lo contrario que no te enseñaban los temas y te decían para qué si son mis valores y tu vienes llegando recién.(EG)

¿Que era más marcado?

Los que no querían compartir, porque mientras más información compartían y la otra persona la tuviera se iba a ver más cotizado, en cambio con el tema de la nueva forma de trabajo invita a ser más cooperador, están las tareas relacionadas y tu tienes que abrirte y tienes que mostrar lo que sabes y además, mostrando lo que sabes tu ves que las tareas son más rápidas y lo cual al final es un beneficio para ti (EG), entonces el tema es ese.

Lo otro que antes se veía bastante discriminación(CS)

Perdón, ¿antes de la reforma?

Claro, antes de la reforma pero también antes del Nuevo Trato Laboral, entonces no antes no, antes hasta se discriminaba el color de piel un poco, hasta lo apellidos, ahora yo no veo eso,(RHIM) yo veo que todos somos muy parejos muy iguales y que todos tenemos una función de tratar de hacer la pega lo mejor posible y con calidad,

yo pienso que aunque tengas un apellido muy marcado o un rango social o cultural distinto eso ya no se ve, ya, eh yo veo un poco más equitativo el tema y veo que se ha ido mejorando la parte laboral, que ha costado, ha costado, y ha costado bastante. Cuando yo era encuestador habían jefaturas estancas ellas eran jefaturas que eran grupos en los cuales no eran permeables uno no podían llegar a ellos, porque ellos comandaban los temas, en forma adecuada o inadecuada comandaban y de ahí salían las cosas de que “el hilo se corta por la parte más delgada”, quienes pagaban los “platos rotos” eran los que tenían menos estatus o no tenían tanto como aferrarse a las cosas,(EG) falta de seguridad, ahora cada uno tiene su trabajo, cada uno tiene sus valores y con tu trabajo el tiene que responder por el tema ya no le echan la culpa al auxiliar a la secretaria, ahora la cosa es más transparente, costo bastante que esos departamentos estancos se eliminaran, esa gente que está estancada donde no hay mucha movilidad no hay mucha apertura, inclusive en el INE se vieron así de clases sociales, nosotros hablábamos de la burguesía, de los proletarios, ahora no, la clase burguesía la clase de elit

¿Quien le daba el estatus, se lo daban por el tema de los apellidos?

No, lo que pasa es que por ejemplo habían funciones que no eran muy bien miradas y otras que si eran bien miradas, por ejemplo los jefes sub directores tenían un estatus muy marcado a lo que era un por ejemplo un encuestador, un auxiliar, entonces no era muy común que un auxiliar o un encuestador se relacionara con ellos, te fijas muchos de ellos no saludaban ahora en cambio, vivimos en un ambiente donde todos saludan, todos pueden conversar, todos pueden abordar una conversación, obviamente guardando los respetos proporcionales, a lo que corresponde a cada uno. Yo me acuerdo antes que para poder conversar con el jefe costaba bastante, ahora no.

Y como era esa relación

La relación era muy fría, de superior a subordinado(EG), eran años de relación, y si no había años de relación era muy fría (interrupción)

Actualmente no notas ningún tipo de discriminación

O sea todavía existe algún tipo de discriminación pero son muy menores, pero no es tan marcado como antes. Tu ves discriminaciones cuando nuevas jefaturas asumen y tu ves que ya no saludan como acostumbraban hacerlo, te das cuenta, pero eso ya es una cultura de la persona(CS), pero eso antes era una cultura institucional y no solamente del INE sino de otras instituciones hasta privadas, yo creo que la modernización no solo se ve en la administración publica sino también en la privada, donde la relación con los jefes, es más liviana mucho mas fluida, yo creo que es parte de la modernización que se ha dado, y yo creo que ha servido bastante eso para modernizar la modernización al interior del INE, ya que el profesional antes estaba callado, independiente que tuviera con titulo o sin titulo, su aporte antes no era

aprovechado ahora en cambio se aprovecha, ha dado frutos, por lo menos es mi forma de ver, ya.(PROF)

*Lo que si es claro el tema de la resistencia, todo ser humano frente al cambio se resiste
Es parte nuestra(*

¿Cuales fueron tus resistencias?

Haber mis resistencias es la típica resistencia cuando uno no conoce bien para donde va el tema, entonces, esas cosas de incertidumbre que de repente te informan que no es tan positivo, de repente te resistes porque te falta información, de repente muchas veces he tenido que analizar este fenómeno de la resistencia porque es un fenómeno normal y te das cuenta que simplemente es por falta de información, y alomejor te llega mucha información y no tienes tiempo de procesarla y tienes que tomar determinaciones, entonces con mucha información, dices pucha me están llenando de cosas y me están pidiendo que haga algo,(CART) o alomejor con la información no sabes como resolver, entonces para mi todo ese problema de la resistencia al cambio pasa por entregar la información justa a la persona adecuada, si tu entregas la información justa, ni mucho ni poco en el momento justo, te vas a dar cuenta que la resistencia es pequeña)(EG)

Y quien es el encargado de entregar esa información

Bueno nosotros como institución nos prepararon en relación a ver análisis interno de la institución y ver como podíamos avanzar, entonces estas personas no podían entregar la información a todos, entonces partían por ejemplo, por jefaturas de primer nivel, luego segundo nivel, el problema es que se veía que muchas jefaturas de primer nivel no informaban en forma adecuada al resto, los de primer nivel no le informaban bien al segundo nivel y a la misma vez, en fin era un chorreo, al final las jefaturas que mantenían la información en el fondo tenían el poder, entonces cuando no tiraban la información, muchos de los jefes controlaban el accionar de las personas entonces lo que yo diga tu lo haces, una cosa así.(MODORG)) Bueno gracias a Dios eso se ha ido eliminando, se ha ido acabando, la comunicación es mucho más fluida más transparente(COM) por lo cual no existe eso, hay una cosa mucho más rápida y lo típico y todas las cosas cuando hay cambio, nos resistimos porque no sabemos como se va a dar el cambio

A nivel emocional decías que la incertidumbre era lo que mas registrabas

Yo creo que la incertidumbre era lo más, porque no sabias hasta cuando ibas a estar, empezaban los proyectos, pero no sabias hasta cuando duraban, cada cierto tiempo te hacían renovación de contrato ya, y no sabias si llegabas a fin de año o no llegabas, y habían proyectos que se estaban ejecutando que en algún momento

alteraba tus tareas habituales y tu no sabias si iba a ser en forma negativa o positiva, o sea en síntesis, que había incertidumbre por falta de información, porque si tu le dices a una persona mira tu empiezas acá y terminas acá él lo tiene claro,(COM) si tu lo haces bien y en un gran porcentaje el lo tiene claro, mira estamos haciendo este proyecto y va a caer acá y eso significa que va a disminuir el numero de personas, pero las personas que no siguen acá, se van a ubicar en otro lado, entonces faltaba esa información, te fijas, entonces generaba incertidumbre, y muchas veces querías conversar con tus jefes superiores y tus jefes superiores no te daban mucha pelota, entonces con la modernización del Estado es mucho más distinto, además que yo lo veo como cultura nacional, estamos mucho más dispuesto a las conversaciones, antes éramos mucho más para dentro, la misma prensa, de repente, entonces todo es mucho mas transparente y tu tomas la información que te sirve es como distinto.

Con que elementos te identificas con la institución

Yo cuando entré a la institución, yo trabajaba como corredor de propiedades y ganaba mucho más pero no tenia estabilidad, y entré a estudiar, cuando entré al INE el sueldo era mucho menor, la parte de estabilidad no era muy segura, pero lo que me gustó de la institución era lo que hacían y lo que me permitía hacer, primero que nada Santiago yo no lo conocía, yo conocía mi barrio centro y algunas comunas, y empecé a ver realidades que desconocía, empecé a ver una realidad que no tenía, entonces me gustó eso.

Me gustó el ambiente de compañerismo que existía entre los grupos de trabajo(RI), en ese tiempo los encuestadores, después de eso se me hizo fácil el trabajo, y se me empezaron a dar otras oportunidades, o sea empecé asimilar otras oportunidades como lo que siempre andaba buscando estudiar, yo creo que la institución me ha entregado el estudio, me ha dado la oportunidad de conocer todo el país, no por la parte turismo, sino conocer la realidad social ,como vive como percibe un chileno de Puerto Montt, a un chileno de Arica a uno de Santiago, ya luego desarrollarme como persona,(CFUN) yo antes era muy tímido y sigo siendo tímido pero eh me ha permitido desarrollar varias cosas, que yo jamás pensé que iba a tener a cien o doscientas personas a cargo, yo jamás pensé que iba a estar dando directrices, jamás pensé se que me iba a considerar un líder innato(EL) y yo no me considero como tal, entonces han sido cosas muy gratas, y yo creo que la mayoría de nuestros compañeros a nivel de jefaturas de supervisores, que tienen más de diez años en la institución sienten lo mismo que yo, y nosotros respetamos mucho a la institución, de hecho nosotros siempre nos decimos que somos “funcionarios institucionales”(ID) no funcionarios de cuatro años” lo que pasa es que hay muchas personas que llegan por la parte política, no hace falta ser ciego y de repente llega la persona por la parte de partido político(EQUI) y esa persona tiene que intentar demostrar algo, demostrar que él hizo esto en el INE, entonces nosotros tenemos que velar que el norte del INE no se distorsiones porque esta persona quiere dejar algo, oye yo pasé por el INE y dejé esto, tenemos que ver si la cuestión peligre un poco lo decimos... (Interrumpe el teléfono) Entonces muchas veces no tenemos que perder ese norte del INE y dejar las cosas claras. Yo me acuerdo que hace muchos años atrás quería

ocupar instituciones privadas para hacer una encuesta y nosotros valoramos el secreto estadístico(ID), entonces propusimos esa idea y fuimos mal mirados y no fuimos muy gratos, pero claro esas personas se fueron o por ejemplo por otra parte el Ministerio del Interior en un momento quería aplicar una pregunta que apuntaba directamente a la parte política y nosotros no podíamos permitir, y nuevamente perdíamos nuestro norte, y pusimos nuestro pensamiento sobre eso, y también fuimos personas no gratas, ahora si nosotros nos olvidamos que somos funcionarios del INE y por caer bien a nuestros superiores, decimos si hagámoslo no más, o voy a echar a perder más de lo que se puede ganar, entonces nosotros como funcionarios antiguos de planta, tenemos que velar por mantener los valores del INE , entonces a nosotros nos llega constantemente gente que viene de pasada que quiere instaurar sus ideas siempre y cuando estén dentro de la modernización del estado o de las políticas de Estado y de hacer del INE una institución desarrollada en cuanto a estadísticas y sin perder nuestras leyes y normativas apoyamos cien por ciento, ahora si vemos que la cosa se desliga tenemos que como funcionario decir que no.(COMP)

Estos cargos políticos sabemos que va a durar poco, por lo general cuando llegan las personas nuevas están un años dos años, recién entendiendo que es lo que es el INE, entonces nosotros tenemos que estar guiándolo, de hecho no nos oponemos a que llegue gente, pero cuando llega gente con ideas cerradas y vemos que no hay entendimiento, por lo general suceden problemas(RI) y te pueden acarrear problemas por cuatro o cinco años depende de cuanto va a durar la persona y nosotros lo vemos del punto de vista de la institución que estamos entregando valores, y ellos lo ven como que te estas oponiendo a ellos y uno no se opone a esa persona uno se pone a la forma de trabajo que hacen.(RI)

Esos cuatro años tiene que ver con los gobiernos

Claro, porque si tu te das cuenta que llega gente que ni siquiera esta interesada en el INE sino que llega de pasada y quieren hacer cosas y uno trabaja con ellos y nosotros decimos nosotros somos un organismo rector, nosotros hacemos estadísticas no podemos dar un parecer, tenemos que ser lo más neutro posible, (ID)si alguien nos trae una encuesta tenemos que ver las preguntar y ver si esta dentro de la normativa, si vemos que esas preguntas no las podemos hacer, te dicen no hazla no más, te das cuenta y ahí empieza el problema, y te das cuenta que claro esa persona que trajo el estudio, alomejor se comprometió a hacer preguntas que no van con el INE. Cuando después un periodista dice oye pero esa pregunta es a favor del gobierno, entonces después la oposición hace trizas al INE, entonces tenemos que estar al margen de esto. Entonces los profesionales que somos antiguos en esto tenemos que velar con que no se contamine el tema(COMP)

Mira a nosotros nos costó bastante cambiar la imagen de la institución a una imagen creíble,(IEXT) no sé posesionarla claro muchos de estos temas lo entendemos pero hay mucha gente que no entiende el tema y no lo puede hacer, pero ellos lo toman como algo personal. Eh bueno esos son las trabas que nosotros tenemos en la institución.

Como ves tú las ultimas direcciones

Bueno las direcciones van mucho relacionadas con las políticas del país, en que sentido, la primera que yo viví estaban los departamentos estancos, que los funcionarios no podían llegar a la jefatura con facilidad en cambio la ultimas, ya tenemos esa facilidad y cada vez se hace mas, y tenemos mas facilidad de llegar a los jefes y eso quiere decir que hay mas transparencia, entonces antes tu veías que el proceso estaba trabado y como imposible llegar y decir yo trabajo en tal cosa, sino que con tu jefe mas directo solucionabas el problema, ahora no, por ejemplo yo voy a otras instancias, antes no, porque si llegaba a ir a otras instancias y esto significaba que tu jefe estaba haciendo mal el trabajo, o era malo o tonto(EG), por lo que debes entender que la persona que esta a cargo es un ser humano y por lo cual a veces no tiene tiempo o diferentes actividades, ahora existe la palabra empoderamiento dentro de la modernización del Estado, antes no existía esa palabra, eso que tengas una persona que pueda moverse quizás mas ágil que tu, pero la responsabilidad igual es tuya, pero la estas empoderando con actividades, la modernidad del Estado te ayuda a hacer eso(EG) Ahora tiene mas poder de hacer y ejecutar

La última pregunta, en cuanto a la calidad de vida, en lo personal. ¿hay otras cosas más que te haya aportado?

Dentro del mismo proceso de modernización, aparte que he estudiado, nos han dado la facilidad de desarrollar nuestras actividades eh yo creo que es en general las cosas, porque cuando se amplían las posibilidades, tienen mas facilidades a diferentes cosas cosa “`positivas “ entre comillas ahora puedes optar a cosas , tienes un poco mas de libertad de acción, antes por ejemplo tenias este formulario y nada mas, ahora puedes sugerir no timbrar este formulario, sino imprimirlo, puedes encontrar a una persona en la institución con dos días de llegada y puede sugerir cosas(EG)

¿Cómo ves eso en lo emocional?

Bueno por todo lo que hemos conversado, yo lo veo con mucho mas libertad de acción, porque te reconocen, se reconocen los valores a todos nivel, antes yo me acuerdo cuando entraba un auxiliar a un ascensor a veces los jefes no entraban, ahora ellos entran al ascensor y hablan.

E7

¿Como has vivido el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado?

Muy positiva la Reforma, ha hecho que sea más ordenado nuestros quehaceres,(EG) lo que si los cambios encuentro que han sido muy bruscos, porque de repente nos encontramos con un sin fin de trabajos adicionales que no estábamos acostumbrados a hacerlos, redactar informes, los compromisos, todas esas cosas antes no se hacían(CART)y de repente con estas herramientas, para que, si es pura perdida de tiempo los mismos trabajos para el POA, el PMG, todas esas cosas adicionales se nos cargo el trabajo,RES) pero cuando aprendes a hacerlo en forma constante como habitual, te das cuenta que no es tan difícil, pero si, al principio nos costo acostumbrarnos a este nuevo trabajo, organizacional.(RES) El hecho de que remuneraciones este separado de bienestar que tengamos una oficina de bienestar aparte como que se ve que hay una estructura mas coordinada. Ahora sabemos quien es nuestro jefe, y quien es el coordinador, tenemos jefe de departamento, jefe de grupo,(EG) y antes alguien era el encargado de rendirle cuentas al subdirector, el subdirector prácticamente era el encargado de todo,(EG) y en ese sentido ahora es mas coordinado

¿cómo ves la jefatura antes y ahora, en cuanto a la autoridad ha habido un cambio?, ¿los canales de comunicación?

Ahí entre nosotros hubo una estructura positiva rotunda, antes no podíamos conversar libremente, ..”oye estoy cansado, tengo sed tengo hambre, tengo problemas en mi casa.”. porque en un dos por tres sabían todos que tenías problemas en la casa, sabia todo el INE (COM) ahora no, el jefe te da confianza.”oye tengo un trabajito aparte, o no alcanzo a terminar el trabajo hoy pero me comprometo a terminarlo mañana, dame un tiempo y yo te lo tengo,” eso ahora se puede hacer pero siempre con el compromiso que tus trabajos, tus quehaceres no se inmiscuyan, eso lo fundamental, tenis tu carga de trabajo cúmplemela y somos amigos...(EL) y ya tenis un par de días o ...permiso para ir al banco...antes no las teníamos y si las teníamos era “te hice un favor, hacerme un favor tu toma aprovecha y llévame estas cosas...”ahora no

Pero..¿qué pasaría si no cumples tu trabajo o si alguien no cumple su trabajo, ¿le ha pasado a alguien?

No sabría responderte porque si había una responsabilidad por ejemplo “esto tienen que tenerlo para el viernes..” yo lo tengo para el viernes, aunque eso implique quedarme hasta mas tarde,(COMP) ahora si los plazos son demasiados estrechos entonces lo doy a conocer altiro “oye no alcanzo a terminarlos, transamos...dejo de sacar algunas cosas libero a un encuestador para sacar las tareas en terreno, cosa que nos resulte a todos(TE)

¿Ahora tienes la confianza en tu jefe como para ir transando?

Ahora sipo, ahora si, el viernes yo le conté a B. que es mi jefa directa, “B el lunes no cuentas conmigo porque estamos en paro...”(es tu opción personal.”..no es opción personal porque es una cuestión para todos , no es un benéfico solamente para mi es para todos, yo me voy a adherir y voy a participar,...PG”ya OK”, aunque igual en la mañana me mando a llamar pero dije no...después de las dos yo llego y me quedo asta terminar el trabajo de hoy día, ya me dijo nos vemos mas tarde..

¿V... y en general estos eventos de hoy día cual es tu visión de cómo ven los jefes esta manifestación, respecto a la marcha?

Los jefes están preocupados solamente de tener su platita,...los funcionarios están con miedo...los honorarios, incluso los que están a contrata y que llevan poco tiempo, también están con miedo, no van al paro (PG)

¿Hay amenazas...tu notaste algo....?

Así como anezas no...no...pero la exigencia de la carga de trabajo no disminuye...bueno la mía tampoco disminuyo, pero tengo que sacar mi carga de trabajo, es importantísimo lo de uno, porque se atrasa uno y se atrasa todo el equipo, y el IPC no se puede parar entonces..no se puedeCOMP

¿Tu crees que B... te da esa libertad y te hace a ti responsable, es porque ella también fue encuestadora y tiene otro punto de vista?

Claro que si, influye en la carrera que hemos desarrollado con Berta porque nosotros entramos acá siendo encuestadores a honorarios por tres meses cuatro meses y debido a la calidad de nuestro trabajo nos fuimos quedando, fuimos ascendiendo, tomando mayor cantidad de responsabilidades, ahora ella tiene a cargo toda la Unidad,(CFUN) es un cargo muy muy importante y es debido a su trabajo, en este momento mi jefa a sido la mejor persona que a estado en ese puesto y es debido a que empezó de abajo, y por sus estudios... su esfuerzo...su trabajo que ha demostrado es que la dejaron donde esta,(CFUN) se supone que era como dos meses pero ya lleva un par de años, es importantísimo el desarrollo de un funcionario para tomar este tipo de cargo

¿Y sientes tu que el hecho de que varios funcionarios jóvenes hayan empezado a estudiar tuvo algo que ver con la Reforma de Modernización, con darle oportunidad a los funcionarios?

Claro que influyó bastante porque si no fuera por esta estructura, estos nuevos cambios que vinieron, alomejor nosotros habríamos seguido siendo encuestadores.(CFUN antes, teníamos una jefatura muy cerrada...Los jefes de ese entonces tenían miedo a la modernización.(RES)

¿Cómo veías tu que manifestaban ese miedo?..

“Pero para que vas a estudiar...se ocupa mucho Internet y tu no sabes de esas cosas..”

¿Y con respecto a eso de la tecnología..., como lo viste tu?

Bueno en la oficina hay artos computadores y al principio como que la gente adulta como que no quería, pero nada, teníamos colegas de 50 años de edad y no querían meterse al computador(pero ahora nada...están bien po...empezamos a desarrollar informes a hacer calendarios y necesitaban ayuda así es que les decimos, no si tenís que aprender tenis que hacerlo así...como se trazaba una línea como aquí como allá pero con los cursos de capacitación que se les dio de Excel y ahora quedaron capos en esos.(CAP)

¿cómo manifestaban ellos esas resistencias?

“chuta me mandaste a hacer esto”...trabajaban de malas ganas, andaban contentos silbando, echando la talla y si un jefe les pedía tirame esto en Excel y les cambiaba la cara al tiro, no te decían no quiero hacerlo, pero se echaban toda la mañana o toda la tarde en algo que a lo mejor lo podías hacer en veinte minutos, en media hora, como tampoco tenían ganas de aprender se demoraban todo el día o toda la tarde.

¿Alguna otra forma...en su estado de ánimo...? ¿estaban tristes, molestos?

Molestos!, les cambiaba el estado de ánimo(RES)

¿Nunca sentiste temores de perder tu trabajo, por ejemplo?

También si po...”yo me arrimo a esta cuestión porque si no me van a echar” pero por otro lado mejor porque aprendí arto.(MOT) Ahora las señoras se peinan con la cuestión, hacen cartas en Word, en Exel, trabajan con varias paginas, archivos, incluso hicieron un curso de Acces básico.

¿Es importante entonces la capacitación que tienen que haber dado para desarrollarse?

Si, la capacitación es algo buenísimo, buenísimo(CAP)

¿La capacitación donde la hacían?

En vicuña Maqueña, pero antes de ir allá nosotros ya les habíamos enseñado algunas cositas, “ve esta hojita, copia los gráficos de aquí, cópiate acá,..ya sabían mas o menos de que se trataban.

¿V... y como supiste de este tema, de la modernización del Estado... recuerdas que la jefatura haya hecho algún evento especial, alguna reunión para darlo a conocer?

Yo recuerdo que en una asamblea hablo el ex director en la Universidad Central, contó de los cambios que venían, que prácticamente íbamos a tener todos un computador y después hicieron talleres en la calle 18, los acuerdos y compromisos..pero estaba mas enfocada a la jefatura, los que tenían personas a cargo, participaron en un taller bastante largo mas de seis meses, nos juntamos dos veces al mes teníamos reuniones cada 15 días y teníamos que contar de lo que hacíamos en nuestro trabajo, acuerdos y compromisos, ahí se noto que venia un cambio pero después de mucho tiempo llego como el batatazo(MODORG)

¿ Y cuál fue ese?

Cuando empezaron a llegar los PMG, los POA, así sentimos los cambios mas bruscos de los que estamos debajo de personas(RHIM)

¿Esa fue en la misma dirección de M. A.?

Sí

¿Pero fue como varios años después?

No, hace como cuatro años que empezó a notarse el cambio

¿Que es lo que tu te das cuenta, en el trabajo con la gente...?¿ algo importante en común de este proceso?

En capacitación hay harto trabajo con la gente, las mismas charlas técnicas que se hacen una vez a la semana, entonces hay un interés de la jefatura de la dirección porque todos los empleados se vean envueltos en el desarrollo,(CAP)antes no se

notaba el trabajo en equipo, no había interés , era una cosa que estaba en el aire pero nadie decía este compromiso es mío y lo tengo que hacer.(EG)

¿Y eso para ti mejora la gestión, como lo ves tu?

Bien porque nos hace trabajar mas organizados, ya se mi tarea y se la tarea que esta haciendo mi compañera de al lado,(EG) entonces si yo se que ella lleva la mitad, entonces “apúrate!, hay que tener todas las encuestas realizadas, tu terminas las encuestas, yo las reviso y las paso a digitación y si tu estas mal, esta mal toda la situación, entonces todo eso influye, sobre todo el trabajo en equipo.(TE)

¿Qué significa para ti el trabajo en equipo?

Es ser responsable con mi trabajo y además ser responsable del trabajo de todos, al final si uno falla, falla el equipo,(COM) entonces hay que estar siempre incentivando, motivando, tratando de solucionar problemas no es cierto, son acuerdos que tenemos que tomar entre las personas que tenemos que hacer el trabajo, el equipo tiene que ser así, no sacamos nada con darle mas trabajo a la persona que trabaja mas y mejor, porque seria cargar, pero la persona que se esta quedando abajo hay que incentivarla y motivarla para que también rinda al ritmo del equipo, es importantísimo trabajar así.(TE)

¿Y a ti te enseñaron esto o es tu creencia innata?

Me lo enseñaron así, en mi formación profesional, bueno y después en la experiencia laboral, también te enseñaVEL

Antes mencionabas que el Director había dicho que cada uno iba a tener un computador etc.. ¿tu crees que efectivamente influyo la tecnología que hay ahora en el INE?

Si claro que si, influye...no tiene comparación el INE que teníamos hace 8 años atrás, ...tu abrías una pagina Excel, le ponías otra pagina y se te quedaba pegao, no podías trabajar...era mas fácil tomar un papel y ya. Ahora no, la capacidad que tienen los equipos es grande...el mismo Internet, entras fácil a paginas del Banco Central, de la Superintendencia de Valores, un montón de paginas que nosotros estamos constantemente solicitando.(AT) Paginas del mismo INE de otros departamentos, es información instantánea, súper fácil tomar decisiones con la información que manejamos.(COM)

Respecto a lo mismo de este tema de la Intranet, ¿como ves este tipo de comunicación?

Yo no me meto mucho en la Intranet, por falta de interés y de tiempo, en realidad poco la veo, pero es una herramienta fuerte de comunicación dentro de la institución,

muy buena(COM)

¿Y tu sabes por ejemplo que ahí están las reuniones que se hacen del comité técnico?

Si se que están, pero no me he metido a verlas

¿Te identificas con algún elemento...¿con que te identificas del INE?

Bueno con mi trabajo, con el IPC, antes me preguntaban “¿y tu donde trabajai en el INE”, ¡ha en el IPC! y yo le decía en el hermano chico del IPC que es el IPM, ahora trabajo en el IPC, es importante me siento bien porque...es importante(ID)

¿Es el corazón del INE?

Es importante porque es a nivel nacional, me siento orgulloso de estar acá a cargo de esa parte con las personas, en terreno, donde entregan la información...no bien!(ID)

¿Y algún lenguaje en común que tengan como INE, una frase quizás del INE o ustedes como equipo?

¿¿¿no...cuando llevamos mucho rato conversando por atrás alguien dice...”Soto” era un compañero que tu le preguntabas algo por que estaba usando lápiz azul y el explicaba, explicaba, llegaba asta Egipto, y te contestaba...el era de apellido Soto, era un chiste interno

¿Y tu as escuchado historias del INE o un comentario de afuera del INE que hagan en particular?

No,..¡ha! los mentirosos del INE

¿Y eso se sigue repitiendo que te pasa a ti con eso?

Lo he escuchado menos, no se si es porque salgo menos a terreno o porque ha cambiado la visión de la gente con respecto a la institución.(IEXT)

¿Qué crees tu?

Aunque yo creo que ha cambiado la visión de la gente, hace un par de meses salió un par de encuestadores de nosotros en el programa del canal 13 contando cual es su

labor de encuestador en la calle, entonces creo que eso nos ayudo bastante.

¿Antes no se había dado?

No, cuando se ve es cuando hacen los CENSOS...ahí, Ah! los del INE, pero igual nos confunden con el INP.

¿ Crees que falta algo que los identifique ?

Claro, cuando hay que ir a una empresa a pedir información

¿Les cuesta un poco?

Claro, cuesta cuesta!, nosotros tenemos que pedir autorización para llegar a las grandes firmas, nosotros deberíamos decir ya... somos del INE y entrar a sacar los precios o entrar como las personas comunes y corrientes, los encuestadores entramos por la puerta de servicio para quedar registrados y nos piden la credencial, nos piden el carné de identidad, llaman de la portería a las jefaturas del servicio, para ellos es su control pero para nosotros es molesto, te revisan la mochila, no puedes entrar con mochila o con tu cartera, en onces falta eso ahí para que cambie esa cultura.

¿Y eso que falta que es..?

Una mayor cobertura comunicacional, que todas las personas sepan que es el INE y cual es el trabajo que nosotros realizamos, que es encuestar, tomar precios, preguntarle a la gente y la gente no quiere contestar,...”estoy ocupao no, mañana te contesto la encuesta o...déjamela” y ahí nada. Nosotros la única información que solicitamos es el monto pero no pasa nada y al final preferimos no insistir porque nosotros vamos a perder el tiempo, entonces buscamos otra. Debería de haber una exigencia de parte del mismo Gobierno para establecer la obligación de entregar la información.(IEXT)

¿Tu crees que le ha cambiado la imagen externa del INE en el maquillaje antes de la Modernización y ahora?

Si hay un cambio claro

¿Qué elementos vez?

En la misma página del INE, antes el INE no tenía página Web, la cantidad de llamados que nosotros tenemos que atender por el IPC, por la canasta, por otros indicadores, se ve que hay una mejora,(AT) antes yo sentía que la metodología, como se calculaba una cosa, lo sabía solamente el jefe, o el director algún cálculo especial, y nadie más, ahora no, la cosa es más transparente. La metodología está publicada en la intranet y en Internet(T)

¿Y.. eso es solo para acá internamente?

No, está abierto para todas las personas(TRANS). Un compañero estaba haciendo un diplomado en la universidad católica y él nos pedía información del clima de la segunda región, él quería sacar una serie lineal con la climatización y el producto de las papayas, por decirte algo como un ejemplo, cuánto influía la temperatura ambiente con la producción de las papayas, pero necesitaba la información y el INE lo tenía(TRANS)

¿Ahora es natural pedir información y se entrega?

Claro

¿Y antes?

Antes sí...pero te demoraban un mes, pasaba...a esto no tiene nada que ver con nosotros, esto no...y al final pasaban dos meses y la última persona decía “oye pero esta cuestión había que entregarla allá”(EG)

¿Entonces hay un cambio hacia el público?

Hay un cambio

¿Cómo es la atención del público?

La atención a la gente es más comprometida con su trabajo, ahora no se sienten como obligados, antes habían caras más largas más tristes y ahora hay más participación de las personas(COMP) yo veo.

¿Ves algunas debilidades o fortalezas en este proceso de Modernización?

Debilidad, que no se hace un estudio adecuado para la cooperación de las personas, por ser nosotros tenemos nuestro espacio físico y no está adecuado a la cantidad de personas que se están contratando, a nosotros nos reestructuraron y nos dijeron ustedes con este espacio tienen...para trabajar 30 personas, bien nos organizamos y

quedamos bien...pero hace tres meses atrás a la fecha ya tenemos once personas mas.

¿Porqué pidieron las personas?

Bueno estamos sacando el proyecto del nuevo IPC 2008 y estamos trabajando con dos IPC el actual y el futuro, y se tiene que contratar gente para sacar el actual IPC porque los antiguos van a sacar el nuevo, entonces ahí tenemos que hacer un cambio de funciones. Hay diez encuestadores, y dos digitadores nuevos en la misma oficina. Eso provoca incomodidad que no tienes tu escritorio, no tienes tu tacita para el café...(CAT)

¿Y eso de que manera tendría la modernización que ver?

No es la Modernización si no es que la manera de cómo puedes realizar mejor tu trabajo, desarrollar mejor tu trabajo es poder tener un espacio donde poder poner tu carpeta, poner tus cosas y es fundamental(CAT), claro trabajan en la calle pero de la calle llegan a la oficina y llegan cansados y no tienen donde sentarse, tiene que revisar su trabajo y entregarlo limpio, ordenado

¿Eso los deteriora?

Claro

Alguna otra cosa de la Modernización?...

No se...

Si quieres agregar algo mas...Algún personaje para ti que llevas todos estos años en el INE, alguien que te haya marcado para bien o para mal?

Mira el INE...es un sentimiento encontrado en realidad porque...al principio mi jefa me ayudo mucho en mi desarrollo como persona y como funcionario, “r hace esto hace aquí, hace allá, estudia... en este momento todo esta en tus manos y lo puedes lograr”... pero en algún momento..todo mal ya...ella. Pero después que saque mi título profesional, tuve muchos problemas con ella, muchos problemas, laboral y personal, por eso te digo que tengo sentimientos encontrados con ella.(EL)

¿Y no sabes a que se debió eso?

No se a lo mejor miedo, miedo, que cuando adquieres conocimientos te puede servir para discutir o también para otras formas ahí a lo mejor empezó a ponerme trabas(EL) en el camino y palitos haber si los pisaba y pise algo, casi me echan pero

son experiencias en el trabajo que te sirven

Algo que estabas recordando que tiene relación con las personas con alegrías en el trabajo...¿tu registras eso?

Si, las mejoras, ya no llego con los ojos cansados producto de la tecnología.(CAT) Ahora la flexibilidad horaria ¡genial(!) Poder llegar un día lunes a las 9:30 de la mañana ¡genial!. Y...bueno producto del estudio y de tratar de hacer mi trabajo lo mejor posible es que estoy en el puesto que estoy, de Coordinador del grupo de encuestas del IP(CFUN). Si tu trabajas bien y no tienes problemas personales no vas a tener ningún problema en la institución, haces carrera.

E8

Cuéntanos cual ha sido tu visión general del Proceso de Modernización, acá en la Institución.

Yo diría que es un proceso lento, ... pero le ha hecho bien a la Institución...le ha hecho bien y también a los funcionarios(MODORG) porque como todo esta dentro de un cultura, hay una corporativa, esta institución actúa de ciertas formas, tiene ciertas costumbres y cambiarla de un día para otro, es difícil, yo creo que es un proceso, que ha provocado una serie de conflictos pero que se ha ido evolucionando, porque mucha gente ha tomado la iniciativa de estudiar,por ejemplo los administrativos(PROF) y digamos ...en el gobierno militar era muy difícil estudiar y llegando la nueva democracia yo creo que se abrió mas este campo el acceso a estudiar, y mucha gente tomo la iniciativa y hay cargos ahora de jefatura y varios funcionarios que tenían cargos administrativos, encuestadores y ahora . ha sido bien, ..tienen categorías dentro,(PROF) lo que te quiero decir que este proceso a apelado a la productividad de la institución, se a mejorado la calidad y el profesionalismo,(CAL) entonces ha sido bien, pero le falta todavía porque hay muchos que tienen su cultura antigua pegada todavía.(RES)

¿Que es la cultura antigua?

El funcionario antiguo digamos que tiene su feudo, su campo, haber yo hago esto y no me muevo, y el que intenta moverlo provoca riesgo(RES), no es como el funcionario moderno que esta abierto a todo...si hay que apoyar a otra Unidad, apoya y el mas antiguo es como que le cuesta, hasta la tecnología le cuesta, que o sea yo veo un funcionario que lleva mas de 40 años lo pongo frente a un computador y se va a enlentar, no como otro que haya pasado por un proceso de modernización o que venga de afuera, ahora aunque la nueva ley que han tenido la 12202 que van en

beneficio y en incentivo al retiro, tiene que ver que exista un viraje, que se renueve la institución, va a jubilar bastante gente en los próximos años y eso va a hacer que se renueve la administración,(RHIM) digamos entre comillas.

¿Eso estaría acelerando este proceso?, porque tu dices es lenta ¿te parece que ha sido demasiado lento este proceso ?

No...digamos es que tiene que ser lento, a lo mejor se intento que fuera mas rápido pero igual no es bueno porque igual hay gente de planta donde tienen que ser evaluados por un informe de desempeño, entonces tiene que ser lentos, de acuerdo al tiempo.

¿respecto a las jefaturas de que hablabas decías que eran como sus feudos, actualmente como la percibes, niveles de autoridad?

Mira todavía existe un poco jefaturas que son duras(EL)...pero se han ido cambiando, es que depende también del estilo de la institución de la dirección, por ejemplo el estilo actualmente le ha dado la posibilidad de acceder a una jefatura, los jóvenes tienen otra dirección de mentalida, una mentalidad mas imparcial se podría decir es...mas de codo a codo)(EG) en cambio el antiguo no...yo hago esto y esto y esto, en cambio el nuevo funcionario si tenís algo que hacer que no te gusta, te ayuda, te colabora, se pueden quedar hasta las 11 de la noche y trabajando...lo cual es bueno es positivo)(COMP), pero antes no es que era malo, era otro estilo yo llegue acá el año 88 con el ultimo director del gobierno militar don A..., con el cambio llego A..., después estuvo don M... el estuvo un periodo mas largo, pero cada cual tiene o a llevado un estilo en la institución, saber para donde quiere llevar a la institución, eso es importante tener claro donde nos queremos posicionar.(EG)

¿Y en este momento tu ves que esta claro

Mira yo diría que estamos bien pero nos falta todavía aplicar el tema, es una cuestión muy personal, tal vez no llenarnos de muchos trabajos, hartos proyectos, yo me concentraría en lo que hay y en mejorar la calidad, yo creo que eso seria un mejor camino, porque no sacamos nada con mostrar afuera que estamos llenos de pega y la calidad..què?.(CAL)

¿Cuál es la visión que tiene el INE?

Entregar estadística oficial, y esta estadística tiene que ser de tal forma y de tal calidad que ayuden al país(ID) para la toma de decisiones, al mismo gobierno tomar decisiones, y entonces llegaríamos a ser autónomo y rector de las estadísticas y ojala de los países sudamericanos.

¿ Y esta calidad la ves?

La veo en la parte operativa y técnica, metodologica, mejora en los recursos que antes no contaban con cosas, pero yo me he dado cuenta que personas a honorarios que han pasado por el INE, por comentarios que me han hecho que quedan muy desilusionado con la institución, ven como la parte negativa(ID), pero cuando uno lleva 20 años, no están así, nos falta mejorar a parte de lo operativo, habría que mejorar la parte administrativa.

¿Y esa parte negativa como la ves ¿

En la parte de recursos humanos debiera mejorar, hay un poquito de ilegalidad, por ejemplo hay un proyecto de 500 personas y son todos honorarios no tan solo encuestadores también los jefes son honorarios, entonces la mirada mía es de no llenarnos de proyectos si la pega no la vamos a hacer bien(CAL)

¿Y que estaría mal ahí, la jefatura, los funcionarios?

Yo diría que las formas, los mecanismo, yo diría que tiene mucha autoridad gente que no debiera tenerla yo diría que los funcionarios antiguos deberían pesar mas la experiencia(VEL)pero como que le da pánico, entonces como que los dejan solos actuar...no es malo pero se han cometido grandes errores en cambio yo diría que el funcionario antiguo que trabaja en la parte operativa y ya tiene la experiencia vale mas...hay que sacarle el jugo, incluso sacarles provecho porque ellos ya conocen mas(VEL)de recursos humanos. Hasta que pasa un problema y ahí recién van donde el funcionario antiguo) y “oye paso esto que te parece..”. Debían juntar a la gente nueva con los nuevos conocimientos con la experiencia de los funcionarios antiguos(VEL)

¿Tu intuyes o sabes porque pasa esto?

Hay si algunos motivos, ay motivos algunos políticos también. Si se puede apitutar se da, ya sea algún diputado que recomienda a una persona, entonces no entran por la fortaleza de las personas,(T) insisto todas las personas que ingresan debían pasar por un proceso de selección, test psicológicos y todo lo que significa.

¿No pasan todas por un tema de tiempo?

No se porque eso lo, lleva otro Depto, de gestión de personas, nosotros somos mas administrativas, nosotros mas ejecutamos, pero allá el Depto de gestión de personas tiene mucho que hacer tiene que oírse un llamado a mejorar esa parte institucional, para mi mejorar tiene que ver con formar al funcionario publico.

¿De que forma?

No tan solo darle un curso al año o que valla a ser cursos afuera no se po es también la subdireccion administrativa como es la persona o tiene que ser mas equitativo, acá tiene que ver mas con el giro estadístico, hay 10 del giro y uno es de acá po(MOT)

¿Habría descontento en el área administrativa

no se si a pasado eso pero yo me he dado cuenta, entonces también con la subdirección administrativa, también deberían ir a otros países a ver como funcionan allá, ya que hay que copiar a los países de la OCDE, pero siempre les dan los curso a gente que tiene que ver con el giro, deberían darle oportunidad a la gente de la administrativa. (EQUI)

¿Y que pasa ahí con el tema de la imagen del INE, si te preguntan donde trabajas que dices tu

Yo tengo la camiseta puesta totalmente, el INE me ha formado como funcionario, me ha entregado mucho y yo también le entregado a la institución,(COMP) pero me gustaría verlo mejor, un INE donde un equipo de trabajo funcionen contentos y bien, yo en algunos veo eso, pero en otros veo que hay descontento, a lo mejor es porque viene solamente a un trabajo...no es como antes porque se ponen la camiseta, cuando hay un jefe que involucra a todos en el tema, si hay que quedar hasta las once de la noche te quedai, por que involucra a toda la institución con un PMG, (MOT) de planta somos doscientos y tanto y contrata trescientos y tantos y los que no son permanentes son como seiscientos y tantos entonces el gran grueso es gente que no tiene compromiso que hacen bien la pega pero no están bien involucrado(COMP)

¿En que lo notas tu?

En la parte operativa gente que no pone la tarea en la institución, yo creo que es de ambas partes el problema de las personas y de la institución. Por eso creo que desarrollo de la personas tiene que asumir esa función, yo creo que falta asumir esa función como que todavía no toman el peso de esa función, porque hay mucho que

hacer, yo hablo de preocuparse del desarrollo de las personas, preguntarles que quieres tu de la institución para donde vas y que es lo que la institución quiere de ti, subirse juntos al carro, van de la mano..ah..(MOT)

¿La parte humano dices tu?

Si o por ejemplo el mismo tema de la inducción de las personas por ejemplo a veces llegan acá a trabajar y no saben a que es lo que vienen, también darles la importancia que tiene el INE dentro del país, por ejemplo el indicador, los CENSOS, eso no esta integrado en los funcionarios nuevos, en la gente que esta llegando,(ID) tal vez se les hace algo pero falta,

¿Y en los funcionarios antiguos tu ves una apertura con los funcionarios nuevos?

Mira...el funcionario antiguo tiene sus mañitas, le cuesta ...a menos que el funcionario nuevo lo sepa llevar , pero muchas veces el funcionario antiguo pone como una cortina, es egoísta,(RES) en ese sentido es como la mitad pero la otra mitad le gusta integrar porque algunos funcionarios antiguos entienden que tiene que haber un compromiso de la experiencia y lo nuevo, aquí hay dos grupos, gente que se cierran y otros que se integran

¿Y estos que no se integran será por el tema que no son considerados según lo que tu dijiste, respecto de su experiencia?

Claro hay gente que esta dispuesta a entregar su experiencia (AC) pero también hay gen te que se cierra y “nadie lo saca de ahí”(RES) y en un equipo de trabajo a veces de la gente que menos se espera es de la que mas se aprende, yo estoy súper convencido de eso, en un equipo de trabajo todos tienen que decir algo(TE)

¿La mirada del INE de la gente desde el exterior...tu as escuchado algo...comentarios?

Yo he estado en grupos de otras personas, no de funcionarios y hay algo que le pesa al INE, aunque tu no creai, hay algo que le pesa, el IPC, por que me preguntan donde trabajo, yo les digo en el INE “ah los mentirosos,” uno queda pa dentro ese era un tema de gobierno pero ya no po pero es la institución la que tiene que ganarse el prestigio(IEXT) yo creo que el IPC es un caballito de batalla que no han sabido sacarle provecho(EG) mostrar mas la metodologia.

¿Por qué dices tu que le pesa en que momento se genero este comentario?

Bueno tu sabes de partía la metodología no tiene un indicador real, creo que están trabajando en el tema, o sea no tenemos todavía un indicador a nivel nacional, comparado el agua en Iquique no es el mismo valor o en Puntarenas el costo no es igual po, están trabajando en el tema pero yo lo habría hecho 10 años atrás la gente siempre asocia al INE con el IPC, (CAL).CENSO, no hay problemas todo bien...pero pesa el asunto entonces debería mejorar la metodología, el indicador mas real, aun mas me gustaría ser aliados con otras instituciones con universidades para la metodología.

¿Ay una apertura hacia eso?

Hay una apertura, la misma U de Chile tengo entendido que trabajan sus muestras, obviamente que el INE lleva la estadística oficial pero haría una estrategia con un convenio en la universidad de Chile, la Católica, privadas, y sacaría una metodología en donde realmente muestre al país o sea que es real, ahora obviamente que con la directora que no lleva mucho tiempo, pero a hecho una buena labor en llevar una buena imagen a fuera, por ejemplo al banco central a otras instituciones y no solamente muestra el IPC muestra otras estadísticas se ha preocupado, quiere demostrarle al mundo que la institución tiene una directriz(IEXT)

¿Qué valores ves en el INE que predominan como identidad de la institución?

Todavía se puede dar el compañerismo, la transparencia, el funcionario antiguo de planta, yo que llevo 20 años aquí veo una persona honesta transparente que tiene un interés por el INE y he visto que en otras calidad jurídica se producen quiebres con lo que es valores porque muchas veces de arriba te ponen trabas por lo que te explicaba que por ser funcionario de planta lo dejan un poquito al lado. El funcionario de planta tiene una responsabilidad administrativa, hasta una responsabilidad legal que responder,(FUNA) en cambio el que esta honorario no, la gente se puede mandarse un gran error y al tiempo va a trabajar en otra institución entonces lo toman muy a la ligera, deberían ser mas cuidadosos, la probidad, ahí se pierden un poquito los valores(EQUI)

¿Entonces tu piensas que influye la calidad jurídica del funcionario?

Claro...yo diría que actualmente el INE tiene demasiada gente a honorario

¿Y eso impediría la igualdad de compromiso?

Claro porque que obvian la parte del compromiso, por que muchas veces la gente busca solo ganar plata y otros solo estabilidad laboral, gente que gana mas de un millón esta Tres meses y ya se van, y la institución que da con el desprestigio(COMP)

¿ Y tu crees que la modernización tendría algo que ver con esto?

No mira yo te hable que los honorarios eran mas de 600, pero la institución puede pedir de la dotación efectiva estamos hablando de planta y contrata, pero es cosa de pedirlo y por otro lado las leyes de incentivo a la jubilación va a dar un tiraje pero la calidad planta y contrata es importantísima, debieran haber mas concursos, no tanto de promoción si no de concurso abiertos para toda la gente del INE,(RHIM) porque el ine tiene recursos debería aumentar su dotación.

¿De la Reforma que fortalezas y que debilidades has visto en este proceso de modernización?

Sabes que yo también he notado que es importantísimo, por ejemplo no esta tan estructurado, por ejemplo un jefe de Depto que tiene alta responsabilidad, tiene un G° 5 ò G° 4, es poco, yo creo que falta esa parte de remuneraciones, porque comparado con otros servicios ganar un millón seiscientos es poco comparado con la responsabilidad que tiene el cargo, y pa que decirte de la empresa privada, a años luz(EQUI) ahí un gerente gana sus cinco millones, entonces el sueldo la famosa escala esta obsoleto ya.

¿Cómo ves la marcha que hubo hoy día?

Mira yo fui dirigente del INE por dos años, de la ANFINE y este tipo de marcha es una perdida de tiempo es meter ruido no mas, si bien se esta pidiendo un doce por ciento pero lo veo difícil que lo den porque los dirigente que están en la asociación no son los mas buenos, pero me estoy refiriendo a la ANEF, inclusive la gente del INE nada...desde que yo entre al INE 20 años y están los mismos(PG)

¿Y porque crees tu que no los cambian?

Porque hay poco interés hay poca cultura de participar en paros, o sea siempre hay que espera que el otro haga algo para sacar un beneficio de eso, tu también estas llamado a hacer algo

¿Por qué crees que pasa eso?

Por comodidad y también hay otro factor es que la gente no quiere meterse en problemas, tiene cierto temor sobre todos los contrata son dudosos porque es comprensible que tengan temor, si participan en esas cuestiones, es miedo, ese grupo que estaba allá afuera la gran mayoría es de planta(PG)

Mira antes había una campaña del terror pero hace como 10 años atrás la gente que participaba en ese tipo de cosas era mal mirada se perseguían a fin de año no seguían

¿Pero tu viste casos?

Si habían casos no tengo esa información pero si hubieron...que salieron perjudicados(PG)

Había un momento en que nadie quería hacer na porque sabia que podían salir perjudicados.

¿Hace cuanto?

Como 10 años

¿Y porqué crees que se daba esa situación?

Yo diría que el estilo de dirección. El estilo de dirección es muy importante por ejemplo ahora con la directora es distinto, incluso una protesta que hubo el año pasado ella bajó y estuvo un rato con nosotros, sentimos el apoyo, ¡que bueno, tenemos una mentalidad distinta...(EL)

¿Y eso afianzo la relación con los funcionarios?

No... porque siempre ha habido buenas relaciones con los funcionarios de la asociación, bueno ella igual se ha comprometido con mejoras de los sueldos, antes con el otro director solamente habían arreglos, a mi me consta porque yo aquí trabajo con datos duros, yo te puedo decir mira de Enero a Diciembre ha habido un montón de personas arreglas y antes una sola vez al año po, una sola...

C. el trabajo con tus pares o con otros departamentos eso ¿ha cambiado también con la reforma?

Si yo he notado que hay una estructura mas horizontal, antes estaban los jefes de Departamentos, los del Sudepartamentos y los jefes de Gestión, y ahora como que cambio en la estructura, como que se achato mas, porque como ya no hay mas jefes de gestión como que permitió que se mejorara la comunicación entre los jefes de

Departamento y los del subdepartamento, como que hay mas fluidez, ahora el jefe de departamento es como cualquier funcionario, antes el jefe de gestión era el que iba al funcionario, ahora no po cualquier información es mas directa.(EG)

¿Se mejoro la comunicación?

Claro, se mejoro la comunicación

Respecto al tema de la comunicación quiero preguntarte el tema de los rumores?

Bueno como en toda organización tu sabes que es muy importante el tema de la comunicación y acá todavía esta muy arraigado ese tema informal, como el rumor, la comunicación de pasillo, eso afecta, todavía nos falta aprender mucho de eso de tener una buena comunicación porque encuentro que es súper importante..aquí todavía existe eso de que “van a hacer esto, parece que van a cambiar gente, creo que aquí...”eso es malo produce ruido, conflicto, incertidumbre... la persona no trabaja bien, en cambio si tuviéramos una buena comunicación formal donde se le diga a la gente esto es así esto es asa claramente...(COM)entonces una uno tiene las cosas claras pero si no lo hecho a la basura.

¿ Y tu puedes visualizar de donde provienen?

A veces pienso que viene de abajo, pero otras veces no...incluso a veces pienso que la gente hecha a rodar...no significa que la directora porque quiere que la comunicación sea mas directa...yo creo que una institución debería ser mas directa, parar desde arriba el tema. Por ejemplo si un jefe ya sabe algo que no es formal debía guardarse esa información y no decírselo a un funcionario...(COM)

C... con respecto a la calidad de vida, a las condiciones de trabajo de los funcionarios..ahí ¿tu crees que la modernización a influido favorecido, perjudicado...?

En el ultimo tiempo creo que ha mejorado, a nivel de la autoridad hay un interés por los funcionarios, han ido mejorando las oficinas...han cambiado los computadores, han renovado los muebles, cambiado las oficinas, ..(CAT).yo que llevo 20 años aquí te puedo decir que han cambiado, hay un interés por parte de la dirección y esto es muy importante para la calidad de vida dentro de la institución(CAT) ahora mas allá de cómo lo que pase en su ámbito privado es como difícil, pero también es tarea del Depto que tiene una responsabilidad grande.

¿Pero te ha repercutido?

...yo llevo en la institución 20 años estuve en la biblioteca 5 años, estuve a honorarios, ahora hoy día imagínate...ahora están a un año a honorario y les dan la posibilidad de pasarlo a contrata, yo he hecho carrera aquí, estudie y se me ha dado la posibilidad...(CFUN)si yo creo que en lo particular mío se ha ido mejorando...pero lento

Has visto resistencias a causa de la Modernización...

Si mucha con la capacitación, sobre todo los funcionarios antiguos porque ahí había que subirse al carro si o si de este tren de la modernización donde íbamos todos,(AC) pero hubo gente que igual quedo en el camino, gente que todavía esta en la planta administrativa, que llevan años en el mismo grado.

¿Estos que no se subieron al carro dices tu?

Hay responsabilidades de ambas partes porque en ese minuto no entendió lo que se le estaba pidiendo o se cerro no mas(RES), pero también la institución debió haber hecho mejor el tema...no haber dicho esto va a cambiar... porque hay que mejorar, debió haber explicado bien el tema, este proceso en que consiste...yo te invito a que te subai al carro con nosotros porque te va a ir bien”(MODORG)

¿Eso no se dio?

Talvez si pero una pincelada no mas no hubo un interés, “el que quiere quiere no mas”) la mayor responsabilidad es del funcionario porque tiene que estar ahí no mas saber pa donde va la cosa...

¿Viste alguna actitud en esa resistencia?

Yo tuve colegas que les decía “porque no estudiamos” “no pa que.” .y no...todo el tiempo reclamando.(RES) Yo estudié con una compañera que tenia 53 años y le costo ene y se quería retirar por que le costaba pero yo le insistí le dije que no... hasta que termino...y eso le costo sacar mejor jubilación, después viajo a Europa y ahí po...tu podì... y gente mas joven que no quiso, y ahí están en la planta técnica, bajos grados, tu lo ves y marcan el paso...

¿Qué características ves en ellos?

Quizas falta de confianza, pa que, falta de fe(RES)..entendí a lo mejor ahí a este proceso le faltó algo...yo creo que había que hacer algo mas...haberle mostrado un panorama, no una cosa así tan fría(MODORG)...y hubo un grupo grande que estudio (PROF)

¿Y en la actualidad tu vez resistencia, porque tu dices que sigue el proceso de modernización

Pero esa resistencia es mas...mira en los funcionarios antiguos es difícil yo les digo porque no estudian y me dicen no ya no,(RES) pero he visto funcionarios nuevos lolos que llegan que tu le hablas del tema y les dices que el único beneficio que tu puedes sacar aquí es si estudiay, este grupo entiende eso y hay un montón de gente nueva que ya esta estudiando o ya se inscribió este año,(PROF) no funcionarios, tu les deci que vay a estar cuatro años sacrificándote pero ellos entienden, les cuesta un poco, sin embargo una persona antigua... a lo mejor lo ve pero le da lata...entonces tienen problemas...como todo el mundo

Quizás algún personaje dentro del INE que te haya marcado villano o héroe?

Si mira cuando yo llegue a la institución..joven lLegue a la biblioteca del INE, venían estudiante, universitarios investigadores no se po hasta gente de Gobierno, embajada...una vez tuve una experiencia con un embajador que atendí como a cualquier persona y este caballero quedo súper contento con la información que le di como calificado...porque yo tuve excelentes profesores el era bibliotecario alemán, excelente persona muy bueno, me entrego hartas cosas me entrego valores también, se preocupaba de uno...(EL)

¿Qué valores te entrego?

Todos los días te preguntaba como estabas, hoy es difícil que un funcionario le pregunte a otro todos ahí eran como un ejemplo, porque ellos tenían respeto,...te enseñaban tu trabajo...se preocupaban de uno.(FUNA)..ahora no he visto nunca a nadie así, eran personas súper justas súper respetuosas, yo siempre los recuerdo como ejemplo de funcionarios publico, a parte de ser profesional, eran cariñoso, buena gente..."y como estamos, necesitas algo, te podemos ayudar"... en la parte técnica yo aprendí mucho, todo un día me sentó y ahí con migo dándole...

¿Ellos tendrían una instrucción de ser así?

No yo creo que era natural de ellos, eran muy preparados de la antigua escuela, de hecho eran profesores humanistas,(FUNA) después me vine a Personal también eran buenas pero eran otro tipo de gente eran mas jóvenes...pero yo he tenido suerte, yo no tuve problemas con nadie

¿Qué crees que el INE a perdido con la reforma?

Hasta cierto punto con la reforma se ha perdido mas el compañerismo, porque ya la parte laboral es mas importante por que ya "no ...yo quiero llegar mas lejos, ser mas considerado...mostrarme mas...entonces eso a perdido el compañerismo, siempre

estai como a la defensiva, ahora vei cara pero no corazón, antes no importaban ...ahora como que te obligan a tener un buen clima laboral, pero muchas veces no es natural y antes no se daba el tema de joder al otro, antes te ayudaban si cometías un error te ayudaban, había mas compañerismo en ese sentido, ahora si te equivocai te parten...(RI)

E9

Vamos a partir con los elementos que tu identificas que son claves de la modernización, algo que tu identifiques como cambios, producto del proceso de modernización

Mira yo encuentro que esta claro el asunto del avance tecnológico, la implementación del nuevo sistema computacional en la institución ha sido espectacular incluso hacia el exterior, por el tema de los indicadores(AT) ...mira yo trabajo mucho en terreno y cuando dices INE hay dos posibilidades han habido periodos donde la gente se pone agresiva, no te quiere contestar la encuesta, se produce rechazo(IEXT) y tu estas en directo contacto con la realidad.

¿Y eso te ha sucedido alguna vez?

Si...muchas veces ,cuando el indicador andaba na que ver con la realidad en cambio ahora lo que percibo que la gente lo acepta con mas facilidad ya que los procesos que ahora el INE esta implementando han dado muy buen resultado(IEXT), por ejemplo los mismos PMG a hecho que halla un realce en cuanto al rendimiento(RHIM), no hay una autoexigencia, si no que hay una exigencia del servicio hacia el funcionario(EG), que son dos cosas diferentes.

¿Cómo has visto esa diferencia, como haces tu esa distinción?

Haber lo que pasa es que todo el instituto esta regido por plantas o sea la gente tiene una calidad a Honorario una a Contrata y una de Planta, este es como si fuera dueño del cargo, nadie ni el director te puede echar a menos que haya un sumario, pero tampoco porque si tienes la posibilidad de contratarte un buen abogado tu puedes prácticamente demandar al Servicio, me explico, tu tienes una inmovilidad, en cambio el contrata tiene una estabilidad en el empleo pero que es mínima, ...que es lo

que pasa con eso que que no hay derecho a sumario nada chao...y para que hablar de los honorarios.(EQUI) Hemos muy pocas personas de planta y la gran mayoría es a contrata entonces a ellos se les exige, a costa de los de planta(EQUI) y eso te lo digo con conocimiento de causa. Hay otros departamentos de unas 20 personas de las cuales son un 20% de planta, 40% contrata y el resto a honorario, entonces en esta situación se ejerce una presión horrible, las consecuencias están a la vista, entonces ahí se produce un mal ambiente laboral, porque la persona a contrata se exige mas al igual que el honorario y la persona de planta se exige hasta donde estima conveniente y por lo general mantiene un ambiente malo en el Depto(EQUI), esa política que se esta usando, crea, a mi parecer un tremendo conflicto laboral, porque algunos rinden y otros no rinden, va a depender del contrato...no hay autoexigencia por que bueno tu sabes que los funcionarios públicos nos rige una escala única de remuneración y los sueldos son bajísimos, entonces influye en la desmotivación,(MOT) la preparación y la experiencia, los funcionarios no son reconocidos con un incentivo económico, y tu sabes que a todos nos mueve lo económico.(MOT)

Mira aquí hace como 12 ò 15 años se produjo como una explosión, mira antes se hablaba de la familia INE, antes las personas se saludaban se convidaban, había otro INE, ahora no existe esa familia INE, cambio absolutamente.(CS) Mira con la nueva administración se fueron abriendo los contratos a suma alzada, bueno como la escala es única existía un incentivo que eran las horas extras, pero las suma alzada fueron tomándose las horas extra, ya eran para las personas mas preparadas, las jefaturas y entonces eso produjo un resentimiento de los sectores medios.(EQUI) Luego las horas extraordinarias son para cumplir un compromiso que adquiere el servicio, pero que son para cumplir dentro del horario de trabajo y para dárselas a las personas con mas bajos recursos, pero aquí no sucedió, ni esta sucediendo, justamente las tenían las personas con mas recursos, esto fue a nivel nacional, pero al INE también lo afecto, continuando con las horas extraordinarias, se las están llevando la gente con mas altos ingresos y los que tenemos menores ingresos estamos exactamente igual, entonces eso te produce una desmotivación y falta de interés de los de planta, que tiene que ver con la remuneración.(EQUI)). En el contrata y honorario, la desmotivación que se produce es el no compromiso con la institución(COMP), en cambio el funcionario de planta esta desmotivado pero tu sabes que todo queda entre amigos porque el funcionario esta comprometido con la institución , los funcionarios pasan y hemos dejado pasar muchas cosas sin reclamar sin levantar la voz por que estay comprometido(COMP), un lugar donde tu llevai hartos años, con una buena cantidad de horas al día en tu trabajo, tu la llegas a querer, con gente antigua que ves y sabes si tomo desayuno o no tomo, si tiene problemas, si le fue mal, que te pide prestado para la micro o tu pides luca prestada para la micro,(RI) entonces esa es una gran diferencia fíjate...

¿Entonces cuando tu te identificas con el INE, con que parte del INE,?

Con la Institución, no con la administración porque desgraciadamente desde un tiempo a esta parte las administraciones han sido muy despersonalizadas, básicamente negociante, llegan a si con la mentalidad que por lo demás es así, que el mercado te

esta exigiendo así es que te exige, buena calidad de la producción etc, aquí se llega con un objetivo muy claro, el producir producir producir con una máxima calidad y en las mas diversidad de productos,(EG) antes también había una preocupación, por lo mismo pero no se dejaba llevar...había preocupación por el funcionario(EG) (EMO) (CAL)(RES), antes el director un subdirector te saluda, “hola como estas como tan sus hijos” ahora no sucede eso...mientras nosotros estamos conversando la gente esta en producir, producir, yo trabajo con un montón de personas como chofer y te digo que me ha tocado llevar un montón de personas estresadas a la posta, con ataques de Colon de nervios... bueno
Para que tu te des cuenta.

¿Esto en el ultimo tiempo?

En el ultimo tiempo como que ha habido una baja este año.

¿Y cuando fue mas fuerte?

Yo diría que hace unos 10 años atrás, pero los chilenos empezamos a acumular a acumular y ya reventó.

¿Y que viste tu?

Personas con taquicardia, personas estresadas enfermas. Empezaban a reclamar por ejemplo habían 10 personas en un piso y llegaba el ascensor y todos querían entrar y “no yo llegue primero...”(CART). Ningún apego por la autoridad y la autoridad tiene que buscar esa parte del funcionario para poder salir, en una institución tu no puedes separar nada porque una cosa que tu separes, la maquina no te funciona, tienes que participar en forma integral...y todos merecen un tratamiento de acuerdo...me entiendes

Bueno hablaste de la parte negativa del proceso

No acuérdate que te hable también de la parte positiva y después de esto
Claro que hay mayor información, los PMG, mayor calidad
Si y eso es muy positivo(RHIM) porque no se te olvide que tu tienes un IPC, si tu tienes un buen IPC donde se ajuste mas a la realidad, la toma de decisiones tanto del sector publico como privado es mas certera mas correcta

¿Tu lo ves también como algo externo?

Plenamente abierto, no me cabe ninguna duda que el INE en su relación con otras personas es buena, me ha tocado ir a la CEPAL, hay funcionarios en diferentes países prestando servicios producto de generar redes...(IEXT)

Esa imagen que era negativa del INE, ¿de que tiempo estabas hablando?

Del tiempo de M A, eso se ha ido mejorando con la señora M S, pero hay tratamientos que no comparto, como ahora hace poco en donde un funcionario entrego al ministerio horas extra porque no las gasto y el ministerio las devolvió para que fueran repartidas a los funcionarios...mal...no se valora entonces tu trabajo. Hace un tiempo atrás se robaron unos computadores y unas pantallas, la seguridad es cara, las cámaras etc, entonces no hallaron nada mejor que ponerse a revisar bolsos lo que es ilegal, yo me percate de un detalle como no se puede entonces hay que acceder a una revisión visual, yo soy un funcionario antiguo, con toda una trayectoria y tengo que andar mostrando todo porque en el bolso tengo hasta compras de supermercado, he tenido que mostrar hasta una cebolla...yo encuentro que la medida que se tomo, antes de gastar en seguridad ver si era conveniente o no porque, eso trajo conflicto con los funcionarios, con los jefes con todos y todo le recae a la directora porque finalmente a ella le cae la responsabilidad de con tratar esos guardias y revisar a las personas, eso ha ido creando un conflicto institucional...(RES)

¿Ha habido otros elementos que han ido cambiando con la modernización?

Bueno tenemos el plan de capacitación de las personas, el plan de capacitación en el extranjero, ..no tengo mucho conocimiento...

Pero algo con lo que tu te hallas beneficiado de dichos elementos desde tu experiencia

Mira he tomado algunas capacitaciones pero no es que sea negativo pero en las mismas capacitaciones tu ves que vienen de adorno, porque los curso que valen los tienen ciertos funcionarios, y nosotros ...bueno hay algunos cursos que sirven y otros no.(EQUI) Alguien me comento que los cursos de ingles había que financiarlos mixto y ese costo no esta al alcance de nuestros bolsillos,...entonces habría que buscar la forma, hacer un convenio que beneficie a todos.

¿Eso genera envidia?

Indudablemente

¿Como lo notas?

Esa típica frase“Claro siempre les toca a los de arriba” es la percepción de lo que se siente.(EQUI) si será cierto no lo se pero es lo que circula

¿Tu te relacionas con todos los departamentos...

Con todo el servicio, con toda la gente que circula y es la percepción de todos y se quedan en rumores, el de planta rumorea pero en vos alta sé lo dice en su cara al jefe, pero el contrata rumorea pero en voz baja...no se atreve a decírselo al jefe queda en eso en rumores pero los rumores igual llegan porque los canales son muy efectivos(COM) esos tanto hacia arriba como que lleguen hasta la directora, no lo se pero no he sabido de nadie que haya tenido problemas por echar a correr un rumor.

¿Y otros canales de comunicación que encuentres efectivos?

Mira el otro canal que tenemos nosotros es Intranet lo encuentro bueno...de bueno a mejor por que día día te entregan información a cualquier funcionario común y corriente le entregan información y tu vas conociendo,(COM) por ejemplo del CENSO agropecuario hay cosas que tu no sabias por ejemplo y te vas informando noticias de valdivia por ejemplo...bueno muy bueno fuera del conocimiento que entrega es un canal de información y lo otro es que hay un correo abierto con la directora,(EL) el cual no lo he ocupado nunca y que he tenido muchas ganas de ocuparlo, pero por falta de tiempo no he podido.

¿Por qué has querido ocuparlo..?

La directora cuando llego acá hizo algo muy bueno, se reunió con todos los departamentos, quiso saber de las personas, de sus inquietudes que hacían, pero así cara a cara porque llegaron con presentaciones en power y les dijo que no quería presentaciones, “yo quiero saber de las personas”(EL) y eso lo aplaudí y en una oportunidad cuando nos toco reunión con ella *me gusto. En una oportunidad cada persona se presentaba ..*”bueno yo trabajo...hago tal cosa ... y había una persona que le dijo bueno yo trabajaba en este departamento hasta ayer “es que yo fui despedida ayer, “y entonces que estas haciendo acá y por que te despidieron”? me pidieron que explicara que función cumplía y que estaba haciendo , ahí le explico que era a honorario y como estaba embarazada no tenia derecho a prenatal así que se tenia que ir y ahí se enojo y les llamo la atención a las personas de que una mujer embarazada hubiese sido despedida, aunque fuese a honorario, ...en el aspecto legal no era funcionaria, pero si el Gobierno busca proteger a la mujer embarazada el INE no podía ser menos...y me gustó, y la directora exigió que fuera contratada, fue una actitud muy positiva porque dijo como era posible que con una presidenta mujer no se velara por eso..(EL). y yo vi que el INE iba a cambiar y ha mejorado, le falta si...las horas extraordinarias por ejemplo, pero sabes que son los mandos medios los que tienen las horas trabadas(EQUI), desde que llego hace un año y medio y sigue la misma desmotivación...pero la directora supo lo de las horas extraordinarias y pronto “que esta pasando aquí”, pero hay una cultura que las horas extraordinarias se reparten a lo compadre a la comadre, y no a la gente común y corriente,(EQUI) entonces desmotivados, en todos los ministerios te lo aseguro en mayo ya les han entregado su terno sus zapatos, porque a todos los funcionarios con

menos grados auxiliares y chóferes, se les entrega uniforme...de hecho es una conquista...esta en el estatuto administrativo, en abril o mayo entregaron se entregaba eso año por medio se nos entregaba un chaquetón....un par de años que nada...imagínate ya estamos a noviembre y recién nos llamaron para probarnos los ternos,la directora supo que nos nos habían comprado chaquetón así es que el próximo año nos van a comprar dos, que es lo que pasa que no lo habían incluido en el presupuesto, y ya no es chaquetón ahora es una parquita.¿ tu puedes motivar a un funcionario que menos gana tramitándole incluso con su vestuario?(EQUI)

¿Entonces tu ves voluntad de parte de la directora y donde se estanca esto?

En los mandos medios, las personas no cumplen con los plazos entonces se atrasan las compras no hay voluntad de hacer las cosas(EG). En otros servicios todos entregan personalmente las cosas los jefes de servicio, del INDAP, el SESMA y muchos mas, por que yo estudie con ellos por eso te digo. No es que quiera ser negativo pero tu me preguntaste, pero yo creo en esta directora por que es mujer y la mujer tiene un sentido maternal desarrollado...(EL)

¿Cómo definirías tu la forma de ser de los funcionarios del INE?

Yo lo definiría al INE como con una cultura pasiva, acepta lo que viene, cumple lo que le están pidiendo, obviamente buscar la formula para trabajar menos, una cultura que no se plantea frente a la autoridad, como diría yo de bajo perfil, muy preocupado de sus problemas domésticos.(MOT)

Y entre los departamentos como ves las relaciones?

Mira ..común normal...de respeto las relaciones a nivel a nivel de departamentoson básicamente de trabajo, poca comunicación básicamente porque tienen que producir, producir, producir ha...(RI)

Porque tu antes hablabas de una familia INE..?.

No de ninguna manera,...asi como que las personas se identifiquen con el ine no, antiguamente los paseos que se hacían a nivel institucional, los paseos del club deportivo, eran muy masiva la asistencia, ahora la gente que participa en los aniversarios va por obligación...¡tengo que participar si no me van a anotar, mucha gente a honorario y contrata e visto asi.(MOT).. ahora no la fiesta es curarte por departamento juntarse a tomar por departamento, antes se reía, se contaba se compartía pero con camaradería, los dos últimos aniversarios no he ido. Para estas ultimo aniversario fui donde mi jefa y le pedí mis vacaciones porque no quería ir al almuerzo, me las estaba negando por que quería que fuera al aniversario, a la comida, que no que no se podía dar permiso...que hice...se las exigí y tuvo que dárme las,

divertido pelear una vacación mía. ¿tu te identificas como familia INE?, antes no te exigían ir porque era muy divertido entonces ibas porque querías, antes un mes antes los funcionarios se estaban probando ternos, las mujeres probándose trajes todas cocorocas porque había que celebrar era muy bonito...todo un acontecimiento..(MOT)..me da lata ser tan negativo pero...

Pero todo este cambio a que lo atribuyes

Por todo lo que hemos estado conversando, un conjunto de cosas las desmotivaciones remunerativas, falta de compromiso, antiguamente las horas extraordinarias se entregaban a todos los funcionarios, te ponías de acuerdo en quedarse una hora mas todos los días y ya eso te hacia trabajar mas motivadamente, eras fiel con tu jefe, la gente se quedaba trabajando hasta tarde.(MOT)

¿Pero es solo la parte económica entonces?

No, yo llegue cuando se trabajaba con lápiz, pero luego el computador, luego un instructor que le enseñó el manejo cierto, empezó a descubrir a desarrollar a hacer un manejo del computador entonces la persona se sintió mas importante (pienso yo) y como se sintió mas importante también quiso una mejora salarial, a nivel de todos los servicios y por ahí empezó el proceso de modernización, “que vamos trabajando en esto en aquello hagamos esto...” pero el costo no se contemplo había un Plan el Plan lo celebro pero no contemplo el costo humano(MODORG) y ese costo es que no se contemplo la familia INE, no se contemplo la desmotivación, yo estoy seguro que las licencias medicas han aumentado eso también es un costo.

Tu dijiste que veías a las personas como pasivas, ¿tu viste alguna resistencia o tu mismo tuviste alguna resistencia a esta Modernización?

Hubo resistencias...producto del tema del computador... la gente que se manejaba mejor no fue difícil pero los que no...fue difícil porque el tiempo para el cambio fue corto, rechazaba el acceso al computador, rechazaban los mismos procesos, rechazaban los mismos controles, ahora son los mismos pero los sentían mas fuertes, la persona siempre se sentía controlada(RES)

¿Cómo manifestaban?

Se arrancaban del jefe sencillamente el jefe llamaba y todos “contesta tu, no contesta tu, se iban a otros pisos hubo un retroceso, el jefe también rechazaba, porque junto con la tecnología que se yo.(RES)..también luego un equipo asesor muy reducido con facultad de trabajar y de hacer y deshacer entonces el jefe también se vio desconcertado(MODORG). “me sumo también al equipo de ejecutivo o que hago” Y

otra cosa que las personas que empezaron a llegar, llegaron de otros países de fuera y hacían cambios ¡así! (chasquea los dedos) entonces no se preparo el cambio, lo hicieron a puerta cerrada y no se discute y punto y todos tenían que cumplir, toda la línea jerárquica(MODOR), ya con el paso de todos estos años ya esta plenamente aceptado el cambio y nos subimos al caballito de producir(AC)

Actualmente no hay resistencia?

Hay resistencia pero a un conjunto de factores...hay cansancio, súmale que hay que producir, súmale un trayecto largo desde tu casa que es igual de malo que el de antes la mayoría de las personas viven en puente alto, en Maipú, horas y horas de viaje, entonces ese mismo cansancio, influye en la parte técnica de tu trabajo no solamente hay factores internos que influyen, también externos.

Esos factores influirían en la calidad de vida?

Indudablemente

¿Entonces tu dirías que la modernización no ayudo?

En la institución dices tu? ...es que lamentablemente las cosas no funcionan solas.

¿Pero, por lo mismo no hay algo que entregue la institución para mejorar eso?

No porque tu ya “que rico que llegue a mi trabajo no pasan diez minutos y ¡pa! Te ponen diez carpetas y hay que hacerlo con la mejor de las sonrisas.(RES)

¿ Y en la estructura has visto algo positivo?

Mira aquí debe tener esta oficina 2 x 3 metros, lo que corresponde cierto, bien iluminado pero nosotros estamos separados por puros paneles, no en todos los pisos se han hecho arreglos, no ha llegado a todos el cambio(CAT). Volviendo a lo mismo, si yo soy un jefe que tengo plazos que cumplir, no tengo tiempo de relajarme, aunque que tenga una oficina un lugar mejor

Esta semana ustedes tuvieron un evento...el paro, como funcionario publico como ves tu las relaciones en la parte sindical?

Mira nosotros como funcionarios públicos nos rige un Estatuto Administrativo, a cualquier persona los rige la ley, pero para nosotros el estatuto es como la ley el Estatuto administrativo te prohíbe hacer paro, entonces nosotros hacemos algo simbólico para dar a conocer que no estamos de acuerdo con algo ...a pero...el servicio publico no se puede parar, te pueden hacer un sumario, a los dirigentes no porque tienen fuero sindical, nosotros estamos muy desprotegidos en ese sentido(PG)

Como es la convocatoria?

Bueno es que hay diferencia entre servicios hay servicio en que va impactar pero aquí no...no causa el mismo impacto, hay ganas claro que hay ganas pero no se puede...

Hablaste de las resistencias en general pero que nos puedes decir de tus propias resistencias?

No fíjate no tengo resistencias, es mas con la forma en que hicieron las cosas, no hubo incentivo... si hubieran incentivado a la gente, te aseguro que no hubiera habido resistencias, un trabajador bien pagado, es un buen trabajador, responsable y todo lo que se le pida(MOT)

Pero tu como lo manifestaste?

Es que mira a mi no me afecto tanto porque como soy chofer administrativo, mira nosotros igual tenemos una asignación de viático de servicios todos los meses y entonces igual es un incentivo, porque nosotros conservamos ese servicio, no por nosotros, es porque es un pago de viático, y lo otro, la unidad mía son todos de planta y se dijo que si trabajábamos mas nos iban a dar tiempo compensado, a nadie le intereso po...páguenles la plata y mas encima se demoraran como un mes para devolver el tiempo compensado...no se puede...(MOT)

E10

¿Como ha cambiado la cultura organizacional en el INE?

Bueno en este ultimo tiempo todo lo que se ha hecho esta vinculado o en vías a la Modernización, todo en base a ir mejorando la calidad de vida de los funcionarios, el servicio valga la redundancia, que presta el Servicio a las personas, en el fondo esta orientada a eso, a mejorar la imagen que tienen entre comilla "la Administración publica" hacia la población, la ciudadanía.(RHIM)

¿Tu notas algo especifico donde se manifieste un cambio

*¿un cambio?...la manera de trabajar...ahí es un poco complicado de explicar el tema de las remuneraciones, la parte financiera, si bien ha tenido bastantes mejoras, pero no se de la modernización, es mas bien lo que es, es atención de publico, esta orientada hacia la atención de publico, .(RHIM)
un poco la apertura que tiene la ciudadanía esta orientada hacia la ciudadanía ...*

¿ahí tu lo vez reflejado?

Ahí lo veo mas reflejado, en el fondo se esta dando mas a conocer el INE, tu vas en la calle e identifican muy poco el instituto nacional de estadísticas, es mas el IPC lo identifican con el INE, entonces la modernización esta vinculada también a la imagen corporativa del Servicio, en dar a conocer que otras cosas o de que se trata, dar a conocer los CENSOS, tanto de población como Agropecuarios, para dar a conocer los distintos convenios que el servicio presta, lo que es las estadísticas policiales, agrícolas, de industria, etc, infinidad de productos que el INE desarrolla como estadísticas que no son solamente el IPC y los CENSOS.

¿Pero tu dirías que la población no conoce realmente lo que hace el INE?

O sea lo conoce pero se identifica mas con el IPC, por eso ahora hay imagen corporativa del instituto nacional de estadísticas, hay una campaña de publicidad orientada a mostrar al INE también en su rol rector de las cifras estadísticas oficial de Chile, (IEXT) ese es su rol, la característica principal ...en este minuto

¿Y tu ves si se formo algún elemento que ayude...?

De hecho la Directora esta orientada a difundir al instituto, de hecho de los dos últimos directores que hemos tenido es la que mas ha salido en televisión, diarios revistas, ahí se esta dando a conocer mas lo que es el servicio en este minuto(IEXT)

¿Y para los funcionarios como ha sido para ti por ejemplo ha impactado en tu trabajo diario, desde que tu llegaste

Bueno mira hay cosas que han mejorado bastante en los estilos de gestión, antes eran mas encajonados, ahora no, es mas de vincularse con otros departamentos, EG) como nosotros éramos recursos financieros éramos muy encajonados ahora no ahora el área se expande a las distintas áreas de la institución.

¿Cómo eran antes?

Nosotros éramos...no se difundía, ahora también nos expandimos con otras Unidades, otra Subdirección, técnica, la Subdirección de operaciones, la misma subdirección administrativa, hay una relación mas estrecha con esa áreas, antes preguntábamos solamente a la subdirección administrativa y a la dirección, en ese sentido.

¿Cómo llegaron a expandirse?

Bueno esto vino del año 99, lo que pasa es que se quiso hacer un análisis presupuestario a todo el área, en cuanto a lo que es presupuesto, es poco difundido, los jefes de departamento no saben mucho el mecanismo, de hacer un proyecto,

hacer una programación de gastos, en ese sentido se esta mostrando eso, enseñarles cual es el sentido de Presupuesto, por que generalmente tu le hablas a la subdirección de operaciones o a la subdirección técnica de presupuesto y ellos hacen encuestas, ellos no saben de presupuestos, y es lógico, y se les esta dando un apoyo en ese sentido vallan generando y eliminado aristas con respecto a presupuesto, no así antes que y antes solamente gestión financiera hacia todo el presupuesto EG) solo, no había interacción y ahora no ahora la tiene.

¿Y como ves tu, que ha significado?

Bueno es un desafío bastante grande el relacionarse con mucha gente, enseñarle a mucha gente el tema, es un desarrollo que ha tenido la unidad, en realidad hemos sido mas conocidos en este ultimo tiempo, abrimos las puertas de recursos financieros,...ha sido un impacto positivo para nosotros, en el ámbito laboral, ya no somos tan reservados, no hacemos un trabajo tan anónimo es mas conocido. EG)

¿y ahí como persona que impacto tiene?

Bueno igual, desarrollarse un poco mas como persona, pero no tiene mucho mas campo lo otro seria cambiarse de unidad y abrirse a otra subdirección por ejemplo cambiarse mas hacia lo que es su campo, ahí hay mas posibilidades, porque nosotros trabajamos en Recursos Financieros del área administrativa. En ese sentido seria bueno ampliarse a otros servicios.

Aunque, yo siento que ya estoy llegando al tope, que ya no tengo mucho que entregar a recursos financieros.

¿ Y como ha sido para ti ampliar tu campo de acción de ser tan encerrado...?

Encerrado en el sentido de que se trabajaba solo con la subdirección administrativa, y ahora es bueno trabajar con las otras subdirecciones

¿Eso implico desarrollar habilidades?

Si, o sea uno piensa que las tenia, pero a veces tienes que desarrollar mas tu campo de acción, tus habilidades, o tu mismo campo de perfeccionamiento, tu siempre tienes que irte perfeccionando, poniéndote al día(CAL) por ejemplo, en esta área nosotros trabajamos mucho con las leyes, de remuneraciones de presupuesto y si de leyes nuevas que están saliendo, que hay que saber que significan y que beneficios tienen para nosotros.

La ultima pregunta era cual era la dificultad de la gente mayor a capacitarse?

Muy reacia a capacitarse y de hecho yo pienso que todavía la gente le cuesta mucho, mas bien no es que le cueste si no que le tiene temor a la parte Informatica.

¿Por qué ese temor?

No se... mira de hecho en esa época cuando yo llegue en el año 90, la gente era reacia a trabajar con el sistema LOTUS, para la gente era mas cómodo llevar las tarjetas y hacer todo a mano, le era mas fácil, entonces eso le daba temor de cambiarse de un sistema manual a un sistema informatico, les daba mas seguridad el sistema manual(RES), para la señora xxx las tarjetas eran su Biblia, en cambio al sistema le encontraba uno y mil peros, (RES), ahora no se ha visto eso como hay pura gente joven están llanos a ir a una capacitación..sin ningún temor(CAP), además que no es complicado por lo menos yo estoy hablando de nosotros, para el área financiera contable., en el fondo esos temores se acabaron, ya no queda, para la gente mayor fue demasiado brusco el cambio, pa uno no, pero imagínate esa gente trabajo 30 años con el mismo sistema de tarjeta y dejarlo de la noche a la mañana, cambiarlo a un “monstruo por decirlo así era totalmente fuerte pa ellos...(AC)

¿Entonces la modernización...

Es que la modernización empezó hace poco, estamos hablando del año 98 99 mas o menos.

¿Pero la modernización trajo consigo ese monstruo como dijiste tu de la tecnología?

Mira lo que pasa en ese tiempo el temor de la gente no era el de cambiar un sistema si no que el temor de perder un trabajo, porque estaba arraigada la idea de que una maquina iba a reemplazar al hombre entonces ese era el temor de la gente mas antigua, que su trabajo fuera cambiado por una maquina(RES)

¿ Como un mito?

¡Claro! Y nunca fue así, pero yo creo que la gente tenia ese mito por eso fue tan brusco, tan reacia al cambio de la tecnología además el mismo hecho de equivocarse en el computador o echar perder el computador era el temor que les daba.(RES)

¿y tu viste como reacciones o algún problema que se les presentara o que fuera muy evidente a parte del temor?

No, yo creo que la gente se cerraban no mas o decían que lo que tu estabas haciendo en el computador no era mejor que loas tarjetas que ellos llevaban,(RES) yo creo que

si tu no te abres en ese minuto, a ti no te da ninguna garantía de que lo tecnológico, lo que viene vaya a ser bueno para ti ya... por eso te digo, para mí fue fácil, adaptarme a los cambios, porque yo venía recién entrando, pero para esa gente que llevaba años trabajando en los mismo y cambiarlo por una maquinita de la noche a la mañana, el cambio fue bastante brusco.

¿Y esto partió tu dices como en el 99?

En el 99 se fueron dando los primeros inicios de la modernización, con el mejoramiento de la calidad de los servicios.(RHIM)

E11

Queremos comprender un poquito esta que ha significado esta experiencia para ti en términos generales?

Que ha significado par mi...Bueno aprender una nueva tecnología que es el trabajo con computadores porque si ahora no hay computadores ...no podemos trabajar, estamos todos conectados(AT) ya..no se si eso es bueno o es malo. El año pasado estuve haciendo un diplomado de estadística y como chiste le dije al profesor “sabe profesor que yo me voy a la guerra y me tengo que ir a una isla y donde no hay computador no hay nada, ¿cómo hay que hacerlo, o como cree que tu lo harías?...me devolvió con un chiste también...yo con esta nueva tecnología con la que estamos trabajando, creo que hay gente que nos vuelve automáticamente, y no razonamos a veces, esperamos que todos los demás hagan, y nos entreguen los Validadores que a lo mejor son buenos en un 95% pero hay un 5% de errores que se van quedando en las colas y en los que necesita uno adentrarse en eso y no hay como y creo que por ahí estamos perdiendo...creo que estamos pensando poco. Ahora nosotros nos movió un poco, estábamos asustados con esta nueva tecnología del año noventa y tanto, pero lo asumimos y lo asumimos bien...yo creo que no solo en torno a la parte del trabajo si no también adaptarnos a la juventud(AC) lo veo en la juventud, entrando en el computador o viendo videos, pero no están pensando, esta nueva tecnología yo la encuentro dañina en esa parte, todo se nos olvida muy fácilmente hasta los códigos que ya no los traen en un papel, es llegar y apretar una tecla

¿Y esto que ha mencionado la tecnología, como un elemento importante dentro de la modernización ¿hay otro elemento importante que haya impactado en este proceso en la organización.

Sí, esta una cosa que ha impactado bastante; bueno aquí “esta persona está solo”, pero nosotros tenemos en el fondo un montón de personas produciendo pero antiguamente nosotros trabajábamos en conjunto y ahora no, no hay comunicación o hay poca comunicación, y sucede que en un trabajo de análisis uno tiene que pedir

opiniones de otras personas, ponerse de acuerdo si uno esta trabajando en una misma encuesta, criterios iguales, estamos trabajando aislados todos porque cada uno da vuelta la espalda, entonces cada uno esta aislado.(RI)

¿Y eso los condiciona es decir no se hace el ejercicio de juntémonos, conversemos?

Hay grupos que se juntan porque llevan varios años, pero hay gente nueva que poco hace el ejercicio, ahora antiguamente existían los digitadores que era un trabajo monótono, entonces tenían un recreo, yo creo que era algo útil, porque se puede formar un mal ambiente, se esta formando ese riesgo... por el sector

¿Individuales dices tu?

Claro por que estamos solos trabajando, mirando cada uno a la pared o hacia fuera, luego estamos trabajando en forma individual.(RI)

Justamente en la reforma aparece el ejercicio de aumentar el trabajo en equipo

Justamente pero estamos porque ya no hay metas individuales, las metas del sector publico son por equipos de trabajo, pero un equipo se tiene que estar mirando las caras, pero eso no existe... .TR

¿Pero en tu departamento o en general?

No, en todas la oficinas de análisis

¿Y en ese sentido como ha cambiado la experiencia de los funcionarios en sus relaciones interpersonales, lo que era antes a ahora?

Lo que pasa es que nosotros teníamos un grupo de funcionarios nuevos y un grupo de funcionarios antiguos, entonces los funcionarios antiguos conversa... se ríen., no es que los nuevos no conversen pero son un poco mas individualistas(RI) por que es la época en la que ellos nacieron, en la que estaban estudiando y en la que están trabajando. Entonces no se como el INE no les dice que estas cosas son para ellos, no opina nadie cero opiniones, por ejemplo ahora un cabro chico lo llevan donde el psicólogo por que es inquieto, y un cabro chico, tiene que ser inquieto, pero en este mundo no hay espacio...entonces en el colegio, porque llega a la casa y prende el computador si pide algo le dicen que no...entonces desde ahí lo crían negativo.

Que otra cosa crees tu que a cambiado en esta generación que no participa, que no tiene opinión?

Antiguamente se hacia el aniversario del INE, lo empezábamos en agosto y lo terminábamos en octubre, ...pero no es esta la historia, habían campeonatos de fútbol, de Pin Pon etc, y la gente participaba, ahora apenas participan como que los tienen cortito. En esos tiempos uno hacia cohesión con sus compañeros, ahora no hace...(RI)

¿Y porque ahora no..?

La juventud puede ser, creo yo que la juventud es muy individualista, ya no quiere participar

¿Y el estilo de trabajo a cambiado?

No antes todas las cosas que se hacían a mano eran las mismas que se hacen en la maquina, ahora no hay mas tiempo libre que antes ni menos, a lo mejor la juventud de ahora esta mas preocupado de capacitarse de estudiar otras carreras de ser mas competitivos(PROF) estamos perdiendo otras cualidades, juntarnos, echar una broma con un compañero...a lo mejor estamos ganando mucha calidad de vida por un lado y perdiendo mucha calidad de vida por otro lado, deberían darse un espacio mas para ellos. Ahora no voy a hablar de trabajo... Un matrimonio joven ya no van a pasear van al MALL, y en el Mall no se conversa, generalmente uno va amurrado y el otro va vitriniando....antes habían conversaciones en la casa porque no estaba el computador, no había Internet, estaba la radio, entonces necesariamente uno tenia un acercamiento, en cambio ahora no, cada uno por su santo.

¿Y eso tu lo ves además reflejado en el trabajo?

En el trabajo...y eso es por la tecnología.Bueno es que yo miro pa atrás, yo soy una persona de campo...

Estas hablando de campo y ahí hay un tema que tiene que ver con la calidad de vida, la Modernización ha traído algo de calidad de vida al trabajo?

Yo te negué la calidad de vida en el trabajo, uno que no estamos trabajando en forma grupal si no en forma individual, no hay calidad. Cuando nosotros estamos pensando somos personas, seres pensantes, y ahí no somos personas,... no hay calidad de

vida...que los trabajos se hacen con mas rapidez, sin muchos errores no se hasta donde...no hay calidad(TE) Yo cuando estude en la universidad fui conejillo de indias, se separo en curso en la mitad con calculadora y la otra mitad sin calculadora, yo estuve en el grupo de los sin calculadora, nosotros pensábamos para mi pensar es producir calidad de, éramos mas rápidos y teníamos menos errores...ahora no po...no piensan para mi pensar es producir calidad de vida

¿Para llegar al tema de la tecnología me imagino que no fue un salto simple, hubo un proceso para eso?

Claro por supuesto, hubo una capacitación

¿Habían ciertos temores?

No Por supuesto! Nosotros decíamos pucha! Como vamos a trabajar en estos computadores, o en el caso en que habían programas en que uno tenia que conversar con el computador, ahí venia el miedo(RES), pero después salió el ratoncito y empezamos a trabajar con el Excel con el Acces y no hubo ningún problema(AC).

¿Y en ese sentido la capacitación ayudo?

Si por supuesto de partida si a ti te capacitan es para facilitarte las cosas de todas maneras. Lo que pasa es que a veces se dificulta un poco el proceso el profesor lo dificulta en vez de facilitarlo

No...lo que pasa a veces es que el profesor no se adhiere al grupo de personas que esta capacitando y el que se esta capacitando se esta negando la capacitación, paso mucho con las personas de mi edad, pero lamentablemente teníamos que asumir, porque si no nos quedamos sin pega.(RES). Tu tienes que buscar en el computador, porque si te queda con solo lo que te entrega el capacitador no van a resultar las cosas, el mismo Internet, ahí tu puedes encontrar lo que tu quieras, si quieres saber mas capacitarte ...lo vas a encontrar y eso lo encuentro maravilloso, pero es en forma individual, viste si todo es individual...

¿Y esto de capacitarse...?

Pero en el área que tu estas trabajando, y eso lo encuentro positivo que te estén capacitando,(CAP) yo quise hacer un curso de estadísticas este año, de Inferencias, por que hay gente que esta haciendo un diplomado y me toco hacerles una prueba, y nadie respondió bien, entonces viendo esas falencias dije bueno, hagámosle un curso de capacitación y hable con la gente encargada para que su estadía en el diplomado

se les hiciera mas optima, y no se inscribió nadie...tu sabes que la estadística es complicada pero no se inscribió nadie.

¿Y era en horario de trabajo?

Claro

¿Y a que crees que se debe?

Falta de motivación, falta de querer crecer, porque si a ti te capacitan estas creciendo porque aunque sea un curso de cocina estas creciendo, es bueno estar como alumno porque como que vuelves a los años mozos donde eras escolar. Mira nosotros como Administración publica tenemos una calificación que nos perjudica si no hacemos capacitación, nosotros le hemos enseñado hasta los jefes pero alomejor ellos los jefes les pueden decir oye pero que te va a enseñar el A porque como se dice "la vaca se la olvida que ha sido ternero" y nos pasa con muchos jefes y yo se los digo...oye tu olvidaste que...

¿Y ahora que has mencionado a los jefes, crees que ha habido apertura a que la gente se capacite?

De la mayoría de la jefatura hay apertura, pero hay excepciones, pero la mayoría de las jefaturas permiten que se capaciten.(CAP)

En mi Área ahora tenemos ingenieros comerciales, Contadores auditores y contadores de instituto y los técnicos son mas trabajadores que los profesionales, encuentro que los técnicos saben mas que los profesionales, yo no soy contador, soy matemático, pero cuando hago una pregunta me responden mas los técnicos que los profesionales, luego por ahí esta la cosa, quizás son cosas demasiado sencillas pero no las saben pero lo deberían saber, ahora yo soy muy critico de la educación que se esta entregando los mismos ingenieros no saben sacar un Índice, yo soy un critico de las universidades privadas, yo trabaje en la Central y me echaron porque reprobé un alumno que no sabia nada y me echaron a mi. Bueno ojala que la cosa cambie.

Bueno el tema de la formación...se han profesionalizado los cargos?

Es que sucede que no solo con profesionalizar los cargos estas consiguiendo calidad, la experiencia no hay que botarla, como dice el dicho la experiencia es la madre de todas las ciencias, entonces si se van todos y llegan solamente profesionales ese acaba...no saben... los profesionales y no solamente en la unidad sino que en todas las unidades, porque se necesita la gente antigua que enseñe su experiencia, y

generalmente la gente antigua no es profesional, ellos hacen exactamente lo mismo, pero lo aprendieron al dedo, los profesionales aprendió en los programas computacionales pero no sabe,(VEL) que es lo que esta ocurriendo aquí adentro, lo importante no es la salida si no que esta ocurriendo aquí adentro, solamente están preocupados de la salida y no se preocupan de lo que hay en el engranaje, por eso es importantísimo.

¿Y eso que tu estas diciendo no se ha aprovechado la experiencia? O tu crees que si.

Yo digo que no, porque llega un funcionario y ligerito ¡pub arriba altirol! Y eso no ha ocurrido ahora no mas.

¿Entonces no es validado?

Exactamente, no es validada la persona con experiencia, no somos como los chinos, que los chinos valoran la experiencia.(VEL)

¿Y cual es su sentir, usted que es una persona que lleva 30 años en el INE?

Por supuesto que me siento mal, por ejemplo yo tengo un jefe que llegó hace poco que nosotros lo capacitamos y yo soy supervisor y el es superior mio, pero yo veo las cosas que hace el son las mismas cosas que hacia yo, y a veces se arranca con los tarros y tengo que decirle “espérate un poquito, esta cosa se hace así y así”...(PsA) entonces pa donde vamos? Rejuvenecer los cargos que sea de apoco, no de un paraguazo porque es doloroso para las personas que van quedando en el camino y eso va a seguir ocurriendo lamentablemente.(RES)

¿Y esos profesionales la mayoría no llega con un cargo de jefatura, llegan como profesionales...

Vienen ya hablados... al principio ven algunas cositas y luego pub al cargo.

¿Llegan ya validados desde las jefaturas y no alcanzan a conocer a empaparse de la cultura?

No, no alcanzan, digamos pero eso no ocurre solamente aquí si no que ocurre en todas partes.

Me gustaría profundizar en ese sentir suyo, en el fondo ¿qué siente usted con esa situación?

No, yo lo expreso, soy una persona que si veo algo que esta mal, lo digo...pero no hay que hacerlo muchas veces porque de si no, soy conflictivo, pero eso esta

ocurriendo muchos años atrás, si tu alegas tus derechos, eres conflictivo, ...no hay que hablar muy fuerte, yo hablo muy marcado, entonces me dicen no tenís que hablar muy fuerte, me soban el lomo...”oye no está haciendo la pega así callaito”, no po, si no está haciendo la pega altiro no más joye porque no está haciendo la pega, altito al grano no más,! Yo prefiero que me echen chuchas que me pelen, ese que me dice las cosas fuertes está siendo sincero con uno y el otro es el que me está sobando el lomo, y uno no puede expresarse así...a mí lo que más me molesta es eso que cuando reclamás tus derechos eres catalogado como una persona conflictiva(CS).

Y eso tiene que ver con este proceso de Modernización?

Yo creo que la cultura de la oveja.

Nadie participaba en el proceso?

Nadie, bueno la mayoría éramos antiguos

Y la convocatoria acá del INE fue muy baja, al menos lo que alcanzo a divisar?

El primer día fuimos como 10 a la plaza de la Constitución, el miércoles fuimos como 30, para una institución que debe tener alrededor de mil funcionarios es poco, no es nada.

¿Hay algún aspecto positivo que rescate?

Creo que una de las cosas positivas que veo es Capacitar a la gente, siempre le he dicho que el ine se preocupa por capacitar a su gente (CAP). Que nosotros no participemos, eso es otra cosa pero yo he hablado de esto, antiguamente nosotros capacitábamos a un sistema estadístico, FFAA, Carabineros empresas privadas, otras del sector público, salíamos nosotros a capacitar pero no le daban mucha importancia, los jefes no sacaban el provecho de eso. Y muy positivo es que deja que su gente se vaya a otras parte a capacitar eso yo diría que es muy positivo. (CAP)

Ahora voy a hablar de la gente antigua... que es lo que creo...”para que voy a capacitarme si voy a ganar lo mismo, el esfuerzo no me va a dar mayor renta” nosotros siempre andamos buscando una mejor renta, a lo mejor por ahí está ,la madre el cordero

La motivacional es la renta, si tu haces un curso en las FFAA vas a recibir un mejor sueldo, lamentablemente aquí en la Administración pública no es así, te capacitan para producir más, pero eso no significa que tu vas a ganar más (MOT), yo creo que por ahí va la cosa, a lo mejor la capacitación que estás recibiendo tu no la vas a utilizar a lo mejor tu no quieres utilizarla, para nosotros la capacitación en nuestra

área es importante para hablar con un informante, el informante cree que todo el mundo en el INE sabe que es un índice, y sabe muy poca gente lo que es un índice. Entonces la gente debería capacitarse toda.(IEXT)

Ahí tu mencionabas que la capacitación es para producir mas, pero ¿tu crees que hay mas objetivos también a parte de ese?

Yo creo que no, yo te hablo de la persona que va a capacitarse y no le va a generar nada, yo me voy a capacitar por cultura general, mira hay cabros que se echaron el diplomado por que era difícil, y yo hasta con dolor de cabeza, imagínate a mis años...pero yo sabia que lo podía hacer, pero fui motivado por crecer un poco mas, por desarrollar mi cultura general.(MOT) Pero aquí no hay motivación

Tu crees que debería tener un impacto las capacitaciones?

Si, “usted tiene tantas horas de capacitación, ya...debería haber un impacto en la remuneración, porque si yo me voy a capacitar voy a hacer un mejor trabajador, voy a analizar mas profundamente, entonces debería ir acompañado por algo mas”(MOT)

¿Y por que lo haces cual es tu motivación?

A mi me gusta, nada mas que por eso.

No sería mejor que los cursos fueran dirigidos

Es que no solamente es bueno capacitarte en tu área, es bueno capacitarte en tu área pero uno puede tener otras inquietudes por otros lados y capacitarse, y eso también es bueno por ponerte un ejemplo a un curso de tejido, a mi me gusta el tejido y hago un curso, voy a estar contento en mi trabajo porque hice el curso, pero si no, lo hago voy a estar amurrado

¿Pero hay otros cursos?

Claro pero son pagados, lamentablemente y aquí la gente administrativa como te digo gana muy poco, así que no puede tomar ese curso para hacer un curso de tango por ejemplo, yo creo que si fueran gratis, habría mas alumnos(BENSOC)

Y en general hay una identificación del funcionario INE?

Antiguamente si, ahora no, antes yo tenia la camiseta puesta ahora no, mira en todo el INE administrativos técnicos, profesionales, las rentas no son muy buenas,

entonces hay muchos profesionales jóvenes que están de pasada, no hay mucho compromiso, ellos vienen y creen que están de pasada, pero muchos se quedan, los que se quedan se ponen la camiseta, los nuevos no se ponen la camiseta los colores del INE.(COMP)

E12

Que nos puedes comentar de la implementación de la Reforma de Modernización del Estado en el Instituto Nacional de Estadística

Hay una mejora, desde el punto de vista que se han valorado a algunos funcionarios, ha intentado, en funcionarios muy antiguos ha significado cambios los cuales no están de acuerdo o simplemente no se adaptaron, sobre todo de gente que lleva muchos años en el INE la modernización no les gusto simplemente, o no les gustó no lo tomaron, o simplemente se quedaron en el pasado mejor dicho, y no se subieron al carro de la modernización que hoy estamos viviendo. (RES)

¿Como ves a la jefatura actual en el proceso de cambio?

Yo creo que la jefatura es súper importante en este juego, porque si la jefatura no estas conciente o de acuerdo con lo que es la modernización, y no estas motivándola de una u otra forma ya sea en buscar conceptos, ya sea en ayudarlos técnicamente, o decirles ya vamos a tratar de que los sueldos aumenten, la gente no se sube contigo, si ven que tienes ganas y que la cosa si va bien y que se están dando las cosas, si yo creo que la jefatura es importante(EL)

Desde tu experiencia particular?

yo te digo de mi experiencia, porque por ejemplo el jefe que había antes, el que estaba acá no había comunicación con el, teníamos que generar datos, generar, generar, y nunca sabíamos en que situación estábamos Y tampoco nunca se la jugó por nosotros en nada(EL), en cambio yo hoy día, paso más afuera de mi oficina que acá, yo estoy trabajando viendo sus vidas particulares, y eso a ellos les gusta

Y tu crees que eso es producto del cambio

Si, yo creo que un jefe tiene que estar en todas(EL)

¿Tu te idénticas con la institución?

Bueno, mira yo creo que en mi caso la transparencia es súper fundamental en todo sentido, transparencia de datos, de información y comunicación y con todos, yo para mi la transparencia en todo sentido es fundamental, yo a mi gente se decirle esto esta malo y yo me equivoque y yo se los voy a decir y así también recibo de parte de ellos lo mismo, ellos se acercan con la confianza de decir la embarre, pasó esto y esto otro, aunque pueda venir un reto lo que sea...pero hay mucha comunicación y para mi eso es la transparencia...(T)

Como ves las jefaturas

Aquí en la institución encontramos de todo tipo, encontramos jefaturas que son iguales para todos que no hay ninguna diferencia(EG), yo te digo por ejemplo aquí la Directora, en mi caso ella no vio mi titulo por ejemplo, vio mis años de trabajo mi experiencia, entonces ella alomejor no ve mi rango,(VEL) mi titulo pero si hay jefes que les interesa, si no es ingeniero no eres algo, porque lo he escuchado y de qué universidad vienes, ah no, esa es súper mala,(CS) porque ahí regalan los títulos, entonces hay de todo, aquí esta como mezclado y lamentablemente eso es malo, porque alomejor no ser todo así súper, pero por lo menos respetarte como jefe, yo soy jefe y respétame como tal, pero eso acá no se da con todos yo creo que el nombre y el apoyo que tengo es por parte de la dirección te ayuda mucho, si te posicionas bien con la directora ah no a esta hay que ayudarla y se le dan mejor las cosas, pero encuentro que esto no debería ser.(EG).

Yo con mi subdirector ningún problema, se las canto no me importa si le gusta o no le gusta y él también me las van a cantar a mi, pero veo distintos subdirectores hay otros jefes que son diferentes aunque tengo una muy buena llegada con ellos, por ejemplo con uno de ellos aunque nunca he tenido un problema, solo con verlo es diferente, y dices chuta me ira a retar, tiene un genio totalmente diferente a los otros(EL). Aunque los tres son lideres lo que pasa es que su forma de ser la embarra, los tres saben mucho, pero su carácter lo embarra, su forma de ser lo tira pa abajo, porque la gente lo ve como “el malo” como un jefe no accesible no que esta ahí (EL), en cambio los otros dos que dicen que “como están”, que “buenos días”, porque eso le gusta a la gente, yo siempre he dicho que no cuesta nada decir “buenos días”, “cómo estan”.(EL)

Es muy cercano a lo que pasaba con otro jefe que le decían el “jefe autista” y hasta el sabia que le decían autista, el nunca de los cinco años saludo a su gente, con suerte si te veía a la pasa “hola como estas” podías pasar y decirle hola como estas y el nada...(EL)

En relación en las jefaturas crees que ha cambiado la relación jefe-subalterno

Acá si por mi parte si yo lo he notado, Hay cosas que no entiendo, yo soy jefa hoy día y no se hasta cuando voy a ser jefa, yo disfruto mi minuto como esta y yo sigo siendo la misma desde antes de la jefatura y después de la jefatura yo con la gente no he cambiado, de hecho yo así lo he visto y lo he conversado siempre con ellos, pero si conozco gente que son jefes nuevos que si han cambiado, yo los conocí de una forma, y con la jefatura les “cambio el pelo” así los llamo, y conmigo al nivel de jefatura, yo no se si con la gente son así, eran personas súper agradables y hoy día con suerte dicen “hola buenos días” y trabajando en una misma subdirección”.

Con la reforma estaba enfocada en mejorar las relaciones que antiguamente habían con la gente, para que los jefes se preocuparan más por las personas, si la miramos así esta bien, pero yo creo que no todos los jefes lo practican...(RHIM)

Yo vengo desde abajo, hace muchos años que trabajo en el INE, yo crecí con la reforma, yo llegue haciendo mi practica acá, pase a hacer analista, supervisora, coordinadora, y llegue a ser jefe de departamento, yo con la modernización he ido creciendo y siempre fui creciendo con los cambios, yo dije “si a los cambios” entonces eso me ha servido hoy día a estar donde estoy, entonces eso me ha ayudado a que yo se como es el trabajo de mi gente, lo conozco perfectamente, se donde están los quiebres los problemas, porque yo ya pase por esa etapa yo ya la viví, en cambio hay jefes que llegan sin conocer ni siguiera el tema en lo que vas a trabajar, entonces si no conocen el tema, o el departamento donde vienes, aunque vienes con la modernización obviamente pero no puedes estar con la gente porque no la vas a entender...

La modernización te formo en la jefatura

Aquí hubo capacitaciones en la modernización, hay cosas que tu mismo vas aprendiendo, leyendo, y el hecho de los cambios de la directora que ya venia con un planteamiento diferente eso te ayudo mucho, porque ya llego a la cabeza una persona con un concepto diferente, con un cambio, que venia estructurado de otra forma, entonces eso te ayudó a. .. Yo creo que con el cambio de Dirección hoy se le ha dado más espacio a la gente, hoy día la Directora valora a la gente, yo te digo, no por mi caso, yo digo personas antiguas que antes estaban en un rincón que ahora están integradas, y que ahora dicen valgo...(VEL)

¿Te sientes con la libertad hoy para tomar decisiones?

Ha cambiado, porque hoy en día yo digo lo hago y lo hago, hasta hace un tiempo atrás yo decía esto lo hago, pero tenia que decir “podemos hacerlo?” aunque siempre la respuesta era si, hagámoslo, pero no era una respuesta altiro, hoy día la tomo altiro y digo si, normalmente las decisiones las tomo yo y tengo el apoyo de mi subdirector y la directora ...(EG)

¿y con tu equipo pasa lo mismo?

Si ellos tienen autonomía, ellos pueden venir sin ningún problema acá y decir yo quiero tal cosa y tal cosa, y yo les digo perfectamente te entiendo se puede o no se puede al tiro, no hay un no sé se va a ver no, por eso te digo como conozco el tema, tanto años les puedo decir si o no, y cuando no, les digo vamos a ver, y si no le digo al tiro no que pasa dame un par de días cosa que ellos tomen sus responsabilidades(EG)

Y que opinas de la comunicación

Yo la comunicación la encuentro buena, insisto el cambio que trajo la Directora con la modernización es muy buena, eso de ver las actas del comité directivo eso jamás antes tenías acceso, ahora esta en intranet, (COM) que se juntan el día lunes, aunque yo se que hay gente que no tiene idea que eso esta ahí, pero la directora se junta con un equipo y ven todos los temas del INE dentro de una semana y te los puedes ver publicada y puedes ver lo que paso y lo que no paso, o sea hay transparencia,(T) entonces encuentro que la comunicación está bastante buena, hay transparencia se esta logrando el objetivo que es lo que la directora quiere que es la transparencia de la información, porque estamos informados, aquellos que no están e informados es porque no leen, pero si esta la información a la mano, a lo mejor faltan pequeñas cosas, yo una vez propuse el tema de la revista por departamento, contar en este departamento trabaja tanta gente, para que todo el INE los conozca, claro ponte tu porque siempre los jefes, oye vienen y te sacan un foto, y no le sacan la foto al equipo, los que hacen el trabajo, “nos pueden contar su trabajo” y les podrían sacar una foto, eso haría que la gente se sintiera mas parte del INE y de su trabajo, yo creo que eso hace falta.

¿Cuales son esas vías de comunicación en el INE?

Bueno acá esta el correo electrónico, reuniones, yo acá con la gente trabajo mucho con las reuniones y en el INE también, correo electrónico, comunicados. Lamentablemente el INE tiene un gran problema con el rumor de pasillo, es algo que yo creo que nunca va a terminar, y va a costar mucho sacar,(COM) pero sabes eso es un mal de la gente antigua que no quiere avanzar, eso trae un montón de incertidumbre y hace mal a los departamentos porque de repente la gente cuenta no pasa esto o esto otro, y esto no debería ser, pero va a costar mucho sacar el rumor de pasillo.(COM)

Y que nos puedes comentar sobre la apertura del INE

Yo creo que el INE responde a los cambios externos, en cuanto a la calidad si, yo creo que el INE tiene ganas y para allá vamos, esta respondiendo, vamos hacia

*allá, pero si queremos llegar hacia un INE autónomo tenemos que tener estándares de calidad que están medidos no a nivel de acá, yo que he participado de seminarios tenemos que tener en cuenta que hay encuestas que existen a nivel de la OCDE(CAL) y otras que no tienen nada que ver, entonces falta muchas etapas para llegar a ser comparables, entonces si la directora quiere que seamos autónomos yo creo que es súper importante tener estándares internacionales, además para que nos crean el cuento porque sabes que las estadísticas tienen que ser del INE entonces eso hay que venderlo y hacerlo creer a la gente, porque hoy día todavía la gente dice “los mentirosos del INE” sobre el IPC entonces eso hay que tratar de cambiarlo y eso a través de que, de tener estándares de tenerlo ahí, de que la gente conozca como se calcula el IPC, y eso es transparencia(T)
Yo creo que esto es positivo, porque es el INE el que da las estadísticas.*

Se valoran a las personas frente al trabajo?

Yo en mi departamento si, no sé si en el resto del INE se estará dando, a nivel de subdirección también a veces, pero de ahí de que todos los jefes que dependemos de la subdirecciones no se, pero yo si lo hago con mi gente, yo planifico con mi gente un año completo y ellos tienen derecho a opinar esto si esto no, como te digo yo lo hago(EG), pero de ahí a que cada uno de nosotros lo vea así con su gente no sé, de que es lo ideal si.

Ves una mejora en las condiciones de trabajo que se refleje en tu calidad de vida

Mejor, yo lo veo mas en la parte salarial, pero lo que es el resto tienes mas carga de trabajo, estas con el día corto, y no te da el tiempo para decir no estoy súper bien trabajando, y relajada , yo creo que en mi caso me significo asumir una responsabilidad mayor y eso es mas trabajo y eso si tiene una mejora salarial.(CART)

Por otra parte existen el tema de las Pausas Saludables, ha costado meter el tema, y hay que estar ya vamos, no es que no tengan ganas, pero en este lugar hay periodos que son muy estresantes, entonces para ellos perder 20 minutos es perder 20 minutos de tu trabajo, porque acá hay que hacer muchas cosas, ellos hacen las pausas, no de muy buenas ganas pero las hacen, hacen como un entre paréntesis pero luego van y se meten nuevamente a su trabajo.

Pero se han ganado también otras cosas como equipos buenos, impresoras buenas, un espacio una tranquilidad, osea igual hay beneficios en este cuento.(CAT)

Pasando a otro tema tu crees que en el INE hay un lenguaje común en relación a la reforma

No yo creo que no, y lamentablemente hay jefes que todavía no lo asumen, que se quedaron en el pasado y que son líderes(EL) y eso hace que la gente siga pensando como hace diez años atrás. Hay jefes que cumplen con sus trabajos, porque están obligados a cumplir pero no están de acuerdo, independiente que eso sea un bono, ellos ven el PMG, los POA como más pega,(RES) y tu los escuchas y ellos van a cursos como por ejemplo los mapas funcionales y dicen pero como esto es un cacho, entonces hay jefes que la modernización no la han tomado entonces se quedaron atrás(RES) entonces eso significa que la gente que lidera y su equipo piensan lo mismo,” yo tengo que hacerlo, no porque tengo ganas de hacerlo,(COMP) entonces la gente que esta bajo tuyo piensa igual porque tu transmites.

Y tu que opinas de esta nuevo sistema de recompensa por metas

A mi me gusta porque eso ayuda a que los departamentos vayan creando metas ya, metas que ellos saben que si no se cumplen no van a tener un incentivo, a mi me gusta(la competencia porque te ayuda a medirte, te ayuda a decir a donde tengo que ir,(EG) y a mi equipo también le gusta porque estas incentivándolos constantemente porque se van a ganar un par de luquitas mas. (TE)

Ahora no podría comentar sobre los jóvenes jefes porque no los conozco, yo no te puedo dar una opinión de afuera, porque sería una opinión muy personal.

Que aspectos influyeron positiva o negativamente en tu trabajo

Yo creo que lo positivo esta el tema de que hemos mejorado la calidad(CAL) los tiempos, el personal y negativo no porque yo siempre trato de ver lo positivo, y dentro de esto estar siempre preocupados de mejorar. Yo creo que yo estoy donde estoy porque me fui modernizando en conjunto a este cuento, nunca me quede atrás. Cuando yo llegue al INE hoy día la encuesta que yo saca en 9 meses antes se sacaba en 24 meses, y si uno decía hoy no trabajo y no trabajo no mas, y nadie te decía nada, en cambio hoy día tu no tienes necesidad de decirle a los chiquillos porque tu entras y estoy segura que llego a las 8 de la mañana y están trabajando pero conmigo tienen tiempo para decir oye tengo hoy prueba me das tiempo para estudiar y lo hacen pero cumplen.(COMP) No como antes en el día de pago que ahora ya no se hace, no había nadie, salían todos a pagarse y a pagar sus cuentas era toda la mañana perdida el día del pago.(CS) Pero todavía quedan algunas personas lo hacen que llegan dos horas después de la colación, pero esa es la gente antigua que no se ha querido modernizar, pero aquí hay gente relativamente joven y no tienen esas mañas, no están esas “frutas podriditas” que les decía yo, todavía me quedan algunas “cachitos” pero se han ido de a poquito. A veces allá abajo era un desfile de la gente con las bolsas de Falabella y Almacenes Paris, y eso era súper normal, porque no habían metas, y de ahí que se hizo un mal cartel el INE, porque antes no

existían nada de POA, PMG(RHIM) existía el INE, entonces hoy la lucha es fuerte porque hay que cambiar el pensamiento de la gente. Hoy día la gente al menos conmigo maneja estos conceptos.

Y nos puedes hablar de resistencias actuales frente a este cambio

Si yo lo vi en la gente antigua, y lo manifestaban en los rumores de pasillo, encontrar todo malo, trataron de echar a perder al resto de la gente, no eran reclamos directos sino indirecto, entonces eso fue malo, entonces sembraban y el del lado decía “ah si claro antes no era así”.

Todavía cuesta cuando tienes implementado un sistema de trabajo y te viene algo nuevo muy, muy diferente, yo creo que si afecta todavía, pero insisto todo va a depender del líder, porque si ese líder dice llego este trabajo y va a ver la forma hacerlo, de horas extras de que eso le signifique a su gente algún ingreso la gente siempre va a estar dispuesta a hacerlo, pero si le dices “tienes que hacerlo porque tienes que hacerlo” si no te gusta te vai”, entonces depende mucho de cómo tratas a la gente,(EL) pero si afectan los cambios, pero eso pasa cuando estas acostumbrado a hacer una cosa y no mi pega es esta, pero ahora no hay una pega fija en el INE, y la gente debe estar preparada para hacer mas de una cosa,(CART) yo he tenido suerte y yo les digo lo lamento tu vienes a hacer este trabajo pero también vienes a hacer todo este otro trabajo, entonces la gente te dice a si usted nos advirtió. Hoy yo paso mas afuera que en mi oficina, en otras cosas.

Recuerdas haber experimentado algún cambio en tu estado de animo, cuando empezaron a implementarse las reformas

En mi estado de animo no, pero el hecho de tener mas pega, afecta un poco tu ritmo, de tener un animo súper relajao, antes en el INE, de repente a “tac” (chasquea los dedos)tienes que darte vuelta y ya partiste,(CART) bueno no fue tan rápido... pero claro ya no andai tan sonriente porque tenis que separar que mi casa que mis hijos y tenis que llegar a un trabajo que también tenis una sobre carga, afecto un poco pero yo lo supe llevar y supe separar mi casa de mi trabajo entonces eso me ayudo a que mi animo volviera a ser el mismo de siempre(CART)

No hubo ningún tema de salud que te afectara

No por mi parte no hubo

Te has sentido amenazada en tu estabilidad laboral cuando se inicio la reforma de trabajo

Yo creo que todos en algún minuto estamos amenazados de no saber que es lo que viene hacia donde vas, aunque tenias un horizonte pero no sabes que va a pasar contigo, todos los cambios significan algo(RES)

Que pueden ser para bien o para mal, pero va a pasar algo, es lo mismo que puede pasar hoy día, yo les digo yo ahora estoy pero no se hasta cuando voy a estar, la directora determinara hasta cuando voy a estar acá por que es un cargo Subrogante, pero es un tema que en todo trabajo se da, en mi caso yo siempre voy a estar en la administración publica por que yo soy de planta, pero hay gente que es de contrata y tiene el miedo o el problema, quienes son los mas afectados, son los jefes porque la gente de abajo no va a tener cambios,(EQUI) el trabajo es estable, esta es por ejemplo una encuesta anual, siempre va estar entonces...a menos que un jefe lo decide y dice tu te vas, pero es un trabajo muy estable aunque cambie gobierno, aun que cambie una modernización, aunque cambie la directora, aunque cambie lo que cambie, la gente siempre es permanente pero no así con la jefatura, las jefaturas si entran salen, con cambio de gobierno, con direcciones nuevas...

Como has enfrentado los cambios...

Súper positiva siempre a los cambios, con ganas de trabajar y de hacer las cosas lo mejor, pero siempre positiva, cuando hay cosas que no me gustan, siempre las he dicho pero en forma positiva, la verdad es que a mí siempre se me han dado las cosas bien y eso me ayuda a que mi actitud sea positiva, no he sido sacada o arrinconada al contrario e ido surgiendo, voy pa arriba y me gustaría seguir donde estoy para que se den cuenta que por muchos años, la pega la hacia la Y...eso si porque yo no era la cara visible y lograr que la gente que trabaja conmigo llegue a tener una remuneración estándar para todos, eso quiero, ojala me permitan lograr llegar a cumplir los objetivos (MOT) que yo me plantee al llegar a este puesto, estoy sembrando para cosechar en algún minuto y encuentro que si tengo apoyo

Como fueron tus primeros acercamientos a la Reforma, hizo algo la Institución para darla a conocer

Los primeros cambios de esto hace diez años atrás fueron muy pocos, yo que estaba abajo, era todo a nivel de jefatura y en la jefatura quedaba ahí, de afuera que llegaba..."hay que hacer tal cosa"(MODORG)osea te llagaba una orden de que había que hacer algunos cambios tu jefe que tu estabas acostumbrado, llegaba muy poca información ya cinco años atrás cuando me empecé a meter en este tema signifco asistir a reuniones, signifco empezar a leer un poquito mas directamente de lo que estaba pasando y hacia donde íbamos, pero hace hace cinco años atrás porque los jefes antes eran mas reservados osea hermetismo, daba la orden no mas.(EG)

Algo mas que quieras contarnos....

Yo creo que ya lo mencione pero creo que es un tema fundamental para todo este tema de la modernización, que es el problema con toda la gente antigua, no solo en

el INE si no que en otras Instituciones publicas o Municipalidades, el INE o en este caso el estado diviera decir “ya basta”, mejor démosle el espacio para que se vallan y traer gente nueva, porque si no vas cambiando la mentalidad hay muchos departamentos que no tenis nada que hacer, hoy día en el INE quedan departamentos con mucha gente antigua y si esa gente sigue perteneciendo ahí, no vas a lograr nada, no vas a tener beneficios, entonces hace falta un cambio, ser mas drástico con la gente, son de planta y uno no puede hacer nada con la gente de planta entonces falta ahí algo y poder decirles ya lo lamento y tu no me sirves simplemente o buscar algún lugar(EG) donde se sientan bien, porque sencillamente la gente antigua no quiere la modernización, no quiere adaptarse al cambio y hay que luchar con ellos día a día, eso es un desgasten para la jefatura de ahora,(EL) “oye por favor hazme el trabajo...no po yo soy de planta...y mala suerte, te la tiran así y tu tenis que aguantar, entonces que se puede hacer con ese tipo de gente que no quiere subirse al carro, las evaluaciones no son suficientes(MOT)debil porque yo por ejemplo tenia una señora que esta por jubilar, tiene un excelente grado, entonces le da lo mismo tener mala calificación porque su grado un excelente grado ya estaba, durante estos nueve o diez meses yo tuve cero aporte, por que como estaba esperando la jubilación siempre tiraba una licencia y cuando venia, “no me tenis porque dar pega porque yo ya voy a jubilar”y te significa problemas porque eso le hace mal al grupo, pucha estamos así de pega...y ella esta con licencia, ...entonces nunca acepto el cambio y que hacia echaba mierda para que todos se pelearan unos con otros y los palabrazos iban y venían, entonces ese tipo de gente hay que hacer algo...como te digo no es que tirarlos en rincón y no hagan nada, pero a lo mejor tratar de hacerles mas clases mas cursos, tratarles de meterles aquí en la cabeza que estamos viviendo otro mundo, que ya esa administración publica de hace veinte años murió, porque hay gente que le quedan todavía cinco, diez años para trabajar...hay departamentos que tienen tres o cuatro personas que son antiguas, viejas, yo no se como G...trabaja como puede sacar la pega, y son pegas que tenis que sacar mensual, y si no las sacai quien peligra es el jefe al primero que le llega, pero a quien le vay a decir si la gente que tenis al lado no sirve, osea tenis que esperar que se vallan no mas pa poder renovarte a alguien por que si no estay jodido,(EG)debil entonces hay que lavarles la mente no se...uno que tenga un departamento...ya esta bien...pero tres cuatro o mas...la mentalidad que tiene el INE ya no es la que tenia veinte años atrás...Eso perjudica, perjudica el departamento, perjudica el ambiente...en todo te perjudica, porque llegan con el animo malo, llegan “pucha...antes era diferente este cuento”yo lo vivo a diario con mi secretaria, ella no se ha modernizado, es súper lenta pero ahí tengo la culpa yo porque no estoy oye aquí, oye aya, le pregunto M hay algo hoy día? “no se...”no se aburre no hacer nada, puede estar todo el día ahí, hay otras secretarias que son súper despiertas, pero que así si lleva mas de veinte años de trabajo, pedí saquéenmela? No po, yo estoy acostumbrada a hacer todo yo entonces no me afecta, pero llega otro jefe, que va a pasar...son personas que se enferman, con depresión, con colon con un montón de cosas, el impacto es fuerte y eso hay que tratar d atacarlo porque después viene la licencia de meses de meses de meses, entonces hace falta como darles mas curso, pero en la sicológica, porque ya todo el mundo conoce pa donde vamos, y que estamos haciendo, pero hay que trabajar con

la gente, a la gente hay que escucharla(MOT) porque además traen trancas de sus casas, mochilas con problemas, y ahí tienes que estar tu, por eso debiera existir un departamento que se encargue de estas personas porque es un desgaste pa uno, y pal grupo de trabajo también

ANEXO IV
RESULTADOS

DIMENSION: AGENTE DE CAMBIO

Categoría	Estilos de Liderazgo
	Entrevista
	<i>"antes a pesar de que eran como pequeños feudos esta persona como que estaba a cargo de este grupo grande, hacia lazos mucho mas amistosos y muy basados. en el respeto"</i>
	E1
	<i>"de los nuevos cuadros como jefe ellos alomejor son buenos técnicos pero no tienen espíritu de líder, no son entes motivadores "</i>
	E1
	<i>"Porque lo veo en la organización, son muy pocos los jefes que trabajan en equipo, que trabajan de igual a igual y que se reúnen con su gente y que comunican lo que se trato en la reunión, porque dicen pero si ustedes le comunican a su gente, y la gente para abajo no sabe nada y no baja la información"</i>
	E1
	<i>"No, porque para mi un buen líder es el que se reúne por lo menos una vez cada quince días con su personal y se van evaluando los trabajos como van "</i>
	E1
	<i>"una buena comunicación hace que la gente trabaje motivada, el buen trato hace que la gente tenga predisposición mejor por lo tanto un buen rendimiento"</i>
	E1
	<i>"lo único que falta hacer los trabajo en equipo en forma mas transversal dejar las jerarquías un poco de lado y que los jefes no sean solamente digamos tipo mayordomo sino que trabajen como equipo"</i>
	E1
	<i>"mi jefe siendo joven... es muy transparente y dice que si algo esta malo te dice "oye mira acá esto está mal, tenemos que corregirlo"...esa forma de planteártelo, tu te sientes comprometida con el"</i>
	E1
	<i>"dentro de la institución hay mucha gente a contrata...que si no es bien evaluado "bueno busco uno mejor, si usted no es capaz de dar lo que necesitamos", esa cosa soterrada te va presionando a las personas"</i>
	E1
	<i>"la Coordinadora del Departamento... para ella prácticamente no existimos...su grupo de sociologos y el resto no existe".</i>
	E2
	<i>"no tenemos una motivación superior, o sea no tenemos una meta de alguien superior".</i>
	E2
	<i>"cuando paso todo este problema el jefe puso hasta su cargo a disposición, de la central el se iba a ir a regiones tenia todo listo para irse a región porque al menos esto ya no daba mas".</i>
	E2
	<i>"el jefe tenia el apoyo , ya sabia que es un líder que mueve masas, como hay líderes en el departamento que también mueven masas que son líderes innatos como dijo en esa oportunidad, porque dijo que varias personas hablan, y me incluyo porque me nombro a mi en ese minuto que hablamos, pero no hablamos por hablar , ni hablamos porque nos dio rabia y hablamos porque nos den en el gusto, sino porque las cosas se necesitan, lo que es justo".</i>
	E2
	<i>"porque el jefe del departamento va a las reuniones de coordinación que son una vez al mes y de ahí sacó la información, y el es la cara visible y dice si la embarro la embarro y nosotros lo apoyamos".</i>
	E2
	<i>" para ella no existen otras personas que no sean profesional el resto es demasiado clasista el resto no vale, menos si es honorario".</i>
	E2

<i>"yo creo que el problema de ella es que esta acostumbrada a trabajar en un circulo cerrado y que nadie se entere".</i>	E2
<i>"Él nos dice esto paso, y nos junta a todos y nos dice chiquillos esto paso, lo vamos a tratar de solucionar, el todo lo hace por si alguien pregunta algo , a veces hay cosas que no deberíamos saberla, o chicos que no deberían, pero el lo cuenta".</i>	E2
<i>"una jefa que tuve, y de ella aprendimos muchas cosas y por eso cultivamos esta comunicación que tenemos acá, si, si."</i>	E2
<i>"en eso es fundamental que haya liderazgo, para mi es importantísimo que en los equipos de trabajo, haya liderazgo, neto, transparente y puro"</i>	E4
<i>"el líder debe conducir, en pro del equipo no en pro personal yo veo que una persona que lidera un equipo, debe ser al menos muuuuyy transparente y debe remar teniendo la visión del Estado, la visión del INE, hacia donde queremos ir y llevar al equipo y conducirlo hacia esa meta"</i>	E4
<i>"trato de ser transparente porque soy humana porque trato de hablar con la verdad, con mi gente , de decirle las cosas como son yo creo que eh ,al ingrediente todo este hay que ponerle mucho amor"</i>	E4
<i>"nosotras somos compañeras yo diría que no amigas porque también yo creo que uno no puede mezclar la amistad con el trabajo"</i>	E4
<i>"humildemente te lo digo, porque siento que tengo muchas personas que vienen y me preguntan, me piden consejo, me cuentan sus cosas...hay una palabra de consuelo, o compórtate de esta manera... yo les digo, mira este es mi punto de vista,"si yo estuviera en tu posición yo haría tal cosa", pero cada uno debe tomar sus propias decisiones"</i>	E4
<i>"siento que me quieren, siento que me respetan, pienso que definitivamente, mas me quieren, es un respeto pero no de miedo"</i>	E4
<i>"yo también trato al Júnior por ejemplo "don Claudio", entonces al final se acostumbran y me dicen usted e s la única que me trata así y me encanta"</i>	E4
<i>"yo siempre empiezo la reunión con algo, con algún mensaje, tratando de ver valores"</i>	E4
<i>"Cuando tu ves a una persona y te dice que su jefe es déspota es autoritario no concibo esto, porque creo que las personas trabajan mucho mas aplicando este método mio, osea ese no es un método"</i>	E4
<i>"Lo que mas les digo a las chiquillas, a mi me encanta el respeto"</i>	E4
<i>"... estas son mis notas personales escritas, por ejemplo... actitud mental positiva, nada ni nadie nos puede detener, el poder esta hecho para dirigir no para abusar, los responsables siempre son los jefes, no le critique nada a nadie si no le ha enseñado, cultive la esencia, nos debe acompañar siempre la satisfacción de lo difícil, ante todo valemos como personas, eso, viste esto es como mi rosario..."</i>	E4
<i>" pero cuando veo un error, yo la llamo y digo, mira esto esta mal, y esto no lo voy a permitir, cosa que la persona sienta que eso no debe hacerlo, y quiero que ustedes me digan lo mismo a mi"</i>	E4

<i>"yo a una mamá le voy a decir que si me dice amaneció mi hijo con fiebre que digo yo, anda a ver a tu hijo, y lo solucionamos después, y vuelve, acalorada y todo, le damos agüita y pagará las hora después, las horas que viene al otro día yo la veo más comprometida frente al computador, pero eso lo hicieron conmigo y me lo enseñaron"</i>	E4
<i>"cuando vemos injusticia, cuando dicen "todos tenemos que irnos a las 17:30 porque vamos a fumigar y hay algunos que se quedan hasta las 20:00 horas porque están atrasados en el trabajo... porque le damos a algunos un trato distinto?... entonces yo te digo que las buenas prácticas deben estar escritas aplicadas y controladas..."</i>	E4
<i>"es jefa joven y por falta de experiencia y también porque nosotros pensamos que siempre quiere darse a conocer, y yo creo que eso llega a ser de repente mal, porque todos somos un equipo."</i>	E5
<i>"No, yo incluyendo a la jefa no me siento un equipo, con mis compañeros si"</i>	E5
<i>"porque yo a la gente que esta por bajo el estrato los trato con más cariño que a los otros, porque no voy a dejar de ser persona"</i>	E5
<i>"otro subdirector, que no puedo decir que soy solo yo, todos lo vemos como un ogro, es que es muy, es un caballero muy raro, enojón, y digamos que es roto, porque yo perfectamente subo un ascensor, y le digo buenos días y que le queda a esa persona por decir, buenos días, y no saluda"</i>	E5
<i>"yo jamás pensé que iba a tener a cien o doscientas personas a cargo, yo jamás pensé que iba a estar dando directrices, jamás pensé que se me iba a considerar un líder innato"</i>	E6
<i>"el jefe te da confianza""no alcanzo a terminar el trabajo hoy pero me comprometo a terminarlo mañana, dame un tiempo y yo te lo tengo," eso ahora se puede hacer pero siempre con el compromiso que tus trabajos, tus quehaceres no se inmiscuyan, eso lo fundamental, ten tu carga de trabajo cúmplemela y somos amigos..."</i>	E7
<i>"el INE...es un sentimiento encontrado en realidad porque...al principio mi jefa me ayudo mucho, mucho en mi desarrollo como persona y como funcionario, ...pero en algún momento..todo mal ya con ella. Pero después que saque mi titulo profesional, tuve muchos problemas con ella, muchos problemas, laboral y personal, por eso te digo que tengo sentimientos encontrados con ella"</i>	E7
<i>"a lo mejor miedo, que cuando adquieres conocimientos te puede servir para discutir o también para otras formas ahí a lo mejor empezó a ponerme trabas"</i>	E7
<i>"Mira todavía existe un poco jefaturas que son duras".</i>	E8
<i>"El estilo de dirección es muy importante por ejemplo ahora con la Directora es distinto, incluso una protesta que hubo el año pasado ella bajó y estuvo un rato con nosotros, sentimos el apoyo, ¡que bueno, tenemos una mentalidad distinta..."</i>	E8
<i>"yo tuve excelentes profesores el era bibliotecario alemán, excelente persona muy bueno, me entrego hartas cosas me entrego valores también,</i>	E8
<i>"La directora cuando llego acá ... se reunió con todos los departamentos,... les dijo ... " yo quiero saber de las personas"</i>	E9

<i>"En una oportunidad ...había una persona que le dijo bueno yo trabajaba en este departamento hasta ayer " es que yo fui despedida ayer, ... ahí le explico que era a honorario y como estaba embarazada no tenia derecho a prenatal ... la Directora exigió que fuera recontratada, ...porque dijo como era posible que con una presidenta mujer no se velara por eso..."</i>	E9
<i>" yo creo en esta directora por que es mujer y la mujer tiene un sentido maternal desarrollado..."</i>	E9
<i>"que la jefatura es súper importante en este juego, porque si la jefatura no estas conciente o de acuerdo con lo que es la modernización, y no estas motivándola de una u otra forma ya sea en buscar conceptos, ya sea en ayudarlos técnicamente, o decirles ya vamos a tratar de que los sueldos aumenten, la gente no se sube contigo, si ven que tienes ganas y que la cosa si va bien y que se estan dando las cosas, si yo creo que la jefatura es importante"</i>	E12
<i>"el jefe que había antes, el que estaba acá no había comunicación con el, teníamos que generar datos, generar, generar, y nunca sabíamos en que situación estábamos Y tampoco nunca se la jugó por nosotros en nada"</i>	E12
<i>"yo hoy día, paso más afuera de mi oficina que acá, yo estoy trabajando viendo sus vidas particulares, y eso a ellos les gusta...yo creo que un jefe tiene que estar en todas"</i>	E12
<i>"hay otros jefes que son diferentes ...solo con verlo es diferente, y dices chuta me ira a retar, tiene un genio totalmente diferente a los otros"</i>	E12
<i>"su forma de ser la embarra, los tres saben mucho, pero su carácter lo embarra, su forma de ser lo tira pa abajo, porque la gente lo ve como "el malo" como un jefe no accesible no que esta ahí "</i>	E12
<i>" en cambio los otros dos que dicen que "como están", que "buenos días", porque eso le gusta a la gente, yo siempre he dicho que no cuesta nada decir "buenos días", "cómo están"</i>	E12
<i>"pasaba con otro jefe que le decían el "jefe autista" y hasta el sabia que le decían autista, el nunca de los cinco años saludo a su gente, con suerte si te veía a la pasa "hola como estas" podías pasar y decirle hola como estas y el nada..."</i>	E12
<i>" lamentablemente hay jefes que todavía no lo asumen, que se quedaron en el pasado y que son lideres"</i>	E12
<i>"cuando tienes implementado un sistema de trabajo y te viene algo nuevo muy, muy diferente, yo creo que si afecta todavía, pero insisto todo va a depender del líder, porque si ese líder dice llego este trabajo y va a ver la forma hacerlo, de horas extras de que eso le signifique a su gente algún ingreso la gente siempre va a estar dispuesta a hacerlo, pero si le dices "tienes que hacerlo porque tienes que hacerlo" si no te gusta te vai", entonces depende mucho de cómo tratas a la gente"</i>	E12
<i>" porque sencillamente la gente antigua no quiere la modernización, no quiere adaptarse al cambio y hay que luchar con ellos día a día, eso es un desgasten para la jefatura de ahora"</i>	E12

Subcategoría	Comunicación
Entrevista	
<i>"las personas están mucho mas comunicadas entre si"</i>	E1

<i>"no bajan las informaciones una de las cosas que como dirigente gremial yo estoy siempre en las reuniones diciendo esto, pero es que los jefes a las personas no les comunican"</i>	E1
<i>"ahora te digo la comunicación sigue siendo nula nula... Mas encima nos querían cambiar para la Alameda...y allá no estaban los implementos necesarios que se necesitan"</i>	E2
<i>"de repente tu te enteras de cosas relacionadas del departamento pero relacionadas de afuera, que el mismo jefe se enteraba pero de afuera, pero que la Coordinadora tenía que transmitírtelo..."</i>	E2
<i>"un problema domestico tu lo solucionas... y lo conversas porque es solamente comunicación...eso si tu no tienes comunicación no tienes nada, es lo que pasa acá si hubiésemos tenido una buena comunicación con ella interactuar con ella (Coordinadora) en cuanto a trabajo como nos planteo ella al principio de año, que nunca se hizo, las cosas habrían sido distinta".</i>	E2
<i>"somos transparentes, que no andamos con cosas escondidas del jefe para abajo, y que siempre estamos que siempre hay comunicación, porque si no, no podría ser".</i>	E2
<i>"Llegan de otras partes, pero nosotros no funcionamos con el rumor".</i>	E2
<i>"Por ejemplo cuando yo empecé mi relación con mi pareja el primero que supo fue el jefe del departamento porque nosotros trabajamos casi juntos...en ese tiempo nosotros dijimos hay que decirle al jefe...tuvimos la confianza... es porque usted se va a enterar de que nosotros tenemos una relación, pero se va a enterar por fuera y le va a llegar un rumor mal entendido mientras que si usted sabe por nosotros no tiene porque llegarle el rumor y todos se enteraron ahí".</i>	E2
<i>"la comunicación son mas expeditas están al tanto de todo lo que ocurre en el INE porque basta con entrar a Intranet, antes todo era con papel y el papel tu no lo ves, esas reuniones y los jefes no lo informaban antes las cosas antes se sabia por rumores, se van acá, se van allá, que habían arreglos todo eran rumores"</i>	E3
<i>"ahora todo se sabe por la intranet tu ves esas reuniones de directiva, no hay esos rumores de pasillo, de repente eran rumores que dejaban... que llegaba fin de año y que decían van a echar personas en cambio ahora las personas saben que vienen por periodos y que al terminar el periodo las podrían contratar para otro periodo"</i>	E3
<i>"de todas maneras de todas esas reuniones el jefe siempre esta informando"</i>	E3
<i>"acá tenemos Intranet y es como el respetable diario, yo no lo abro por el tiempo, pero ahí tu puedes ver las noticias, y ahí esta Intranet muy actualizada y puedes ver todo, se actualiza, puedes ver tu asistencia, donde están los que han viajado, los asensos, todo..."</i>	E4
<i>"la comunicación es mucho más fluida más transparente "</i>	E6
<i>"había incertidumbre por falta de información, porque si tu le dices a una persona mira tu piezas acá y terminas acá él lo tiene claro"</i>	E6
<i>"antes no podíamos conversar libremente, porque en un dos por tres sabían todos que tenías problemas en la casa, sabia todo el INE"</i>	E7
<i>"Paginas del mismo INE de otros departamentos, es información instantánea, súper fácil tomar decisiones con la información que manejamos"</i>	E7
<i>"la Intranet,... es una herramienta fuerte de comunicación dentro de la institución, muy"</i>	E7

<i>buena"</i>	
<i>"como en toda organización ...es muy importante el tema de la comunicación y acá todavía esta muy arraigado ese tema informal, como el rumor, la comunicación de pasillo, eso afecta, todavía nos falta aprender mucho de eso de tener una buena comunicación....aquí todavía existe eso de que "van a hacer esto, parece que van a cambiar gente, creo que aquí..." eso es malo produce ruido, conflicto, incertidumbre...la persona no trabaja bien, en cambio si tuviéramos una buena comunicación formal donde se le diga a la gente esto es así esto es asa claramente..."</i>	E8
<i>"yo creo que una institución debería ser mas directa, parar desde arriba el tema. Por ejemplo si un jefe ya sabe algo que no es formal debía guardarse esa información y no decírselo a un funcionario..."</i>	E8
<i>"el de planta rumorea pero en vos alta sé lo dice en su cara al jefe, pero el contrata rumorea pero en voz baja...no se atreve a decírselo al jefe queda en eso en rumores pero los rumores igual llegan porque los canales son muy efectivos"</i>	E9
<i>"el otro canal que tenemos nosotros es Intranet lo encuentro bueno...de bueno a mejor por que día día te entregan información a cualquier funcionario común y corriente le entregan información y tu vas conociendo"</i>	E9
<i>"lo otro es que hay un correo abierto con la directora"</i>	E9
<i>"Yo la comunicación la encuentro buena, insisto el cambio que trajo la Directora con la modernización es muy buena, eso de ver las actas del comité directivo eso jamás antes tenias acceso, ahora esta en intranet"</i>	E12
<i>" el INE tiene un gran problema con el rumor de pasillo, es algo que yo creo que nunca va a terminar, y va a costar mucho sacar"</i>	E12
<i>"es un mal de la gente antigua que no quiere avanzar, eso trae un montón de incertidumbre y hace mal a los departamentos va a costar mucho sacar el rumor de pasillo"</i>	E12

Subcategoría	Estilos de Gestión
Entrevista	
<i>"el grupo donde estoy yo el jefe de la división del Departamento de Gestión Administrativa, trabaja en forma bien transversal y distribución del trabajo... y él supervisa verifica y si tu tienes un problema... trata de solucionarlo...y eso tu lo ves súper poco...tu empiezas a querer a la persona a tener vínculos de compañero y cierras fila junto a él porque te sientes que estas compartiendo el todo, no tienes un capataz de chicoteo, sino que tienes una persona que se mete en tu escritorio...y uno tiene la confianza"</i>	E1
<i>"todo antes era todo a mano, entonces era tremendamente burocrático, tendrían que haber dos turnos uno de día y uno de noche y lo otro que en el tiempo de los milicos llegó gente a la administración publica sin tener idea y la pusieron en lugares de jefatura y no era lo suficientemente hábiles para el trabajo ni para dirigir "</i>	E1
<i>"se tienen que dar los elementos físicos, estructurales para que los cambios sean reales porque en el INE influye que nosotros no estemos todos juntos...Remodelación, las platas, tecnología, infraestructura y los buen desarrollo de las practicas laborales, trabajos transversales, espíritu de equipo lideres positivos que se retroalimentación con su base y conciencia de trabajadores "</i>	

	E1
<i>"que llegue alguien de afuera y que tu tenis que enseñarle a ellos y claro le enseñamos todo como lo tenían que hacer, y claro después salieron y lo mostraron todo como que ellos lo hacían".</i>	E2
<i>"estando la Coordinadora presente, nosotros no trabajábamos con ella, porque no había comunicación, o sea cero comunicación, tu le mandai un correo de que necesitai responder urgente una cifra pongámosle a una subsecretaria y no respondía entonces tu de repente no hayai que hacer, si respondo me retan y si no respondo y me llega la fecha también voy a tener problemas".</i>	E2
<i>"ella es la que tiene que decidir, entonces que haces si el jefe de departamento quedó con las manos atadas y no sabe que hacer".</i>	E2
<i>"como esto de la coordinadora, Yo dirían que en mi departamento ha perjudicado...porque incluso se ha llegado a decir que son cargos políticos y no cargos que se necesitan...nosotros lo vemos como un cargo político, porque si no como sé explica que no funcionemos bien".</i>	E2
<i>"las comunicaciones superiores eran casi desconocidas, porque el director estaba en un departamento en bulnes y no tenían acceso a ese edificio, nosotros llegábamos al nuestro y después tu te retirabas"</i>	E3
<i>"las oficinas estaban completamente abiertas, no eran oficinas de cuatro o cinco personas, o sea cuando se implemento este edificio, estaban juntas las jefaturas con el resto de las personas y tu las conocías a todas las personas, pero el trabajo seguía siendo manual... el trabajo era mas lento"</i>	E3
<i>"antes teníamos una oficina chica y todas las personas podíamos conversar y tomar tecito y todas las personas podíamos seguir cumpliendo con el trabajo, en cambio con el jefe frente a ti ya te inhibes un poco... porque te transmite un respeto, porque antes se reía un poco, se echaba la talla entre los compañeros"</i>	E3
<i>"antes las jefaturas de lejitos, los funcionarios hacíamos nuestro trabajo, con decirte que los directores los conocíamos de nombre, te estoy hablando de los setentas"</i>	E3
<i>"Las jefaturas ahora están mas presentes, incluso las mismas jefaturas de arriba...después de este cambio de este edificio llegamos a conocer mas a las jefaturas y por ejemplo un jefe se involucraba con la gente"</i>	E3
<i>"nosotros ahora como funcionarios vamos a reuniones donde esta la directora, cosa que antes nunca fue posible...ahora van todos... cuando hay que tratar cosas del trabajo uno esta mas cerca de ella de lo que estaba antes...ahora están mas visibles las jefaturas con los funcionarios"</i>	E3
<i>"ahora tengo un grupo a cargo, si de todas las decisiones o inquietudes uno va habla e independiente que se tomen o no las decisiones uno cumple con informar de las cosas que están bien y las cosas que están mal, antes no lo podías hacer ahora hay mas acceso a quejarse"</i>	E3

<i>"yo les digo a mis equipo, lo personal va primero, pero a veces lo primordial es la pega, porque tenemos que entregar un producto y un resultado entonces hay cosas que tenemos que postergar"</i>	E4
<i>"en mi equipo... siempre nos anticipamos a la planificación... esto la gente lo conoce, te fijas entonces se comunica"</i>	E4
<i>"la jefa anterior siempre ella me ha considerado, ella me decía tu no eres profesional porque tienes un cartón, no necesitas un cartón para ser profesional"</i>	E5
<i>" en cuanto a la actitud de la jefatura sobre todo los trabajos en equipo, porque antes en otras unidades cada uno hacia su trabajo, sin embargo ahora, obligados a trabajar en equipo, y yo creo que eso es bueno, porque sino las cosas nunca funcionan bien todos deben saber el trabajo de todos."</i>	E5
<i>"personas muy amables que te enseñaban los temas y otras personas que lo contrario que no te enseñaban los temas y te decían para qué si son mis valores y tu vienes llegando recién"</i>	E6
<i>"la nueva forma de trabajo invita a ser más cooperador, están las tareas relacionadas y tu tienes que abrirte y tienes que mostrar lo que sabes y además, mostrando lo que sabes tu ves que las tareas son más rápidas y lo cual al final es un beneficio para ti ..."</i>	E6
<i>"Cuando yo era encuestador habían jefaturas estancas ellas eran jefaturas que eran grupos en los cuales no eran permeables, uno no podían llegar a ellos, porque ellos comandaban los temas, en forma adecuada o inadecuada comandaban y de ahí salían las cosas de que "el hilo se corta por la parte más delgada", quienes pagaban los "platos rotos" eran los que tenían menos estatus o no tenían tanto como aferrarse a las cosas"</i>	E6
<i>"No, lo que pasa es que por ejemplo habían funciones que no eran muy bien miradas y otras que si eran bien miradas, por ejemplo los jefes sub directores tenían un estatus muy marcado a lo que era un por ejemplo un encuestador, un auxiliar, entonces no era muy común que un auxiliar o un encuestador se relacionara con ellos, te fijas muchos de ellos no saludaban ahora en cambio, vivimos en un ambiente donde todos saludan, todos pueden conversar, todos pueden abordar una conversación, obviamente guardando los respetos proporcionales, a lo que corresponde a cada uno...La relación era muy fría, de superior a subordinado"</i>	E6
<i>la resistencia al cambio pasa por entregar la información justa a la persona adecuada, si tu entregas la información justa, ni mucho ni poco en el momento justo, te vas a dar cuenta que la resistencia es pequeña"</i>	E6
<i>"antes tu veías que el proceso estaba trabado y como imposible llegar y decir yo trabajo en tal cosa, sino que con tu jefe mas directo solucionabas el problema, ahora no, por ejemplo yo voy a otras instancias y esto significaba que tu jefe estaba haciendo mal el trabajo, o era malo o tonto"</i>	E6
<i>"ahora existe la palabra empoderamiento dentro de la modernización del Estado, antes no existía esa palabra, eso que tengas una persona que pueda moverse quizás mas ágil que tu, pero la responsabilidad igual es tuya, pero la estas empoderando con actividades, la modernidad del Estado te ayuda a hacer eso"</i>	E6

<i>"tienes un poco mas de libertad de acción, antes por ejemplo tenias este formulario y nada mas, ahora puedes sugerir no timbrar este formulario, sino imprimirlo, puedes encontrar a una persona en la institución con dos días de llegada y puede sugerir cosas"</i>	E6
<i>"Muy positiva la reforma ha hecho que sea más ordenado nuestros quehaceres"</i>	E7
<i>"se ve que hay una estructura mas coordinada. Ahora sabemos quien es nuestro jefe, y quien es el coordinador, tenemos jefe de departamento, jefe de grupo"</i>	E7
<i>" antes alguien era el encargado de rendirle cuentas al subdirector, el subdirector prácticamente era el encargado de todo"</i>	E7
<i>"antes no se notaba el trabajo en equipo, no había interés , era una cosa que estaba en el aire pero nadie decía este compromiso es mío y lo tengo que hacer"</i>	E7
<i>"nos hace trabajar mas organizados, ya sé mi tarea y sé la tarea que esta haciendo mi compañera de al lado"</i>	E7
<i>"te demoraban un mes, ...y al final pasaban dos meses y la ultima persona decía "oye pero esta cuestión había que entregarla allá"</i>	E7
<i>"depende también del estilo de la institución de la dirección, por ejemplo el estilo de dirección actualmente le ha dado la posibilidad de acceder a una jefatura, los jóvenes tienen otra mentalidad, una mentalidad mas imparcial se podría decir es...mas de codo a codo ..."</i>	E8
<i>"cada cual tiene o a llevado un estilo en la institución, saber para donde quiere llevar a la institución, eso es importante tener claro donde nos queremos posicionar"</i>	E8
<i>" yo he notado que hay una estructura mas horizontal, ..., como que se achato mas, ... permitió que se mejorara la comunicación entre los jefes de Departamento y los del subdepartamento, como que hay mas fluidez, ahora el jefe de departamento es como cualquier funcionario,...cualquier información es mas directa"</i>	E8
<i>"hay una exigencia del servicio hacia el funcionario"</i>	E9
<i>" desgraciadamente desde un tiempo a esta parte las administraciones han sido muy despersonalizadas, básicamente negociante, llegan a si con la mentalidad ... que el mercado te esta exigiendo así es que te exige, buena calidad de la producción etc, aquí se llega con un objetivo muy claro, el producir, producir, producir con una máxima calidad y en las mas diversidad de productos"</i>	E9
<i>"En los mandos medios, las personas no cumplen con los plazos entonces se atrasan las compras no hay voluntad de hacer las cosas"</i>	E9
<i>" han mejorado bastante en los estilos de gestión, antes eran mas encajonados, ahora no es mas de vincularse con otros departamentos"</i>	E10
<i>"en cuanto a lo que es presupuesto, ... se esta mostrando ... a la subdirección de operaciones o a la subdirección técnica ... ellos no saben de presupuestos, ... se les esta dando un apoyo en ese sentido ... antes solamente gestión financiera hacia todo el presupuesto"</i>	E10
<i>"relacionarse con mucha gente, ... es un desarrollo que ha tenido la unidad, en realidad hemos sido mas conocidos en este ultimo tiempo,...ha sido un impacto positivo para nosotros, en el ámbito laboral, ...no hacemos un trabajo tan anónimo es mas conocido"</i>	E10

<i>"Rejuvenecer los cargos que sea de apoco, no de un paraguazo porque es doloroso para las personas que van quedando en el camino y eso va a seguir ocurriendo lamentablemente"</i>	E11
<i>" en mi caso la transparencia es súper fundamental en todo sentido, transparencia de datos, de información y comunicación y con todos, yo para mi la transparencia en todo sentido es fundamental, yo a mi gente se decirle esto esta malo y yo me equivoque y yo se los voy a decir y así también recibo de parte de ellos lo mismo, ellos se acercan con la confianza de decir la embarre, pasó esto y esto otro, aunque pueda venir un reto lo que sea...pero hay mucha comunicación y para mi eso es la transparencia..."</i>	E12
<i>"Aquí en la institución encontramos de todo tipo, encontramos jefaturas que son iguales para todos que no hay ninguna diferencia"</i>	E12
<i>"si te posicionas bien con la directora ah no a esta hay que ayudarla y se le dan mejor las cosas, pero encuentro que esto no debería ser"</i>	E12
<i>"hasta hace un tiempo atrás yo ... tenia que decir "podemos hacerlo?" ... hoy día... las decisiones las tomo yo y tengo el apoyo de mi subdirector y la directora ..."</i>	E12
<i>"Si ellos tienen autonomía, ellos pueden venir sin ningún problema acá y decir yo quiero tal cosa y tal cosa, y yo les digo ...se puede o no se... y si no ...dame un par de días cosa que ellos tomen sus responsabilidades"</i>	E12
<i>"yo planifico con mi gente un año completo y ellos tienen derecho a opinar esto si esto no, como te digo yo lo hago"</i>	E12
<i>"que los departamentos vayan creando metas ... que ellos saben que si no se cumplen no van a tener un incentivo, a mi me gusta(la competencia porque te ayuda a medirte, te ayuda a decir a donde tengo que ir"</i>	E12
<i>" los jefes antes eran mas reservados o sea hermetismo, daba la orden no mas"</i>	E12
<i>"hoy día en el INE quedan departamentos con mucha gente antigua y si esa gente sigue perteneciendo ahí, no vas a lograr nada, no vas a tener beneficios, entonces hace falta un cambio, ser mas drástico con la gente, son de planta y uno no puede hacer nada con la gente de planta entonces falta ahí algo y poder decirles ya lo lamento y tu no me sirves simplemente o buscar algún lugar"</i>	E12
<i>"Si la gente que tenis al lado no sirve, o sea tenis que esperar que se vallan no mas pa poder renovarte a alguien por que si no estay jodido,"</i>	E12

Subcategoría	Profesional sin Antigüedad
Entrevista	
<i>"Pero las personas nuevas que llegan recién salidas de la universidad, y no tienen la experiencia del trabajo piensan que se traen la última palabra y en realidad se mandan errores garrafales y después es la gente antigua la que tiene que estar arreglando muchas veces los errores".</i>	E1
<i>y lo que tienes de los nuevos profesionales que muchos me da la impresión de que muchos en la universidad se saltaron o no aprobaron el ramo de relaciones"</i>	E1

<i>"La forma en que se relacionan los jefes nuevos por ejemplo uno de los casos mas patéticos fue hace un año y medio atrás cuando la gente que estaba en planificación actuó con un despotismo y una actitud muy, muy descalificadora y donde atacamos a todos al grupito, y eso es porque las personas yo pienso que no se les pone en su lugar y la poca conciencia de trabajar que hay así de simple"</i>	E1
<i>"lo que hemos visto en el departamento es que hay gente que llega con mucha poder...a gente de planta, se siente como muy postergada, , ya sea profesionales o administrativos, les pasa lo mismo, sienten que no tienen incentivo".</i>	E2
<i>"además que son profesionales y otros vienen con cargo altiro...entonces que llegue un honorarios de 23, 24 años y lamentablemente los tratos son malos..pero la gran mayoría el 80 por ciento es malo</i>	E2
<i>"pero suponte si hay problemas o si les salio malo la culpa es de nosotros... ellos no son capaces de decir no es que nosotros lo hicimos pero nos equivocamos... no lo asumen sino que tiran la pelota pa'l lao".</i>	E2
<i>"los profesionales jóvenes, de ahora del INE, no tiene nada que ver con esto de las buenas prácticas, ni siquiera dan permiso de ir al Banco, la gente se siente prisionera, con miedo y viene a trabajar porque no tiene otro trabajo".</i>	E4
<i>"A veces los jóvenes son más prepotentes, y uno dice que se cree este mocoso esta mocosa que no sabe na, tiene puros libros en la cabeza y viene a implantar una teoría y uno sabe que va a fallar y falla".</i>	E4
<i>"me siento mal, por ejemplo yo tengo un jefe que llegó hace poco que nosotros lo capacitamos y yo soy supervisor y él es superior mio, pero yo veo las cosas que hace el son las mismas cosas que hacia yo, y a veces se arranca con los tarros y tengo que decirle "espérate un poquito, esta cosa se hace así y así"</i>	E11

Subcategoría	Trabajo en Equipo
Entrevista	
<i>"yo pienso que todo tiene que ser de todos...te fijas entonces eso es trabajo en equipo...yo veo como están con tanta presión de trabajo, yo me pregunto como descongestionar"</i>	E1
<i>"soy la que pongo los plazos, yo les digo yo no tengo problemas...pero si la ultima semana para el cierre... yo no doy concesiones así que les digo arréglense... y lo solucionamos... y le arreglamos los problemas a ellos y a nosotros también se nos alivia un poco...todos se ponen las pilas en ese sentido".</i>	E2
<i>"con la fiesta de aniversario que tuvimos que entregar un trabajo y nos pusimos de acuerdo y dijimos "oye y porque no venimos el sábado"...comentamos la fiesta y ya venimos el sábado, siempre y cuando estén de acuerdo todos, nadie dijo no."</i>	E2
<i>"Pienso que tiene que haber un equipo muy bien cimentado para que no haya un quiebre"</i>	E4
<i>"Yo diría que a nuestro equipo y puedo decirlo humildemente creo que es uno de los mejores del INE...se siente distinto hay algo aquí en el aire, aquí la gente no trabaja presionada , y eso no significa que no produzcamos</i>	E4

<i>"aquí todos sabemos lo que estamos haciendo... entonces tal persona es concentrada, ...esta otra persona que es rápida y sabe buscar en Internet, ... yo no tengo dones para la computacion pero tengo otros dones...entonces yo paso a hacer complemento del equipo y el equipo complemento mío"</i>	E4
<i>"trabajamos todos para todos, o sea si alguien se ausentaba de su cargo, todos trabajamos si o si, la persona que estaba con exceso de trabajo y otra un poquito mas desocupada iba y lo ayudaba al otro"</i>	E5
<i>"Antes yo creo que teníamos mas llegada a la dirección, yo creo que ahora esto se perdió...anteriormente se llegaba con mayor facilidad, ahora no, decimos trabajemos en equipo, pero ahí el equipo se rompió, entonces digo porque se rompió, aquí esta la pared que lo ataja"</i>	E5
<i>"transamos...dejo de sacar algunas cosas libero a un encuestador para sacar las tareas en terreno, cosa que nos resulte a todos"</i>	E7
<i>"hay que tener todas las encuestas realizadas, tu terminas las encuestas, yo las reviso y las paso a digitación y si tu estas mal, esta mal toda la situación, entonces todo eso influye, sobre todo el trabajo en equipo"</i>	E7
<i>"Es ser responsable con mi trabajo y además ser responsable del trabajo de todos, al final si uno falla, falla el equipo"</i>	E7
<i>tenemos que hacer el trabajo, el equipo tiene que ser así, no sacamos nada con darle mas trabajo a la persona que trabaja mas y mejor, porque seria cargar, pero la persona que se esta quedando abajo hay que incentivarla y motivarla para que también rinda al ritmo del equipo, es importantísimo trabajar así"</i>	E7
<i>"en un equipo de trabajo a veces de la gente que menos se espera es de la que mas se aprende, yo estoy súper convencido de eso, en un equipo de trabajo todos tienen que decir algo"</i>	E8
<i>" las metas del sector publico son por equipos de trabajo, pero un equipo se tiene que estar mirando las caras, pero eso no existe... "</i>	E11
<i>" uno que no estamos trabajando en forma grupal si no en forma individual, no hay calidad. Cuando nosotros estamos pensando somos personas, seres pensantes, y ahí no somos personas,... no hay calidad de vida...que los trabajos se hacen con mas rapidez, sin muchos errores no se hasta donde...no hay calidad...."</i>	E11
<i>"mi equipo también le gusta porque estas incentivándolos constantemente porque se van a ganar un par de luquitas mas."</i>	E12

Subcategoría	Valoración de la Experiencia Laboral
Entrevista	
<i>"alomejor con una visión no tan rápida como la que tienen los jóvenes, vamos al cambio, yo lo veo que uno tiene que ir en forma paulatina... yo creo que tanto en la vida personal como en la vida laboral, porque al final la vida laboral es una extensión de uno debe ir con calma...tenemos que rescatar el alma del pasado, , la esencia"</i>	E4
<i>"la experiencia laboral, también te enseña"</i>	E7

<i>"yo diría que tiene mucha autoridad gente que no debiera tenerla yo diría que los funcionarios antiguos deberían pesar mas la experiencia"</i>	E8
<i>"el funcionario antiguo que trabaja en la parte operativa y ya tiene la experiencia vale mas..hay que sacarle el jugo, incluso sacarles provecho porque ellos ya conocen mas"</i>	E8
<i>"Hasta que pasa un problema y ahí recién van donde el funcionario antiguo...Debían juntar a la gente nueva con los nuevos conocimientos con la experiencia de los funcionarios antiguos"</i>	E8
<i>"algunos funcionarios antiguos entienden que tiene que haber un compromiso de la experiencia y lo nuevo...Hay gente que esta dispuesta a entregar su experiencia"</i>	E8
<i>"no solo con profesionalizar los cargos estas consiguiendo calidad, la experiencia no hay que botarla, ...se necesita la gente antigua que enseñe su experiencia, y generalmente la gente antigua no es profesional, ellos hacen exactamente lo mismo, pero lo aprendieron al dedo, los profesionales aprendió en los programas computacionales pero no sabe"</i>	E11
<i>"no es validada la persona con experiencia, no somos como los chinos, que los chinos valoran la experiencia"</i>	E11
<i>"por ejemplo aquí la Directora, en mi caso ella no vio mi título por ejemplo, vio mis años de trabajo mi experiencia, entonces ella alomejor no ve mi rango"</i>	E12
<i>"la directora que ya venia con un planteamiento diferente eso te ayudo mucho, porque ya llego a la cabeza una persona con un concepto diferente, con un cambio, que venia estructurado de otra forma, entonces eso te ayudó ...Dirección hoy se le ha dado más espacio a la gente, hoy día la Directora valora a la gente, yo te digo, no por mi caso, yo digo personas antiguas que antes estaban en un rincón que ahora están integradas, y que ahora dicen valgo..."</i>	E12

DIMENSIÓN: RECONOCIMIENTO HITOS DE LA MODERNIZACIÓN

Categoría	DO
Subcategoría	Resistencia
Entrevista	
<i>"pero yo considero que prácticamente no ha habido resistencia"</i>	E1
<i>"me quedo aquí total hago mi trabajo y me voy a las cinco...algunos he escuchado que les da rabia otros tienen pena".</i>	E2
<i>" tecnología que muchos estábamos reacios a tomar...uno piensa que como funcionario que va en desmedro de todos estos cambios, eso piensa uno"</i>	E3
<i>"para muchos funcionarios antiguos costo relacionarnos, después había que meterse en la computación los trabajos ya iban cambiando, el aumento de trabajo era mas, y tenias que aprender en el intertanto"</i>	E3
<i>" muchos de estos cambios ya no nos va ni nos viene, porque muchos estamos ya a punto de jubilar entonces nos nos va a afectar los cambios que hay porque ya no vamos a estar aquí".</i>	E3

<i>"pero a nosotros en que nos va a perjudicar o a favorecer que sea autónomo, no porque de aquí que salga va a pasar mucho tiempo, entonces ya el grupo de antiguos no va a estar"</i>	E3
<i>"tiene sus pro y sus contras desde mi punto de vista porque uno piensa que todo tiempo pasado fue mejor"</i>	E4
<i>"Yo diría que los más antiguos nos resistimos más, y digo que los más antiguos y yo me meto en el saco para que no digan que yo no, en general nos ha costado más, porque escuchamos hablar en la reunión, me quedan cinco años para jubilar, y dicen voy a seguir esta cuestión porque me queda poco no más, entendí, o te dicen ya nos pusieron los famosos indicadores "</i>	E4
<i>"Yo diría que a veces se le teme a la herramienta tecnológica, que llegue otra persona con mas conocimiento, que es distinta su experiencia y que te haga pasar el ridículo, te fijas o que tengas que depender de la persona o personas para realizar tu trabajo, yo diría que eso es el tema de los más antiguos...a veces nos vemos como pesados, como viejos, más antiguos"</i>	E4
<i>"Yo creo que con la gente antigua ya no se puede hacer mucho, porque de por si la gente antigua es reacia a esas cosas a los avances sobre todo lo que es tecnología, hay servicios donde la gente muy antigua se negó completamente a esa parte tecnológica,"</i>	E5
<i>"dicen que la ISO es para que uno trabaje menos, Claro porque te dicen que esta el trabajo mas ordenado, pero no es trabajar menos para mi es, perder el tiempo,.... Yo hasta el día de hoy lo veo que es mas trabajo que ninguna otra cosa...es mas ni siquiera quiero meterme mas allá de lo que digan"</i>	E5
<i>"alomejor todo va a ser más fácil, pero yo lo que veo ahora es que no es mas fácil, pero no sé quizás después voy a decir si, la ISO era buena"</i>	E5
<i>"para que, si es pura perdida de tiempo los mismos trabajos para el POA, el PMG, todas esas cosas adicionales se nos cargo el trabajo"</i>	E7
<i>" antes teníamos una jefatura muy cerrada... los jefes de ese entonces tenían miedo a la modernización"</i>	E7
<i>"si un jefe les pedía tírame esto en Excel les cambiaba la cara al tiro, no te decían no quiero hacerlo, pero se echaban toda la mañana o toda la tarde en algo que a lo mejor lo podías hacer en veinte minutos, ...tampoco tenían ganas de aprender se demoraban todo el día o toda la tarde... les cambiaba el estado de ánimo"</i>	E7
<i>"yo me arrimo a esta cuestión porque si no me van a echar" pero por otro lado mejor porque aprendí hartoo"</i>	E7
<i>"pero le falta todavía porque hay muchos que tienen su cultura antigua pegada todavía."</i>	E8
<i>"El funcionario antiguo digamos que tiene su feudo, su campo, haber yo hago esto y no me muevo, y el que intenta moverlo provoca riesgo"</i>	E8
<i>"el funcionario antiguo tiene sus mañitas, le cuesta ...a menos que el funcionario nuevo lo sepa llevar , pero muchas veces el funcionario antiguo pone como una cortina, es egoísta"</i>	E8

<i>"también hay gente que se cierra y nadie lo saca de ahí"</i>	E8
<i>"Hay responsabilidades de ambas partes porque en ese minuto no entendió lo que se le estaba pidiendo o se cerro no mas"</i>	E8
<i>"Yo tuve colegas que les decía "porque no estudiamos" "no pa que." .y no...todo el tiempo reclamando"</i>	E8
<i>"y gente mas joven que no quiso, y ahí están en la planta técnica, bajos grados, tu lo ves y marcan el paso... quizás por falta de confianza, pa que, falta de fe"</i>	E8
<i>"esa resistencia es mas...mira en los funcionarios antiguos es difícil yo les digo porque no estudian y me dicen no ya no"</i>	E8
<i>"Hace un tiempo atrás se robaron unos computadores...entonces no hallaron nada mejor que ponerse a revisar bolsos lo que es ilegal, yo... yo soy un funcionario antiguo, con toda una trayectoria y tengo que andar mostrando todo ...eso trajo conflicto con los funcionarios, con los jefes con todos ..., eso ha ido creando un conflicto institucional..."</i>	E9
<i>"Hubo resistencias...producto del tema del computador....fue difícil porque el tiempo para el cambio fue corto, rechazaba el acceso al computador, rechazaban los mismos procesos, rechazaban los mismos controles, ... la persona siempre se sentía controladas"</i>	E9
<i>"el jefe llamaba y todos "contesta tu, no contesta tu, se iban a otros pisos hubo un retroceso, el jefe también rechazaba, porque junto con la tecnología que se yo..."</i>	E9
<i>"que rico que llegué a mi trabajo no pasan diez minutos y ¡pa! Te ponen diez carpetas y hay que hacerlo con la mejor de las sonrisas"</i>	E9
<i>"la gente era reacia a trabajar con el sistema LOTUS, para la gente era mas cómodo llevar las tarjetas y hacer todo a mano, le era mas fácil, entonces eso le daba temor de cambiarse de un sistema manual a un sistema informático, les daba mas seguridad el sistema manual"</i>	E10
<i>"las tarjetas eran su Biblia, en cambio al sistema le encontraba uno y mil peros"</i>	E10
<i>"pero imagínate esa gente trabajo 30 años con el mismo sistema de tarjeta y dejarlo de la noche a la mañana, cambiarlo a un "monstruo por decirlo así era totalmente fuerte pa ellos..."</i>	E10
<i>"el temor de la gente no era el de cambiar un sistema si no que el temor de perder un trabajo, porque estaba arraigada la idea de que una maquina iba a reemplazar al hombre entonces ese era el temor de la gente mas antigua, que su trabajo fuera cambiado por una maquina"</i>	E10
<i>"que la gente tenia ese mito por eso fue tan brusco, tan reacia al cambio de la tecnología además el mismo hecho de equivocarse en el computador o echar perder el computador era el temor que les daba"</i>	E10
<i>"yo creo que la gente se cerraban no mas o decían que lo que tu estabas haciendo en el computador no era mejor que las tarjetas que ellos llevaban"</i>	E10
<i>"Nosotros decíamos pucha! Como vamos a trabajar en estos computadores, ..., ahí venia el miedo"</i>	E11

<i>"el profesor no se adhiere al grupo de personas que esta capacitando y el que se esta capacitando se esta negando a la capacitación, paso mucho con las personas de mi edad, pero lamentablemente teníamos que asumir, porque si no nos quedamos sin pega"</i>	E11
<i>"en funcionarios muy antiguos ha significado cambios los cuales no están de acuerdo o simplemente no se adaptaron, sobre todo de gente que lleva muchos años en el INE la modernización no les gusto simplemente, o no les gustó no lo tomaron, o simplemente se quedaron en el pasado mejor dicho, y no se subieron al carro de la modernización que hoy estamos viviendo."</i>	E12
<i>" Hay jefes que cumplen con sus trabajos, porque están obligados a cumplir pero no están de acuerdo, independiente que eso sea un bono, ellos ven el PMG, los POA como más pega"</i>	E12
<i>"hay jefes que la modernización no la han tomado en cuenta entonces se quedaron atrás"</i>	E12
<i>"Yo creo que todos en algún minuto estamos amenazados de no saber que es lo que viene hacia donde vas, aunque tenias un horizonte pero no sabes que va a pasar contigo, todos los cambios significan algo"</i>	E12

Subcategoría	Percepción del cambio
Entrevista	
<i>"que yo encuentre fíjate que positivo dentro de las cosas de que ya los jefes no se sienten como dueños del fundo, el hecho de concursar que los concursos duran tres años ya no les da esa amplia potestad de antes"</i>	E1
<i>"Desde el punto de vista de la modernización yo definiendo lo que nosotros peliamos, la Ley del Nuevo Trato, que aunque no salio como nosotros la presentamos nos ayudo a tener un mejor ingreso que fue la asignación por incentivo de trabajo...por metas cumplidas"</i>	E1
<i>"esto empezó de antes a darnos charlas, y llegaron acá muchos talleres, primero nos llevaron a talleres por semanas enteras para comunicarnos para informarnos, charlas, encuestas, todas eran consultoras"</i>	E3
<i>"con esta modernización comenzó a juntarse las jefaturas, funcionarios para conversar para hablar de los cambios que venían de toda esta modernización"</i>	E3
<i>"el Estado para modernizarse ha tenido que cambiar sus políticas de administración publica y una de las cosas son los famosos PMG"</i>	E4
<i>"capacidad de ascender aunque ahora cuesta más porque hay concursos, pero antes era por calificación corrían las listas"</i>	E4
<i>"Yo creo que en las relaciones no ha habido muchos cambios, porque a pesar de que en el INE se han hecho muchos talleres por ejemplo muchos talleres que nosotros les pusimos "amémonos en tres días", nos llevaban a un seminario por tres días de distintas unidades, traían gente de regiones todos compartíamos, pero algunos llegaban y al primer día todos felices, todos nos amábamos pero al segundo día comenzaba a ser como antes"</i>	E5

<i>"de hecho hubo gente que fue "funcionaria pública" , un día llega un caballero muy de edad y me dice que sabe que vengo por un pago... y me dice sabe señorita que me han paseado por todos los pisos... como es posible que tramiten a un caballero que lo ven como esta, esos eran funcionarios públicos con todas sus letras, creo que eso ya se perdió"</i>	E5
<i>"la calidad de la información también se le ha dado importancia, ... algo que no siempre se había hecho darle la importancia del usuario, a la necesidad del usuario que busca la cifra por Internet, antes entregábamos cifras a una persona que tenía que conocer mucho de estadística, y que tenía que saber interpretar, ahora la idea es entregar cifras mas amigables, mas entendibles a las personas"</i>	E6
<i>"la modernización del estado dice que la información debe ser más transparente"</i>	E6
<i>"decía también está la carrera funcionaria donde hay una competitividad sana"</i>	E6
<i>dentro de la modernización del estado esta el trabajo de grupo en el cual hay incentivos, lo cual hace que la gente trabaje más unida que haya mas comunicación en la parte laboral"</i>	E6
<i>" antes de la reforma....antes del Nuevo Trato Laboral, ...hasta se discriminaba el color de piel un poco, hasta los apellidos, ahora yo no veo eso"</i>	E6
<i>" nosotros como institución nos prepararon en relación a ver análisis interno de la institución y ver como podíamos avanzar, entonces estas personas no podían entregar la información a todos, entonces partían por ejemplo, por jefaturas de primer nivel, luego segundo nivel, el problema es que se veía que muchas jefaturas de primer nivel no informaban en forma adecuada al resto, los de primer nivel no le informaban bien al segundo nivel y a la misma vez, en fin era un chorreo, al final las jefaturas que mantenían la información en el fondo tenían el poder, entonces cuando no tiraban la información, muchos de los jefes controlaban el accionar de las personas entonces lo que yo diga tu lo haces, una cosa así"</i>	E6
<i>"Yo recuerdo que en una asamblea hablo el ex Director en la Universidad Central, contó de los cambios que venían, que prácticamente íbamos a tener todos un computador y después hicieron talleres en la calle 18, los acuerdos y compromisos...pero estaba mas enfocada a la jefatura, los que tenían personas a cargo, participaron en un taller bastante largo mas de seis meses, nos juntamos dos veces al mes teníamos reuniones cada 15 días y teníamos que contar de lo que hacíamos en nuestro trabajo, acuerdos y compromisos, ahí se noto que venia un cambio pero después de mucho tiempo llego como el batatazo"</i>	E7
<i>"Cuando empezaron a llegar los PMG, los POA, así sentimos los cambios mas bruscos de los que estamos debajo de personas"</i>	E7
<i>"es un proceso lento, ... pero le ha hecho bien a la Institución... y también a los funcionarios"</i>	E8
<i>"la nueva ley 12202 que van en beneficio y en incentivo al retiro, tiene que ver que exista un viraje, que se renueve la institución, va a jubilar bastante gente en los próximos años y eso va a hacer que se renueve la administración",</i>	E8

<i>" la calidad planta y contrata es importantísima, debieran haber mas concursos, no tanto de promoción si no de concurso abiertos para toda la gente del INE"</i>	E8
<i>"la institución debió haber hecho mejor el tema...no haber dicho esto va a cambiar... porque hay que mejorar, debió haber explicado bien el tema, este proceso en que consiste...yo te invito a que te subai al carro con nosotros porque te va a ir bien"</i>	E8
<i>"yo creo que había que hacer algo mas...haberle mostrado un panorama, no una cosa así tan fría"</i>	E8
<i>"los mismos PMG a hecho que halla un realce en cuanto al rendimiento"</i>	E9
<i>"Claro que hay mayor información, los PMG, mayor calidad...Si y eso es muy positivo"</i>	E9
<i>"por ahí empezó el proceso de modernización, "que vamos trabajando en esto en aquello hagamos esto..." pero el costo no se contemplo ...no contemplo el costo humano"</i>	E9
<i>también llego un equipo asesor muy reducido con facultad de trabajar y de hacer y deshacer entonces el jefe también se vio desconcertado"</i>	E9
<i>"entonces no se preparo el cambio, lo hicieron a puerta cerrada y no se discute y punto y todos tenían que cumplir, toda la línea jerárquica"</i>	E9
<i>"esta orientada a eso, a mejorar la imagen que tienen entre comilla la Administración publica hacia la población, la ciudadanía...esta orientada hacia la atención de publico"</i>	E10
<i>En el 99 se fueron dando los primeros inicios de la modernización, con el mejoramiento de la calidad de los servicios"</i>	E10
<i>"la reforma estaba enfocada en mejorar las relaciones que antiguamente habían con la gente, para que los jefes se preocuparan más por las personas, si la miramos así esta bien, pero yo creo que no todos los jefes lo practican..."</i>	E12
<i>" A veces allá abajo era un desfile de la gente con las bolsas ... y eso era súper normal, porque no habían metas, ... antes no existían nada de POA, PMG"</i>	E12
<i>"Los primeros cambios de esto hace diez años atrás fueron muy pocos, ... era todo a nivel de jefatura y en la jefatura quedaba ahí, de afuera que llegaba..."hay que hacer tal cosa"</i>	E12

Subcategoría	Adaptación al Cambio
Entrevista	
<i>"claro les costo aprender porque eran gente mayor, y esta gente mayor tiene mejor rendimiento que los jóvenes una vez que aprendieron la tecnología"</i>	E1
<i>"no hubo resistencias, se converso se dijo algunas cosas que no nos gustaban pero resistencia no, hay que probar, quedaron claras de que se trataba, si nos sirven o no nos sirven, tendremos que empezar a patalear, "oye nos están perjudicando y veamos".</i>	E2
<i>"uno tiene el deber de hacerlo para uno y por la institución ,eh... ve que es algo bueno, que eso va a traer oportunidad, mas calidad, va a traer la posibilidad de investigar mas de tener una visión mas moderna y mas globalizada de toda esta modernización y este cambio"</i>	E4

<i>uno va a tener una visión mas global del mundo ayer no más estábamos trabajando con países de la OCDE, y en un santiamén uno se comunica con Portugal con España, como están ellos trabajando, que es lo que están haciendo, de que manera podemos implementarlo acá, entonces ya definitivamente es un cambio radical"</i>	E4
<i>"Ahora uno aprende de la autoridad del INE y de más arriba, uno ve que este es un globo, y uno ve el todo, entonces a veces uno se pregunta "¿ como toman esta decisión,? porque yo solo estoy viviendo en un puntito del globo y no ves que alomejor esa decisión beneficia más de los que yo creo"</i>	E4
<i>"los profesionales nuevos, en el cual también me incluyo y con titulo, ... yo viví todos lo procesos de adaptarme y aplicarlos un poco"</i>	E6
<i>"con la capacitación, sobre todo los funcionarios antiguos... había que subirse al carro si o si de este tren de la modernización donde íbamos todos"</i>	E8
<i>"ya con el paso de todos estos años ya esta plenamente aceptado el cambio y nos subimos al caballito de producir"</i>	E9
<i>" estábamos asustados con esta nueva tecnología del año noventa y tanto, pero lo asumimos y lo asumimos bien... no solo en torno a la parte del trabajo si no también adaptarnos a la juventud"</i>	E11
<i>"Pero después salió el ratoncito y empezamos a trabajar con el Excel con el Acces y no hubo ningún problema"</i>	E11

Categoría	Avance Tecnológico
	Entrevista
	<i>"la parte positiva, todo el avance tecnológico".</i>
	E1
	<i>antes se trabajaba mucho más con la calculadora,..</i>
	E1
	<i>"el cambio mas grande que tuvimos fue la implementación de la computación porque estábamos acostumbrados a cuadros, papeles, papeles y cuadros sumar restar"</i>
	E3
	<i>"sobre todo en el avance tecnológico, eso si ha sido un salto tremendo en nuestros trabajos en nuestras tareas"</i>
	E4
	<i>"nosotros entregamos una cifra oportuna, eso me gusta actualmente, porque nosotros teníamos anuarios de cinco años de retraso antes, porque se trabajaba prácticamente manual"</i>
	E4
	<i>"lo que hacíamos antes, los presupuestos era pura maquina de escribir ya cuando empezaron a salir los computadores, la jefa anterior, entre tres y tres y media decía ya ahora todos vamos a aprender",</i>
	E5
	<i>"otras cosas de modernización en cuanto al INE es todo lo tecnológico porque ahí si que ha habido un cambio bastante grande"</i>
	E5
	<i>"todo lo que es computación, la misma Intranet los correos electrónicos"</i>
	E5
	<i>"en el INE se crearon los sistemas computacional administrativo"</i>
	E6

<i>"estamos entregando, tecnología como institución, están los formularios, los manuales de procedimiento, esta todo entonces hay una transparencia mucho mas grande de la institución y eso el usuario lo ve"</i>	E6
<i>"no tiene comparación el INE que teníamos hace 8 años atrás, ...tu abrías una pagina Excel, le ponías otra página y se te quedaba pegao, no podías trabajar...era mas fácil tomar un papel y ya. Ahora no, la capacidad que tienen los equipos es grande...el mismo Internet, entras fácil a paginas del Banco Central, de la Superintendencia de Valores, un montón de paginas que nosotros estamos constantemente solicitando"</i>	E7
<i>"En la misma página del INE, antes el INE no tenía página Web, la cantidad de llamados que nosotros tenemos que atender por el IPC, por la canasta, por otros indicadores, se ve que hay una mejora"</i>	E7
<i>"Mira yo encuentro que esta claro el asunto del avance tecnológico, la implementación del nuevo sistema computacional en la institución ha sido espectacular incluso hacia el exterior, por el tema de los indicadores"</i>	E9
<i>"..Bueno aprender una nueva tecnología que es el trabajo con computadores porque si ahora no hay computadores ...no podemos trabajar, estamos todos conectados"</i>	E11

Categoría	Calidad
Entrevista	
<i>"podemos contribuir nosotros a que estas estadísticas puedan contribuir al país, siendo mas oportunas, porque con la oportunidad, entregar a las políticas de gobierno información mas rápida"</i>	E4
<i>"vale mucho la experiencia para efectuar validación, en línea, te fijas, entonces no es llegar y decir, esta listo el anuario"</i>	E4
<i>"Y sobre todo que es lo que te digo que somos personas y que nuestro trabajo otros lo van a considerar, nadie se da cuenta de cómo investigamos uno solo, uno, por eso es la demora, pero nos queda la satisfacción de decir que esto es casi la realidad, casi, porque nunca es la realidad, siempre hay sesgo, pero se trabaja bien en forma muy conciente"</i>	E4
<i>" yo creo que uno de los temas mas importantes que ha entrado aquí es el tema de la ISO, para la certificación, ya nos hicieron la pre certificación como Capacitación, a fines de noviembre nos hacen la certificación, con respecto a los cursos que se dan en el INE"</i>	E5
<i>"que las cosas se hagan mas rápido ...el computador imprime rápido, ...Entonces yo creo que es avanzar, hacer las cosas más rápido y de mejor calidad"</i>	E5
<i>"este proceso a apelado a la productividad de la institución, se a mejorado la calidad y el profesionalismo,"</i>	E8
<i>"Mira yo diría que estamos bien pero nos falta todavía aplicar el tema, ..., tal vez no llenarnos de muchos trabajos, hartos proyectos, yo me concentraría en lo que hay y en mejorar la calidad, ... porque no sacamos nada con mostrar afuera que estamos llenos de pega y la calidad que..."</i>	E8

<i>"La parte de recursos humanos debiera mejorar, hay un poquito de ilegalidad, por ejemplo hay un proyecto de 500 personas y son todos honorarios no tan solo encuestadores también los jefes son honorarios, entonces la mirada mía es de no llenarnos de proyectos si la pega no la vamos a hacer bien"</i>	E8
<i>"la metodología no tiene un indicador real, ... están trabajando en el tema pero yo lo habría hecho 10 años atrás la gente siempre asocia al INE con el IPC"</i>	E8
<i>"a veces tienes que desarrollar mas tu campo de acción, tus habilidades, o tu mismo campo de perfeccionamiento, tu siempre tienes que irte perfeccionando, poniéndote al día"</i>	E10
<i>"Yo creo que el INE responde a los cambios externos, en cuanto a la calidad para allá vamos, tenemos que tener estándares de calidad ... a nivel de la OCDE"</i>	E12
<i>"Yo creo que lo positivo esta el tema de que hemos mejorado la calidad"</i>	E12

Categoría	Transparencia
Entrevista	
<i>" y un poco la transparentación de los temas porque antes se trabajaba muy segmentado en cambio ahora es mas globalizado".</i>	E1
<i>"en esos tiempos se les creaban cargos a las personas..., ahora de repente también se dan esos casos que en este periodo en que se supone que recuperamos el estado de derecho y esta todo mas transparentado aun existe esas practicas de gente que se acomoda sin tener ni siquiera los requisitos académicos"</i>	E1
<i>" antes yo sentía que la metodología, como se calculaba una cosa, lo sabia solamente el jefe ...ahora no, la cosa es mas transparente. La metodología esta publicada en la intranet y en Internet...esta abierto para todas las personas"</i>	E7
<i>"Si se puede apitutar se da, ya sea algún diputado que recomienda a una persona, entonces no entran por la fortaleza de las personas"</i>	E8
<i>"la directora se junta con un equipo y ven todos los temas del INE dentro de una semana y te los puedes ver publicada y puedes ver lo que paso y lo que no paso, o sea hay transparencia"</i>	E12
<i>"si la directora quiere que seamos autónomos yo creo que es súper importante tener estándares internacionales, ... las estadísticas tienen que ser del INE entonces eso hay que venderlo y hacerlo creer a la gente, porque hoy día todavía la gente dice "los mentirosos del INE" ...eso hay que tratar de cambiarlo y eso a través ...de que la gente conozca como se calcula el IPC, y eso es transparencia"</i>	E12

Categoría	Profesionalización
Entrevista	
<i>" lo que me dio la universidad fue que me sirvió para aumentar mis ingresos, pero el conocimiento de la institución ya lo tenia"</i>	E1

<i>"por la mejor preparación de la gente, preparación académica... entonces una persona antes calculaba porque tu le dabas la formula del calculo, pero no tenia el concepto del porque, en cambio ahora tu tienes el concepto del porque, entonces te saltas el error y eres capaz de darte cuenta del error por ti misma y eso si te lo da la formación académica"</i>	E1
<i>"en el INE hay buenos funcionarios es gente académicamente bien preparada"</i>	E1
<i>"con la modernización del Estado se le dio bastante importancia a lo que era la parte profesional"</i>	E6
<i>"pero que se ha ido evolucionando, porque mucha gente ha tomado la iniciativa de estudiar, por ejemplo administrativos"</i>	E8
<i>"hay cargos ahora de jefatura y varios funcionarios que tenían cargos administrativos, encuestadores y ahora . ha sido bien, ..tienen categorías dentro",</i>	E8
<i>...y hubo un grupo grande que estudio</i>	E8
<i>" he visto funcionarios nuevos lolos...que ya esta estudiando o ya se inscribió este año"</i>	E8
<i>"la juventud de ahora esta mas preocupado de capacitarse de estudiar otras carreras de ser mas competitivos"</i>	E11
<i>"la modernización que se ha dado, y yo creo que ha servido bastante al interior del INE, ya que el profesional antes estaba callado, independiente que tuviera titulo o sin titulo, su aporte antes no era aprovechado ahora en cambio se aprovecha, ha dado frutos, por lo menos es mi forma de ver"</i>	E6

Categoría	Imagen Externa
Entrevista	
<i>"Como que te dicen en el INE son todos mentirosos, en el INE se inventan las cifras".</i>	E2
<i>allá en países como Canadá las estadísticas son importantes a nivel de decisiones, no como aquí que dicen "no aquí son puras mentiras las que dicen, ustedes las "cocinan", la miran como algo muy bajo y no la miran como si fuera la base de la planificación"</i>	E4
<i>"se ordenó un poco más lo que es la parte estatal, se le dio más fuerza... por las coyunturas políticas que había antes, el INE no tenía mucha credibilidad por la opinión pública...se decía sobre la manipulación de las cifras, ... tampoco era muy conocido"</i>	E6
<i>"que el INE sólo se conocía por el IPC y por el Empleo y de ahí nada más"</i>	E6
<i>"yo te diría que siendo una guagüita o un niño chico en pocos años crecimos muy rápido ya, ante el medio o la opinión, yo te diría que ante la opinión publica ya no te miran como los manejadores de cifras"</i>	E6
<i>"nos conocen, es más ahora nos preguntan, cómo puedo obtener información del INE, ya saben lo que es el INE, como se puede llegar a trabajar, y eso a cambiado por la apertura del INE"</i>	E6
<i>"nosotros nos costó bastante cambiar la imagen de la institución a una imagen creíble"</i>	E6

<i>"los mentirosos del INE... "Lo he escuchado menos, no se si es porque salgo menos a terreno o porque ha cambiado la visión de la gente con respecto a la institución... Aunque yo creo que ha cambiado la visión de la gente, hace un par de meses salió un par de encuestadores de nosotros en el programa del canal 13 contando cual es su labor de encuestador en la calle, entonces creo que eso nos ayudó bastante"</i>	E7
<i>" Debería de haber una exigencia de parte del mismo Gobierno para establecer la obligación de entregar la información"</i>	E7
<i>hay algo que le pesa al INE, aunque tu no creai, hay algo que le pesa, el IPC, por que me preguntan donde trabajo, yo les digo en el INE ah los mentirosos, ... es la institución la que tiene que ganarse el prestigio"</i>	E8
<i>"la directora que no lleva mucho tiempo, pero a hecho una buena labor en llevar una buena imagen afuera, por ejemplo al banco central a otras instituciones y no solamente muestra el IPC muestra otras estadísticas se ha preocupado, quiere demostrarle al mundo que la institución tiene una directriz"</i>	E8
<i>"yo trabajo mucho en terreno y cuando dices INE hay dos posibilidades han habido periodos donde la gente se pone agresiva, no te quiere contestar la encuesta, se produce rechazo"</i>	E9
<i>"ahora lo que percibo que la gente lo acepta con mas facilidad ya que los procesos que ahora el INE esta implementando han dado muy buen resultado"</i>	E9
<i>"el INE en su relación con otras personas es buena, me ha tocado ir a la CEPAL, hay funcionarios en diferentes países prestando servicios producto de generar redes... "</i>	E9
<i>" tu vas en la calle e identifican muy poco el instituto nacional de estadísticas, es mas el IPC lo identifican con el INE....por eso ahora hay imagen corporativa del instituto nacional de estadísticas,....hay una campaña de publicidad orientada a mostrar el INE, ... también en su rol rector de las cifras estadísticas oficial de Chile"</i>	E10
<i>" el informante cree que todo el mundo en el INE sabe que es un índice, y sabe muy poca gente lo que es un índice. Entonces la gente debería capacitarse toda"</i>	E11
<i>"la Directora esta orientada a difundir al instituto,... ha salido en televisión, diarios revistas, ahí se esta dando a conocer mas lo que es el servicio en este minuto"</i>	E10

DIMENSIÓN: PERCEPCIÓN INDIVIDUAL DE LOS CAMBIOS

Categoría	Motivación
Subcategoría	Actitud del Funcionario
Entrevista	
	<i>"Son más solidarios... tienen una mejor disposición para realizar los trabajos, cuestionan menos... Si porque ellos creen en su líder"</i>
	E1
	<i>"Claro porque había gente muy mayor, y como se le trato de marginar un poco y hacerle ver como que eran viejos que no estaban para estos nuevos tiempos se sintieron humillados un poco al principio y desprotegidos, pero ellos se fueron integrando rápidamente "</i>
	E1
	<i>" influye que te respeten, hay una palabra que me pusieron en mi informe de desempeño "es intachable" y para mi eso tiene mucho valor (se emociona)... mira y me emociono todavía, que una persona diga que otro es intachable..."</i>
	E4
	<i>"vamos quedando cada vez menos viejos, entonces ya estamos en minoría"</i>
	E4
	<i>"Yo creo que cambio la actitud, porque si uno no cambia nada te funciona, esta en ti que provoques el cambio"</i>
	E5
	<i>"irse al Vicuña (Edificio de Vicuña Mackenna) antes era un castigo...Antes enviarte para acá era lo peor, lo mandaban porque estaba castigado"</i>
	E5
	<i>"hay mucho que hacer, yo hablo de preocuparse del desarrollo de las personas, preguntarles que quieres tu de la institución...para donde vas y que es lo que la institución quiere de ti, subirse juntos al carro, van de la mano..ah.."</i>
	E8
Subcategoría	Beneficios Sociales
Entrevista	
	<i>"el día de la empresa en el INE, es prácticamente es un día de celebración un poco "cirquense" porque es la única empresa donde obliga a pagar al funcionario a pagar para celebrar su día, o sea de ahí ya partimos mal"</i>
	E1

<i>"en las charlas nosotros hablábamos que perdimos cosas que teníamos, antes nosotros teníamos un comité de navidad, eso se perdió, nosotros en el bienestar teníamos una facilidad tremenda para ir a medico, para que te bonificaran los remedios, entonces ya contrataron estas empresas externas donde te descontaban de tu sueldo entonces tenia una serie de tramites,... nosotros veíamos que las cosas se iban perdiendo"</i>	E3
<i>"mis hijos crecieron acá, con sala cuna"</i>	E3
<i>"y veo en la Intranet que va a haber de almuerzo (risas) o de repente veo quien vende algo barato, porque también tiene esa opción, del "Yo Vendo"</i>	E5
<i>"El INE crió mis hijas, sala cuna y jardín, y eso lo agradezco harto, espectacular, salieron muy bien preparadas, creo que eso es impagable"</i>	E5
<i>"lamentablemente y aquí la gente administrativa como te digo gana muy poco, así que no puede tomar ese curso para hacer un curso de tango por ejemplo, yo creo que si fueran gratis, habría mas alumnos"</i>	E11

Subcategoría	Capacitación
Entrevista	
<i>"yo tengo una colega que jubila con 70 años y el año pasado saco la mejor nota en el curso de Acces y porque ella quiso hacerlo "</i>	E1
<i>"ahora lo que les faltaba era una capacitación adecuada "</i>	E1
<i>"hay hartos talleres... pero a mi me gusta igual hacer cursos, como hay gente que los hace solo para que no les baje las calificaciones"</i>	E5
<i>"En cuanto a eso el INE ha cambiado mucho, el INE tanto como nacional o internacional es amplia, se han realizado muchos viajes al extranjero, gente que va a cursos, diplomados, seminarios en estos últimos años ha sido bastante"</i>	E5
<i>"teníamos colegas de 50 años de edad y no querían meterse al computador...pero con los cursos de capacitación que se les dió ahora un están capos en esos"</i>	E7

<i>" Ahora las señoras se peinan con la cuestión, hacen cartas en Word, en Excel, trabajan con varias paginas, archivos, incluso hicieron un curso de Acces básico..."la capacitación es algo buenísimo, buenísimo"</i>	E7
<i>"En capacitación hay hartoo trabajo con la gente, las mismas charlas técnicas que se hacen una vez a la semana, entonces hay un interés de la jefatura de la dirección porque todos los empleados se vean envueltos en el desarrollo"</i>	E7
<i>"ahora no se ha visto eso como hay pura gente joven están llanos a ir a una capacitación..sin ningún temor"</i>	E10
<i>"eso lo encuentro positivo que te estén capacitando"</i>	E11
<i>"De la mayoría de la jefatura hay apertura, pero hay excepciones, pero la mayoría de las jefaturas permiten que se capaciten"</i>	E11
<i>"una de las cosas positivas que veo es Capacitar a la gente, siempre le he dicho que el INE se preocupa por capacitar a su gente "</i>	E11
<i>" Y muy positivo es que deja que su gente se valla a otras parte a capacitar eso yo diría que es muy positivo"</i>	E11
<i>"yo por ejemplo estudie un año afuera me pagaban el sueldo y rico muchos cursos que yo he hecho y eso es impagable"</i>	E4

Subcategoría	Carga de trabajo
Entrevista	
<i>"Pero si la gente esta tan, tan, porque yo te diría que las horas de trabajo han aumentado y entonces mucha no tiene tiempo para ve la Intranet, yo por ejemplo veo la Intranet"</i>	E1
<i>"Hay gente que no tiene tiempo, las cargas de trabajo son altísimas"</i>	E1
<i>"que de repente tienes que cumplir un horario pero de repente tienes que quedarte nomás que de repente tienes que venir un fin de semana un feriado , no hay fines de semana para ti".</i>	E2
<i>"He tenido mucho costo para todos porque hay una presión muy grande...si pedían el anuario del año anterior, ahora lo quieren hoy día"</i>	E4

<i>"hay mucho error en el ingreso del dato, porque claro la gente esta presionada, porque producción mas plata, entonces hago 600 encuestas diarias"</i>	E4
<i>"el que teóricamente hace las cosas no sabe lo que significa operativamente hay una presión tremenda"</i>	E4
<i>"este nuevo día es complicado yo sé que tengo que hacer muchas cosas a concho, corre pa ya, para acá, es súper estresante, , pero yo siento que cuando las personas, solamente se quedan con ese estrés, con esa carga con esa mochila, vienen las depresiones, viene todo esto, porque es mucha la presión"</i>	E4
<i>" la carga la exigencia, no estas terminando algo y te llegan dos o tres, no abro el correo, pero estoy segura que ya han llegado cosas nuevas, aquí que no es fácil, entonces es un monstruo que se te viene, y si no haces esto no vales, la autoridad no te mira a ti el corazón, no serví y punto."</i>	E4
<i>"de repente te resistes porque te falta información, ...y alomejor te llega mucha información y no tienes tiempo de procesarlaentonces ... dices pucha me están llenando de cosas y me están pidiendo que haga algo, ..."</i>	E6
<i>" los cambios encuentro que han sido muy bruscos, porque de repente nos encontramos con un sin fin de trabajos adicionales que no estábamos acostumbrados a hacerlos, redactar informes, los compromisos, todas esas cosas antes no se hacían"</i>	E7
<i>"me ha tocado llevar un montón de personas estresadas a la posta, con ataques de Colon de nervios....Personas con taquicardia, personas estresadas enfermas. Empezaban a reclamar por ejemplo habían 10 personas en un piso y llegaba el ascensor y todos querían entrar y "no yo llegue primero.."</i>	E9
<i>"tienes mas carga de trabajo, estas con el día corto, y no te da el tiempo para decir no estoy súper bien trabajando, y relajada , yo creo que en mi caso me significo asumir una responsabilidad mayor y eso es mas trabajo y eso si tiene una mejora salarial"</i>	E12
<i>"afectan los cambios, ... cuando estas acostumbrado a hacer una cosa... pero ahora no hay una pega fija en el INE, y la gente debe estar preparada para hacer mas de una cosa"</i>	E12

<i>"el hecho de tener mas pega, afecta un poco tu ritmo, de tener un animo súper relajao, antes en el INE, de repente a "tac" (chasquea los dedos) tienes que darte vuelta y ya partiste"</i>	E12
<i>ya no andai tan sonriente porque tenis... una sobre carga, afecto un poco pero yo lo supe llevar y supe separar mi casa de mi trabajo entonces eso me ayudo a que mi animo volviera a ser el mismo de siempre.</i>	E12

Subcategoría	Condiciones ambientales de trabajo
Entrevista	
<i>"definitivamente acá en Vicuña este edificio es muy rico para trabajar, hay mucho más paz y tranquilidad de trabajo"</i>	E4
<i>estuve en Bulnes también trabajando y te juro que es otro entorno, allá nosotros comparamos y pensamos que acá(edificio vicuña Mackenna)es provincia y allá(edificio bulnes esta santiago) el "revolute"</i>	E4
<i>"Lo que lo diferencia el edificio de Vicuña con el de Bulnes es que acá existe la tranquilidad de trabajar, no con tanta cosa alrededor de uno, trabajar con tanta bulla al lado de uno...no se ve gente conversando, gritando en los pasillos para allá y para acá, unos conversando por aquí y por allá, eso se ve mucho en Bulnes. Acá la gente esta como abierta"</i>	E5
<i>"nosotros tenemos nuestro espacio físico y no esta adecuado a la cantidad de personas que se están contratando, ...nos reestructuraron y nos dijeron ustedes con este espacio tienen...para trabajar 30 personas, bien nos organizamos y quedamos bien...pero hace tres meces atrás a la fecha ya tenemos once personas mas...Hay diez encuestadores, y dos digitadores nuevos en la misma oficina. Eso provoca incomodidad que no tienes tu escritorio, no tienes tu tacita para el café..."</i>	E7
<i>"es que la manera de cómo puedes realizar mejor tu trabajo, desarrollar mejor tu trabajo es poder tener un espacio donde poder poner tu carpeta, poner tus cosas y es fundamental"</i>	E7
<i>"las mejoras, ya no llego con los ojos cansados producto de la tecnología"</i>	E7

<i>"En el ultimo tiempo creo que ha mejorado, a nivel de la autoridad hay un interés por los funcionarios, han ido mejorando las oficinas...han cambiado los computadores, han renovado los muebles, cambiado las oficinas ..."</i>	E8
<i>"han cambiado, hay un interés por parte de la dirección y esto es muy importante para la calidad de vida dentro de la institución"</i>	E8
<i>"pero nosotros estamos separados por puros paneles, no en todos los pisos se han hecho arreglos, no ha llegado a todos el cambio"</i>	E9
<i>"Pero se han ganado también otras cosas como equipos buenos, impresoras buenas, un espacio una tranquilidad, o sea igual hay beneficios en este cuento"</i>	E12

Subcategoría	Carrera Funcionaria
Entrevista	
<i>"entonces antes las calificaciones eran mucho mas estrictas para subir había que ser excelente, en cambio ahora eso a cambiado, porque mucha gente tiene buena calificación, entonces cuesta mucho subir ahora porque hay muchos que están en el máximo...antes el que tenia el máximo puntaje, era porque de verdad era una persona que tenia el máximo puntaje en puntualidad, excelente en trabajo"</i>	E3
<i>"yo llegue con cuarto medio, para mi aquí el INE aparte del trabajo fue mi educación"</i>	E3
<i>"yo creo que la institución me ha entregado el estudio, desarrollarme como persona"</i>	E6
<i>"la carrera que hemos desarrollado con B porque nosotros entramos acá siendo encuestadores a honorarios por tres meses, cuatro meses y debido a la calidad de nuestro trabajo nos fuimos quedando, fuimos ascendiendo, tomando mayor cantidad de responsabilidades, ahora ella tiene a cargo toda la Unidad"</i>	E7
<i>"mi jefa a sido la mejor persona que a estado en ese puesto y es debido a que empezó de abajo, y por sus estudios... su esfuerzo...su trabajo que ha demostrado es que la dejaron donde esta"</i>	E7
<i>"si no fuera por esta estructura, estos nuevos cambios que vinieron, alomejor nosotros habríamos seguido siendo encuestadores"</i>	E7

"producto del estudio y de tratar de hacer mi trabajo lo mejor posible es que estoy en el puesto que estoy, de Coordinador del grupo de encuestas del IPC"

E7

yo he hecho carrera aquí, estudie y se me ha dado la posibilidad..."

E8

Subcategoría Equidad

Entrevista

"hubo una administración hasta el año 73...en la administración pública en la época de la dictadura... no se respetaba ni antigüedad ni nada, incluso la administración pública estuvo congelada con los sueldos por años, de hecho fuimos los peores y hasta el día de hoy estamos mucho más mal pagados que la empresa privada"

E1

"además en todos los servicios públicos es la institución la que invita y los funcionarios no pagan nada"

E1

"estaba pidiendo unos cambios de computadores y se hizo un programa y los computadores no aceptaban el Windows 98, imagínate todos trabajando con tremendos equipos así, y nosotros con Windows 98... los sociólogos con tremendos equipos todos y no vemos resultados de nada, mientras que nosotros teníamos que dar todos los meses cifras que son cruciales".

E2

toda la tecnología es buena, porque nos sirve y tenemos más herramientas para trabajar y nos hace todo más fácil y de repente no te las dan, o a veces a una secretaria de cuatro personas tienen tremendos equipos mientras que en un lugar que se sacan cifras que se hacen los coyunturales, que se mandan a región, a la prensa al mismo gobierno, tengai un equipo que no te sirve para nada,

E2

"la coordinadora ya dos veces nos ha querido sacar, porque ella quiere un espacio para agrandarse ella, para agrandar su oficina y para agrandar la de los sociólogos...nosotros somos muchos y tenemos un espacio pequeño y ella quiere un espacio más grande y para que quiere más".

E2

"estamos funcionando como empresa pública, pero estamos funcionando como la privada, en el nivel de exigencia que hay, los sueldos son muy bajos con respecto al nivel de exigencia".

E2

"antes el tiempo te daba, pero muy justo, ahora hay mucha recarga hay bastante gente, pero el 20 por ciento no hace nada, con respecto a ese 80 entonces tu tienes que absorber ese 20 entre los 80 que te queda , porque sabemos que eso es así, que vienen para acá que se ganan su sueldo y todo, esos cargos grandes".

E2

"dentro del periodo que estuve aquí postule como tres veces a la planta técnica porque yo hice una serie de curso, incluso hice un curso en Buenos Aires, pero lamentablemente aunque mi jefe estaba de acuerdo una sabe de cosas de mas arriba que todos comentan que eran como registrado de las personas que tienen mas fuerza o apoyo personal"

E3

"porque hay algunos que no marcan porque tienen santos en la corte, obvio, el pituto, pero porque tienen que haber pitutos"

E4

"la forma de preguntar me molesta, la jefa dijo a los "chiquillos tienen que ir", después de la hora de trabajo, entonces los chiquillos tienen la obligación de ir porque son a contrata no son de planta...que sienten que si no hacen caso los van a echar, uno se siente un poco mas segura por ser de planta"

E5

"de repente llega la persona por la parte de partido político"

E6

" tiene que ser mas equitativo también con la subdirección administrativa, también deberían ir a otros países a ver como funcionan allá, ya que hay que copiar a los países de la OCDE, pero siempre les dan los curso a gente que tiene que ver con el giro"

E8

en cambio el que esta a honorario no, la gente puede mandarse un gran error y al tiempo va a trabajar en otra institución entonces lo toman muy a la ligera, deberían ser mas cuidadosos, la probidad, ahí se pierden un poquito los valores ...

E8

"un jefe de Depto que tiene alta responsabilidad, tiene un G° 5 ò G° 4, es poco, yo creo que falta esa parte de remuneraciones, porque comparado con otros servicios ganar un millón seiscientos es poco comparado con la responsabilidad que tiene el cargo, y pa que decirte de la empresa privada, a años luz"

E8

<i>"la calidad de Planta, ... tienes una inmovilidad, en cambio el contrata tiene una estabilidad en el empleo pero que es mínima, ...que es lo que pasa con eso que que no hay derecho a sumario nada chao...y para que hablar de los honorarios"</i>	E9
<i>"la gran mayoría es a contrata entonces a ellos se les exige, a costa de los de planta"</i>	E9
<i>"la persona a contrata se exige mas al igual que el honorario y la persona de planta se exige hasta donde estima conveniente y por lo general mantiene un ambiente malo en el Depto."</i>	E9
<i>" con la nueva administración se fueron abriendo los contratos a suma alzada, como la escala es única existía un incentivo que eran las horas extras, pero las suma alzada fueron tomándose las horas extra, ya eran para las personas mas preparadas, las jefaturas y entonces eso produjo un resentimiento de los sectores medios"</i>	E9
<i>" las horas extraordinarias, se las están llevando la gente con mas altos ingresos y los que tenemos menores ingresos estamos exactamente igual, entonces eso te produce una desmotivación y falta de interés de los de planta, que tiene que ver con la remuneración"</i>	E9
<i>"he tomado algunas capacitaciones pero no es que sea negativo pero en las mismas capacitaciones tu ves que vienen de adorno, porque los curso que valen los tienen ciertos funcionarios, y nosotros ...bueno hay algunos cursos que sirven y otros no... "Claro siempre les toca a los de arriba" es la percepción de lo que se siente"</i>	E9
<i>" le falta si...las horas extraordinarias ...son los mandos medios los que tienen las horas trabadas"</i>	E9
<i>" hay una cultura que las horas extraordinarias se reparten a lo compadre a lo comadre, y no a la gente común y corriente"</i>	E9
<i>"en todos los ministerios ...ya les han entregado su terno sus zapatos, porque a todos los funcionarios con menos grados auxiliares y chóferes, se les entrega uniforme.... imagínate ya estamos a noviembre y recién nos llamaron para probarnos los ternos, tu puedes motivar a un funcionario que menos gana tramitándole incluso con su vestuario?"</i>	E9

"en mi caso yo siempre voy a estar en la administración pública por que yo soy de planta...hay gente que es de contrata y tiene el miedo o el problema, quienes son los mas afectados, son los jefes porque la gente de abajo no va a tener cambios,

E12

Subcategoría	Participación gremial
Entrevista	
<i>"no tienen conciencia de trabajador no salen a defender sus derechos, o sea es una herencia de la dictadura entonces hay como una autocensura en las personas, tienen miedo a expresarse a defender lo de ellos"</i>	E1
<i>"la no participación en una apatía... son miedos a perder su fuente laboral y miedo a que piensen que son izquierdistas que son conflictivos"</i>	E1
<i>"el viernes yo le conté a B. que es mi jefa directa, "B el lunes no cuentas conmigo porque estamos en paro...no es opción personal porque es una cuestión para todos ya, no es un benéfico solamente para mi es para todos, yo me voy a adherir y voy a participar"</i>	E7
<i>"Los jefes están preocupados solamente de tener su platita,...los funcionarios están con miedo...los honorarios, incluso los que están a contrata y que llevan poco tiempo, también están con miedo, no van al paro"</i>	E7
<i>"Mira yo fui dirigente... de la ANFINE y este tipo de marcha es una perdida de tiempo es meter ruido no mas,... inclusive la gente del INE nada...desde que yo entre al INE 20 años y están los mismos"</i>	E8
<i>"Porque hay poco interés hay poca cultura de participar en paros"</i>	E8
<i>"la gente no quiere meterse en problemas, tiene cierto temor sobre todos los contrata son dudosos ... ese grupo que estaba allá afuera la gran mayoría es de planta"</i>	E8
<i>"antes había una campaña del terror pero hace como 10 años atrás la gente que participaba en ese tipo de cosas era mal mirada se perseguían a fin de año no seguían....si hubieron... salieron perjudicados"</i>	E8

"Mira nosotros como funcionarios públicos nos rige un Estatuto Administrativo, a cualquier persona los rige la ley, pero para nosotros el estatuto es como la ley ...nosotros hacemos algo simbólico para dar a conocer que no estamos de acuerdo con algoel servicio publico no se puede parar, te pueden hacer un sumario, a los dirigentes no porque tienen fuero sindical, nosotros estamos muy desprotegidos en ese sentido"

E9

Subcategoría	Política salarial
Entrevista	
<i>"se siente la inestabilidad laboral... te provoca tensión y eso se da porque hay mucha gente a honorario"</i>	E1
<i>"Es mucho mas fuerte ahora, además que yo considero una ilegalidad espantosa que el Estado que sea el primero en violar la ley de no ponerle imposiciones a los trabajadores para mi el honorario solo tendría que ser por proyecto y el resto tendría que ser todo a contrata"</i>	E1
<i>"hay trabajadores que llevan cinco, diez años a honorarios, además le estamos haciendo un perjuicio terrible al Estado porque resulta que las personas al tener menos fondos van a tener una jubilaciones miserables"</i>	E1
<i>"estamos trabajando como dirigentes de las diferentes asociaciones a través de la ANEF... ha habido un compromiso de que los honorarios vayan pasando a contrata y se vayan abriendo las plantas y las contrataciones vayan postulando a las plantas y vayan teniendo sus cargos en propiedad...estamos años con el tema presionando".</i>	E1
<i>reclamábamos que la modernización que cambiaba tantas cosas no cambiaba la escala de sueldos, que era la misma del 73, y esa escala de sueldos sigue vigente para nosotros"</i>	E3
<i>"la preparación y la experiencia, los funcionarios no son reconocidos con un incentivo económico, y tu sabes que a todos nos mueve lo económico"</i>	E9
<i>"antiguamente las horas extraordinarias se entregaban a todos los funcionarios, te ponías de acuerdo en quedarse una hora mas todos los días y ya eso te hacia trabajar mas motivadamente, eras fiel con tu jefe, la gente se quedaba trabajando hasta tarde"</i>	E9

"con la forma en que hicieron las cosas, no hubo incentivo... si hubieran incentivado a la gente, te aseguro que no hubiera habido resistencias, un trabajador bien pagado, es un buen trabajador, responsable y todo lo que se le pida"

E9

"nosotros igual tenemos una asignación de viático de servicios todos los meses y entonces igual es un incentivo, porque nosotros conservamos ese servicio, no por nosotros, es porque es un pago de viático, y lo otro, la unidad mía son todos de planta y se dijo que si trabajábamos mas nos iban a dar tiempo compensado, a nadie le intereso po...páguenles la plata y mas encima se demoraran como un mes para devolver el tiempo compensado...no se puede..."

E9

"Ahora voy a hablar de la gente antigua...."para que voy a capacitarme si voy a ganar lo mismo, el esfuerzo no me va a dar mayor renta" nosotros siempre andamos buscando una mejor renta, a lo mejo por ahí esta ,la madre el cordero...Lo motivacional es la renta, ... en la Administración pública no es así, te capacitan para producir mas, pero eso no significa que tu vas a ganar mas "

E11

"usted tiene tantas horas de capacitación, ya...debería haber un impacto en la remuneración, porque si yo me voy a capacitar voy a hacer un mejor trabajador, voy a analizar mas profundamente, entonces debería ir acompañado por algo mas"

E11

DIMENSIÓN: PERCEPCIÓN GRUPAL DEL CAMBIO

Categoría	Compromiso
Subcategoría	Compromiso Organizacional
	Entrevista
	<i>"esta bien determinada la misión la visión, la gente sabe mucho más de la institución que antes".</i>
	E1
	<i>"Si, la gente a pesar de todo se siente orgullosa de trabajar en el INE y con lo que se hace en el INE...tienen una visión y saben contestar y les gusta ser funcionario "</i>
	E1
	<i>"yo tengo una visión de que los trabajadores del INE en promedio son mejores que los de la administración pública"</i>
	E1
	<i>"nosotros tenemos puesta la camiseta porque nosotros no trabajamos para una sola persona sino para todo el INE, porque nosotros somos la cara visible para muchas personas, nosotros no hablamos para el interior, hablamos para el exterior...entonces tenemos que cuidar un prestigio para afuera, internamente lo tenemos, pero externamente cuando salen las cifras de algo digan lo que digan que las cifras bajo o subió, que las cifras están que se cuestionan, a nosotros nos da igual porque lo hicimos y lo hicimos bien".</i>
	E2
	<i>"Me da rabia, me molesta por el hecho de que me toquen mi pega que me toquen lo mio, yo ahí discuto".</i>
	E2
	<i>"cómo te comportas eres, estando siempre representando dejas de ser tal persona y eres INE, eres la chilena cuando estas en el exterior...uno tiene que adecuarse al instituto"</i>
	E4
	<i>"nunca nos vamos a poder comparar con las Estadísticas de Dinamarca de Inglaterra, que son países de la OCDE que llevan 100 años haciendo estadísticas, nosotros tenemos distintas culturas...pero no nos vamos a poder asimilar a ellos en cien o ciento cincuenta años, cuando cambiemos culturalmente...porque tenemos sangre latina, te fijas. Yo he viajado harto al exterior y somos distinto por lo tanto va a ser muy difícil que en nuestras culturas en algún momento nos asemejemos...porque por ejemplo en el INE de Canadá les pagan otros sueldos tienen otras infraestructuras"</i>
	E4
	<i>"Yo mirando los valores institucionales, yo diría que debemos aprender a trabajar más con transparencia definitivamente y con compromiso, si bien es cierto son nuestro valores deberíamos vivirlos mas a concho"</i>
	E4
	<i>"nosotros respetamos mucho a la institución, de hecho nosotros siempre nos decimos que somos "funcionarios institucionales"</i>
	E6
	<i>"nosotros valoramos el secreto estadístico"</i>
	E6

<i>"nosotros como funcionarios antiguos de planta, tenemos que velar por mantener los valores del INE, entonces a nosotros nos llega constantemente gente que viene de pasada que quiere instaurar sus ideas siempre y cuando estén dentro de la modernización del estado o de las políticas de Estado y de hacer del INE una institución desarrollada en cuanto a estadísticas y sin perder nuestras leyes y normativas apoyamos cien por ciento, ahora si vemos que la cosa se desliga tenemos que como funcionario decir que no"</i>	E6
<i>"nosotros somos un organismo rector, nosotros hacemos estadísticas no podemos dar un parecer, tenemos que ser lo más neutro posible"</i>	E6
<i>"Entonces los profesionales que somos antiguos en esto tenemos que velar con que no se contamine el tema"</i>	E6
<i>"Bueno con mi trabajo, con el IPC, antes me preguntaban "¿y tu donde trabajai en el INE", ¡ha en el IPC! y yo le decía en el hermano chico del IPC que es el IPM, ahora trabajo en el IPC, es importante me siento bien porque...es importante..."Es importante porque es a nivel nacional, me siento orgulloso de estar a cargo de esa parte con las personas, en terreno, donde entregan la información"</i>	E7
<i>"Entregar estadística oficial, y esta estadística tiene que ser de tal forma y de tal calidad que ayuden al país"</i>	E8
<i>yo me he dado cuenta que personas a honorarios que han pasado por el INE, por comentarios que me han hecho que quedan muy desilusionado con la institución, ven como la parte negativa</i>	E8
<i>"para mi mejorar tiene que ver con formar al funcionario publico...No tan solo darle un curso al año o que valla a ser cursos afuera "</i>	E8
<i>"Yo tengo la camiseta puesta totalmente, el INE me ha formado como funcionario, me ha entregado mucho y yo también le entregado a la institución"</i>	E8
<i>"los que no son permanentes son como seiscientos y tantos entonces el gran grueso es gente que no tiene compromiso que hacen bien la pega pero no están bien involucrados"</i>	E8
<i>"darles la importancia que tiene el INE dentro del país, por ejemplo el indicador, los CENSOS, eso no esta integrado en los funcionarios nuevos, en la gente que esta llegando"</i>	E8
<i>, el funcionario antiguo de planta, yo que llevo 20 años aquí veo una persona honesta transparente que tiene un interés por el INE...El funcionario de planta tiene una responsabilidad administrativa, hasta una responsabilidad legal que responder.</i>	E8
<i>yo diría que actualmente el INE tiene demasiada gente a honorario obvian la parte del compromiso, por que muchas veces la gente busca solo ganar plata y otros solo estabilidad laboral, gente que gana mas de un millón esta Tres meses y ya se van, y la institución que da con el desprestigio</i>	E8

<i>" En el contrata y honorario, la desmotivación que se produce es el no compromiso con la institución"</i>	E9
<i>"antes yo tenia la camiseta puesta ahora no, mira en todo el INE administrativos técnicos, profesionales, las rentas no son muy buenas, entonces hay muchos profesionales jóvenes que están de pasada, no hay mucho compromiso, ellos vienen y creen que están de pasada, pero muchos se quedan, los que se quedan se ponen la camiseta, los nuevos no se ponen la camiseta los colores del INE"</i>	E11
<i>"lograr que la gente que trabaja conmigo llegue a tener una remuneración estándar para todos, eso quiero, ojala me permitan lograr llegar a cumplir los objetivos"</i>	E12
<i>"Entonces que se puede hacer con ese tipo de gente que no quiere subirse al carro, las evaluaciones no son suficientes"</i>	E12

Subcategoría	Dedicación al trabajo
Entrevista	
<i>"Como que les da lo mismo, y ese el 20 por ciento que deja mal el INE afuera, porque dicen ah , yo trabajo en el INE voy pa allá pero no hago nada".</i>	E2
<i>"Ese 20 por ciento perjudica el trabajo del resto, y diría que esta en los altos cargos, porque la gente que mas trabaja aquí están mas abajo, son como los ratoncitos, los que mas "le sacán el jugo".</i>	E2
<i>"por la carga laboral que existe, ponte tu yo entro acá a las ocho y me voy a las cinco o a las cinco y medía y si me quedo es porque yo quiero quedarme".</i>	E2
<i>"aquí primero somos personas, con alma, cuerpo, corazón y vida y eso nos hace responsable por nuestro trabajo, y aquí se debe trabajar a concho"</i>	E4
<i>yo lo tengo en una anotación de mérito de una funcionaria porque lo tengo en una calificación y lo mencioné, "cómo no has ido a almorzar, y la funcionaria me dice- no lo que pasa , es que me agarró el corazón" es decir, le agarro el corazón y produce más...</i>	E4
<i>"si había una responsabilidad por ejemplo "esto tienen que tenerlo para el viernes.." yo lo tengo para el viernes, aunque eso implique quedarme hasta mas tarde"</i>	E7
<i>"tengo que sacar mi carga de trabajo, es importantísimo lo de uno, porque se atrasa uno y se atrasa todo el equipo, y el IPC no se puede parar entonces..no se puede"</i>	E7
<i>"el nuevo funcionario si tenís algo que hacer que no te gusta, te ayuda, te colabora, se pueden quedar hasta las 11 de la noche y trabajando...lo cual es bueno es positivo"</i>	E8

<i>"se ponen la camiseta, cuando hay un jefe que involucra a todos en el tema, si hay que quedar hasta las once de la noche te quedai, por que involucra a toda la institución con un PMG"</i>	E8
<i>"no hay autoexigencia por que ... los funcionarios públicos nos rige una escala única de remuneración y los sueldos son bajísimos, entonces influye en la desmotivación"</i>	E9
<i>"lo definiría como con una cultura pasiva, acepta lo que viene, cumple lo que le están pidiendo, obviamente buscar la fórmula para trabajar menos, una cultura que no se plantea frente a la autoridad, como diría yo de bajo perfil, muy preocupado de sus problemas domésticos."</i>	E9
<i>"yo me voy a capacitar por cultura general, hay cabros que se echaron el diplomado por que era difícil,...pero yo sabia que lo podía hacer, pero fui motivado por crecer un poco mas, por desarrollar mi cultura general"</i>	E11
<i>"estoy segura que llego a las 8 de la mañana y están trabajando pero conmigo tienen tiempo para decir oye tengo hoy prueba me das tiempo para estudiar y lo hacen pero cumplen"</i>	E12

Subcategoría	Satisfacción laboral
Entrevista	
<i>"ya no estaban haciendo lo que a ellos siempre les gustaba hacer, estar siempre en su metro cuadrado"</i>	E5
<i>"la atención a la gente es mas comprometida con su trabajo, ahora no se sienten como obligados,... ahora hay mas participación de las personas"</i>	E7
<i>"el funcionario de planta esta desmotivado hemos dejado pasar muchas cosas sin reclamar sin levantar la voz por que estoy comprometido"</i>	E9
<i>ahora la gente que participa en los aniversarios va por obligación... ¡tengo que participar si no me van a anotar, mucha gente a honorario y contrata e visto asi"</i>	E9
<i>"antes no te exigían ir porque era muy divertido entonces ibas porque querías, antes un mes antes los funcionarios se estaban probando ternos, las mujeres probándose trajes todas cocorocas porque había que celebrar era muy bonito...todo un acontecimiento..."</i>	E9
<i>"entonces eso significa que la gente que lidera y su equipo piensan lo mismo," yo tengo que hacerlo, no porque tengo ganas de hacerlo"</i>	E12
<i>hace falta como darles mas curso, pero en la sicológica, porque ya todo el mundo conoce pa donde vamos, y que estamos haciendo, pero hay que trabajar con la gente, a la gente hay que escucharla</i>	E12

Categoría	Cultura Social
------------------	-----------------------

Subcategoría	Ética Laboral
---------------------	----------------------

Entrevista	
<i>"Claro porque le falta la parte de relaciones humanas, mucha soberbia de estos cabros"</i>	E1
<i>"el hecho de los tratos, en general la misma gente nueva que llega es muy como que te quieren poner el pie encima, entonces los tratos de esa persona son malos el mismo hecho de que llegan en la mañana y no te saludan".</i>	E2
<i>" hay gente que esta enferma, esta físicamente y mentalmente enferma porque se guarda eso...yo lo vi con una persona que estaba así, de repente estaban con mal trato hacia ella, esta persona es como tímida, y ella para evitar problemas ella no decía nada, ella era muy buena para su trabajo".</i>	E2
<i>"una vez me criticaron, porque una vez yo estaba de vuelta de vacaciones y lo primero que me encuentro con un auxiliar "hola me dice le doy un beso en la cara" Y Después alguien me dijo oye me dijeron que te saludai de beso en la cara"</i>	E5
<i>"No en general eso pasa, es por el hecho de que son auxiliares, maestros, no digo que no saluden mal, pero se nota la diferencia, por ejemplo dicen ah pero si es un simple auxiliar"</i>	E5
<i>"se veía bastante discriminación "</i>	E6
<i>"Tu ves discriminaciones cuando nuevas jefaturas asumen y tu ves que ya no saludan como acostumbraban hacerlo, te das cuenta, pero eso ya es una cultura de la persona"</i>	E6
<i>"yo lo expreso, soy una persona que si veo algo que esta mal, lo digo...pero no hay que hacerlo muchas veces porque de si no, soy conflictivo, pero eso esta ocurriendo muchos años atrás, si tu alegas tus derechos, eres conflictivo....a mi lo que mas me molesta es eso que cuando reclamas tus derechos eres catalogado como una persona conflictiva"</i>	E11
<i>"pero si hay jefes que les interesa, si no es ingeniero no eres algo, porque lo he escuchado y de qué universidad vienes, ah no, esa es súper mala"</i>	E12

Subcategoría	Organización y Familia
---------------------	-------------------------------

Entrevista	
<i>"tengo una familia INIANA, nos casamos para el proyecto del PF, ósea primero nos conocimos en el proyecto del PF y nos casamos en el proyecto del PF, y bueno y quede embarazada de mi hija mas grande, después la segunda hija quede embarazada para el pre-Censo del 91 y nació para el Censo del 92. O sea toda mi familia esta unida por el INE"</i>	E5

<i>"Si, igual se ha dado de muchos matrimonios, que se conocieron acá...pero ninguno de los dos llega a ser jefe, pero es igual el INE es responsable de este matrimonio le digo yo a mi marido"</i>	E5
<i>"antes se hablaba de la familia INE, antes las personas se saludaban se convidaban, había otro INE, ahora no existe esa familia INE, cambió absolutamente"</i>	E9

Subcategoría	Relaciones Interpersonales
Entrevista	
<i>"no se crean ningún tipo de lazos, ahora compiten todos contra todos, y antes eso no era así poh...el compañerismo, la conciencia de clase, la solidaridad"</i>	E1
<i>"la gente de ahora de los 35 y 40 años es gente tremendamente desmotivada, muy inserta en el individualismo y el consumismo"</i>	E1
<i>"nosotros les decimos ellos son los "pudientes" y nosotros somos los "parientes pobres" incluso lo dijo una vez el subdirector administrativo, que aquí hay como una "franja de Gaza" "</i>	E2
<i>"tu ibas o iba gente del departamento a otro , y era como ir a tu casa, pero ahora tu vas a otro lado o ves gente y te miran con cara así, como diciendo que hace aquí, y si miras ,ahora la mayoría de la gente como que ya no se mueve mucho, antes se movía mas de un piso a otro".</i>	E2
<i>"la misma gente que estaba antes, pero que se ha vuelto mas fría, y yo creo que es por lo mismo que les ha pasado de estar postergado".</i>	E2
<i>"no falta el que sale con la talla, el que salga con una tontera o pone la radio fuerte y se pone a bailar pero es como para hacer ameno y eso si sirve y no quiere decir que porque no te vay a poner a decir un chiste, no te vai a poner a tontear y yo digo eso de la edad no importa la edad es lo de menos lo que importa es que hay que hacerlo grato...pero aqui todos se relacionan por igual"</i>	E2
<i>"ahí se acogen , nosotros decimos que somos "el hogar de cristo", ahí a nadie se le deja como decir "oye yo no voy a estar contigo porque tu eres menor", no somos todos igual si hay que lesear, lesear, ponte tu los cabros que están ahí son bien conciente y se pueden poner al nivel de la persona y nosotros bajar al nivel de ellos".</i>	E2
<i>"en otras unidades de acá mismo , que tu vas y son como muy ellos no hay una relación como la de allá, la única vez que los vemos unidos es para la fiesta del INE, como que están unidos, pero eso se termino y sea acabó"</i>	E2
<i>"ya las relaciones se modificaron porque el teléfono suena, que hay mucha gente, y sobre todo cuando hay muchas mujeres, porque los hombres son menos conflictivos, las relaciones de mucha gente"</i>	E3

<i>" Las relaciones que tengo con mis colegas es solo por trabajo mas que por cosas personales"</i>	E4
<i>"Allá en Bulnes no, allá la cosa es más comunitaria y al ser más comunitaria hay más enredo, obvio, te fijas, más reuniones, más problemas, más pelambre"</i>	E4
<i>"hay relaciones muy buenas en cuanto a gente, las situaciones de guerra son en cuanto a trabajo, pero personales, no"</i>	E5
<i>"yo veo más unión familiar entre la gente, porque si a alguien le pasa algo, todos están preocupados,... yo veo mas unión familiar en Vicuña Mackenna, allá en Bulnes como que la gente habla de puro trabajo, y no ha cambiado con la reforma"</i>	E5
<i>"cuando llegas a Bulnes físicamente, como que se siente el aire contagiado, como malas vibras, y por eso te digo trato de no ir para Bulnes, ...no es lo mismo entrar a la oficina que estar afuera y te saluden, porque afuera te dicen como estai tanto tiempo como cariñoso, pero entras a la oficina y la misma persona te dice "hola" y ya, y yo me acerco las saludo y noto en el aire algo distinto, y es como que están entre ellas con problemas. Otras personas me han dicho lo mismo, el aire esta contaminado"</i>	E5
<i>"Me gustó el ambiente de compañerismo que existía entre los grupos de trabajo"</i>	E6
<i>"estos cargos políticos sabemos que van a durar poco...no nos oponemos a que llegue gente, pero cuando llega gente con ideas cerradas y vemos que no hay entendimiento por lo general sabemos que hay problemas"</i>	E6
<i>"ellos lo ven como que te estas oponiendo a ellos y uno no se opone a esa persona uno se pone a la forma de trabajo que hacen"</i>	E6
<i>" se preocupaba de uno..." todos los días te preguntaban como estabas, hoy es difícil que un funcionario le pregunte a otro...todos ahí eran como un ejemplo, porque ellos tenían respeto,...te enseñaban tu trabajo...se preocupaban de uno... eran personas súper justas... yo siempre los recuerdo como ejemplo de funcionarios publico, a parte de ser profesional, eran cariñoso, buena gente.... en la parte técnica yo aprendí mucho...eran muy preparados de la antigua escuela, de hecho eran profesores humanistas"</i>	E8
<i>"con la reforma se ha perdido mas el compañerismo, porque ya la parte laboral es mas importante por que ya "no ...yo quiero llegar mas lejos, ser mas considerado...mostrarme mas...entonces se ha perdido el compañerismo, siempre estai como a la defensiva, ahora vei cara pero no corazón, antes no importaban ...ahora como que te obligan a tener un buen clima laboral, pero muchas veces no es natural y antes no se daba el tema de joder al otro, antes te ayudaban si cometiai un error te ayudaban, había mas compañerismo en ese sentido, ahora si te equivocai te parten..."</i>	E8

<i>"un lugar donde tu llevai hartos años, con una buena cantidad de horas al día en tu trabajo, tu la llegas a querer, con gente antigua que ves y sabes si tomó desayuno o no tomo, si tiene problemas, si le fue mal, que te pide prestado para la micro o tu pides luca prestada para la micro"</i>	E9
<i>"las relaciones a nivel de departamento son básicamente de trabajo, poca comunicación básicamente porque tienen que producir, producir, producir "</i>	E9
<i>"nosotros tenemos en el fondo un montón de personas produciendo pero antiguamente nosotros trabajábamos en conjunto y ahora no, no hay comunicación o hay poca comunicación, ... estamos trabajando aislados todos porque cada uno da vuelta la espalda, entonces cada uno esta aislado"</i>	E11
<i>"Claro por que estamos solos trabajando, mirando cada uno a la pared o hacia fuera, luego estamos trabajando en forma individual."</i>	E11
<i>los funcionarios antiguos conversan... se ríen... no es que los nuevos no conversen pero son un poco mas individualistas"</i>	E11
<i>"Antiguamente se hacia el aniversario del INE, lo empezábamos en agosto y lo terminábamos en octubre, ... la gente participaba, ahora apenas participan como que los tienen cortito. En esos tiempos uno hacia cohesión con sus compañeros, ahora no hace..."</i>	E11

Subcategoría	Choque generacional
Entrevista	
<i>"lo negativo es que antes ha habido una disociación entre la nueva generación y la antigua, y ha habido una actitud un poco despectiva hacia los funcionarios antiguos".</i>	E1
<i>en el INE la gente antigua estamos quedando muy pocos, entonces las relaciones de los antiguos con los nuevos muchas veces es exclusivamente de trabajo, viene un joven saluda y pide algo y ya chao se despide y ya, porque ellos tienen su grupo y nosotros los "viejos" nos vamos quedando en nuestro grupo"</i>	E3
<i>"somos contados los antiguos no lo tomamos mal tampoco...cuando llegamos al INE y éramos los jóvenes también nos juntábamos y alrededor estaban lo mayores... la diferencia era que nosotros cuando llegamos ,éramos muy respetuosos corteses y nos regíamos por las reglas al pie del cañón, ahora no, los jóvenes que llegan, atrevidos, gritones, altaneros, garabateros"</i>	E3
<i>"los jóvenes de ayer no son los jóvenes de ahora, en los jóvenes de antes había respeto"</i>	E3

"el joven actual es como distinto, es más impulsivo antes era como caminando mas lento en la vida, porque la vida era mas lenta, ahora todo es más rápido, los jóvenes son rápido y todo quieren cambiarlo porque todo lo encuentran malo con sus propias ideas"

E4

"es así como que a la gente antigua ya no los consideraban, como que se sentían obsoletos con todo el sistema"

E5