



Facultad de Ciencias Sociales  
Escuela de Psicología  
Tesina

**“PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL Y MANERAS  
DE ENFRENTARLO. UN ESTUDIO DE CAMBIO EN LA  
DISPOSICIÓN FÍSICA DE UNA ORGANIZACIÓN DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.”**

TESINA PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO EN  
PSICOLOGÍA Y TÍTULO DE PSICÓLOGO.

**Por:** Camila Fuenzalida.  
Hans Waltemath.

**Profesor Guía:** Melvin Anabalón.

**Profesor Informante:** Carlos Canales.

*Santiago, diciembre de 2015.*

## **AGRADECIMIENTOS**

En esta instancia, donde se empieza a finalizar un proceso importante de formación de nuestras vidas, quiero agradecer principalmente a mi familia, a mis padres, hermano, por aquel sostén incondicional entregado durante mi proceso de formación como Psicóloga.

A Roberto Pastén por su apoyo y compañía durante estos años.

También, a mi compañero de Tesina Hans Waltemath por su amistad, energía, fuerza y apoyo absoluto.

A mi profesor Melvin Anabalón, como mi guía de tesis y de práctica, por sus constantes consejos, por su entrega de conocimientos, por el empuje que nos daba en cada asesoría y por su amor a la Psicología y al trabajo que me transmitía. Además, agregar que me soportó como su “sombra” durante estos años.

A todos los funcionarios de la Subsecretaría de un Ministerio del Estado de Chile que nos apoyaron y participaron de este estudio, permitiéndonos llegar a esta instancia final.

*Camila Fuenzalida M.*

A mis queridos padres, A Dios por la inquebrantable fuerza. A Daniela Amengual por su apoyo incondicional! y a mi abuelo Luis Waltemath Recabarren por su sonrisa inmortal!.

A Melvin Anabalón por guiarnos en cada proceso de este estudio!, por supervisar cada entrega y corregirnos hasta lo último!. A Luis San Martin Mena por gestionar!, la realización de mi práctica profesional en este mismo lugar!

A mi supervisora de terreno Sara Valenzuela por facilitar!, la realización de las entrevistas sin problemas de mas!

A Camila Fuenzalida, compañera de Tesis y amiga!, por su compañía y apoyo en la realización de esta tesina!.

Agradecemos a todos los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la Subsecretaria de un Ministerio del Estado de Chile objeto de Estudio!, por permitirnos realizar las entrevistas con calma y sin apuro!

Un abrazo a todos los trabajadores de Chile.

*Hans Waltemath O.*

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>I. Resumen</b>	<b>7</b>
<b>II. Introducción</b>	<b>9</b>
<b>III. Antecedentes</b>	<b>11</b>
1. Panorama Internacional	11
2. Lineamientos de la OCDE	12
3. Reformas en Chile	13
<b>IV. Definición del Problema de Investigación</b>	<b>16</b>
<b>V. Pregunta de Investigación</b>	<b>18</b>
<b>VI. Relevancia</b>	<b>18</b>
1. Teórica	18
2. Practica	19
3. Social	19
<b>VII. Objetivos</b>	<b>21</b>
1. General	21
2. Específicos	21
<b>VIII. Marco Teórico</b>	<b>22</b>
1. Cambio Organizacional	22
A) Cambio como gestión Organizacional	22
B) Cambio Planificado	24
2. Desarrollo Organizacional	27
A) Importancia de los procesos de la Organización	27
B) Proceso como Estrategia Educativa	27
C) Individuos que Generen Capacidad Auto Analítica	28
D) Congruencia entre los Componentes de la Organización como Estrategia	28
E) Modificación de la Conducta al cambiar los Escenarios en el Trabajo	28
F) La Cultura como Componente Esencial en este Proceso	29
3. Aportes de la Ergonomía al Estudio	31
A) Ergonomía	31
B) Ergonomía y Arquitectura	32

C) Especificaciones Ergonómicas del Ambiente Físico	33
4. Estrategias de Afrontamiento	35
A) Perspectiva Cognitivo Sociocultural	35
B) Estilos y Estrategias de Afrontamiento	36
i. El Modelo Transaccional de Folkman y Lazarus	36
ii. Escala de Modo de Afrontamiento	37
<b>IX. Marco Metodológico</b>	<b>40</b>
1. Enfoque Metodológico	40
2. Tipo de Investigación	41
3. Diseño de Investigación	42
4. Tipo y Característica de la Muestra	43
5. Técnica de Levantamiento de la Información	45
A) Entrevista Semiestructurada	45
6. Técnicas para la Interpretación de la Información	46
<b>X. Análisis de Resultado</b>	<b>48</b>
1. Tópicos	48
A) Opiniones con respecto al proceso de cambio	48
B) Facilitadores individuales	49
C) Facilitadores Organizacionales	50
2. Matriz de Análisis	51
3. Análisis por Categoría	52
A) Opiniones con respecto al proceso de cambio	52
B) Facilitadores individuales	55
C) Facilitadores Organizacionales	59
<b>XI. Conclusión</b>	<b>62</b>
<b>XII. Sugerencias</b>	<b>70</b>
<b>XIII. Bibliografía</b>	<b>72</b>
<b>XIV. Anexos</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 1</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 2</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 3</b>	<b>90</b>

<b>Anexo 4</b>	<b>105</b>
<b>Anexo 5</b>	<b>116</b>
<b>Anexo 6</b>	<b>126</b>
<b>Anexo 7</b>	<b>134</b>
<b>Anexo 8</b>	<b>143</b>
<b>Anexo 9</b>	<b>152</b>

## RESUMEN

La presente investigación apunta a dar a conocer los facilitadores individuales que poseen los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos, para enfrentar un proceso de cambio en la distribución física dentro de la organización. Es importante señalar que el presente estudio se fundamenta en una situación real y existente durante el primer semestre del año 2015, específicamente este estudio se basó en el traslado de la subsecretaría de un Ministerio del Estado de Chile desde un edificio a otro. El primero con características más bien tradicionales a un edificio con características modernas y de planta abierta.

Para lograr lo anterior, el investigador utilizó la metodología cualitativa, ya que esta permitió conocer en mayor detalle, los facilitadores individuales, organizaciones y opiniones con respecto a la experiencia de haber atravesado por un proceso de cambio en la distribución física dentro de la organización.

Por otro lado, esta metodología permitió que emergieran nuevas concepciones con respecto a las herramientas que posee y entrega una organización a sus trabajadores. Todo esto por medio de la interpretación de los datos arrojados a través del instrumento de recolección de datos, que para la presente investigación fue la entrevista semiestructurada.

Los resultados obtenidos arrojaron datos relevantes que permitieron identificar los facilitadores individuales, organizacionales y opiniones de cada funcionario entrevistado. Lo cual se ejemplifica con la siguiente frase: *“...acá esta todo abierto...emm, había más silencio también allá, había más concentración, aquí no po, aquí llega una hora en que todo el mundo grita, todo el mundo habla y tu trabajo tienes que hacerlo exactamente igual como lo hacías allá. A diferencia que allá había la posibilidad de más concentración, estar más tranquilo, acá no po, acá estay sonao, no existe eso.”*

**Palabras claves:** Facilitadores individuales, Facilitadores Organizacionales, Opinión, Cambio, Organización, Distribución Física, Estrategias de Afrontamiento.

## I. INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como finalidad investigar y dar a conocer los facilitadores individuales que les permiten a los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la Subsecretaría de un Ministerio de Chile, sobrellevar un proceso de cambio de las condiciones del espacio físico del puesto de trabajo dentro de la organización.

El cambio en la disposición del espacio físico del cual tratará el transcurso de esta investigación consiste en el traslado de los funcionarios de un edificio de carácter convencional a otro de nuevas características; éste último conocido como “de planta abierta”, en donde la estructura de los puestos de trabajo tuvieron algunos cambios de gran relevancia; los espacios individuales y comunes no son los mismos, por ejemplo; existió un cambio considerable en cuanto al número de personas que trabajan por piso, pasando de 20 personas aproximadamente distribuidos en oficinas individuales o duales (carácter convencional), a una plataforma de 150 personas aproximadamente distribuidos en puestos de trabajo abiertos (planta abierta). En donde diversos factores como; la privacidad, las prácticas habituales, clima laboral, contaminación acústica, canales comunicativos, acceso a servicio sanitario, entre otros, se vieron afectados. (BBC.2013)

Este cambio entre otros factores, surge a partir del excesivo gasto fiscal en arriendo de inmobiliaria pública para fines administrativos, por lo cual, se busca reducir el costo en inmuebles, situando a diversas áreas administrativas en un mismo edificio.

Por otro lado, lo que respecta a la comunicación interna, considerando que los trabajadores no han sido informados con anterioridad, la incertidumbre que puede surgir en cada uno de ellos será un fenómeno a considerar.

De acuerdo lo anterior, esta investigación pretende aportar con los conocimientos necesarios para enfrentar situaciones de cambio de distribución física en los puestos de trabajo. Además, se espera poner en discusión las habilidades propias de cada funcionario y de las propias organizaciones para llevar a cabo nuevas modalidades de trabajo, las cuales se han ido implementado con la modernización.

Para fines de la presente investigación, asesorados por un marco teórico y guiados por un marco metodológico, realizaremos entrevistas semiestructuradas que permitirán el levantamiento de información. Además, de dar a conocer cuáles son aquellos facilitadores que les permitan a los funcionarios públicos manejar y adaptarse de manera eficiente y exitosa a nuevos procesos de cambio.

Se desglosará cada concepto teórico para beneficiar la comprensión, la adquisición de conocimientos y para justificar esta investigación. Con el presente estudio se pretende aportar en las organizaciones que podrían verse enfrentadas a algún proceso de cambio similar al cual está enfocado este estudio. Con el objetivo de que los procesos de cambios que se presentarán en un tiempo próximo sean adecuadamente implementados, considerando principalmente a sus funcionarios y como estos responderían de la mejor manera a un proceso de esta envergadura preparándolos para el impacto en todas sus dimensiones.

En este escrito se desarrollarán una serie de objetivos, que nos orientarán a responder nuestra pregunta de investigación. Se dará a conocer una serie de antecedentes que guiarán posteriormente la relevancia del tema a indagar.

## II. ANTECEDENTES

### 1. Panorama Internacional

En las últimas décadas del siglo XX ha habido una indudable modernización de los Estados Latinoamericanos.

A partir de esta propia modernización se ha ido generado una serie de propuestas centradas en la conveniencia e inconveniencia de la intervención estatal en la economía, aquello abrió el debate para una nueva mirada hacia el Estado.

*“Si en aquellos años, el problema estaba centrado en la crisis (fiscal, política, administrativa), a partir de entonces la perspectiva hacia el Estado ha girado en generar “nuevos enfoques de calidad” y de la forma en cómo debería funcionar el gobierno a fin de obtener mejores resultados y generar un real impacto en la sociedad”.* (González, E, 2003, p.79).

Desde los años 80, los cambios macroeconómicos a nivel mundial llevaron a los Estados Latinoamericanos a una crisis fiscal de alta envergadura junto a una fuerte y devastadora deuda externa, reducidos irremediablemente a una administración principalmente de carácter tecnócrata y subsidiaria al modelo neoliberal. Estos dos procesos principalmente propiciaron un estancamiento financiero y altas tasas de inflación en los países de Latinoamérica; intereses económicos y políticos de aquellos sectores apegados al modelo neoliberal querían mantener aquel modelo en la región y con las correspondientes atribuciones a sus respectivos aparatos estatales, es aquí el punto de inflexión donde los Estados Latinoamericanos se tienen que repensar y posicionar, debido a que este modelo no resolvió los problemas antes mencionados.

## **2. Lineamientos de la OCDE**

Dado el panorama internacional surge la OCDE como *“una Organización en la que los países comparan, intercambian experiencias en políticas públicas, identifican mejores prácticas, promueven decisiones y recomendaciones, y mediante esos y otros instrumentos legales, acuerdan y se comprometen con estándares de alto nivel técnico y avanzada voluntad política.”* (OCDE.2015).

Debido a los lineamientos políticos, económicos y sociales de la OCDE se empieza a generar un nuevo enfoque para los Estados; principalmente en ser reguladores de las acciones y relaciones económicas de la nación, un Estado que garantice el cumplimiento de los acuerdos económicos y sea lo suficientemente fuerte para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario Internacional.

Los países integrantes de la OCDE de la cual Chile es miembro desde el año 2010, apuestan a la metamorfosis radical de sus aparatos públicos. Estos deben desarrollar continuamente sus capacidades para ser un mejor receptor de las demandas de la sociedad, tanto en su conjunto como en sus diferentes segmentos, pero además y sobre todo para generar resultados eficientes, eficaces, ahorradores de recursos y disponer, con altos estándares de calidad, los bienes y servicios que entrega.

Y es por ello que, sus miembros han realizado profundas reformas a su gestión pública en los últimos 20 años. Es tal su convencimiento sobre esta postura, que permanentemente han tratado de recomendar la reformulación de la estructura pública a todos los países, para que tengan mejores resultados económicos, sociales y para la integración global comercial.

### 3. Reformas en Chile

En Chile, caminando en esta dirección, ha ocurrido un cúmulo de reformas que expresan y dan cuenta de este cambio de paradigma. De acuerdo a datos obtenidos de diversas páginas gubernamentales del estado de Chile, encontramos diversos cambios producidos en nuestra administración pública. A continuación, mencionaremos algunos procesos que consideramos “hitos” en esta materia a fines de nuestra investigación.

En el año 1998 se da comienzo al “plan de mejoramiento de la gestión” (PMGs) creado bajo el amparo de la ley N°19.553, donde su razón de ser se funda en el cumplimiento de objetivos de gestión expresadas en un incentivo de carácter monetario.

Este programa y su implementación ha tenido constantes mejoras, en cuanto a su diseño, implementación, evaluación y seguimiento, abriendo el año 2005 un camino hacia una certificación externa de carácter ISO que avale el plan de mejoramiento de la gestión pública desde una certificación con normativa Internacional.

Por otro lado, dentro del mejoramiento de la gestión por el camino de la transparencia, en pos de entregar un servicio de calidad y fidedigno, en el año 2008 se aprueba la ley N°20285 a través del Ministerio Secretaria General de la Presidencia sobre “Acceso a la información pública”, en donde el artículo 1° explicita lo siguiente; *“La presente ley regula el principio de transparencia de la función pública, el derecho de acceso a la información de los órganos de la Administración del Estado, los procedimientos para el ejercicio del derecho y para su amparo, y las excepciones a la publicidad de la información”*. En el inciso sexto, podemos ver el indiscutible nexo con los procesos de modernización en términos de transparencia a través de medios electrónicos. Éste señala lo siguiente; *“6 Sitios electrónicos: También denominados "sitios web". Dispositivos tecnológicos que permiten transmitir información por medio de computadores, líneas telefónicas o mediante el empleo de publicaciones digitales”*, dando cuenta que el marco legal y mejoramiento de la gestión avanzan juntos.

Por el camino de la gestión estratégica de las personas que ejercen la administración pública, en el año 2003 se crea mediante la ley N° 19.882 **El Servicio Civil**. Con ello se tomó riendas sobre una materia que había estado alejada de los empujes modernizadores, y

se reconoce este ámbito como indispensable en el proceso de modernización, sentándose en las bases para avanzar hacia una gestión pública indispensable en el proceso de modernización del Estado.

Dentro de las modificaciones de carácter informático, se impulsa en el año 2011 un importante plan de modernización y transparencia de carácter electrónico. Puesto en la llamada *“Agenda de modernización del Estado para un Chile desarrollado”*; centrado en mejorar la calidad de los servicios y accesos a ellos, teniendo como eje central al ciudadano y en su periferia un gobierno cercano, eficiente y abierto.

Dentro de los planes de modernización que apuntan a infraestructura, surgieron en el Gobierno de Sebastián Piñera los llamados *“Programa Legados Bicentenario”* y dentro de aquel el *“Plan Barrio Cívico 2010-2014”*, que rescata los lugares que tienen una destacada importancia histórica y urbana para refaccionarlos y ponerlos al servicio de la ciudadanía, materializado en la construcción de modernos edificios públicos para diferentes servicios. Dentro de ese plan se encuentra el *“Edificio Bicentenario”*, que busca entre otras variables, erradicar Ministerios que están dispersos en diversos lugares dentro de la ciudad, para así reducir los costos en materia de arriendo.

Esta intervención, en palabras de Teodoro Fernández, arquitecto del proyecto señala lo siguiente: *“busca dignificar la labor de servicio del aparato estatal, de manera al mismo tiempo de dignificar los espacios de servicio y de cómo se relaciona el gobierno y el Estado con la ciudadanía también sea más evidente cuáles son esos servicios y como sirve el Estado a la Ciudadanía”*.

Cabe señalar, que dentro de un grupo de servicios que se desplaza hacia esta nueva instalación, se encuentra la Subsecretaría de un Ministerio, servicio que es el foco de nuestra Investigación.

Para comprender la magnitud e importancia del Servicio Estatal antes mencionado, cuenta con una dotación total a la fecha de 2.513 funcionarios; de los cuales 211 están en calidad jurídica “planta”, 1428 en “contrata” y 825 en calidad jurídica de “honorarios”.

Dentro del plan de modernización Estatal, en los términos antes citados, algunos ejemplos de los servicios que han pasado de Oficinas de trabajo convencionales a una planta abierta, podríamos mencionar a la Subsecretaría de Prevención del Delito, División de Gobierno Interior, División de Administración y Finanzas de la Subsecretaría del Interior, también trasladados a edificio “Bicentenario”.

Cabe mencionar que debido a ser considerado un tema “interno” y de conflictividad política dentro de los servicios, no pudimos encontrar información sobre estudios que se hayan hecho sobre cambio de condiciones del espacio físico de aquellos. Solo mediante pesquisa informal y del relato de los mismos funcionarios, logramos informarnos que habían pasado por el mismo proceso antes mencionado, debido a que no podíamos deducirlo, ya que también se podría haber dado la posibilidad de que venían de una planta abierta anteriormente y el cambio para ellos no fuese significativo.

### **III. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Las Organizaciones en el mundo actual se están viendo afectadas por distintos procesos de cambios. Éstos se expresan en un sin número de modificaciones que apuestan a mejorar la forma en cómo se realiza el trabajo, a decir, a través de cambios de estructura orgánica, por medio de la modernización de los procesos de trabajo y gestión de personas, como también cambios tecnológicos y ergonómicos enfocado al aspecto físico del espacio de trabajo. Por ende, las personas en la sociedad del trabajo moderno están constantemente viviendo procesos de cambios de distintas índoles, ya sean económicos, sociales, biológicos, inter, extra o intra psíquicos entre otros. Es en estas esferas donde se enfoca nuestra investigación. (Llaneza, F. 2006).

Desde la Psicología se puede afirmar que todos los procesos de cambio provocan incertidumbre y una variedad de dificultades, en donde las personas pueden ver afectada su integridad psicológica, como también en ciertas variables centradas en el que hacer laboral. Por ejemplo; la calidad del desempeño en el puesto de trabajo, como una esperada ejecución de las tareas, cumplimiento de las metas en el tiempo estipulado, coordinación entre las personas, espacio de trabajo confortable para la ejecución de las diversas tareas. Si estas funciones no se organizan de manera adecuada y esperada, puede provocar en ellos consecuencias potentes a nivel individual y organizacional.

De acuerdo a lo anterior, si esta problemática no se atiende de manera adecuada, podrían estar bajo un escenario dificultoso dentro de la organización y sus miembros. A no ser que la organización y sus trabajadores detecten ciertos facilitadores que les permita sobrellevar este proceso de cambio físico.

Cabe destacar que, de acuerdo a los planes estratégicos de cada organización, los trabajadores podrían estar o no preparados para sobrellevar dichos cambios, por lo cual existiría una estrecha relación entre estrategias que ocupa la organización y las estrategias de cada persona para afrontar aquel cambio.

Entonces, si consideramos que un cambio importante en la vida de las personas puede generar cierta incertidumbre e inseguridad por no saber a qué se enfrentarán, y sobre todo por no poseer las herramientas necesarias para sobrellevar aquel cambio, y si además junto a esto agregamos que un cambio puede afectar al mismo tiempo a más personas dentro de una organización y a cada una de ellas les afectara de manera distinta. Es por esto y por lo mencionado anteriormente que creemos que es necesario y relevante investigar esta temática.

Esta investigación estudió un cambio físico en el puesto de trabajo dentro de la administración del Estado, considerando que los funcionarios del departamento de Recursos Humanos de la Subsecretaria de un Ministerios del Estado de Chile pueden verse o no afectados directamente. Es por esto que creemos que se podría dar pie a un sinnúmero de dificultades y disposiciones, por ejemplo; en la dinámica relacional, desempeño laboral, relaciones de poder y canales de comunicación tanto vertical como horizontal etc.

Por ende, apuntamos a buscar los facilitadores individuales que les permitieron a los funcionarios públicos sobrellevar un proceso de cambio en la distribución física de manera deseable, esperada y exitosa, para que así éste no sea un cambio de carácter invasivo e inesperado.

Con lo recabado se cree que se podría gestionar, aportar y promover que en un futuro se desarrollen políticas públicas en donde las organizaciones den a conocer a todo funcionario en qué consistirá cada proceso, indicando cada etapa de éste y en qué se podrán ver afectados. Además, promover una mayor comunicación, para que quienes gestionan los cambios se interioricen con sus trabajadores y así éstos conozcan como sobrellevar un cambio a partir de los facilitadores que tiene cada persona.

#### **IV. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

En virtud de lo anterior, como investigadores nos preguntamos:

*¿Cuáles son los facilitadores individuales que les permiten a los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Subsecretaría de un Ministerio del Estado de Chile sobrellevar un proceso de cambio físico dentro de la organización?*

#### **V. RELEVANCIA**

La importancia de responder a la pregunta anterior y llevar a cabo nuestra investigación, se basa principalmente en identificar ciertos factores individuales que les faciliten a los funcionarios públicos sobrellevar un proceso de cambio físico, en este caso desde oficinas más bien duales o individuales a oficinas con nuevas características conocidas como las de “planta abierta”.

Muchas veces las empresas tanto públicas como privadas no consideran a sus funcionarios en las tomas de decisiones, las cuales muchas veces son de gran importancia, ya sea el motivo que tengan. Creemos necesario incorporar e informar a los trabajadores con anterioridad para que estén al tanto de las decisiones y cambios implementados dentro de la organización.

##### **1. Relevancia Teórica**

Si bien existe información con respecto a los cambios organizacionales, el presente documento aporta información teórica con respecto a las transformaciones físicas que presenta una organización pública y cómo los funcionarios pueden sostener este cambio, considerado como un plan estratégico que debe responder a las necesidades de sus trabajadores para que existan mejoras en cuanto al desempeño, a las relaciones interpersonales, etc. Para poder responder a las necesidades es necesario tener una buena planificación, para así poder dar cuenta de cuáles son las consecuencias y beneficios,

problemas y errores que se pueden producir, y cuál es la importancia de que se generen estas modificaciones físicas.

## **2. Relevancia Práctica**

El presente documento también intenta contribuir con información para otras instituciones públicas que próximamente experimentarán y a su vez se verán afectadas por procesos de cambios, señalando, por ejemplo; cuales son las medidas que se debiesen considerar, que actividades y procesos se deben gestionar para brindar la información que corresponde de manera eficiente. Además de implementar los caminos necesarios, adecuados y efectivos para que cada trabajador viva este proceso con imperturbabilidad y logren un satisfactorio proceso de adaptación frente a estos nuevos cambios físicos.

## **3. Relevancia Social**

Considerando que en Chile más de 220 734 trabajadores pertenecen a la administración central del gobierno, el poder identificar aquellos factores que les faciliten a los funcionarios públicos sostener un proceso de cambio físico nos permite dar cuenta que es lo que ocurre con este sector de la población que deben aceptar modificaciones impuestas por planes gubernamentales del gobierno en vigencia. Junto a esto es importante considerar cuales son las causas y efectos que se puede generar en ellos, como les afecta directamente en lo personal, social, en sus competencias y habilidades, en su estructura de personalidad y anímica, entre otras que pueden ser afectadas y que se identificaron durante el desarrollo de esta investigación. Además, si consideramos que Chile se rige por una ley de jornada laboral que considera 45 horas semanales, siendo esta una de las jornadas más largas de Latinoamérica, y que las personas están mayor tiempo en sus lugares de trabajo, debemos tener siempre presente que nos relacionamos con personas y no con objetos inanimados, por lo que aportar con información con respecto a lo que les ocurre directamente a los trabajadores se nos hace de gran importancia.

De acuerdo a todo lo mencionado anteriormente, creemos que es de gran importancia aportar con la mayor información, para que así en un futuro próximo los procesos de cambios físicos que experimente una institución pública, sean implementados de manera

apropiada, junto a esto que se consideren planes estratégicos para que los funcionarios expuestos sepan cómo sobrellevar estos cambios de distribución física.

## **VI. OBJETIVOS**

### **1. General**

Identificar los facilitadores individuales que les permiten a los trabajadores del Departamento de Recurso Humano de la Subsecretaria de un Ministerio del Estado sobrellevar un proceso de cambio en la distribución física dentro de la organización.

### **2. Específicos**

- A) Describir los facilitadores individuales que les permitan a los trabajadores del Departamento de Recurso Humano de la Subsecretaria de un Ministerio del Estado sobrellevar un proceso de cambio físico dentro de la organización
- B) Describir los facilitadores organizacionales que les permitan a los trabajadores del Departamento de Recurso Humano de la Subsecretaria de un Ministerio del Estado sobrellevar un proceso de cambio físico dentro de la organización.
- C) Describir las opiniones de los funcionarios del Departamento de Recurso Humano de la Subsecretaria de un Ministerio del Estado, con respecto al proceso de cambio físico dentro de la organización.

## **VII. MARCO TEÓRICO.**

Con la finalidad de otorgar una mayor comprensión y acercamiento al tema de investigación, se realizará un recorrido por cada uno de los contenidos mencionados a continuación, que permitirán posteriormente al lector dar cuenta de los facilitadores individuales que les permite a los funcionarios públicos de un Ministerio a sobrellevar un proceso de cambio de las condiciones de espacio físico dentro de la Organización.

### **1. Cambio Organizacional**

Con el objetivo de comprender el cambio al que se ve enfrentado esta investigación, es relevante dar a conocer algunas concepciones sobre él.

#### **A) Cambio como gestión Organizacional**

Cuando hablamos de cambio hacemos referencia al proceso de transición de un estado a otro.

Como afirman French y Bell (1996, P.3) el cambio significa que *“el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas. El cambio es omnipresente; el cambio será una de las pocas constantes a finales de la década de 1990 y continuará hasta el próximo siglo.”*

Desde el cambio en las organizaciones, éste se puede ver más bien como un espacio facilitador de nuevas estrategias de gestión y no tanto como un obstaculizador, independientemente si los factores sean de carácter interno o externo.

*“El desarrollo organizacional ayuda a los líderes a abordar y adoptar el cambio desde la perspectiva de que el cambio es una oportunidad, no una amenaza. Casi todas las demandas de un cambio provienen del exterior de la organización — de las dependencias gubernamentales, los competidores, las nuevas tecnologías, los clientes, las fuerzas del mercado y la sociedad en general. En ocasiones, las demandas por el cambio provienen del interior de la organización — un nuevo ejecutivo, productos o servicios obsoletos, una nueva dirección estratégica, una rentabilidad en disminución, o una fuerza laboral*

*crecientemente diversa. Es necesario comprender un cambio y el cambio planificado para comprender el desarrollo organizacional (French & Bell, 1996, p.3).*

Al hablar de desarrollo organizacional se debe considerar el cambio como parte integrativo de este proceso por su relación con las organizaciones y las personas que trabajan en ella. Además, éste debe ser planteado como una oportunidad por los miembros y no como una amenaza para las organizaciones.

Para poder comprender que es el Desarrollo Organizacional se debe entender el cambio y el cambio planificado.

*“El cambio tiene diferentes facetas. Por ejemplo, puede ser deliberado (planeado) o accidental (no planeado). La magnitud del cambio puede ser grande o pequeña. En términos de su alcance, puede afectar a muchos elementos de la organización, o sólo a unos cuantos. Puede ser rápido (abrupto, revolucionario), o lento (evolutivo). El nuevo estado de las cosas (cambio fundamental, de quantum o de “segundo orden”), o bien el nuevo estado de las cosas puede tener la misma naturaleza con nuevos aspectos o características (cambio incremental o de “primer orden”). Cada una de estas facetas es importante, porque todas requieren diferentes acciones por parte de los líderes y de los practicantes del D.O.” (French Y Bell, 1996, pp. 3-4)*

Dada esta definición, el cambio al cual se enfrenta esta investigación responde a uno de carácter “planificado”. Se creó bajo un programa de gobierno previamente establecido. De la misma manera, la demanda del cambio proviene tanto del exterior como del interior; principalmente de los nuevos conceptos de “lo que espera la sociedad en relación a la atención del servicio público” e “implementación de nuevas tecnologías”, como también desde una nueva dirección estratégica del servicio público. Por otro lado, se considera de carácter paulatino y de magnitud pequeña (relación entre el total de servidores públicos y afectados directamente por este cambio), en donde creemos que irá aumentando y ramificándose hacia los distintos servicios de la administración con el correr de los años.

## **B) Cambio Planificado**

Para hablar de cambio planificado debemos hacer referencia al Desarrollo Organizacional, pues éste es un cambio planificado en el contexto de una organización. *“Los modelos del cambio planificado dieron pie al desarrollo del DO, las teorías se caracterizan por su capacidad de identificar las variables involucradas en el cambio y no así para explicar aquellas variables características de los fenómenos”*. (French & Bell, 1996, p.83).

Para French & Bell (1996, p.83) uno de los principales autores del cambio planificado es Kurt Lewin, quien en 1940 introdujo dos grandes ideas a lo que se refiere el cambio.

La primera idea de la cual habla Kurt Lewin afirma que *“lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante en un campo de fuerzas opuestas. El status quos- cualquier cosa que esté sucediendo justo ahora - es el resultado de fuerzas que empujan en direcciones opuestas.”* (French & Bell, 1996, p.83)

Para poder comprender mejor esta idea consideraremos el ejemplo expuesto en el texto de French y Bell (1996), quienes señalan que *“si una planta de fabricación como un punto de equilibrio resultante de un campo de fuerzas, en donde algunas fuerzas empujan hacia niveles más elevados de producción y algunas fuerzas empujan hacia niveles más bajos de producción.”* (p.83)

De todas formas, el nivel de producción se mantiene constante porque el campo de fuerzas se encuentra constante.

También se puede identificar a nivel del clima laboral como un punto de equilibrio resultante, aunque éste puede mejorar o empeorar, *“comúnmente oscila alrededor de algún punto de equilibrio que es la resultante en un campo de fuerzas en donde algunas de ellas empujan más hacia un clima mejor otras hacia un clima deteriorado.”*(French & Bell, 1996, p.83)

*“Con la técnica llamada análisis del campo de fuerzas, es posible identificar las principales fuerzas que constituyen el campo y después desarrollar planes de acción para mover el punto de equilibrio en una dirección o en otra. Este concepto de que el status quo*

*es el resultado de un campo de fuerzas es muy poderoso para pensar en la dinámica de las situaciones de cambio.*”(French & Bell, 1996, p.83)

La segunda idea de la cual habla Lewin es de un modelo del proceso de cambio mismo. Este proceso de cambio consta de tres etapas. Como se indica en el texto de French y Bell (1996, p.83), estas son las siguientes; “**descongelar** la antigua conducta (o la situación), **moverla** a un nuevo nivel de conducta, y **volver a congelar** la conducta en el nuevo nivel. *El cambio implica moverse de un punto de equilibrio a otro punto de equilibrio*”.

Estas tres etapas se pueden ejemplificar en nuestra vida cotidiana, por ejemplo, evitar consumir azúcar en un diabético, es decir, en la primera etapa el diabético debe descongelar la conducta de consumir azúcar, creyendo que ésta es nociva y debe dejar de consumirla. Luego moverla, cambiar la conducta de consumir azúcar. Por último, el no consumir azúcar se debe convertir en algo constante, en una conducta convertida en el nuevo punto de equilibrio. Para llegar a esto, se debe establecer un campo de fuerzas que refuerce la nueva conducta.

French & Bell (1996, p.84) mencionan que este modelo fue mejorado por Edgar Schein, especificando los mecanismos psicológicos que se encuentran involucrados en el cambio.

A continuación, se detallarán las tres etapas de Kurt a partir del texto “*Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*” mejoradas por Edgar Schein:

En la etapa 1, la *descongelación*, la falta de confirmación crea dolor e incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad, lo que a su vez motiva a la persona a cambiar. Pero a menos que la persona se sienta cómoda con el abandono de las antiguas conductas y la adquisición de otras nuevas, el cambio no ocurrirá. Es decir, la persona debe experimentar una sensación de seguridad psicológica con el fin de reemplazar las antiguas conductas nuevas.

En la etapa 2, *moverse*, la persona atraviesa por una reestructuración cognoscitiva. La persona necesita una información y una evidencia que demuestren que el cambio es deseable y posible. Esto se logra modelando la conducta de un ejemplar o recopilando la información pertinente del ambiente.

Y en la etapa 3, *volver a congelar*, es integrar las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de la persona. Es decir, la estabilización de los cambios requiere una prueba para ver si se ajustan-si se ajustan al individuo y al ambiente social que lo rodea.

Otra modificación que experimentó el modelo de Lewin, y que French & Bell (1996, p.85) mencionan, es el propuesto por Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley, quienes aportaron con cuatro etapas más, siendo el modelo de las siete etapas, representando a la consultoría de procesos del DO. A continuación, se mencionarán las siete etapas de éste modelo de acuerdo a lo expuesto por French y Bell (1996, p.85).

Fase 1: El desarrollo de una necesidad para el cambio. Esta fase corresponde a la de descongelamiento de Lewin.

Fase 2: El establecimiento de una relación de cambio. En esta fase, el sistema cliente necesita ayuda, y un agente de cambio desde afuera del sistema establece una relación de trabajo mutua.

Fase 3: La aclaración o el diagnóstico del problema del sistema cliente.

Fase 4: El examen de rutas y metas alternativas; el establecimiento de metas e intenciones de acción.

Fase 5: La transformación de las intenciones en esfuerzos reales. Las fases, 3,4 y 5 corresponden a la fase de movimiento de Lewin.

Fase 6: La generalización y estabilización del cambio. Esto corresponde a la fase de volver a congelar de Lewin.

Fase 7: Llegar a una relación terminal, es decir, terminar la relación cliente-consultor.

Cabe señalar que los modelos y las teorías que explican el cambio planificado aportan de manera significativa a la base para el desarrollo organizacional, es por esto que a continuación se profundizará sobre éste.

## **2. Desarrollo Organizacional**

Con el fin de comprender de mejor manera la presente investigación, es relevante dar a conocer los conceptos existentes en relación al Desarrollo Organizacional, lo que permitirá al lector generar una idea de lo que se entenderá por éste.

A continuación, se presenta una serie de definiciones de lo que se entiende por Desarrollo Organizacional, dando hincapié a distintos factores de este proceso.

### **A) Importancias de los Procesos de la Organización**

Según French y Bell (1996, p.27) citan a Beckhard (1969) quien dijo que *“EL Desarrollo Organizacional es un esfuerzo 1) planificado, 2) de toda la organización y 3) controlado desde el nivel más alto, para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los “procesos” de la organización, aplicando los conocimientos de la ciencia de la conducta”*.

El modelo antes mencionado, si bien introducen variables como planificación, control, etc., el énfasis está dado en el proceso mismo como definidor de lo que es D.O. a decir; mediante intervenciones planificadas, promulgar un concentrado esfuerzo en la legitimización organizacional por un mejoramiento en el bienestar y la productividad.

### **B) Proceso como Estrategia Educativa**

French y Bell (1996, p.27) mencionan a Bennis (1969) *“El Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo”*. El acento acá es puesto en ser una estrategia educativa como respuesta a los cambios sociales, económicos y legislativos, entiende al D.O como una respuesta al eminente cambio global. Por ende, apunta a buscar el cambio cultural de la organización actuando en los valores y creencias desactualizados en el universo que opera

la institución; a decir, actúa en las formas tangibles de los patrones culturales la organización.

### **C) Individuos que Generen Capacidad Auto Analítica**

French y Bell (1996, p.27) citan a Schmuck y Miles (1971) *“El D.O se puede definir como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos.*

El esfuerzo para generar la capacidad de autoanálisis organizacional e individual es aquella que nos puede entregar el D.O, la exigencia individual y organizacional es la columna vertebral de esta definición.

### **D) Congruencia Entre los Componentes de la Organización Como Estrategia**

De acuerdo a French y Bell (1996, p.28) quienes citan a Cummings y Worley (1993) *“El D.O es una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y al esfuerzo planificado de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización”.*

La alineación coordinada de los componentes de la estructura es el motor del D.O, aquel que entiende que una parte de la organización no puede desarrollarse sin la cooperación e interacción con la otra. Un espacio interconectado en el cual el *todo* es más que la suma de las partes.

### **E) Modificación de la Conducta al Cambiar los Escenarios en el Trabajo**

En el libro de Desarrollo Organizacional de French y Bell (1996, p.28) señalan a Porras y Robertson (1992) quienes indican que *“El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo”.*

El punto principal de esta postura está centrado en la relación *nuevo ambiente- nueva conducta* en el escenario laboral, e inherentemente lleva al cambio como su razón de ser, aquella relación que indudablemente presenta coyunturas, oportunidades y limitaciones para el incremento del desarrollo individual y organizacional.

#### **F) La Cultura como Componente Esencial en este Proceso**

*“El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización - con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos-utilizando el papel del consultor - facilitador y la teoría y la tecnología de la ciencia de la conducta aplicada, incluyendo la investigación -acción”. (French y Bell, 1996, p.29).*

La presente definición considera que los esfuerzos son primordialmente a **Largo Plazo** mediante la premisa que “todo cambio de fácil adquisición no tiene repercusión”, además de ser **Guiado y Apoyado por la Alta Gerencia**; lo cual hace referencie en que los líderes son las arterias de la organización que permiten propiciar los cambios hacia las distintas esferas de la organización y la vanguardia en la implementación de las nuevas prácticas. También considera que **Mejorar la visión** hace referencia al futuro organizacional, “dar perspectiva a los resultados que busca la organización”. Por **Delegación de Autoridad** pretende fomentar la confianza y distribuir la asignación de tareas en pos de potenciar el talento de las personas de la forma más plena posible. **Aprendizaje** es puesto en el sentido de mejorar la capacidad auto analítica de los miembros. **El Especial Énfasis en los Equipos de Trabajo** se considera ya que ellos son los bloques que sedimentan la edificación de la organización. **Utilizando la Teoría y Tecnología de la Ciencias de la Conducta** se refiere a aquellas dirigidas hacia el estudio de los grupos humanos en la sociedad moderna, como es en el caso de, la Economía, Psicología, Trabajo Social, Sociología etc., incluyendo la **Investigación-Acción**; es decir, la participación colaborativa siempre de los mismos actores involucrados.

Se entiende que, dentro del proceso de Desarrollo Organizacional, tal como lo plantean las definiciones aquí expuestas, cabe la optimización en las condiciones del espacio y puesto de trabajo, decantando así necesariamente en tomar los postulados de la ciencia de la Ergonomía para la construcción de estos cambios, es por esto que a continuación se profundizará en dicho concepto.

### 3. Aportes de la Ergonomía al Estudio

#### A) Ergonomía

Para la Fundación Mutualidad de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España, MAPFRE y José Luis Melo (2009) la Ergonomía es definida como *“la adaptación del medio al hombre, dejando a un lado el encasillamiento del concepto en el área de trabajo”*. (p.13).

Se entiende que Ergonomía es el proceso de adaptación desde el medio hacia el hombre y no del hombre hacia el medio. Este abarca todos los ámbitos sociales, ya sea el área laboral, en lugares públicos, hogar, entre otros, permitiendo cierta comodidad en y entre los sujetos.

Para MAPFRE y Melo (2009), *“la Ergonomía se aplica a todo el entorno de las personas, ya sea en el ámbito laboral, en el hogar, en el transporte, en el deporte, etc.”* Si bien nos referimos específicamente al área laboral, la Ergonomía suele definirse *“como la humanización del trabajo y el confort laboral”*. (p.13)

El término *Ergonomía* fue utilizado por primera vez en 1857 por el científico W. Jastrzebowski en su obra, *“Esbozo de la Ergonomía o Ciencia del trabajo basada en unas verdades tomadas de la naturaleza”*, época en donde aún se estaba lejano de alcanzar el contenido preciso de Ergonomía. *“Hoy en día es reconocida por la normativa laboral como una especialidad preventiva, examina las condiciones de trabajo con el fin de llegar a la mejor armonía posible entre el hombre y su entorno laboral, logrando también las condiciones óptimas de confort y eficacia productiva”*. (Llaneza, F. 2006, p.23)

Es la Ergonomía la encargada de generar y promover una adecuada conciliación entre ambiente y sujeto. *“Busca la adaptación del puesto y del ambiente que rodea al hombre que ejecuta un trabajo”* (Llaneza, F. 2006, p.23). Es decir, las condiciones del trabajo adaptadas al hombre.

De acuerdo a Llaneza, F. (2006) en su libro *Ergonomía y Psicología Aplicada. Manual para la formación del especialista* señala que, *“la primera aproximación al concepto de Ergonomía suele ser la etimología, dado el evidente origen griego del término. Los dos*

vocablos, “*ergon*” (trabajo) y “*nomos*” (ley o norma), de que deriva, confieren a este término un significado específico que sigue siendo válido a pesar de las modificaciones que su contenido ha sufrido.” (p.23)

Llaneza, F. (2006, p.24) mencionan que en El Glosario Ergonómico de la Acción Comunitaria Ergonómica (C.E.C.A, 1982) definen ergonomía a partir desde una visión más interdisciplinaria como; “*La relación entre el hombre y su trabajo, su equipamiento y su ambiente y, en particular la aplicación de los conocimientos anatómicos, fisiológicos y psicológicos los problemas engendrados por esta relación*”.

De acuerdo al objetivo de la Ergonomía, ésta “*busca adaptar el trabajo a las capacidades y posibilidades del ser humano. Así como se diseñan todos los elementos de trabajo ergonómicos, es decir, teniendo en cuenta quienes van a utilizarlas, con la organización de la empresa debe ocurrir lo mismo; se han de diseñar las organizaciones teniendo en cuenta las características y las necesidades de las personas que las integra*” (Llaneza, F. 2006, pp. 30-31).

Es aquí donde aparece también la idea de *Psicología aplicada* la cual “*parte del hecho de que las necesidades de las personas son cambiantes como la propia organización social y política; por ello, las organizaciones no pueden ser centros aislados y permanecer ajenos a estos cambios. Hoy lo que se demanda es “calidad de vida laboral”, algo difícil de traducir en palabras, pero que podríamos resumir en unas condiciones de trabajo que no dañen la salud y que, además, ofrezcan medios para el desarrollo personal, es decir, mayor contenido de las tareas, participación en las decisiones, mayor autonomía, posibilidad de desarrollo personal, etc.*” (Llaneza, F. 2006, p.30).

## **B) Ergonomía y Arquitectura**

Existen campos de aplicación de la Ergonomía, como “Ergonomía y Arquitectura”, entre otras. La mencionada es considerada como la más representativa para nuestra investigación.

Partiendo por, que la “*ergonomía y arquitectura*” señala que “*el ergónomo no es un arquitecto de interiores, es un técnico que analiza las actividades que se llevan a cabo en entornos construidos por el hombre para dar referencias a quien debe promover, diseñar y*

*construir esos espacios. La construcción de edificios industriales y administrativos, oficinas, etc. Deberá adaptarse a las actividades humanas que allí se van realizar”* (Llaneza, F. 2006, p.34).

Es decir, la estructura de los espacios de trabajo debe considerar las instalaciones de los equipos y las medidas del cuerpo del humano para las actividades ligadas a sus equipos.

*“La ubicación de los espacios de trabajo y su interrelación está ligada a la respuesta dada a los problemas de comunicación: comunicaciones formales dadas por el trabajo y comunicaciones informales dependientes de las relaciones entre los trabajadores. Igualmente, la ubicación del edificio determinará inicialmente un concreto medio ambiente; su orientación y los materiales de construcción permiten variar los efectos de estas condiciones ambientales externas sobre el trabajo y los trabajadores”* (Llaneza, F. 2006, p.34-35).

### **C) Especificaciones Ergonómicas del Ambiente Físico**

Algunas especificaciones ergonómicas del ambiente físico, como la iluminación, el ruido, los parámetros climáticos, etc. pueden generar molestias en las personas o facilitar la realización del trabajo. *“El ambiente físico puede ser medido y esas medidas comparadas con unos valores de estándar que pueden estar normalizados, pero es principalmente el análisis de la actividad de trabajo y su incidencia en ella lo que permite comprenderlo y afrontar los medios para su corrección”* (Llaneza, F. 2006, p.91).

Si bien existen condiciones ambientales dentro del espacio físico, es en el mismo lugar de trabajo donde se puede verificar o corroborar si estas variables son obstaculizadores o facilitadores para el desempeño laboral y el bien estar psicosocial.

*“Si bien gran parte de los elementos del ambiente físico y sus efectos han sido estudiados en laboratorios, es en el propio trabajo donde se pueden valorar los factores ambientales interactivos con los psicosociales. (...) Cualquier modelo de la actividad de trabajo que se construya con fines experimentales es necesariamente simplificador y reduccionista. De la experiencia y de estos estudios de laboratorio se sacan elementos (normas, índices de*

*confort o de molestia) que permiten afrontar la dificultad intrínseca al uso de las medidas del ambiente físico en Ergonomía”.* (Llaneza, F. 2006, p.91).

Melo, J. (2009, p.19) señala que la norma DIN 33.400 (Normas de la Industria Alemana, 1975) define como carga de trabajo a “*la totalidad de las influencias que actúan sobre la persona en un sistema laboral. Es decir, el conjunto de cargas parciales debido a la tarea y al medio ambiente.*”

Si bien en una empresa se considera como carga las tareas específicas a realizar, el ambiente físico también cobra gran relevancia como carga laboral, las condiciones como; el ruido, vibraciones, contaminantes y el ambiente de trabajo afectan el desempeño de los miembros de una organización.

Para llegar a conocer aquellas herramientas que les faciliten a los funcionarios públicos sostener esta carga laboral ligada al ambiente físico, es necesario adentrarnos a lo que se entiende por *Estrategias de Afrontamiento*, ya que éstas nos acercarán y nos permitirán llegar a los facilitadores de los funcionarios públicos para poder sobrellevar este cambio en la distribución física del espacio de trabajo.

#### **4. Estrategias de Afrontamiento**

Con el fin de comprender de mejor manera la presente investigación, se presentarán algunas concepciones sobre Estrategias de Afrontamiento lo que permitirá al lector generar una idea de lo que se entenderá por aquello. Ya que estas nos acercan teóricamente a los facilitadores individuales para afrontar el proceso de cambio físico en el espacio de trabajo.

*“Las Estrategias de Afrontamiento son entendidas como recursos psicológicos que el sujeto pone en marcha para hacer frente ante situaciones estresantes. Aunque la puesta en marcha de ésta no siempre garantiza el éxito, sirven para generar, evitar o disminuir conflictos entre los seres humanos, atribuyéndoles beneficios personales y contribuyendo a su fortalecimiento”* (Macías, M. y Cols., 2013, p.125)

Esta definición pone el énfasis en la disminución del conflicto como estrategia por sobre otras variables, revisando la bibliografía nos encontramos con otras definiciones que precisan otros términos.

##### **A) Perspectiva Cognitivo Sociocultural**

Esta perspectiva define el Afrontamiento de la siguiente manera; *“Afrontamiento es definido como los constantes esfuerzos de cambios cognitivos y conductuales que hace la persona para manejar demandas específicas tanto internas como externas, que son apreciadas como agotadoras o exceden los recursos de la persona”* (Lazarus y Folkman, 1984, p.993). Esta mirada considera el Afrontamiento como un proceso cambiante, siempre con fines adaptativos, en donde la interacción entre ambiente y sujeto es circular, constante e interconectada.

La importancia de esta definición radica en las variables contextuales que hace énfasis el autor; *“Vemos al afrontamiento como contextual. Esto es, influenciado por la estimación de la persona de las actuales demandas del encuentro y los recursos para manejarlas. El énfasis en los contextos significa que personas específicas y variables situacionales, conjuntamente dan forma a los esfuerzos de afrontamiento”*. (Lazarus y Folkman, 1986, p.993). La plusvalía contextual no solo permite hacer un análisis de los recursos que se

tienen disponibles para el afrontamiento, sino que considera a la persona en un dinamismo constante; en constante evaluación y análisis de los recursos existentes.

Asociamos esta idea sociocultural con el postulado de George Herbert Mead (1913), citado por Blanco (1995) en decir; *“Encuentra que todo acto tiene una parte externa referida a la conducta como tal para utilizar los recursos y solucionar los problemas, y una vertiente interna del mismo acto social depositada en la conciencia del individuo”* (Macías, M. y Cols., 2013, p.128). Por ende, entendemos que las estrategias de afrontamiento que utilice el individuo serán para cada situación o evento específico en su contexto inmediato, evaluando los recursos que tiene a su disposición.

## **B) Estilos y Estrategias de Afrontamiento**

En este punto, se hace preciso diferenciar los estilos de afrontamiento de las estrategias de afrontamiento, ya que estas últimas son el objeto de nuestro estudio. *“Los estilos de afrontamiento se refieren a predisposiciones personales para hacer frente a las situaciones y son los responsables de las preferencias individuales en el uso de unos u otros tipos de estrategia de afrontamiento, así como de su estabilidad temporal y situacional. Por otro lado, “las estrategias de afrontamiento son los procesos concretos que se utilizan en cada contexto y pueden ser altamente cambiantes dependiendo de las condiciones desencadenantes”* (Fernández y Abascal, 1997, p.190). Ya separado estos dos conceptos, precisamos que las estrategias de afrontamiento son el objeto de nuestra investigación, citamos un importante modelo para abordar este tema desde los siguientes autores:

### **i. El Modelo Transaccional de Folkman y Lazarus.**

Este modelo, es uno de lo más aceptados dentro de la comunidad científica, aquel que en el año 1986 empieza a configurarse, en donde autores citados señalan que existen dos direcciones para llevar a cabo el afrontamiento; **(1) Afrontamiento Dirigido a la Emoción** y **(2) Afrontamiento Dirigido al Problema.**

Macías, M. y Cols. (2013, p.129) citan a Lazarus y Folkman (1986) quienes afirman que *“El afrontamiento emocional se realiza partiendo de la evaluación en la que el individuo*

*nota que no puede hacer nada para modificar las condiciones amenazantes del entorno, por lo que recurre a un grupo de procesos cognitivos con los que intenta disminuir la alteración emocional, como son evitación, minimización, distanciamiento, atención selectiva, comparaciones positivas y la extracción de valores positivos de los sucesos negativos”. Cabe señalar que la fuerza psíquica se dirige hacia los recursos intra psíquicos para la regulación del malestar.*

Por otro lado, los autores hacen referencia al *Afrontamiento Dirigido al Problema*, en el cual se aborda el manejo del problema que origina el malestar, y considera la conducta de carácter activa hacia el afrontamiento. Macías, M. y Cols. (2013, p.129) citan a Lazarus y Folkman (1986) que afirman que *“El afrontamiento dirigido al problema se da principalmente cuando las condiciones que se le presentan al individuo resultan evaluadas como susceptibles de cambio. Estas estrategias están dirigidas a la definición del problema, buscan solución para éste y considera diferentes opciones en función de costo y beneficio”*.

## **ii. Escala de Modos de Afrontamiento**

Una de las investigaciones que han manifestado los modos de afrontamiento es la “Escala de Modos de Afrontamiento” de Folkman y Lazarus (1985), siendo este un instrumento que evalúa una serie de pensamientos y acciones para manejar una situación estresante. Aquel instrumento posee ocho estrategias que Cohen, S. (2006) las rescata y las describe a continuación:

- 1) *“Confrontación: constituyen los esfuerzos de un sujeto para alterar la situación. Indica también cierto grado de hostilidad y riesgo para él”* (Cohen, S, 2006, p.33). Aquello responde a intentos de solucionar directamente la situación mediante acciones directas, agresivas o potencialmente arriesgadas.
- 2) *“Planificación: Se da durante la evaluación de la situación (evaluación secundaria)”* (Cohen, S, 2006, p.33). Esta etapa apunta a pensar y desarrollar estrategias para solucionar el problema.

- 3) *“Aceptación de la responsabilidad: indica el reconocimiento del papel que juega el propio sujeto en el origen y/o mantenimiento del problema. Es lo que comúnmente se señala como “hacerse cargo””* (Cohen, S, 2006, p.33). Aquí lo que se busca es la capacidad de reconocer el papel que uno haya tenido en el origen o mantenimiento del problema.
- 4) *“Distanciamiento: Implica los esfuerzos que realiza el joven por apartarse o alejarse del problema, evitando que éste le afecte al sujeto”* (Cohen, S, 2006, p.33). El foco acá es los intentos del sujeto de apartarse del problema, no pensar en él, o evitar que le afecte a uno.
- 5) *“Autocontrol: Se considera un modo de afrontamiento activo en tanto indica los intentos que el sujeto hace por regular y controlar sus propios sentimientos, acciones y respuestas emocionales”* (Cohen, S, 2006, p.33).
- 6) *“Re evaluación positiva: supone percibir los posibles aspectos positivos que tiene una situación estresante”* (Cohen, S, 2006, p.33).
- 7) *“Escape o evitación: A nivel conductual, implica el empleo de estrategias tales como beber, fumar, consumir drogas, comer en exceso, tomar medicamentos o dormir más de lo habitual. También puede ser evitación cognitiva, a través de pensamientos irreales improductivos. En general, apunta a desconocer el problema”.* (Cohen, S, 2006, p.33).
- 8) *“Búsqueda de apoyo social: Supone los esfuerzos que el joven realiza para solucionar el problema acudiendo a la ayuda de terceros, con el fin de buscar consejo, asesoramiento, asistencia, información o comprensión y apoyo moral”* (Cohen, S, 2006, p.33). Esta última es considerada como la conjunción de ambas estrategias de afrontamiento.

*Estrategias de Confrontación y Planificación* se entienden como, esfuerzos cognitivos netamente centrados en el problema. En el primero vemos que la evaluación de la realidad

responde a condiciones reales del cotidiano, por ende, mi juicio de la realidad se encuentra en estables condiciones, de la misma forma planificamos y ordenamos los recursos existentes para manejar la situación, de carácter pasivo al igual que la estrategia “distanciamiento” y “escape o evitación”. La estrategia “autocontrol” tiene un fuerte componente de carácter activo para manejar la situación de manera emocional. “La estrategia de apoyo social” responde a una efectiva manera de afrontar el problema, debido al carácter contextual que tiene la teoría de los autores anteriormente mencionados, tomando recursos del mundo cognitivo emocional y conexión con la realidad introduciendo al sujeto en la acción misma.

Por otro lado, dentro de las estrategias emocionales, “la aceptación de la responsabilidad” tiene un fuerte componente de autoanálisis, aceptación de las variables psicosociales, aun así, es una estrategia que baja la intensidad del stress acontecido, no moviliza recursos que puedan cambiar las condiciones existentes.

Cohen, S, (2006, p.33) cita a Leibovich, Schmidt y Marro (2002) señalan que *“algunas estrategias son más estables a través de diversas situaciones estresantes, mientras que otras se hallan más asociadas a contextos situacionales particulares. Por ejemplo, pensar positivamente es relativamente estable y depende sustancialmente de la personalidad; en cambio, la búsqueda de soporte social es inestable y depende principalmente del contexto social.”*

## VIII. MARCO METODOLÓGICO

### 1. Enfoque Metodológico

La presente investigación encontró sus bases metodológicas en la que se denomina investigación cualitativa.

*“El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigara) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad”.* (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P; 2010, p. 364)

En otras palabras, al introducirnos en el discurso del sujeto, postulamos a una concepción fenomenológica, inductiva y orientada en el proceso.

*“La investigación cualitativa con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis nacen del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se le denomina holístico, ya que considera un “todo” sin ser reducido al estudio de sus partes”.* (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P; 2003, p. 10)

A decir, este tipo de investigación intento ir más allá de obtener datos numéricos relacionados con una población específica. Lo que busco es producir conocimientos teóricos, a partir de las interpretaciones de datos entregados por los sujetos focos de la investigación, destacando las cualidades y características que envuelven a un fenómeno social.

Para poder comprender mejor este enfoque nos dice Ruiz: *“el análisis cualitativo surge de aplicar una metodología específica orientada a captar el origen, el proceso y la naturaleza de estos significados que brotan de la interacción simbólica entre los individuos”.* (Ruiz, J. 1999, PP 15).

En resumen, el análisis cualitativo lo que hace es captar e interpretar las percepciones, sentimientos y emociones, vivencias, conductas observadas, descripciones detalladas de situaciones etc., que emergen en la interacción social para analizar y desentrañar lo que nos dicen los sujetos y desde ahí construir conocimiento. Al utilizar este enfoque, le permitirá al presente investigador conocer las vivencias de los actores directamente involucrados desde la producción de sus discursos, en relación al cambio en la distribución física del espacio de trabajo.

## **2. Tipo de Investigación**

Al mismo tiempo la presente investigación es de carácter exploratorio, descriptivo y transeccional o transversal.

Es exploratorio ya que pretendió examinar un tema poco estudiado/investigado, o que no ha sido estudiado anteriormente. *“Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.”* (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P; 2010, p. 79)

En relación a nuestro tema de investigación, existe acotada información que dé cuenta de los facilitadores individuales que les permita a los funcionarios públicos sobrellevar un cambio en la distribución física del espacio de trabajo. No así, existen investigaciones que señalan al cambio como fenómeno centrado en lo organizacional propiamente tal; tipos de liderazgo efectivo, cambios en variables referentes al clima, estructura organizativa, nueva implementación de tecnologías entre otras.

Los estudios de tipo descriptivo *“describen de forma detalladamente cómo son y cómo se manifiestan aquellos fenómenos, situaciones, contextos y eventos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es*

*decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas*". (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P; 2010, p. 80)

Con la finalidad de describir al detalle, a partir del propio discurso de los funcionarios públicos, cada uno de los facilitadores individuales que les permitió sostener el cambio de la distribución física dentro de la organización pública.

Además, esta investigación es de tipo transeccional o transversal pues *"recolectan 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, R., Fernández, C. y Baptista, P; 2010, p. 151)

Por lo que se pretendió por medio de la presente investigación, obtener toda la información de los funcionarios públicos en un momento específico y único. Es decir, es una fotografía del momento ya que es allí donde se realizó la investigación.

### **3. Diseño de Investigación**

El presente estudio es de carácter no experimental puesto que no habrá manipulación de variables. *"Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos"*. (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P; 2010, p. 120)

En este estudio no experimental se observó una situación ya existente como es el cambio físico de una organización pública y cómo los funcionarios sostuvieron este cambio, por lo que no se tuvo que generar intencionalmente ninguna situación. Además, no hubo control e influencia de las variables por el solo hecho de que éstas ya ocurrieron. En relación con nuestro estudio sobre el cambio físico de un edificio a otro por parte de los funcionarios

públicos ya ocurrió, por lo que se pretenderá investigar como éstos pudieron conllevar esta situación ya sucedida.

#### 4. Tipo y Característica de la Muestra

Las técnicas de muestreo que se pretende utilizar para seleccionar a los informantes en la presente investigación son: **Diversas y Homogéneas**.

En primer lugar, es **Diversa** ya que *“se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien, documentar diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades”* (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P; 2010, p. 397)

Por otro lado, entra en la categoría de **Muestra Homogénea**; *“en estas unidades a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema a investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social”*. (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P; 2010, p. 398)

Si bien podrían ser características opuestas, en nuestro estudio el foco homogéneo esta dado en que las unidades de muestra fueron parte del Departamento de Recursos Humanos de la Subsecretaria del Ministerio y poseen algún tipo de contrato vigente durante el periodo 2015, independiente de la calidad jurídica de éste. Esto los cataloga dentro de un mismo perfil; funcionario público de un Departamento de Recursos Humanos.

Es diversa ya que, dentro de estos mismos parámetros, buscamos la pluralidad del fenómeno desde los mismos trabajadores, independiente su calidad jurídica, estamento y grado reglamentado desde el Estatuto Administrativo. De la misma forma, el departamento presta tres servicios; de Bienestar, Remuneraciones y de Recursos Humanos propiamente tal, por ende, la diversidad de actores dentro de una misma homogeneidad es indiscutible.

Como efecto de lo anterior, se procederá a definir claramente cuál fue la muestra específica para esta investigación.

La presente investigación pretendió identificar los factores tanto individuales como organizacionales que les permiten a los trabajadores del departamento de Recursos Humanos de la Subsecretaria del Ministerio sobrellevar un proceso de cambio.

En consecuencia, el (4.1) **universo** investigado fue el siguiente:

Los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Subsecretaria de un Ministerio, Comuna de Santiago. Santiago de Chile.

Los criterios para seleccionar la (4.2) **muestra** fueron los siguientes:

En primer lugar, que los trabajadores se encuentran con contrato vigente al año 2015. Este criterio se escogió para asegurar que la muestra posee una permanencia durante dicho periodo.

En segundo lugar, los trabajadores tienen que haber pasado por el proceso de “cambio de dependencias y disposición del espacio físico”, desde Agustinas 1350 a Edificio Bicentenario Teatinos 92. Este criterio se seleccionó verificando en “sistema de personal”, la totalidad de funcionarios vigentes del Departamento en el periodo de dicho cambio, además se escogió debido a que necesitamos que la muestra haya podido vivenciar este proceso, aquello nos dio el material para que los actores puedan hablar de dicho cambio.

En tercer lugar, que no hayan hecho uso del derecho postnatal u otro de similares características, que ausentara indiscutiblemente al funcionario por algún extenso periodo; antes, durante o después del proceso de cambio, (dos meses antes, durante el proceso o dos meses después) ya que esto dificultaría que la muestra pueda darnos su opinión experiencial de haber atravesado dicho proceso.

## 5. Técnicas de Levantamiento de la Información

*“Los datos que se recolectaran para la presente investigación se efectuaran a través de mecanismos característicos de la investigación cualitativa, siendo también los preferidos por los investigadores a la hora de estudiar algún fenómeno”.* (Ruiz, J.1999: PP. 122-126). Para efectos de esta investigación, la recolección de datos se llevó a cabo por medio de la siguiente técnica.

### A) Entrevista Semiestructurada

*“Las Entrevistas Semiestructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)”.* (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P; 2010, p. 418)

La elección de esta técnica, se basó en obtener información de ciertos conceptos relacionados con las vivencias, experiencias y opiniones, que las personas tuvieron frente a un fenómeno de cambio físico como también de las estrategias que cada uno utiliza para adaptarse mejor a dicho cambio, ésta fue la opción más idónea. Además, buscamos introducir preguntas adicionales para precisar dichos conceptos y aumentar la información sobre el tema objeto de estudio. De la misma forma nos permitió obtener nuevos datos sobre conceptos que emergerán en el mismo proceso, aquellos que no habían sido considerados por los investigadores.

Para lograr los objetivos metodológicos, se realizó entrevistas entre 6 a 10 trabajadores pertenecientes al Departamento de Recursos Humanos de la Subsecretaria de un Ministerio del Estado de Chile.

Este criterio se seleccionó en base al concepto **Saturación de categorías**, como señala Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, (P; 2010, p. 459) citan a Neuman, (2009) quien señala *“Regularmente nos “detenemos” en lo referente a recolectar datos o agregar casos,*

*cuando al revisar nuevos datos (entrevistas, sesiones, documentos, etc.) ya no encontramos categorías nuevas (significados diferentes); o bien, tales datos “encajan” fácilmente dentro de nuestro esquema de categorías”*

Otro criterio de relevancia es *“En el momento en que hayamos respondido al planteamiento del problema (que fue evolucionando) y generando un entendimiento sobre el fenómeno investigado”*. (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P; 2010, p. 470)

Por ende, mientras la información se fue saturando y nos acercábamos a responder el planteamiento del problema de investigación, determinamos el número de entrevistas necesarias para lograr los objetivos de la investigación.

## **6. Técnicas para la Interpretación de la Información**

La Técnica utilizada para el análisis o interpretación de la información fue de contenido por categoría a priori, pero dispuestos a categoría emergente.

Según Porta y Silva (s.f, p.8) citan a Holsti (1968) quien señala que *“El Análisis de Contenido nos ofrece la posibilidad de investigar sobre la naturaleza del discurso. Es un procedimiento que permite analizar y cuantificar los materiales de la comunicación humana. En general, puede analizarse con detalle y profundidad el contenido de cualquier comunicación: en código lingüístico oral, icónico, gestual, gestual signado, etc. y sea cual fuere el número de personas implicadas en la comunicación (una persona, diálogo, grupo restringido, comunicación de masas...), pudiendo emplear cualquier instrumento de compendio de datos como, por ejemplo, agendas, diarios, cartas, cuestionarios, encuestas, tests proyectivos, libros, anuncios, entrevistas, radio, televisión...”*

Es decir, al utilizar la técnica por Análisis de Contenido permitió describir elementos de ciertas conductas de los funcionarios públicos al momento de haber vivido este cambio de distribución física, luego los clasifica, los registra ordenadamente, para luego poder trabajar con materiales representativos, que han ido apareciendo al momento de la investigación.

Además de utilizar la Técnica Análisis de Contenido, ésta fue por categoría *a priori*, esto quiere decir que al momento de aplicar una entrevista semiestructurada pretendimos obtener y llegar a datos que se necesitan, como por ejemplo cuales son los facilitadores de cada funcionario público que les permitió sobrellevar este cambio de distribución física desde un edificio a otro.

Sin embargo, dispuestos a que aparezca durante el proceso de investigación por categoría emergente.

Cáceres, P. (2003, p. 68) señalan que *“La categorización emergente, a través de la codificación abierta, tiene una diferencia con respecto a las clasificaciones establecidas en el análisis de contenido tradicional, no son meramente encasilladoras, tienen un énfasis especial en lo que respecta a construcción teórica, a teoría desde los datos”*. Al decir de Glaser y Strauss (1999), *“son “analíticas”, con relevancia para la formulación de la teoría que se está generando”*.

Parte con la premisa de querer escuchar y descifrar el discurso, en este caso el de los funcionarios públicos, para luego dar cuenta de los grandes temas emergentes que fueron apareciendo en el transcurso, todo esto por medio de la técnica escogida para el levantamiento de la información.

## **IX. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **1. Tópicos**

La presente investigación estableció su guion de entrevistas en coherencia con los objetivos específicos mencionados anteriormente durante el desarrollo de ésta. Además, se realizó y aplicará un breve cuestionario, que permitirá obtener información específica de cada entrevistado.

A continuación, se señalarán y explicarán tres tópicos que permitieron fundamentar el desarrollo de la investigación.

#### ***A) Opiniones con respecto al proceso de cambio en la distribución física dentro de la Organización.***

Aquella dimensión apunto a obtener información referida al objetivo específico número tres del presente documento, el cual señala lo siguiente “Describir las opiniones de los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la Subsecretaria de un Ministerio del estado con respecto al proceso de cambio físico dentro de la Organización.” (p.15)

Para poder verificar e indagar en aquel tópico se realizarón las siguientes preguntas:

**Pregunta 1:** *¿Qué entiende usted por cambio?*

**Pregunta 2:** *Para usted, ¿Qué significó el cambio en la distribución física desde las oficinas de Agustinas #1350 al nuevo espacio físico de trabajo que tiene hoy en día en el edificio “Bicentenario”?*

**Pregunta 3:** *¿Cómo pensaba usted que sería este cambio?*

**Pregunta 4:** *¿Qué opinión tiene usted con respecto al cambio experimentado?*

***B) Facilitadores Individuales que les permiten a los funcionarios públicos sobrellevar un proceso de cambio en la distribución física dentro de la Organización.***

Aquel tópico apunto a adquirir información referente al objetivo específico número uno de la presente investigación, el cual dice lo siguiente “Describir los facilitadores individuales que les permitan a los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de un Ministerio del Estado sobrellevar un proceso de cambio en la distribución física dentro de la Organización” (p.15). Con la finalidad de poder pesquisar aquellas características individuales que les permitieron a los funcionarios públicos sobrellevar este proceso de cambio en la distribución física, se realizaron las siguientes preguntas:

**Pregunta 1:** *Ya estando inserto en el nuevo edificio “Bicentenario”, ¿Qué cree usted que posee en sus características personales que le permiten o entorpecen sobrellevar un proceso de cambio físico dentro de la Organización?*

**Pregunta 2:** *¿Le costó adaptarse a este nuevo cambio físico? ¿por qué?*

**Pregunta 3:** *Continuando con la pregunta anterior, ¿qué características de su personalidad cree usted que le permiten una mejor o una baja capacidad de adaptación a estos cambios físicos dentro de la Organización? Considerando este cambio físico como impuesto por la Organización.*

**Pregunta 4:** *Considerando el cambio físico al cual se vio expuesto, usted cree que ¿posee las herramientas (consideradas como características de personalidad) necesarias o le faltan o faltaron algunas para poder sobrellevar este proceso de cambio físico dentro de la Organización? Si las tiene o si considera que le faltan ¿cuáles serían estas?*

**Pregunta 5:** *¿Qué características de su personalidad cambiaría o reforzaría para poder sobrellevar estos procesos de cambio físico?*

**Pregunta 6:** *Usted cree que este cambio ¿le favoreció o le perjudicó? ¿Por qué? Si fuese favorecido o perjudicado ¿Cuál cree usted que es esa particularidad en su personalidad que le favorece o le perjudica sobrellevar este proceso de cambio físico?*

***C) Facilitadores Organizacionales que les permiten a los funcionarios públicos sobrellevar un proceso de cambio en la distribución física dentro de la Organización.***

Con el propósito de obtener información con respecto a aquellas características propias de la organización que les permiten a los funcionarios públicos sobrellevar un proceso de cambio en la distribución física, es que este tópico apunta al segundo objetivo específico indicado en la presente investigación el cual dice lo siguiente: “ Describir los facilitadores organizacionales que les permitan a los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de un Ministerio del Estado sobrellevar un proceso de cambio en la distribución física dentro de la Organización” (p.15).

Para llegar a verificar el presente tópico se realizaron las siguientes preguntas:

**Pregunta 1:** *Con respecto a este cambio, señale de qué manera o que herramientas utilizó la subsecretaria para informar, comunicar o notificar de dicho proceso de cambio físico. ¿A qué se refiere con eso?*

**Pregunta 2:** *Continuando con la pregunta anterior y con aquello que usted menciona ¿sirvió el método en cómo fueron informados, favoreciendo así a una mejor adaptación a este nuevo cambio en la distribución física?*

**Pregunta 3:** *¿Qué cosas o elementos cree usted que utilizó la subsecretaria que, ayudaron o entorpecieron este proceso de cambio físico? ¿A qué se refiere con eso?*

## **2. Matriz de Análisis (tabla en anexo 9)**

De acuerdo a la metodológica escogida, se llegó a las siguientes categorías de análisis, las cuales son extraídas a partir del propio discurso de los entrevistados y no diseñadas a con anterioridad por el propio investigador.

Cabe señalar que, al ser un estudio basado en un análisis de categoría a priori dispuesto a categoría emergente, surgió nueva información al cual los investigadores no esperaban encontrar. Dicho esto, se enriquece el material encontrado con nueva información, así contribuyendo a maximizar los resultados de este estudio.

## **3. Análisis por Categoría**

Al realizar el estudio en terreno y luego de una minuciosa revisión de las entrevistas realizadas a los funcionarios públicos, se obtuvieron tres dimensiones, las cuales arrojaron diversas subdimensiones a partir del instrumento aplicado para la recolección de datos, que se desglosarán y explicarán a continuación.

Las principales dimensiones y subdimensiones de este estudio son las siguientes:

**A) Opiniones con respecto al proceso de cambio en la distribución física dentro de la Organización**

En esta dimensión se pudieron apreciar diversas subdimensiones a partir las opiniones de los propios funcionarios públicos a través de su discurso.

En primer lugar, los funcionarios tienden a indicar este proceso de cambio como un “**periodo de adaptación**”, principalmente por ser un proceso de transitoriedad, de ineludible modificación. Y del cual esperan adaptarse y moldearse a las nuevas condiciones de distribución física, pese a las dificultades ambientales que el nuevo espacio les implica.

A partir del discurso que emergió de los propios entrevistados, se puede verificar lo anterior con el relato del sujeto V “... me costó mucho adaptarme... hubieron muchos problemas, por así decirlo, en el proceso de adaptación... nos costó mucho acostumbrarnos a trabajar con el ruido y con otras personas...” (Ent.5:2).

Este “periodo de adaptación” es conocido por Marta Alles con el nombre de **adaptabilidad al cambio** y definido como; “la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización”. (Alles, M.; 2005, P.210).

Existen sujetos que piensan que este periodo de adaptación podría ser considerado como estresante y como un periodo en constante movimiento al cual aún se deben adaptar. El sujeto II hace referencia a este proceso de adaptación como un periodo que aún se encuentra presente y que aún falta por vivenciar; “Claro, pensé que podía ser más estresante pero no lo fue, el periodo de adaptación todavía es, falta mucho...” (Ent.2:2). Al ser considerado como un periodo en constante movimiento, da pie a que hoy en día no se

haya finalizado este proceso, por ende, los sujetos se encuentran en un constante periodo de adaptación.

En Segundo lugar, surge la “**Cercanía con el equipo de trabajo**”. Esta señala que, existen características positivas del cambio con respecto a la distribución física experimentado por los funcionarios públicos. Permitiendo así, una mejor fluidez de la información entre los departamentos, una mejor comunicación entre los propios funcionarios, el ritmo de trabajo y la unión entre ellos también ha aumentado. Lo cual se puede ratificar en el discurso del sujeto VIII quien señala; “...estamos más “afiatados”, estamos más juntos, más cerca, siento que el ritmo de trabajo ha mejorado con creces, mucho.”(Ent.8:3).

Para Marta Alles aquella cercanía con el equipo de trabajo es entendida como “**Desarrollo del equipo**” ya que lo define como; “*La habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.*”(Alles, M.; 2005, P.108).

Esto quiere decir que, la relación que mantienen los funcionarios no solo se evoca en la ejecución de las tareas y cumplimiento de metas a nivel personal, sino que, dichas metas son vistas como logros grupales. Esta repercusión en el quehacer laboral de “mí” y “hacia los otros”, promueve y facilita la adhesión grupal.

Dicho lo anterior, esto se puede relacionar con la definición de Porras y Robertson (1992) citada en el libro de Desarrollo Organizacional de French y Bell (1996, p.28) “*El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo*”.

Ésta da cuenta que la relación laboral en un nuevo ambiente físico, presenta oportunidades para el incremento del desempeño individual y grupal.

En tercer lugar; los funcionarios hacen referencia primordialmente a lo que hemos llamado **“Falta de concentración por el excesivo ruido en la nueva oficina de trabajo”**, dando cuenta de esta especificación ergonómica del ambiente físico, específicamente de la contaminación acústicas, como aquel elemento principal en la reducción de su atención para ejercer las funciones laborales con normalidad, afectando y perjudicando su carga de trabajo. Lo cual se puede ratificar en el discurso del sujeto II quien señala: *“aquí tengo, estoy en un lugar expuesto, amplio, luminoso y ruidoso. Que me hace más complicado concentrarme... Y me di cuenta que me estaba equivocando porque no me concentraba, o sea, empezaba a leer algo, escuchaba algo, levantaba la cabeza, volvía a leerlo, y quizá creía que estaba bien...”* (ent3:2).

No obstante, podríamos entender *Atención* como; *“La selección de parte de la información de entrada para su procesamiento posterior”*. (Morris, C & Maisto, A; 2005, P. 227). Esto nos permite comprender que debido al factor físico “ruido” se genera en los individuos de nuestro estudio, dificultades en la ejecución de las tareas asignadas por el departamento.

En cuarto lugar, los funcionarios hacen referencia a lo que se ha señalado **“Espacios reducidos”**, donde se hace referencia específicamente a sus estaciones de trabajo reducidas en tamaño espacial para ejercer con normalidad las funciones laborales. Esto lo podemos relacionar con lo que dice Llana en relación a lo que él llama “Ergonomía y arquitectura” en donde nos dice *“La construcción de edificios industriales y administrativos, oficinas, etc. Deberá adaptarse a las actividades humanas que allí se van realizar”* (Llana, F. 2006, p.34). Por ende, los funcionarios señalan que se les hace dificultoso ejercer con normalidad las funciones y tareas administrativas debido a la reducción de sus estaciones de trabajo. Como indica el sujeto V *“Yo, sinceramente pensé que los espacios, ehh, que las estaciones de trabajo no iban a ser tan chicas, porque son muy chicas...porque los empleados públicos en general trabajamos con muchos papeles, este pedacito de rectángulo es muy chico, sí, yo pensaba, claro es un edificio moderno, pero íbamos a tener más espacio y que iba a ser así como ¡lindo, precioso!”*. Es aquí donde damos cuenta de que los espacios en las estaciones de trabajo no son suficientes para las tareas administrativas que los funcionarios deben desarrollar.

Cabe destacar que, si bien por un lado los funcionarios comentan que la nueva distribución física ha potenciado la cercanía con el equipo de trabajo, expresado en la fluidez en la ejecución de tareas y la cohesión entre los miembros del departamento, por otro lado, la reducción de las estaciones de trabajo individuales no ha sido adaptadas a las funciones del hombre, sino más bien los sujetos se han tenido que adaptar a las nuevas condiciones. Para la Fundación Mutualidad de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España, MAPFRE y José Luis Melo (2009) la Ergonomía es definida como *“la adaptación del medio al hombre, dejando a un lado el encasillamiento del concepto en el área de trabajo”*. (p.13).

***B) Facilitadores Individuales que les permiten a los funcionarios públicos sobrellevar un proceso de cambio en la distribución física dentro de la Organización***

En esta segunda dimensión vemos que emergió a partir del discurso de los actores las siguientes subdimensiones como ejes centrales.

Primero, la Subdimensión ***“Habilidad de Adaptación”*** podemos ver que considera este facilitador como propio dentro de sus facultades, por lo cual les ha permitido sobrellevar la nueva distribución física de la Organización.

La habilidad de adaptación se puede relacionar con la estrategia de afrontamiento dirigida a la emoción de Lazarus y Folkman (1986) la cual dice que *“El afrontamiento emocional se realiza partiendo de la evaluación en la que el individuo nota que no puede hacer nada para modificar las condiciones amenazantes del entorno, por lo que recurre a un grupo de procesos cognitivos con los que intenta disminuir la alteración emocional, como son evitación, minimización, distanciamiento, atención selectiva, comparaciones positivas y la extracción de valores positivos de los sucesos negativos”*.

Dentro de este tipo de estrategia, centrada en la emoción, se encuentra la llamada reevaluación positiva, la cual supone percibir los posibles aspectos positivos que tiene una situación estresante, explicado por el mismo actor como la extracción de los valores positivos de los sucesos negativos.

Esta estrategia de carácter pasiva para enfrentar las dificultades del contexto, tiene directa relación con la habilidad de adaptación rescatada en el discurso del sujeto, ya que no habría cierta intención de resolver las causas externas de la problemática, sino más bien manejar aquella situación dificultosa a partir de sus propios recursos internos.

Lo anterior se puede observar en el discurso del sujeto I cuando menciona lo siguiente; *“Bueno, yo igual tengo una adaptación súper rápida a nuevos entornos, me gustan los cambios porque las cosas rutinarias me aburren un poco.”*

Todo lo anterior, puede relacionarse nuevamente con la competencia laboral de Marta Alles llamada **adaptabilidad al cambio** la cual es definida como, *“la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio...”* (P.210).

En segundo lugar, aparece la subdimensión **“Capacidad de Sociabilizar”** la cual ha dado la nueva modalidad de trabajo, al parecer ha permitido sostener dicho cambio, Vemos que este facilitador ha sostenido el cambio de manera transversal en los distintos actores del espacio social, permitiendo tener mejores relaciones de contacto entre los actores, y de forma menos significativa, tener mayor contacto visual con un grupo mayor de trabajo.

Esta es una característica que se observa en los distintos sujetos en cuestión, dando cuenta que, al ser una herramienta individual, les ha permitido sobrellevar este proceso de cambio en la distribución física dentro de la organización. Como señala Cohen, S, 2006, (P.33) citando a Folkman y Lazarus (1985) podría existir por parte del sujeto una estrategia de afrontamiento llamada; *“Búsqueda de apoyo social: Supone los esfuerzos que el joven realiza para solucionar el problema acudiendo a la ayuda de terceros, con el fin de buscar consejo, asesoramiento, asistencia, información o comprensión y apoyo moral.*

Lo anterior se puede apreciar en el discurso del sujeto I que menciona lo siguiente; *“... me gusta me gusta mucho compartir con la gente, conversar con la gente y eso se da ahora, antes cuando uno estaba encerrado, de repente uno necesitaba conversar con alguien, ahora no, alguien da un chiste y estamos todos riéndonos y eso también es entretenido, te*

*hace más grata la situación, yo creo ese es un factor súper importante, poder contar con la gente que uno trabaja directamente y conversar y sociabilizar a diario con ellos.” (Ent1:3).*

En tercer lugar, lo que denominamos **“Cualidad para ser Ordenado”**, aparece como significativa en el discurso, debido a que el nuevo espacio, al ser más reducido, necesita un estricto orden para manejar todos los objetos que conlleva la realización de las tareas programadas, con el material a disposición. Ya que, primordialmente las labores administrativas manejan mucho papel y documentos de importancia en los procedimientos en materia de Recursos Humanos. Por ende, **“el orden”** figura como un central facilitador para sobrellevar el cambio. Esto se puede relacionar con las competencias descritas por Marta Alles **“Capacidad de planificación y de organización”** y **“Preocupación por el orden y la claridad”**. La primera se define como *“la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información”*. Dicho lo anterior, dado que el nuevo espacio imponía dificultades de distinta índole, la planificación y la organización a través del orden en los procesos y tareas de trabajo permitió ser una importante estrategia y facilitador individual para sobrellevar el proceso de cambio de distribución física.

La segunda competencia laboral mencionada se define como *“La preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas”*. Esto hace referencia al orden de la información; tanto documentos como herramientas de trabajo a disposición y en conocimiento de su posición física. Condición necesaria para la ejecución de las tareas con oportunidad.

Por otro lado, esto se puede relacionar con las estrategias de afrontamiento de Lazarus y Folkman, en el cual vemos que el facilitador descrito como **“cualidad para ser ordenado”** se acerca en medida a la estrategia descrita por el autor como **“Planificación”**, en el cual se hace referencia principalmente a que el sujeto hace un esfuerzo en planificar y ordenar los recursos existentes para manejar la situación de complejidad. Cabe señalar que, esta estrategia cabe dentro de aquellas descritas como **“centradas en el problema”**, en palabras del autor quien señala; *“El afrontamiento dirigido al problema se da principalmente*

*cuando las condiciones que se le presentan al individuo resultan evaluadas como susceptibles de cambio. Estas estrategias están dirigidas a la definición del problema, buscan solución para éste y considera diferentes opciones en función de costo y beneficio”.*

Todo lo anterior se puede observar en el discurso del sujeto VII, “... *yo soy una persona muy ordenada, y eso me favoreció mucho.*”.

En cuarto lugar, aparece lo que hemos llamado “**poder de autocrítica**”, en el cual los actores dan cuenta que el mismo cambio produjo un análisis interno de lo que debieron y no pudieron hacer debido a distintas circunstancias y motivos que propicio dicho fenómeno. Dicho esto, el cambio de distribución física propulso el repensar sus roles como sujetos dentro de la organización desde sí mismos y hacia sus pares, en relación a la priorización de las tareas para facilitar el cambio y las propias capacidades para ayudar en dicho proceso.

Esto se puede relacionar con la Competencia Laboral descrita por Marta Alles como “**Capacidad Analítica**”, la cual apunta en entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades e identificando relaciones causales entre sus componentes. Esto lo podemos ratificar con el relato del sujeto V: “*Pero yo siento que deberíamos, o yo haber presionado más y haber insistido, haber visto esto antes... yo debí haberme preocupado de los demás y de mí...*” (ent5:7)

Por otro lado, esto se podría relacionar con la estrategia de afrontamiento de Lazarus y Folkman, llamada “**Aceptación de la responsabilidad**” la cual se define como: “*Aceptación de la responsabilidad: indica el reconocimiento del papel que juega el propio sujeto en el origen y/o mantenimiento del problema. Es lo que comúnmente se señala como “hacerse cargo”*” (Cohen, S, 2006, p.33).Lo que se busca en esta estrategia es la capacidad de reconocer el papel que uno haya tenido en el origen o mantenimiento del problema, al cual podemos ver que dicho elemento se muestra recurrente en la mayoría de los relatos.

A partir del discurso de los sujetos y los autores utilizados, se entiende que los actores no solo hicieron esfuerzos para re-pensar que habían aportado o no en dicho proceso de

cambio, sino que la misma situación les permitió establecer relaciones causales entre los componentes del cambio. De la misma forma y bajo este mismo facilitador, la aceptación de responsabilidad aparece como elemento, en donde se dio la posibilidad de reconocer el papel que el sujeto haya tenido en el mantenimiento de los problemas que acarreo el proceso de cambio de distribución física.

***C) Facilitadores Organizacionales que les permiten a los funcionarios públicos sobrellevar un proceso de cambio en la distribución física dentro de la Organización***

En esta dimensión cabe señalar que se pudo extraer información adicional que no estaba considerada en los objetivos iniciales de la presente investigación. Aquella hace referencia a un importante obstaculizador organizacional que les dificultó a los funcionarios públicos sobrellevar un proceso de cambio en la distribución física dentro de la Organización. De la misma forma, y siguiendo los objetivos de la presente investigación aparece un facilitador organizacional de gran relevancia. A continuación esbozaremos el obstaculizador para luego dar cuenta del facilitador encontrado.

En primer lugar, la Subdimensión y Obstaculizador emergente se llama “***Deplorable comunicación por parte de la subsecretaría***”. Aquella nula y escasa información de parte de la organización hacia sus trabajadores en el proceso de cambio en la distribución física, genera evidentemente una tensión relacional entre organización y funcionarios que podría ayudar a deteriorar la calidad de vida laboral de los miembros. Estos se podría relacionar con lo dicho por French & Bell citando “La Teoría de Campo de Fuerzas” de Kurt Lewin quienes señalan: “*comúnmente oscila alrededor de algún punto de equilibrio que es la resultante en un campo de fuerzas en donde algunas de ellas empujan más hacia un clima mejor otras hacia un clima deteriorado.*” (French & Bell, 1996, p.83). De acuerdo al concepto señalado, la indiferencia por parte de la organización, con respecto a la comunicación del proceso de cambio de la distribución física se direccionaría en generar un clima deteriorado entre los funcionarios y la organización.

Esto lo podemos corroborar con el relato del entrevistado 1: *“Entorpecieron la mala comunicación y mala fluidez entre la subsecretaria y sus trabajadores, de todas maneras, eso.”* (ent1:9)

Por otro lado, creemos que se hace necesario dar a conocer, por medio de la comunicación, sobre este proceso de cambio en la distribución física, con aquellos sujetos que van a utilizar dicho espacio. Aquello se entiende como el objetivo central en la ciencia de la Ergonomía, la cual al parecer la organización pasó por alto.

Dicho lo anterior, Llanea (2006, PP. 30-31), nos dice sobre los objetivos de la ergonomía: *“busca adaptar el trabajo a las capacidades y posibilidades del ser humano. Así como se diseñan todos los elementos de trabajo ergonómicos, es decir, teniendo en cuenta quienes van a utilizarlas, con la organización de la empresa debe ocurrir lo mismo; se han de diseñar las organizaciones teniendo en cuenta las características y las necesidades de las personas que las integra”*. Esto lo podemos relacionar con el siguiente relato: *“... fue cero comunicación. No fue bueno el método de comunicación, debieron habernos incluido más.”* (Ent2, 10).

De acuerdo a los relatos de los funcionarios y los conceptos teóricos esbozados, esta categoría ha mostrado ser un obstaculizador más que un facilitador que permita sobrellevar un cambio de la distribución física de la organización. Dado que la Comunicación interna de forma abierta, transparente y eficaz es aquella variable que facilita en los procesos de cambio organizacional transitar a un nuevo estado contextual de una forma óptima, coordinada y planificada con aquellos sujetos que utilizaran el nuevo espacio laboral. Dicho elemento al parecer encaminó en tensionar las relaciones estructurales de la organización con sus miembros.

En Segundo lugar, la Subdimensión **“Emergió información informal”**, hace hincapié en que, por medio de canales informales circulaba información del proceso cambio. Los mismos sujetos comentan que surgió información informal por parte de los mismos compañeros y de las suborganizaciones existentes como la AFUNSAG (Asociación de Funcionarios de la Secretaria y Administración General del Ministerio Del Interior) la cual dio a conocer a los funcionarios algunas características del cambio. Esto lo podemos

ratificar en la siguiente cita: *“Es que no usó, la subsecretaria no usó. Fuimos nosotros la AFUNSAG que comunicamos un poco el escueto e informamos que nos íbamos a cambiar y que habíamos venido a visitar el lugar... ¡era como un rumor a voces!”* (ENT5:10)

Podríamos relacionar lo anterior en que dicha Suborganización lo que hace es equilibrar la deficiencia de información por canales formales para facilitar a los funcionarios sobrellevar el proceso de cambio en la medida de lo posible y de la información que ellos como asociación tienen a disposición. Aquello podría estar relacionado con la teoría del campo de fuerzas en relación al cambio planificado, en el cual una de sus principales ideas señalada por French & Bell, (1996, p.83) señalan lo siguiente: *“lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante en un campo de fuerzas opuestas. El status quo-cualquier cosa que esté sucediendo justo ahora - es el resultado de fuerzas que empujan en direcciones opuestas.”*. Con esto, creemos que lo que podría estar haciendo la FUNSAG, es justamente empujar hacia una facilitación del conocimiento de los funcionarios en relación al nuevo espacio laboral.

Por otro lado, los medios utilizados para la transmisión de dicha información son principalmente por vía oral, correos electrónicos y fotografías digitales, de cómo sería el nuevo espacio físico. Lo cual, les permitió y les facilitó el poder prepararse para poder enfrentar la nueva distribución física que estaba ad portas de llevarse a cabo. Esto se puede corroborar con la siguiente cita: *“... una vez creo que vi una foto del lugar, pero fue una cuestión informal, ni siquiera algo formal...”* (Ent7, 10)

## **X. CONCLUSIÓN**

A partir de los resultados obtenidos por medio de la presente investigación y del análisis interpretativo por medio del discurso de los funcionarios públicos, se pudo describir los facilitadores individuales como organizacionales que les permiten a los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de un Ministerio del Estado sobrellevar un proceso de cambio físico dentro de la organización, además de describir las opiniones que éstos tienen con respecto a dicho cambio.

Los principales resultados de las tres grandes dimensiones fueron los siguientes:

***A) Opiniones con respecto al proceso de cambio en la distribución física dentro de la Organización***

En esta dimensión se pudieron apreciar diversas Subdimensiones a partir de las opiniones de los propios funcionarios públicos a través de su discurso.

En primer lugar, los funcionarios tienden a indicar este proceso de cambio como un **“Periodo de adaptación”**, principalmente por ser un proceso transitorio y de ineludible modificación, y del cual esperan adaptarse y moldearse a las nuevas condiciones de distribución física con el correr del tiempo, esto a pesar a las dificultades ambientales que el nuevo espacio les implica. Como por ejemplo; el ruido, el cual les alteró la atención y concentración, el aire acondicionado, la escasa privacidad, entre otras. Éstas fueron variables que les afectaron directamente a los funcionarios y a las cuales se vieron enfrentados.

Sin embargo, los funcionarios consideran éste como un proceso al cual esperan adaptarse con el tiempo y superar, ya que, gran parte de ellos lo viven como una capacidad propia y adquirida para poder adaptarse y moldearse a los cambios.

En Segundo lugar, surge la **“Cercanía con el equipo de trabajo”**. Ésta hace alusión a una característica positiva del cambio en la distribución física. Los propios actores perciben que a medida que va transcurriendo el tiempo, este cambio les ha ido permitiendo así, una mejor fluidez de la información entre los departamentos del Área de Recursos Humanos, ha aumentado la comunicación entre los propios funcionarios, la cercanía y sociabilidad entre ellos. Lo cual también, ha permitido que la confianza mejore y el sentido de pertenencia a este departamento de Recursos Humanos. Dicho lo anterior, al parecer la competencia **“Adaptabilidad al Cambio”** descrita por Marta Alles, nos muestra que en esta nueva distribución laboral llamada de **“planta abierta de trabajo”**, la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás al parecer cobran un sentido más importante para los miembros del Departamento. Dada las nuevas condiciones físicas se podría señalar que se potencia el sentido de pertenencia, compromiso y fidelidad.

Por otro lado, las optimizaciones de las tareas de trabajos, tanto individuales como grupales, han ido mejorando por la flexibilidad que existe para poder acceder a los otros departamentos y a los mismos puestos de trabajo entre los propios funcionarios.

Dicho lo anterior, la correlación entre la definición de “*Desarrollo organizacional de Porras y Robertson*” y la flexibilización espacial guarda una importante relación, dado que el desarrollo individual, grupal y la mejora del desempeño de la organización son al parecer variables que se entrecruzan constantemente en los procesos de la organización y la calidad del trabajo en sí.

En tercer lugar, los funcionarios hacen referencia primordialmente a lo que hemos llamado “**Falta de concentración por el excesivo ruido en la nueva oficina de trabajo**”, dando cuenta de esta especificación ergonómica del ambiente físico como aquel elemento principal en la reducción de su capacidad cognitiva para ejercer las funciones laborales con normalidad, afectando y perjudicando su carga de trabajo.

Lo cual se extrae a partir del propio discurso de los sujetos, como la falta de concentración para poder realizar todas sus funciones y tareas para los distintos cargos, ya que éstos requieren un nivel de intelectualidad, de esquematización y orden. Además, es la propia Organización la que les exige cumplir con las metas solicitadas.

Es por esto que, la concentración se transforma en un factor de vital importancia en el nuevo espacio de trabajo por ende, emerge como uno de los ejes centrales en las opiniones de los actores.

En cuarto y último lugar de esta dimensión, aparece en las opiniones de los actores los “**Espacios reducidos**”, la cual refiere al reducido espacio físico de las estaciones de trabajo, comparando ellos mismos, los espacios que utilizaban en el antiguo edificio. Ésta aparece como un factor que les impide realizar y ejercer de manera exitosa y con normalidad sus propias funciones laborales. Ya que los sujetos identifican esta Subdimensión como un factor que les afecta directamente en su que hacer laboral, pues señalan que con el tiempo se han ido adaptando a estas nuevas modificaciones y construcciones de espacio. Sin embargo, relacionado con la definición de “Ergonomía” de

Llaneza anteriormente esbozada consideramos que la construcción de las estaciones de trabajo debe adaptarse a las actividades humanas y no así ellos a las condiciones estructurales del nuevo edificio.

Esto surge a partir de que las labores administrativas del departamento requieren de la utilización de documentación, archivos y clasificación, por ende de considerable espacio para poder resguardar los papeles físicos que han de utilizar.

Cabe señalar y destacar, que si bien por un lado los funcionarios comentaron que la nueva distribución física del espacio común “planta abierta” ha potenciado “la cercanía con el equipo de trabajo”, aquello expresado en la fluidez en la ejecución de tareas y la cohesión entre los miembros del departamento, por otro lado, la opinión “espacios reducidos”, en el cual se hace alusión a la reducción de las estaciones de trabajo individuales, se afirma que aquellas no han sido adaptadas a las funciones propias de los funcionarios de carácter administrativo, sino más bien, los sujetos se han tenido que moldear a las nuevas características físicas de estación de trabajo. Por ende, al parecer nunca hubo una consulta previa de parte de los gestores de la creación de dichas estaciones con aquellos miembros que utilizarían dichas distribuciones, ni en sus características anatómicas, ni en relación a las propias funciones a realizar.

***B) Facilitadores Individuales que les permiten a los funcionarios públicos sobrellevar un proceso de cambio en la distribución física dentro de la Organización.***

En esta dimensión se pudieron apreciar 4 Subdimensiones a partir del relato de los funcionarios públicos, los cuales se mencionarán a continuación:

En primer lugar, la subdimensión “**Habilidad de Adaptación**”, es considerada como un facilitador propio de sus facultades, ya que las condiciones de cambio contextuales experimentadas favoreció el despliegue de esta habilidad. Asociada con el concepto de la versatilidad del propio comportamiento para adaptarse a distintos contextos. En este caso, el cambio en la distribución física de oficinas cerradas a una planta abierta implicó cambios

importantes, como es la contaminación acústica, reducción de las estaciones de trabajo, problema con el aire acondicionado, entre otras variables. Por lo cual, los sujetos informan que dichos elementos pudieron en menor o mayor medida ser tomados bajo control para ejercer las funciones laborales con normalidad debido a poseer esta habilidad, aquella que al parecer se desplegó y pudo ser utilizada como un facilitador individual debido a los cambios contextuales experimentados. Dicho lo anterior, este facilitador les permitió sobrellevar los cambios de la nueva distribución física de la Organización, de una manera más factible.

En segundo lugar, el facilitador señalado como **“Capacidad de Sociabilizar”**, es aquel elemento que emerge del relato de los sujetos como una capacidad orientada al desarrollo de las relaciones humanas, enfocada en actuar, para así mantener y establecer relaciones cordiales, recíprocas y cálidas entre el equipo de trabajo.

Por otro lado, dada las circunstancias desfavorables de las nuevas condiciones físicas de trabajo antes mencionadas, son aquellas mismas circunstancias contextuales del nuevo espacio laboral que ha permitido potenciar el lazo social y la interacción permanente en un mismo espacio físico. Al parecer dicha habilidad es una de aquellas que en la nueva modalidad de trabajo ha permitido desplegarse y sostener dicho cambio en las relaciones sociales laborales y de grupo humano. Así vemos que, este facilitador y por medio del discurso de los sujetos, ha favorecido en sostener las dificultades del cambio, que han experimentado los propios actores que ocupan el espacio físico y social, permitiendo así mejores relaciones de contacto entre los actores involucrados.

Por otro lado, a partir del discurso recabado de los propios funcionarios, cabe mencionar que el poseer mayor contacto visual con un grupo enumerado de trabajadores, genera en los sujetos un mayor sentido de pertenencia hacia la organización, favoreciendo los procesos de trabajo y relaciones laborales entre los miembros y con la misma organización.

En tercer lugar, lo que denominamos **“Cualidad para ser ordenado”**, aparece como significativo en el discurso, debido a que el nuevo espacio, al ser más reducido, necesita un estricto orden para manejar todos los objetos que conlleva la realización de las tareas programadas, para así, poder llevar a cabo ciertos procedimientos y labores administrativas.

Por lo cual *“el orden”*, figura como un facilitador central para sobrellevar el cambio. Aquello relacionado con lo dicho por los autores Marta Alles, Lazarus y Folkman y el propio discurso de los sujetos, el nuevo espacio imponía dificultades de distinta índole. El esfuerzo por la planificación y la organización a través del orden y claridad en los procesos y tareas de trabajo, así como documentos y herramientas de trabajo a disposición y en conocimiento de su posición espacial, permitió ser una importante estrategia y facilitador individual para sobrellevar el proceso de cambio en la distribución física.

En cuarto lugar, surge la Subdimensión **“Poder de Autocrítica”**, donde los actores dan cuenta de, que el mismo cambio produjo un análisis interno de lo que debieron y no pudieron hacer, debido a distintas circunstancias y motivos que propicio aquel cambio. Por lo cual, el cambio de distribución física propulsó el repensar sus roles como sujetos dentro de la organización, desde sí mismos y hacia sus pares, en relación a la priorización de las tareas para facilitar el cambio y las propias capacidades para ayudar en aquel proceso.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente y a partir de los propios discursos de los sujetos, se entiende que los actores no solo hicieron esfuerzos para re-pensar en que habían aportado o no en este proceso de cambio, sino que, la misma situación les permitió establecer relaciones causales entre los componentes del cambio. De la misma forma y bajo este mismo facilitador, la aceptación de responsabilidad aparece como elemento, en donde se dio la posibilidad de reconocer el papel que el sujeto había tenido en el mantenimiento de los problemas que acarreó el proceso de cambio de distribución física.

***C) Facilitadores Organizacionales que les permiten a los funcionarios públicos sobrellevar un proceso de cambio en la distribución física dentro de la Organización***

En esta dimensión surgieron 2 Subdimensiones a partir del propio discurso de los entrevistados, las cuales serán detalladas a continuación.

Cabe destacar que emergió información adicional que no se había pronosticado en los objetivos de la presente investigación. Como fue en el caso de los obstaculizadores presentes durante el proceso de cambio, por parte de la organización.

En primer lugar, la subdimensión “**Deplorable comunicación por parte de la subsecretaria**” rescata, y de acuerdo a los conceptos esbozados de Desarrollo organizacional de French y Bell y Cambio Planificado de Kurt Lewin, además de los relatos de los funcionarios, que esta categoría ha mostrado ser más un obstaculizador que un facilitador que permite sobrellevar un cambio de la distribución física dentro de la organización. Dado que la comunicación interna de forma abierta, transparente y eficaz es aquella variable que facilita en los procesos de cambio organizacional, permitiendo transitar a un estado nuevo en relación las circunstancias que se ve enfrentada la organización de una forma óptima, coordinada y planificada. Dicho elemento al parecer encaminó y permitió tensionar las relaciones estructurales de la organización con sus miembros.

Este obstaculizador da cuenta de que la organización tiene un rol fundamental para el quehacer diario de los funcionarios, ya sea desde la realización de sus funciones y tareas, además de incrementar ciertos comportamientos en las personas, en el caso de que la comunicación sea o no favorable.

Al momento de esbozar aquella subdimensión se pudo concluir que, la falta de comunicación por parte de la organización, en este caso sobre el proceso de cambio en la distribución física, influye directamente en las personas, ya sea desde su integridad personal y sus manifestaciones hacia el entorno, deteriorando las relaciones establecidas entre sujeto y organización.

De acuerdo lo anterior y a partir del discurso de los sujetos, este obstaculizador se ha transformado en un impedimento para enfrentar las nuevas condiciones contextuales de una forma óptima, coordinada y planificada con aquellos sujetos que utilizaran el nuevo espacio laboral.

En Segundo y último lugar, la Subdimensión “**Emergió información informal**” da cuenta de ser un facilitador organizacional, éste hace hincapié en que, por medio de canales informales ya circulaba información no clara y poco precisa de dicho cambio. Los mismos sujetos comentan que surgió información informal por parte de los mismos compañeros y de las Suborganizaciones existentes como la AFUNSAG, divulgándose por vía oral, correos electrónicos y fotografías digitales, de cómo sería el nuevo espacio laboral. Esto les

permitió y les facilitó poder prepararse para enfrentar la nueva distribución física que estaba ad portas de llevarse a cabo. Lo cual provocó en ellos que el alto nivel de incertidumbre fuera atenuándose a medida que se acercaba la fecha del cambio.

De acuerdo a los autores señalados durante el desarrollo de esta investigación, se puede considerar a la AFUNSAG como aquel elemento que permite equilibrar la deficiente información de los canales formales. Por lo cual se puede considerar a la FUNSAG, como un facilitador que empuja hacia el conocimiento de los funcionarios en cuanto a la nueva disposición física de trabajo.

Para finalizar, podemos dar cuenta que existen ciertos facilitadores individuales como organizacionales que permitieron a los sujetos sobrellevar un proceso de cambio en la distribución física dentro de una organización. En el caso de los facilitadores individuales, estos tienen que ver en gran parte con; la experiencia previa de cada sujeto, por ejemplo, los funcionarios que relatan haber experimentado cambios personales y laborales, poseen mayores herramientas para enfrentar adversidades laborales como las de dicho estudio.

También emergieron facilitadores propios de la conducta de cada sujeto, como es la habilidad de sociabilizar con otros, permitiendo así una mayor cercanía con sus compañeros de trabajo, estableciendo relaciones cordiales y recíprocas, lo cual también se ve reflejado en un quehacer laboral coordinado y exitoso en relación a las metas que tiene que cumplir el departamento.

Por otro lado, damos cuenta de que cuando existen escasos facilitadores organizacionales, como mostro la presente investigación, por ejemplo, el aumento de la desconfianza hacia la organización, la incertidumbre que nace en ellos mismos, permite la aparición de ciertos facilitadores o recursos individuales que se destacan y afloran de la conducta de las personas. Permitiéndoles así, enfrentar cambios experimentados en la distribución física e impuestos por cualquier organización.

De la misma forma, como existen escasos facilitadores por parte de la organización, emergió aquel <sup>a</sup>obstaculizador<sup>a</sup> que propició tensionar la relación entre funcionario y organización. Haciendo un tanto más dificultosa la forma en cómo los sujetos se adaptaron,

por aquella predisposición que tenían al no ser informados con respecto a este cambio en la distribución física.

## **XI. SUGERENCIAS**

El presente estudio, busca generar desafíos profesionales relacionados con el fenómeno estudiado. Primero daremos a conocer algunas ideas generales para luego mostrar algunas especificaciones técnicas que podrían tomarse en consideración.

Como idea principal, los profesionales y departamentos encargados de implementar los procesos de cambios físicos dentro de la organización y de desarrollo de las personas, deben promover y difundir información y procedimientos concomitantes a los cambios organizacionales de distribución física. Con la finalidad de generar un conocimiento asertivo sobre dicho proceso hacia a la organización en su totalidad.

Por lo cual, se sugiere en primera instancia crear y fomentar políticas Organizacionales que promueva la distribución de la información, ésta debiera circular en primer lugar desde los jefes de unidad y jefes de área directamente vinculados con dichos cambios, ya que son ellos los encargados y actores principales de difundir la información y manejar adecuadamente a su equipo de trabajo. Resaltando que dicho cambio, no es menor, sino que implica un sin número de problemáticas específicas, en relación a las labores concretas que realizan los funcionarios.

Por otro lado, dicho fenómeno correctamente ejecutado podría generar que todos los actores implicados en una organización, se hicieran cargo de forma activa como sujetos participes del cambio, provocando en ellos cierto grado de empoderamiento que les permita participar de la problemática en cuestión, siempre bajo sus posibilidades.

Consideramos que, es importante que los mismos actores de la organización propongan estrategias para afrontar dichos cambios, de ahí la relevancia de las políticas públicas, para que los profesionales y las organizaciones, promuevan y eduquen con respecto a los cambios en la distribución física de los espacios laborales que se han ido implementando con la modernización.

Referente a algunas especificaciones técnicas. Con las pesquisa de las habilidades o facilitadores individuales dados a conocer en este estudio, se podría generar un “Plan de fomentación de nuevas habilidades laborales para trabajar en planta abierta”.

Este plan debería considerar las nuevas variables físicas a las cuales se ven enfrentadas las organizaciones, las oportunidades y fortalezas que genera esta nueva distribución tanto a nivel individual y como Departamento. También se deberían tomar en consideración qué habilidades laborales se pierden con este nuevo espacio, con el objetivo de identificarlas y adaptarlas de la mejor manera posible a esta nueva modalidad de trabajo.

Por otro lado, y dada la información recabada, se hace necesario que los planes de cambio de dependencias y de modalidades de distribución laboral desarrollados por las instituciones, sean llevados a cabo mediante previa consulta por los mismos funcionarios que van a utilizar las estaciones de trabajo y el espacio laboral, esto con el objetivo de que

el cambio sea satisfactorio para el funcionario, para el equipo de trabajo, y así generar una mejor gestión como Organización.

En términos generales, es importante que las organizaciones consideren y respeten los derechos laborales de sus funcionarios, exponiendo con claridad y responsabilidad las nuevas condiciones a las cuales se verán expuestos, para que así, se sientan participen y no apartados de estos procesos.

Como señala la OIT en su “*declaración relativa a los principios y derechos fundamentales del trabajo*”, se debe promover la libertad sindical, el derecho de negociación colectiva, eliminar todo trabajo forzoso y obligatorio, entre otras ideas. Es por esto que, creemos fundamental la participación de los propios sujetos que vayan a experimentar algún tipo de cambio físico dentro de sus organizaciones, considerando “el decir” de todos los actores de la organización, generando así equilibrio entre bienestar laboral y estabilización organizacional.

## **XII. BIBLIOGRAFÍA**

1. Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos Gestión por competencias* (1st ed.). Argentina. Extraído el 21 de diciembre de 2015 desde: <http://dspace.universia.net/bitstream/2024/970/1/alles+martha+-+diccionario+de+comportamientos+-+gestion+por+competencias.pdf>
2. Berchem- Simon, O., (1982) *Comisión de las comunidades Europeas. El Glosario Ergonómico de la Acción Comunitaria Ergonómica CECA*, Luxemburgo.

3. Cáceres, P. (2003) *“Análisis Cualitativo de contenido: Una Alternativa Metodológica Alcanzable”*. Vol. II. Recuperado el 01 de Julio de 2015, Disponible en:  
<http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/3/3>
4. Cohen, S., (2006) *Pensar la adolescencia hoy. De la psicopatología al bienestar psicológico*. Contini (Compiladora). Paidós. Cuadernos de Evaluación Psicológica. 2006. ISBN: 950-12-2911-4. Buenos Aires. Cap.2 Estrategias y Estilos de Afrontamiento del Estrés en Adolescentes.
5. French, W. y Bell, C., (1996), *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización*, Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Editorial Prentice Hall.
6. Fernández y Abascal, E.G. (1997). *Estilos y estrategias de afrontamiento*. En E.G. Fernández-Abascal, F. Palmero, M. Chóliz y F. Martínez (Eds.), Cuaderno de prácticas de motivación y emoción. Madrid: Pirámide.
7. González, E, (2003), *El cambio en el paradigma de la Reforma del Estado; del ajuste económico al cambio organizacional en las Agencias Gubernamentales*, El Cotidiano; Sep. 2003; 19, 121; PRISMA (Publicaciones y Revistas Sociales y Humanísticas)
8. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, (P; 2010) *Metodología de la Investigación* México D.F: Editorial Mc Graw Hill, Quinta edición.
9. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, (P; 2003) *Metodología de la Investigación* México D.F: Editorial Mc Graw Hill, Tercera edición.
10. Kellaway, L. (2013). *La muerte de la privacidad en la oficina - BBC Mundo*. BBC Mundo. Recuperado el 27 de diciembre de 2015, Disponible en  
[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/09/130911\\_serie\\_oficina\\_espacios\\_abiertos\\_finde\\_bd](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/09/130911_serie_oficina_espacios_abiertos_finde_bd)
11. Lazarus, R. y Folkman, S. (1986). *Dinamics of a stressful Encounter: Cognitive appraisal, coping and Encounter outcomes*. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 50,993-994.

12. Llana, F., (2006), *Ergonomía y Psicología Aplicada. Manual para la formación del especialista*, España: Editorial Lex Nova, Sexta edición.
13. *La Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo..* (2010). Retrieved 17 December 2015, from [http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_142781/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_142781/lang--es/index.htm)
14. Macías, M. y Cols. (2013) *Estrategias de afrontamiento individual y familiar frente a situaciones de stress psicológico*, **Psicología desde el Caribe, Vol.30**.
15. Melo, J., (2009), *Ergonomía práctica. Guía para la evaluación ergonómica de un puesto de trabajo*, Buenos Aires, Argentina: Fundación MAPFRE.
16. OCDE, (2015). <https://data.oecd.org/chile.htm>. Recuperado el 26 Diciembre de 2015, en: <https://data.oecd.org/chile.htm>
17. Porta, L. y Silva, M. (s.f) “*La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa*”. Recuperado el 01 de Julio de 2015, Disponible en: <http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf>
18. Ruiz, J. (1999). “*Metodología de la investigación cualitativa*”. Ed. Universidad de Deusto. Bilbao, España.

### **XIII. ANEXOS**

#### **Anexo 1**

#### **Cuestionario: Sujeto I**

A continuación, deberá completar los siguientes datos:

- **Entrevistador (es):** Hans Waltemath – Camila Fuenzalida

- **Entrevistado (a): Sujeto I**
- **Edad:** 25 años.
- **Sexo:**  M /  F
- **Cargo:** Administrativo
- **Departamento al cual Pertenece:** Dpto. de Desarrollo y Gestión de Personas.
- **Años de Servicio en la Subsecretaría del actual Ministerio:** 1 año y 6 meses
- **Tipo de Contrato:** Contrata Anual
- **Indique si ha trabajado en otro departamento dentro del Estado, y cuántos años en total:**  SI /  NO  AÑOS
- **Señale si ya ha experimentado algún cambio en la distribución física, en cualquier otra Organización:**  SI /  NO

### **Entrevista I**

- **Entrevistado:** Sujeto I
- **Entrevistador (es):** Hans Waltemath – Camila Fuenzalida

**Entrevistador:** “Nelson, están son preguntas más que nada respecto a los cambios que ustedes experimentaron, como es el de planta cerrada a una de planta abierta. Para partir, ¿Qué es lo que entiendes tú por cambio?”

**Sujeto I:** “¿Por cambio?, un proceso distinto al que uno está acostumbrado, en cual hay un periodo de adaptación, más que nada eso entiendo por cambio, un proceso distinto a la rutina habitual.”

**Entrevistador:** “Para continuar con respecto al cambio, para usted ¿Qué significó el cambio en la distribución física de la oficina de agustinas, donde estaban anteriormente, a este nuevo espacio físico de trabajo que tienen acá en el edificio bicentenario?”

**Sujeto I:** “¡Ya, igual hay un poco de mezclas de sentimientos por así decirlo, porque uno también estaba acostumbrado a no sé, escuchar la música fuerte en el espacio de trabajo y hoy en día todos tienen que estar con audífonos, se pierde un poco la comunicación entre personas por ese mismo hecho, de repente estar hablando con una persona y no se...”

“Anita... Anita! ¿Estas con audífonos?”. De repente impide un poco la comunicación fluida, pero a la vez, aunque suene contraproducente, al estar también más cerca facilita también la comunicación en ciertos espacios y la fluidez especialmente en la documentación.”

**Entrevistador:** “¿Cómo te refieres a eso, es más fácil?”

**Sujeto I:** “Es más fácil llegar a la persona, poder preguntarle algo que, físicamente tener que darte la vuelta por el departamento completo o la oficina completa para llegar a otra persona o el mismo hecho de repente que llaman por teléfono consultando por una persona y uno no sabía si es que estaba o no estaba, ahora uno levanta la mirada y sabes quién esta o quien no está de repente para dar una respuesta es un poco más fácil.”

**Entrevistador:** “¿O sea podríamos decir que hay cosas favorables y otras cosas que no?”

**Sujeto I:** “Sí, por eso al principio partí diciéndote que era como una mezcla de sentimientos, encuentro que ha sido, o sea, trabajar en un espacio abierto la verdad a mí no me incomoda, no siento que sea un problema para trabajar, lo que sí, me costó mucho adaptarme, el tema de pasar a un lugar que uno el único ruido era su música y uno, a pasar un día a escuchar todas las conversaciones de los demás, los pasos, los tacos, el piso, que de repente uno está concentrado leyendo, no sé, alguien habla, alguien grita, costaba concentrarse. Por eso también se llegó a trabajar con audífonos todo el día para no perder la concentración. En el departamento, en ese proceso, hubieron muchos problemas, por así decirlo, en el proceso de adaptación, porque los documentos que nosotros emitíamos salían con muchos errores, faltaban palabras, los devolvían porque nos equivocábamos en los montos, porque nos costó mucho acostumbrarnos a trabajar con el ruido o con otras personas, conversando o no sé, por así decirlo, eso fue lo más dificultoso, pero en comparación a lo otro no es imposible trabajar así.”

**Entrevistador:** “Me gustaría saber ¿Cómo pensabas tú que iba a ser este cambio mientras ustedes estaban allá en agustinas?, ¿cómo creías tu que iba a ser este cambio?”

**Sujeto I:** “Para nosotros o por lo menos para mí no fue tan terrible saber que nos íbamos a cambiar a un lugar de planta libre físicamente, o sea, el mayor miedo que nosotros teníamos

en el departamento o uno de los mayores miedos mío era el de la documentación que nosotros guardábamos allá. Nosotros guardábamos muchas copias de contrato, copias de certificados originales de los funcionarios, las fichas funcionarias y no sabíamos a dónde íbamos, en donde las íbamos a dejar, de echo cuando fue el cambio nos avisaron dos días antes que nos teníamos que cambiar y no teníamos nada guardado, no teníamos nada escaneado, fue muy repentino.”

**Entrevistador:** “¿Se les avisó muy repentinamente?”

**Sujeto I:** “A nuestro departamento, porque otros departamentos ya se estaban cambiando, pero a nosotros no nos habían dicho nada y fue como ya *“se tienen que cambiar el viernes”*”.

**Entrevistador:** “¿Qué opinión tienes tú con respecto a este cambio experimentado?”

**Sujeto I:** “Mmm... ¿opinión? no se... Yo en la función que ejerzo y lo que es mi cargo no tiene nada, así como negativo, quizás para otras personas si, para personas que cumplían cargo de jefatura por ejemplo que ahora tienen un puesto expuesto o en este caso yo lo veo con mis compañeros que son abogados y tienen que leer todos los documentos, que están expuesto al mismo ruido que tenemos todos. Yo creo que ahí hay más inconvenientes, pero por lo menos para mi cargo, para mi función estoy bien, estoy conforme, tengo hartoo espacio, perdí ciertas cosas por así decirlo pero que no eran significativas para poder cumplir mi trabajo.”

**Entrevistador:** “Ya estando inserto en este cambio, en el edificio bicentenario, ¿qué cree usted que posee en sus características personales que le permiten o entorpecen sobrellevar un proceso de cambio físico dentro de la organización?”

**Sujeto I:** “Bueno, yo igual tengo una adaptación súper rápida a nuevos entornos, me gustan los cambios por que las cosas rutinarias me aburren un poco, así que en ese sentido cuando hay algo nuevo o algún cambio siento que es una nueva etapa por superar y tratas de dar lo mejor de ti, y cuando son cosas nuevas siento que es bueno.”

**Entrevistador:** “Tú me hablas que tienes la característica de fácil adaptación ¿me puedes hablar un poquito de ese tema, de la adaptación, por qué crees tú que se te hace fácil la adaptación, que crees tú que te conlleva?”

**Sujeto I:** “Mira yo igual creo que es por un poco de experiencia, antes de llegar a este trabajo trabaje en muchas cosas distintas y mi primer trabajo también fue muy largo, estuve 5 o 6 años trabajando por la misma empresa, después me di cuenta que existía más cosas y fue en ese momento en que pase por un momento que estuve en varios trabajos por esporádicos meses y de todo de todas cosas, de repartidor en la calle, hasta en bodega, hasta en trabajos administrativos , chofer, de todo y yo creo que esa experiencia me sirvió para poder llevarla hoy en día, o sea, tuve cambios totalmente radicales. En mi vida también eh pasado por cambios de domicilio, cambios de casa, así yo creo que todos esos factores han ayudado a sobre llevar los cambios de buena manera y no con una negativa, no tenerle miedo al cambio.”

**Entrevistador:** “Tú me dices que no te costó adaptarte al cambio, ¿verdad?”

**Sujeto I:** “No es que no costó, siempre hay un costo y como te decía al principio, es funcional o de trabajo, pero si tú estás de acuerdo a sobrellevar ese cambio de buena manera, eres capaz de fluir por decirlo. No encuentro la palabra en este momento, no quedarte estancado

**Entrevistador:** ¿Poner de tu parte, la disposición a sobrellevar este cambio?”

**Sujeto I:** “Exacto.”

**Entrevistador:** “¿Qué características de tu personalidad crees tú que te permiten una mejor o una baja capacidad de adaptación a estos cambios físicos dentro de la organización? Considerando este cambio, más bien, impuesto por la organización, porque, a ustedes se les imponen estos cambios.”

**Sujeto I:** “Claro, yo creo que uno en este caso con la calidad que tiene, esta como acostumbrado a los cambios, o sea, la administración pública está muy prevista a cambios siempre, o sea, no solamente cambios físicos, cambio de jefatura, cambios de personas, cambios de funcionarios así que yo creo que uno está acostumbrado en ese caso a este

sentido. Yo creo que, tomando tu pregunta, es lo mismo que fue la pregunta anterior, o sea, uno ya sabe cómo conllevar los cambios”

**Entrevistador:** “Pero me podrías hablar un poquito más de tus características personales, a lo mejor eres una persona como me contabas que se te hace fácil o no fácil, o no se te complica las ocasiones, pero más como características tuyas de personalidad, si eres más sociable y de eso te agarras o que tienes buena disposición, me gustaría que ahondaras en tus características personales como para pesquisar ahí lo tuyo, ¿por qué se te hace más fácil o no tan fácil adaptarte?”

**Sujeto I:** “Bueno, igual soy una persona bastante compleja, bastante bipolar por así decirlo. De repente tengo cosas buenas, de repente no mucho, me gusta mucho compartir con la gente, conversar con la gente y eso se da ahora. Antes cuando uno estaba encerrado, de repente uno necesitaba conversar con alguien, ahora no, alguien da un chiste y estamos todos riéndonos y eso también es entretenido, te hace más grata la situación. Yo creo ese es un factor súper importante, poder contar con la gente que uno trabaja directamente y conversar y sociabilizar a diario con ellos y no solamente cuando uno le iba a dejar un contrato, por dar un ejemplo, no sabría que más decirte.”

**Entrevistador:** “Considerando al cambio físico al que fue expuesto, ¿usted cree que posee las herramientas, consideradas estas herramientas como características de tu personalidad, necesarias o le faltan o faltaron algunas para poder sobrellevar este cambio físico?”

**Sujeto I:** “Yo creo por lo que te he dicho anteriormente que sí, de todas maneras.”

**Entrevistador:** “Y, ¿cuáles serían estas?”

**Sujeto I:** “Yo creo que igual es repetitiva la pregunta, pero netamente es la disposición a los cambios, la disposición a superar etapas y no quedarse estancado en ellas.”

**Entrevistador:** “¿Esas serían tus herramientas, tus herramientas personales?, porque estamos enfocándonos ya en ti, en lo que es tu personalidad, tus herramientas, tus herramientas lo consideramos como facilitadores, herramientas de tu personalidad y que te permiten sobrellevar este proceso.”

**Sujeto I:** “Claro, exacto poder tener dificultades que uno quiera superar, quiera dejar bien y no quedarse estancado, ni tampoco con el hecho de no voy a poder lograrlo, ni voy a poder conseguirlo, al contrario.”

**Entrevistador:** “¿Una mentalidad más positiva?”

**Sujeto I:** “Más positiva o de repente un poco más entretenida, o más jugada en el sentido de sentirse capaz de realizar las cosas o por una competencia de uno no. Una competencia con el resto, una competencia de uno de querer darse objetivos.”

**Entrevistador:** “¿Qué características de tu personalidad cambiarías o reforzarías para poder sobrellevar este cambio físico?”

**Sujeto I:** “¿Cambios físicos? Yo creo que nada, cambios físicos nada, de repente cambio de personas puede ser un poco, que es como, no sé, de repente no, pero ese es otro tema la verdad.”

**Entrevistador:** “Esto es para ir obteniendo la mayor información posible, por eso a lo mejor se van a repetir y de distintas formas, pero la idea es preguntarte con respecto con tu personalidad, y que es lo que tú cambiarías de tu personalidad o puedes reforzar, no solamente cambiar para poder sobrellevar este cambio.”

**Sujeto I:** “Por eso te digo, encuentro que nada porque todo se ha dado bien, no he tenido problemas con sobrellevarlo y cuando he encontrado algún inconveniente, lo que me molesta lo replanteo y lo formulo de otra manera, o sea, yo creo que por eso te digo que yo encuentro que en este momento tengo que reforzar nada, respecto a algún tema de cambio.”

**Entrevistador:** “Usted cree que este cambio, ¿le favoreció o le perjudicó?”

**Sujeto I:** “Yo creo que un poco de ambas, nos favorece al equipo de trabajo, pero, debilita... es que es un tema súper confuso, vamos a lo mismo, pero de distintos puntos de vista, como te lo digo, debilita la comunicación por que están todos con audífonos, pero a la vez la comunicación es más fluida por que los tienes más cerca, y por ultimo ver que es lo que están haciendo, es como una mezcla de cosas.”

**Entrevistador:** “Eso es a lo que queremos llegar, lo que es bueno y lo que no es tan bueno para ustedes.”

**Sujeto I:** “Claro, pero no, de repente si te podría decir un poco la inseguridad de las cosas, como que al estar en una planta abierta de repente uno no sabe o tiene miedo de dejar alguna cosa encima del escritorio, nos pasó en algún momento que se perdieron documentos, no sabíamos dónde estaban, no sabíamos si es que alguien los saco por equivocación o puede cualquier plantación, y eso de repente da un poco de inseguridad dejar algún documento encima, uno tiene que estar guardándolo y antes eso no pasaba por que uno lo tenía en la oficina y ahí quedaban.”

**Entrevistador:** “¿Cómo era tu oficina anteriormente?, porque ya estoy viendo acá. Para yo saber cómo era la condición.”

**Sujeto I:** “Me puedo adaptar bien al trabajo por que pase por tres oficinas allá en agustinas, tres oficinas distintas o cuatro si mal no recuerdo, primero estuve en una oficina solo, después estuve en una oficina con tres personas, después volví a una oficina con dos personas, después volví a una oficina con tres personas y todo eso en menos de un año.”

**Entrevistador:** “Con respecto a estos cambios señale ¿de qué manera o que herramientas utilizó la subsecretaria para informar, comunicar o notificar de dicho proceso de cambio físico?”

**Sujeto I:** “La verdad fue bastante deficiente la ayuda de la subsecretaria en si, por el tema de cambio. Como te decía anteriormente nosotros nos enteramos dos días antes del cambio, no teníamos ni la implementación, de hecho, el departamento había pedido un escáner para poder hacer digital todos los documentos que teníamos. Llego dos o tres semanas cuando ya estábamos instalados acá, no hubo ningún tipo de plan, por lo menos, nosotros sabíamos un poco más porque éramos el departamento donde había más personas involucradas en la sucesión del cambio, pero los otros funcionarios realmente no sabían nada, así que yo creo que en ese sentido fue bastante deficiente la información otorgada, muchos no conocíamos el lugar donde íbamos a trabajar.”

**Entrevistador:** “¿No se les informó con anterioridad ni de forma adecuada?”

**Sujeto I:** “Hubieron visitas de algunos jefes,pero, por ejemplo, los trabajadores no sabíamos, por lo menos yo y muchos mas no sabíamos. El día que nos dijeron ¡cámbiense!, ahí supimos cuál era nuestro puesto de trabajo, pero anteriormente no, o sea sabíamos que era una planta abierta, pero no sabías como era el lugar físicamente hasta un día antes que nos cambiamos, que fue cuando hicieron una reunión en el auditorio, pero, fue un día antes.”

**Entrevistador:** “¿Sirvió el método en cómo fueron informados?”

**Sujeto I:** “¡No!”

**Entrevistador:**“¿No se le favoreció a una mejor adaptación?”

**Sujeto I:**“El método no, ¡no!, fue como algo forzado.”

**Entrevistador:**“¿Y nuestra última pregunta!, ¿Qué cosa o elemento cree usted que uso la subsecretaria que ayudaron o entorpecieron este proceso de cambio físico?”

**Sujeto I:**“Entorpecieron la mala comunicación y mala fluidez entre la subsecretaria y sus trabajadores, de todas maneras, eso.”

**Entrevistador:**“Y¿algo que haya favorecido de parte de la subsecretaria?”

**Sujeto I:**“No, la verdad yo encuentro que favorecer de parte de la subsecretaria, no como te explicaba, por lo menos yo no vi nada de parte de la subsecretaria a favor del cambio, no vi información, ni correo electrónico, ni si quiera fotografías del lugar como para que la gente se pudiera adaptar o algo o conociera o datos de los puntos a favor que iba a tener esta situación, a lo mejor una notificación con ventaja, nada, no hubo nada, o quizás yo no lo vi, pero no tuve conocimiento de eso.”

**Entrevistador:**“Si llegamos a la parte que la subsecretaria haya hecho algo para ayudar ¿es lo que me acabas de decir’ ¿Y para entorpecer este proceso?”

**Sujeto I:**“La falta de información netamente, la falta de comunicación y quizás como te decía si hubieran creado un normativo con ventajas, fotografías del lugar, cosa que la gente se sintiera más participe del cambio y viera los beneficios que íbamos a obtener a raíz de

eso, pero no, encuentro que eso fue desconocido para todos los trabajadores y hubiese ayudado mucho al cambio.”

**Entrevistador:** “¡Muchas gracias! Nelson.”

**Anexo 2**

**Cuestionario: Sujeto II**

A continuación, deberá completar los siguientes datos:

- **Entrevistador (es):** Hans Waltemath – Camila Fuenzalida
- **Entrevistado (a):** Sujeto II
- **Edad:** 35 años.
- **Sexo:** \_\_\_ M /  F
- **Cargo:** Secretaria.
- **Departamento al cual Pertenece:** Dpto. de Desarrollo y Gestión de Personas.
- **Años de Servicio en la Subsecretaría del actual Ministerio:** 16 años.
- **Tipo de Contrato:** Contrata Anual
- **Indique si ha trabajado en otro departamento dentro del Estado, y cuántos años en total:**  SI / \_\_\_ NO      \_\_\_14\_\_\_ AÑOS
- **Señale si ya ha experimentado algún cambio en la distribución física, en cualquier otra Organización:**  SI / \_\_\_ NO

## **Entrevista II**

- **Entrevistado:** Sujeto II
- **Entrevistador (es):** Hans Waltemath – Camila Fuenzalida

**Entrevistador:** “Me gustaría saber ¿Qué entiende usted por cambio?”

**Sujeto II:** “Cambio... es la acción de hacer algún movimiento dentro de alguna parte, puede ser un cambio físico, un cambio emocional, es el movimiento de alguna cosa.”

**Entrevistador:** “Para usted ¿Qué significa el cambio en la distribución física desde las oficinas de Agustinas a este nuevo espacio físico en el cual ustedes están trabajando?”

**Sujeto II:** “Una organización de parte del ministerio al querer tener todos los departamentos juntos y de una forma más uniforme.”

**Entrevistador:** “Y para usted, ¿Qué le significa?, ¿alguna forma de adaptación, algo en específico?”

**Sujeto II:** “No, no soy muy reacia a los cambios. Yo soy más una persona que se adapta, trata de adaptarse mejor, no soy muy apegada a los espacios físicos, porque me he cambiado varias veces de lugares físicos, pero sí, este cambio último fue más importante que el resto.”

**Entrevistador:** “¿Por qué más importante?”

**Sujeto II:** “Porque nos unieron con otros departamentos que no conocíamos, antes los cambios eran más individuales, eran por departamentos chicos, por piso, a veces oficinas en otros departamentos, pero ahora con una planta con tantos departamentos que uno no conoce a todos los compañeros, ha sido más fuerte el cambio.”

**Entrevistador:** “¿El trabajar con gente que no conocía?”

**Sujeto II:** “¡Exacto!, tener que relacionarse con más gente aun de lo que uno se relacionaba.”

**Entrevistador:** “¿Cómo pensaba usted que sería este cambio?”

**Sujeto II:** “Pensé que sería un cambio más estresante, tengo algunos compañeros que se estresaron más con el cambio por el apego físico a un lugar específico, más que por el lugar. Creo que la gente se pega más emocionalmente a los lugares que porque ven la objetividad del espacio. Yo personalmente no sentí que fuera una complejidad muy alta para mí, no encontré que tuviera mayor inconveniente, siempre eh estado en una parte expuesta, entonces, no me complico”

**Entrevistador:** “¿Usted pensaba de todas formas que iba a ser más estresante este proceso?”

**Sujeto II:** “Claro, pensé que podía ser más estresante pero no lo fue. El periodo de adaptación todavía es, falta mucho, pero más por las dificultades del edificio, más que por una persona que no se pueda adaptar a un espacio nuevo.”

**Entrevistador:** “¿Qué opinión tiene usted respecto al cambio que han experimentado?”

**Sujeto II:** “Me gusta, a mí me gusta que los departamentos estén de cierta forma unidos, podamos tener esta conexión con todos los compañeros, creo que para este departamento particularmente es bueno, porque es un departamento de recursos humanos, es bueno tener este contacto con personas que regularmente no lo teníamos.”

**Entrevistador:** “¿Entre ustedes como departamento?”

**Sujeto II:** “Entre nosotros mismos era complicado, a mí por lo menos no me molesta, siempre he trabajado expuesta, pero si he visto complicaciones, tengo compañeros que lo han sacado de oficina, que tenían sus espacios más individuales y ahora son expuestos con una planta completa, entonces eso yo creo que a algunos le ha molestado, particularmente a mí no me complica, me gusta.”

**Entrevistador:** “Entonces, ¿su opinión sería que es un cambio más bien positivo?”

**Sujeto II:** “Sí, yo creo que es bueno que haya uniformidad, como te digo independientemente del departamento que sea, si es que tengan más edad o menos edad, con las autoridades que todos nos veamos de una forma igual y que todos tengamos las mismas condiciones yo creo que es bueno.”

**Entrevistador:** “Ya estando insertos en el edificio bicentenario ¿Qué características personales cree usted que le permiten o entorpecen sobrellevar un proceso de cambio físico dentro de la organización?”

**Sujeto II:** “Yo creo que la cercanía de la gente es importante, ayuda mucho en lo que es la atención, ayuda a lo que es estar visible, accesible, es muy positivo que uno esté aquí y la gente pueda acercarse en cualquier momento sin importar la hora o el momento del día, es bueno, yo creo que particularmente temprano, de que se vaya a la hora o un poco más tarde y que la gente pueda vernos es importante.”

**Entrevistador:** “Y cómo características tuyas, más personales y que le hayan favorecido este cambio o entorpecido.”

**Sujeto II:** “Yo creo que uno empieza a ser más sociable, genera una empatía con las personas, ves a las personas todos los días, a tus compañeros, que tú puedas recibirlos, que te hagan sentir bien, que te saluden o que tu saludes a las personas de una forma diferente, si es un poco más expuesto como te decía y hay más interrupciones y eso puede generar a lo mejor cambios de ánimo o que no te puedas concentrar en la pega y eso te puede llevar a un tema negativo, pero particularmente yo no tengo cosas negativas, solo veo cosas positivas, tienes más conocimientos de las personas, uno se expone a ellas y no solamente cuando una recepcionista o una secretaria sino que también como persona y eso es bueno.”

**Entrevistador:** “Usted me menciona que es sociable, que eso le permitió también adaptarse y sobrellevar esto y es una característica suya.”

**Sujeto II:** “Si, yo creo que con los años que llevo trabajando en esto que no son muchos comparado con otras personas, conozco a mucha gente que es de antes y que no siempre conoce a la gente nueva y como característica personal yo que llevo más de 10 años trabajando en esa oficina, se aprovecha uno de adaptar a la gente que lleva hartos años y a la nueva.”

**Entrevistador:** “Empatía”

**Sujeto II:** “Claro.”

**Entrevistador:** “Entonces, ¿le costó adaptarse a este nuevo cambio físico?”

**Sujeto II:** “No, no me costó adaptarme, a mí me gustó. Es cierto que uno pierde espacio, en comparación a otros departamentos que yo estuve, pero, tampoco era algo tan terrible como para sentir una incomodidad, era cosa de adaptarse y a mí no me costó.”

**Entrevistador:** “Repitiendo la pregunta ¿Qué características personales cree usted que le permiten o entorpecen sobrellevar un proceso de cambio físico dentro de la organización?”

**Sujeto II:** “La distracción es una desventaja. Yo me distraía mucho en un puesto físico cerca de una puerta de entrada, cerca de un pasillo, expuesta, entonces al principio los primeros días me distraía más de lo normal. Pasaba levantando la cabeza igual que los niños viendo las moscas en la sala, al principio me costó mucho, pero tampoco soy de las

personas que les gusta concentrarse y desconectarme, me gusta estar atenta a lo que está pasando al lado mío. También lo único que me molesta en esta situación es, dar la espalda a la gente, pero eso es una cosa física, no algo emocional, es algo físico de la posición del puesto de trabajo.”

**Entrevistador:** “Considerando el cambio físico ¿usted cree que tiene las herramientas necesarias o le faltan, para poder sobrellevar este proceso de cambio físico dentro de la organización?”

**Sujeto II:** “A mí no me afecto tanto, pero sí me hubiese gustado tener herramientas para sostener a mis compañeros que se sentían incómodos. Yo vi por ejemplo a compañeros que se sentían muy incómodos por el tema del espacio y que ganas de poder decirle “oye pide que te traigan un escritorio, expóngámosle a la jefatura que no estas cómodo” y esas herramientas siento que me podían haber faltado, poder sostener al otro.”

**Entrevistador:** “¿Y más personales tuyas?”

**Sujeto II:** “No, personalmente no creo que necesite más herramientas, como te digo soy una persona que se adapta al cambio, no soy muy reacia.”

**Entrevistador:** “Y, ¿características personales para fortalecer o reforzar, como sociabilizar, etc.?”

**Sujeto II:** “No sé, como no me afecto, no veo una herramienta, a mí me gustó el cambio, me gustó el espacio, me gustó que no hubieran diferencias, me gustó que tuviéramos luz natural, entonces, particularmente no me complique, lo que yo necesitaba era trabajar y si no me adaptaba al cambio que iba a hacer, me iba a poner mal genio, no ¿para qué?”

**Entrevistador:** “¿Positividad?”

**Sujeto II:** “Sí, de todas maneras, uno tiene que adaptarse y claro hay dificultades y aún las hay, y hay que tomárselas con humor. Si tengo calor, me saco el chaleco, y al principio fue así, estábamos con abrigo en las piernas y con calor en la cabeza porque estaba malo el aire acondicionado, pero hay que tomarse las cosas con humor, yo encuentro que fui más positiva.”

**Entrevistador:** “Entonces, ¿reforzaría este positivismo?”

**Sujeto II:** “Sí, de todas maneras, y ojalá pudiera contagiarlo, entregarles esa herramienta a otras personas

**Entrevistador:** “¿Algo que cambiaría?”

**Sujeto II:** “Sí, yo creo que de todas maneras es bueno reforzarse en no distraerse y también el de auto concentrarse demasiado, de repente estar muy concentrado en el computador, hay que buscar los espacios precisos o una forma precisa.”

**Entrevistador:** “¿Usted cree que este cambio le favoreció o le perjudicó?”

**Sujeto II:** “Nos favoreció, me gusto estar aquí.”

**Entrevistador:** “¿Por qué sería?”

**Sujeto II:** “Poder sociabilizar con la gente, verlos a todos.”

**Entrevistador:** “Con respecto a este cambio señale, ¿de qué manera o que herramientas utilizó la subsecretaria para informar, notificar o señalar dicho proceso de cambio?”

**Sujeto II:** “No utilizó ninguno, porque esto era un trabajo que se estaba haciendo en un departamento determinado. Se habló solamente en la jefatura y la jefatura improvisadamente que “esta era la caja de empaque, porque nos vamos la próx. Semana”. Claro, sabíamos que venía un cambio, pero no teníamos fecha de cambio, de hecho, llegamos al edificio a preguntar dónde estaban los escritorios, la difusión no fue muy buena, en ese sentido fue cero comunicación. No fue bueno el método de comunicación, debieron habernos incluido más, no por un tema de sentirse importante, era importante que pudiéramos participar un poquito, conocer.”

**Entrevistador:** “Y, eso ¿qué le provocó?”

**Sujeto II:** “Es una incertidumbre de pensar si eres un objeto que te mueven solamente, es eso más que nada, la poca preocupación hacia el personal, yo puedo llevar 10 años, 15 años, hay gente que lleva más, tengo compañeros que estaban en oficinas privilegiadas, “en un palacio”, que los muevan a un escritorio 1x1, es complicado, a mí no me afectaba, pero

no costaba nada explicarte un poquito, no podíamos ver ni una foto, si hubiéramos sabido previamente como eran las cosas, quizás no nos hubiéramos encontrado con tantas sorpresas, ni hubiéramos tenido tantos problemas de adaptación.”

“Yo creo que entorpeció que nos ocultaran información, entorpeció mucho que las personas que estaban en administración fueran tan exclusivas, eso yo creo que entorpeció, que las personas que estuvieron a cargo lo mantuviera tan oculto, claro esto viene de las personas “de más arriba”, pero creo que eso fue, lo oculto y como positivo, es adaptarse nomas.”

**Entrevistador:** “¿Cómo era su oficina anterior?”

**Sujeto II:** “Estábamos con otra secretaria con un escritorio tipo U, las dos, entonces teníamos bastante más espacio, un mueble para archivar cosas a nuestra mano, no como acá a 4 metros, era bastante espacioso, teníamos sillas para atender gente, pero era muy oscuro, daba la sensación de todo el día de noche, había mala iluminación, era más lúgubre

**Entrevistador:**“Ese cambio de iluminación, podríamos decir que,¿aquí es bueno?”

**Sujeto II:** “Aquí es bueno, es positivo, me encanta la luz natural, que nosotros podamos sentir esa energía del exterior, teníamos escritorios bonitos, grandes, nuestro espacio se respetaba, aquí es más chiquitito, estamos con un poco más de restricción de espacio, pero yo creo que la luminosidad, que tengamos los mismos escritorios, el mismo espacio cada uno, encuentro que es bueno, en el otro edificio no era así, habían escritorios chicos, otros más grandes, sillas de cualquier lado, a mí me gusta la igualdad, sin importar que tengas más o menos grado con las autoridades, todos somos funcionarios, todos deberíamos tener las mismas comodidades y este edificio está logrando eso, adaptarnos y no sentirnos ni menos ni más.”

**Entrevistador:** “¡Muchas gracias!!”

**Sujeto II:** Bueno, espero haberte ayudado!

**Anexo 3**

**Cuestionario: Sujeto III**

A continuación, deberá completar los siguientes datos:

- **Entrevistador (es):** Hans Waltemath – Camila Fuenzalida
- **Entrevistado (a):** Sujeto III
- **Edad:** 29 años.
- **Sexo:**  M /  F
- **Cargo:** Abogado
- **Departamento al cual Pertenece:** Dpto. de Desarrollo y Gestión de Personas.
- **Años de Servicio en la Subsecretaría del actual Ministerio:** 1 año
- **Tipo de Contrato:** Honorarios a suma alzada.
- **Indique si ha trabajado en otro departamento dentro del Estado, y cuántos años en total:**  SI /  NO  AÑOS
- **Señale si ya ha experimentado algún cambio en la distribución física, en cualquier otra Organización:**  SI /  NO

### **Entrevista III**

- **Entrevistado:** Sujeto III
- **Entrevistador (es):** Hans Waltemath – Camila Fuenzalida

**Entrevistador:** “Ya...Nico... Mira... quería saber qué entiendes tú por cambio”

**Sujeto III:** “Cambio es una alteración del estado actual de las cosas.”

**Entrevistador:** “Ok... Para usted, ¿qué significó el cambio en la distribución física desde la oficina de Agustinas a este nuevo espacio físico de trabajo?”

**Sujeto III:**” Por mi trabajo y por las cosas que hago de mi trabajo, que son fundamentalmente leer y revisar documentos, el mayor cambio tuvo que ver con la facilidad para concentrarme.”

**Entrevistador:** “Ya, ok.”

**Sujeto III:** “En Agustinas yo tenía una oficina cerrada, oscura, relativamente silenciosa... y... aquí tengo, estoy en un lugar expuesto, amplio, luminoso y ruidoso. Que me hace más complicado concentrarme, de hecho, las primeras cosas que revisé acá... mira, yo, cuando reviso documentos, estos se van por los distintos otros departamentos que tenemos que ir visándonos ¿yaa?”

**Entrevistador:** “Ya...”

**Sujeto III:** “Y cuando yo estaba en Agustinas me llegaban pocas devoluciones porque me equivocaba no mucho... poco. Sin embargo, cuando recién llegué acá, me devolvieron muchas cosas, porque me equivoqué harto, tuve hartos errores. Y me di cuenta que me estaba equivocando porque no me concentraba, o sea, empezaba a leer algo, escuchaba algo, levantaba la cabeza, volvía a leerlo, y quizá creía que estaba bien, pero me había saltado algo, o no me había fijado en algo. Y me equivoqué más de la cuenta... Me compré audífonos... Me di cuenta que no me servía porque me empezaba a concentrar en la música.”

**Entrevistador:** “Ya... ok”

**Sujeto III:** “Así que finalmente dejé, y aprendí a concentrarme... como abstraerme del ruido.”

**Entrevistador:** “Ok...”

**Sujeto III:** “Y de todo lo que pasa a mi alrededor, mirando más hacia abajo, porque... no sé po'... como abogado, uno está acostumbrado a estudiar en ambientes bien silenciosos, en las bibliotecas... y aquí tú tení un trajín permanente de gente, gente hablando, gente caminando... el piso suena mucho, porque el piso es... este... flotante. No obstante, yo diría que ahora estoy muy bien, y me he equivocado bastante menos. Siempre, un poco más que en Agustinas.”

**Entrevistador:** “Ah ya... Un poco más que allá...”

**Sujeto III:** “Si”

**Entrevistador:** “Ok. ¿Cómo pensabas tú que sería este cambio?”

**Sujeto III:** “Yo, en un primer momento pensé que... eh... digamos que la calidad de las estaciones de trabajo iba a ser un poco más, mejor, un poco superior a lo que es. Porque en la realidad no tenemos mucho espacio.”

**Entrevistador:** “Mmm...”

**Sujeto III:** “Y eso se echa de menos. En Agustinas teníamos un escritorio pa’ cada uno con el Claudio, que trabajábamos en la misma oficina. Él, si éramos compañeros de oficina. Y teníamos un sillón al frente. Entonces, como teníamos que leer tanto, a veces, cuando la pega no era de escribir en el computador, nos sentábamos en el sillón como si estuviéramos en nuestra casa estudiando y leíamos los contratos hasta el fin de los días. En cambio, ahora no podemos hacer eso, solamente podemos leer en la silla. Esa es una... nosotros pensamos que iba a ser un poco más cómodo.”

**Entrevistador:** “Un poco más cómodo...”

**Sujeto III:** “Sí”.

**Entrevistador:** “Como el cambio am... moderno...”

**Sujeto III:** “Exactamente...Que iban haber más comodidades, que las sillas iban a ser... no sé... bacanes, o que los mismos puestos de trabajo iban a tener ma... más espacios para guarda-documentos, porque también trabajamos con un... un gran, un gran flujo, un gran volumen de documentos. Entonces tenemos que estarlo dejando encima de la mesa a veces. Eso pensamos que iba a ser un poco mejor.”

**Entrevistador:** “Mejor... ok... ¿Qué opinión tiene usted con respecto a este cambio?”

**Sujeto III:** “Yo creo que, como todas las cosas de la vida, tiene cosas positivas y cosas negativas. Dentro de lo positivo, la transparencia.”

**Entrevistador:** “Mm...”

**Sujeto III:** “Eh... esto permite una... inevitablemente, un mayor control sobre el trabajo de los funcionarios. Y eso redundo en que existe una mayor transparencia en el servicio, porque tú sabes lo que están haciendo los funcionarios. Por último, si los ves, te das cuenta

que... no sé po'... en el otro... como hay oficinas tu podí' cerrar la puerta quizá y... quien sabe lo que pasa adentro. No obstante, que no pasara nada quizá. Pero, acá esa sensación... eh... desde afuera yo creo que se ve más transparente. Eso me parece bien bueno. Y también, que es más fácil compartir... em... como grupo."

**Entrevistador:** "Ok"

**Sujeto III:** "La comunicación es rápida, fluida porque estamos cerca."

**Entrevistador:** "Mm..."

**Sujeto III:** "Lo malo es el tema de la concentración para nosotros."

**Entrevistador:** "En el cargo específico de ustedes..."

**Sujeto III:** "Sí. Que nos cuesta más concentrarnos, y el espacio físico para almacenar nuestras cosas, que es bajo."

**Entrevistador:** "Mm... Ok. Ya, ahora estando ya inserto en este nuevo edificio ¿Cree usted que posee en sus características personales, ahora ya vamos a un ámbito más propio, emm... en sus características personales, que le permiten o entorpecen sobrellevar un proceso de cambio físico dentro de la organización? ¿Qué características posee usted, que te favorece o te entorpecen sobrellevarlo?"

**Sujeto III:** "Yo me adapto a todo."

**Entrevistador:** "Ok"

**Sujeto III:** "A todo."

**Entrevistador:** "Más fácil la adaptación."

**Sujeto III:** "Soy súper adaptable, y... no obstante, que soy... aunque soy capaz de darme cuenta de los problemas que tiene el edificio, los supero ¿Cachai? No me quedo pegao' en eso. Sigo llevando la pega de todos los días, y busco formas de solucionar mis problemas, que es de la concentración, comprándome audífonos, abstrayéndome, concentrándome más... en ese aspecto súper bien. Quizá... eh... lo malo que podría... yo... que me podría

dificultar el cambio es que... es lo mismo de la concentración, también, porque yo muchas veces necesito silencio...”

**Entrevistador:** “Ya...”

**Sujeto III:** “Y es... quizá es un problema mío, que necesito mucho silencio para contraer... concentrarme, porque si no, escucho algo, me preguntan algo y... y me disparo...”

**Entrevistador:** “Si...”

**Sujeto III:** “Entonces, pierdo la concentración sobre lo que estoy haciendo. Y creo que... no sé... yo... ahora le llaman ser disperso, puede ser o... pero me impli... me genera... eh... la necesidad de concentrarme mucho más. Hacer un esfuerzo.”

**Entrevistador:** “Hacer un mayor esfuerzo...”

**Sujeto III:** “Un mayor esfuerzo.”

**Entrevistador:** “¿Y alguna otra característica propia suya? Un... por ejemplo... no sé...”

**Sujeto III:** “¿Ser ruidoso?”

**Entrevistador:** “O ser sociable, a qué persona te costó... o que eres más introvertido, a lo mejor te costó que ahora te están todos viendo...”

**Sujeto III:** “No... soy sociable, entonces me comunico con todos. No tengo “rollos” con nadie, puedo hablar con cualquier persona del departamento que sea.”

**Entrevistador:** “Ok.”

**Sujeto III:** “No tengo temores a hablar con los superiores, así que si los veo los saludo de “tú a tú”. Así que no, no me complica. Y... emm... ¿Cuál era el otro?”

**Entrevistador:** “Eh... que si...”

**Sujeto III:** “Dame un ejemplo”

**Entrevistador:** “Mm... que te permiten o entorpecen. Por ejemplo, en el caso de entorpecen, algún ejemplo, si es que los tienen... eh... no sé... que sea más introvertido...”

**Sujeto III:** “No”

**Entrevistador:** “Más individualista, y que a lo mejor eso te molesta a la hora que todos te están observando.”

**Sujeto III:** “Sí... No pa' na' ¿sabí'? Es que no... no soy tímido tampoco, y... evidentemente hay cosas que... emm... no sé po'... antes con el Claudio teníamos una... podíamos hablar mucho más de lo que ahora hablamos.”

**Entrevistador:** “Ok... la privacidad.”

**Sujeto III:** “Sí, ¿cachai? Podíamos tirarnos “la talla” un poco más fuerte, hablado más fuerte, aquí no.”

**Entrevistador:** “Sí...”

**Sujeto III:** “Y quizá eso es una de mis características también, que converso hartito con él. Y eso podría haberse limitado en este período.”

**Entrevistador:** “Ah ok. Entonces, para continuar ¿Le costó adaptarse a este nuevo cambio?”

**Sujeto III:** “No”

**Entrevistador:** “¿No?”

**Sujeto III:** “No”.

**Entrevistador:** “Ok. Y continuando con lo anterior ¿Qué características de tú personalidad crees que te permiten una mejor o una baja capacidad de adaptación a estos cambios físicos dentro de la organización? ¿Características de tú personalidad que te permiten una mejor o una baja capacidad de adaptación a estos cambios?”

**Sujeto III:** “Justamente, lo que te comentaba antes, que soy... no soy reticente al cambio.”

**Entrevistador:** “Ok”

**Sujeto III:** “No lo veo como algo malo. No tiene por qué ser algo malo el cambio. Porque te permite aprender a desarrollarte o desenvolverte en otras áreas o en otras situaciones. Cuando tú estai’ acostumbrado todo el rato a lo mismo, y después de 30 años te sacan de ahí...”

**Entrevistador:** “Mm...”

**Sujeto III:** “Tu cerebro... yo entiendo que no está muy habilitado pa’... pa’ hacer el cambio rápido, pa’... pa’ desempeñarse bien o al tiro. En cambio, si tú, estai’ constantemente moviéndote, aprendiendo otras cosas, siento que te... te enriquece más como trabajador. Te hace más útil.”

**Entrevistador:** “Ah ok...”

**Sujeto III:** “Más versátil.”

**Entrevistador:** “Es como tener una mentalidad un poco más positiva en el cambio de...”

**Sujeto III:** “Sí... no tiene por qué ser algo malo”

**Entrevistador:** “Algo malo...”

**Sujeto III:** “Todo lo contrario, se pueden sacar cosas positivas de esto.”

**Entrevistador:** “Se supone... Eh... Considerando el cambio físico al cual se vio expuesto usted ¿cree que posee las herramientas necesarias o les faltaron algunas para poder sobrellevar este cambio?”

**Sujeto III:** “Me faltan... No... Si las tengo (risas) Sí, sí, yo creo que las tengo.”

**Entrevistador:** “¿Sí? ¿Cómo cuáles?”

**Sujeto III:** “El... la facilidad de adaptación.”

**Entrevistador:** “Mm...”

**Sujeto III:** “La sociabilidad, que no soy tímido.”

**Entrevistador:** “¡Ajam!”

**Sujeto III:** “Que pude concentrarme, no obstante, el ruido. Yo creo que esas son las principales. Capacidad de concentración y... proactividad, me muevo rápido.”

**Entrevistador:** “Ok...”

**Sujeto III:** “Si, encuentro que hay un problema, lo trato de solucionar rápido. No me voy a quedar esperando hasta que me echen, por equivocarme” (risa).

**Entrevistador:** “Eso... esos son como... ee... eso... está... como que buscamos en esta... en estas respuestas más saber de usted y sus propias herramientas. Continuando... para continuar ¿Qué características de su personalidad cambiaría o reforzaría para poder sobrellevar estos procesos de cambio? ¿Reforzar o Cambiar?”

**Sujeto III:** “Yo reforzaría, quizá... eh... un poco, esa capacidad de sobrellevar incomodidades. Más allá de ruido, ese tipo de cosas. Y... pero hay, por ejemplo, en los baños no son tan buenos como eran en Agustinas.”

**Entrevistador:** “Ya...”

**Sujeto III:** “Yo soy igual cómodo. Me gustan... no sé po’... me gustan los baños bonitos, limpios, agradables. Yo reforzaría como ser un poco más aperrao’ en ese tipo de cosas.”

**Entrevistador:** “Ya... ya.”

**Sujeto III:** “Como ser capaz de ir de... de a de vivir un año en una carpa.”

**Entrevistador:** “Ya.”

**Sujeto III:** “Me encantaría, ¿cachai’? Y no echar de menos mi cama.”

**Entrevistador:** “Ok”.

**Sujeto III:** “Ser capaz de aguantar una silla dura.”

**Entrevistador:** “Mm...”

**Sujeto III:** “Quizá eso... cosas más físicas...”

**Entrevistador:** “Cosas más físicas...”

**Sujeto III:** “Más de sensaciones.”

**Entrevistador:** “¿Y qué reforzarías?”

**Sujeto III:** “Eso, eso es lo que reforzaría.”

**Entrevistador:** “Mm... y como... tú... haber... cambiarías, yo creo... sería eso.”

**Sujeto III:** “Ah ya... sí, es más duro ¡ya! Lo cambiaría, sí.”

**Entrevistador:** “¿Y reforzarías algo como más positivo?”

**Sujeto III:** “Reforzaría... mi... mi concentración, mi concentración creo que está bien, pero me gustaría que estuviera mejor.”

**Entrevistador:** “Ok. Em... ¿Usted cree que este cambio le favoreció o le perjudicó?”

**Sujeto III:** “En el desempeño puro de la cifra, yo diría que... eh... mi desempeño ha bajado. En ese sentido podría decir que me... me hizo mal. Sin embargo, como te decía antes, como profesional, integral, no solamente una máquina que resuelve documentos, me favoreció, porque... me ayudó a conocer otra dinámica de trabajo muy distinta...”

**Entrevistador:** “Ah ya...”

**Sujeto III:** “¿Cachai’? Allá yo estaba... toda la vida había trabajado igual, en una oficina, callado y en silencio. Ahora sé lo que es trabajar en una planta libre, soy un profesional más completo. Soy capaz de desempeñarme en una planta libre, con ruido y con gente. No solamente porque, obviamente, que voy a poder desempeñarme mejor con silencio. Cualquier abogado puede, pero ahora yo soy un abogado que también puede desempeñarse con ruido. Que puede estar corriendo de todos los lados y además hacer su pega bien. Así que, en ese sentido, yo creo que me hizo muy bien.”

**Entrevistador:** “En ese caso... eh... ahora vamos... quedan tres preguntitas.”

**Sujeto III:** “Sí, está bien.”

**Entrevistador:** “Eh... Con respecto a este cambio, señale ¿de qué manera, o qué herramientas utilizó la subsecretaría para informar, comunicar o notificar de dicho cambio físico? Ahora nos vamos como, en lo que utilizó la... el ministerio.”

**Sujeto III:** “Eh... nos mandaron correo. Y... la gente que venía a ver, que era la gente del comité paritario, si no me equivoco, nos informaba de vez en cuando, en qué iba la construcción del edificio, y... nos decían más o menos en qué iba a consistir el nuevo lugar. Pero... nos mandaron una vez fotos, un grupo que vino a ver. Pero nada más.”

**Entrevistador:** “Nada más que eso...”

**Sujeto III:** “No...”

**Entrevistador:** “Pero la información ¿fue clara...?”

**Sujeto III:** “Sí”

**Entrevistador:** “¿Se les comunicó bien?”

**Sujeto III:** “Sí, se nos comunicó bien el día que teníamos que venir. Pero no se nos anticipó el lugar, muchos. No hubo una gran descripción de cómo era...”

**Entrevistador:** “Ya... Que solamente que era planta abierta...”

**Sujeto III:** “Así... sí. Eso no más nos dijeron, y que de... que había cambio de edificio... tal día.”

**Entrevistador:** “¿Y este fue con anticipación?”

**Sujeto III:** “Sí, con harta anticipación.”

**Entrevistador:** “¿Sí?”

**Sujeto III:** “Sí. Que este tema empezó a conversarse... eh... debe haber sido ¿en febrero? Del 2015 y nos cambiamos en mayo.”

**Entrevistador:** “Pero cuando a ustedes les dijeron: ya se cambian. ¿Cuándo les dijeron: se cambian de aquí?”

**Sujeto III:** Como sabíamos hace... un mes, de que un mes antes estaba el rumor... pero como una semana antes nos dijeron que lo... se iban a... que venían y nos íbamos a cambiar.

**Entrevistador:** Ah ya... Ok. Ahora, continuando con la anterior y con aquello que usted menciona ¿Sirvió el método en cómo fueron informados, favoreciendo hacia una mejor adaptación a este nuevo cambio en la distribución física?

**Sujeto III:** Yo creo que sí.

**Entrevistador:** ¿Sí?

**Sujeto III:** Sí... o por lo menos en mi caso... es que... no sé, tendría que ver cómo la gente mayor cachai'...

**Entrevistador:** No, pero en ti.

**Sujeto III:** En mi caso sí, absolutamente.

**Entrevistador:** Sirvió la forma en cómo sale...

**Sujeto III:** Sí... yo estaba preparado, tenía mis cosas listas.

**Entrevistador:** Ok... Aparte, puede ser que también te favorezca como ser humano organizado...

**Sujeto III:** Sí, esto también... el... la falta de espacio te obliga, te fuerza a llevar un mayor control sobre tus documentos.

**Entrevistador:** Mm...

**Sujeto III:** Y eso también mejora tu calidad de profesional integral.

**Entrevistador:** Mm...

**Sujeto III:** Porque ahora también... bueno, los abogados siempre, igual son bastante metódicos. Sin embargo, un abogado que tiene que trabajar con grandes volúmenes de papel, como un administrativo, por así decirlo, podría fracasar. Y en este lugar, donde tení'

poco espacio, no se te pueden perder los papeles. Porque cada papel es muy importante. Entonces aprendimos también a manejarnos con hartos papeles sin perderlos, teniéndolos ordenados, organizados.

**Entrevistador:** Tenerlos organizados... ¿Qué cosas o elementos cree usted que utilizó la subsecretaría, que ayudaron o entorpecieron este proceso de cambio físico?

**Sujeto III:** Yo diría...

**Entrevistador:** Algo bueno y algo malo...

**Sujeto III:** Yo diría que cuando llegamos, había demasiadas reglas que nos parecían un poco absurdas. Quizá, eso lo entorpeció.

**Entrevistador:** ¿Cómo podría...?

**Sujeto III:** Por ejemplo, nos decían que no se podía... no se podía comer en los puestos de trabajo. Entonces, como no estaba disponible el casino... todavía... a los que no tenemos casino, no teníamos donde comer. Porque, aquí los funcionarios en su mayoría tienen derecho a ir a comer a un casino a la moneda. Pero sobre cierto tramo no tienen ese derecho. Y no pueden comer al casino de la moneda porque tení' que llegar allá con una credencial y pasarla por una máquina y sino tení' el derecho, no podí' entrar no más...

**Entrevistador:** Ya...

**Sujeto III:** Era mi caso. Entonces mi única opción... como yo lo hacía en Agustinas, yo llevaba mi comida y comía en una sala de reuniones que había... que ocupamos pa' eso. En cambio, acá, no existía ese espacio. Tonce... No podíamos comer en la... en la... en el puesto de trabajo, y no habían muchos lugares para comer.

**Entrevistador:** ¿Y no tienen casino acá?

**Sujeto III:** Todavía no está disponible...

**Entrevistador:** Todavía no está disponible

**Sujeto III:** Ahora sí, pero durante el primer tiempo no lo estaba.

**Entrevistador:** ¿Y qué hacían en ese entonces?

**Sujeto III:** Comíamos en la cocina, que es muy chica.

**Entrevistador:** La que está ahí en los baños...

**Sujeto III:** Si po'

**Entrevistador:** Si po' chiquitita...

**Sujeto III:** Muy chica.

**Entrevistador:** Sí... pero ahora ya está habilitada.

**Sujeto III:** Ahora sí ya está habilitado el casino como lugar abajo. Todavía no está disponible el casino concesionado, con plato y comida, pero por lo menos tiene un lugar para llevar tu comida. Eso estuvo mal, yo diría, y... no sé... hay otras normas... el manejo del aire acondicionado no era muy bueno al principio... entonces, yo me resfrié apenas llegué.

**Entrevistador:** Muy helado...

**Sujeto III:** Porque me quedaba abajo. Entonces, como a veces tengo que salir, llego sudando y con el aire, el aire frío, me resfrío. Me resfrío mal... no po... pero no falté, no falté.

**Entrevistador:** (risas)

**Sujeto III:** Pero me resfrié hartó. Y... em... qué cosas hicieron bien, yo encuentro... eh...

**Entrevistador:** O cosas que utilizó, no importante, esto después va a sal...

**Sujeto III:** Hay cosas que son mejores, y que son, por ejemplo, la calidad del material enlozado... del edificio... o sea, no todos pero, por ejemplo, las ventanas... encuentro que por aquí no entra frío. O sea, aprendiendo a usar bien el aire acondicionado se pasó el frío.

**Entrevistador:** Ya...

**Sujeto III:** Y estábamos en época helada. Y no se sintió nunca frío acá. Eso está bien hecho. Pero eso es algo más de la construcción, pero ahora, cosas que hayan hecho para mejorar el cambio... em... el, el ministerio... no sé... creo que no hizo nada...

**Entrevistador:** Mm...

**Sujeto III:** En particular. Más que... aquí en la misma oficina se hicieron cosas... como se trató de adaptar un poco en los lugares, dándoles más muebles a las personas, pa' nosotros para que pudiéramos acumular más cosas, más documentos.

**Entrevistador:** Ya...

**Sujeto III:** Se nos pasó un poco más... eh... se trató de acomodar los espacios de trabajo para nuestras necesidades. Es decir, yo junto... trabajando con el Claudio, no nos pusieron separados. Yo creo que esas cosas fueron importantes.

**Entrevistador:** Si po'... Ahora, como para ir terminando... eh... ¿me puedes volver a contar cómo era tu oficina anterior?

**Sujeto III:** Mi oficina anterior era... mm... silenciosa, oscura, pero... pero tenía una ventana, oscura si yo quería que fuera oscura.

**Entrevistador:** Ya...

**Sujeto III:** Podía prender la luz, pero me refiero a oscura, en el sentido que era tranquila... eh... tenía un sillón am... un sillón un sofá al frente de los... de los escritorios lo que la hacía muy cómoda. Porque como leemos harto, podíamos ir a sentarnos y leer ahí. Y eran... era de fácil acceso pa' los otros igual.

**Entrevistador:** Ya...

**Sujeto III:** Era... era una... me encantaba esa oficina, la verdad que sí.

**Entrevistador:** Ok... Pero era como la iluminación, a lo mejor entraba menos luz...

**Sujeto III:** Sí... era menos iluminado que esto, y... bueno, no era una planta libre, era una oficina.

**Entrevistador:** Ya...

**Sujeto III:** Pero no tenía puerta.

**Entrevistador:** Ah ya... eran ser... murallas, pero sin puertas.

**Sujeto III:** Ni siquiera eran murallas, sino que eran vidrios.

**Entrevistador:** Ah ya... pero igual tenía su privacidad. Era como eso... así...

**Sujeto III:** Claro, eran má' o menos así. Pero era buena esa oficina.

**Entrevistador:** ¿Sí?

**Sujeto III:** Estábamos con el Claudio, y teníamos un sillón al frente pa' la gente que iba...

**Entrevistador:** Y para ustedes...

**Sujeto III:** Y pa' nosotros.

**Entrevistador:** Ok. Súper. Eso...

**Sujeto III:** Ya, Camila...

**Entrevistador:** Eso sería... bacán... vamos a parar...

**Sujeto III:** Cualquier cosa me llamai'

#### **Anexo 4**

#### **Cuestionario: Sujeto IV**

A continuación, deberá completar los siguientes datos:

- **Entrevistador (es):** Hans Waltemath – Camila Fuenzalida
- **Entrevistado (a):** Sujeto IV
- **Edad:** 34 años.
- **Sexo:** \_\_ M / \_X\_ F
- **Cargo:** Asistente Social.
- **Departamento al cual Pertenece:** Bienestar.
- **Años de Servicio en la Subsecretaria del actual Ministerio:** 10 años.
- **Tipo de Contrato:** Planta.
- **Indique si ha trabajado en otro departamento dentro del Estado, y cuántos años en total:** \_\_\_\_\_ SI / \_X\_ NO      \_\_\_\_\_ AÑOS
- **Señale si ya ha experimentado algún cambio en la distribución física, en cualquier otra Organización:** \_\_\_\_SI / \_X\_ NO

#### **Entrevista IV**

- **Entrevistado:** Sujeto IV
- **Entrevistador (es):** Hans Waltemath – Camila Fuenzalida

**Entrevistador:** La primera pregunta, es que, necesito que me diga ¿Qué entiende usted por cambio?

**Sujeto IV:** Cambio

**Entrevistador:** Así en rasgos generales...

**Sujeto IV:** En general, pasar de una situación... eh... a otra diferente (risa). De un estado...

**Entrevistador:** ¿Si?...

**Sujeto IV:** A... a otro distinto po', a... a incluirle otras cosas, por ejemplo, cuando uno está alegre, después tiene un cambio, en cuanto se deprime, o cuando un cambio de casa, se... es nueva energía... si voy donde un lugar que me gusta... todo eso.

**Entrevistador:** Ya... Bueno, entonces mire... para usted ¿Qué significó el cambio en la distribución física desde las oficinas Agustina 1350 a al nuevo espacio físico de trabajo que tiene hoy en día en el edificio Bicentenario?

**Sujeto IV:** Ya. Acá... eh... encuentro que es más iluminado. ¿Ya? Eh... al principio nosotras, como asistentes sociales, estábamos ubicadas en un espacio que no era favorable ¿ya? Que... eh... trabajábamos un poco estresadas porque no podíamos atender al público. Entonces, no tenía algún lugar donde poder sentar a las personas que me venían a ver. Tenía que agarrar los archivadores y llevarlos a otro lugar con una silla... correr una silla para que la persona se sentara. Entonces era incómodo. Eh... pero ahora nos trasladaron acá, donde tú nos ves, y en este lugar... es mejor, porque acá sí se pueden sentar personas ¿ya? La diferencia, sí, era que en el otro lugar donde trabajábamos en, en Agustina 1350, eran oficinas cerradas ¿Ya? Entonces ahí al ser oficina cerrada... eh... m... uno cuando veía algo muy personal, uno podía conversar lo... como soy asistente social, las personas te cuentan problemas. Y... y al estar... eh... en un lugar con puerta cerrada sientes más confianza, y... para contar sus cosas ¿mm? Acá igual, lo que hago es... eh... ir al piso 7, a la sala de reuniones, y ahí converso las cosas cuando son muy delicadas, y busco otro espacio ¿ya? (tos) ... En sí, acá es más iluminado, estamos más cerca, que eso es muy bueno, de otros departamentos estamos todos en el mismo nivel, en el mismo piso. Entonces eso es bien bueno, porque si yo quiero algo de remuneraciones, me paro acá, doy unos pasos y llego. Si yo quiero algo de la DAE voy caminando y llego, pero por otro lado tenemos que bajar escaleras, subir escaleras. Eso es mejor aquí ¿mm? Y... eso.

**Entrevistador:** Mm... Bueno ¿Cómo pensaba usted... (Interrupción)... cómo pensaba usted que sería este cambio?

**Sujeto IV:** Eh... No pensé que iba ser así, tan abierto. No pensé que (tos) No pensé que quedaría tan abierto... sí... emm... es más... haber... más impersonal, por decirlo así, y estamos todos juntos ¿ya? Eh... entonces... eh... no me lo imaginaba así, me imaginaba que eran con oficinas... No una planta abierta, si, una plataforma...

**Entrevistador:** Usted se lo... se lo imaginaba con... que eran oficinas...

**Sujeto IV:** Sí, sí, yo me imaginaba que eran oficinas ¿mm? Que no eran... que eran lugares cerrados, no abiertos como que... como en las bandas, los módulos.

**Entrevistador:** Sí (interrupción) Eh... mm... Bueno, dentro del Ítem 1, por la... la pregunta es... sería ¿Qué opinión tiene usted con respecto... ¿Qué opinión tiene usted con respecto al cambio que ha experimentado?

**Sujeto IV:** Eh... ¿en mi persona?...

**Entrevistador:** Sí ¿Qué opinión tiene respecto a cambio experimentado?

**Sujeto IV:** Bueno, ahora... eh... me gusta ¿mm? Ahora lo encuentro que es... eh... está más adecuado a lo que yo hago, que es atender gente ¿mm?

**Entrevistador:** ¿Sí...?

**Sujeto IV:** Porque... eh... hay un lugar, como, el que estás tú, que uno puede... la persona se puede sentir cómoda y conversa sus cosas. Aunque igual me dicen que es muy abierto (risa)... esa son las opiniones...

**Entrevistador:** Eso...

**Sujeto IV:** Sí... eso me lo dicen, que es muy abierto. Pero que es mejor de donde estábamos.

**Entrevistador:** Ya... Dice usted que es mejor.

**Sujeto IV:** Claro, porque... es que yo... nosotros no estábamos en este lado. Si tú me dices: de Agustinas 1350 acá, nosotras, antes estábamos... estábamos muy juntas con otras... otras personas de mi departamento. Y después cuando se dieron cuenta que nosotras atendíamos público, nos cambiaron. Acá, para que se pudieran sentar las personas.

**Entrevistador:** Pero... de primera...

**Sujeto IV:** De allá a acá (tos) por el tema de estar en... unas... eh... oficinas cerradas, yo creo que eso era mucho mejor. Porque como somos asistentes sociales, son temas, a veces, delicados...

**Entrevistador:** Sí... Eso. Bueno, del... el siguiente ítem tiene que ver un poquito más o menos con... con las características personales.

**Sujeto IV:** Mm...

**Entrevistador:** La primera pregunta dice: Bueno, ya estando inserto en el nuevo edificio acá, de Bicentenario... Bueno, qué cree usted que posee... ¿Qué cree usted que posee en sus características personales, que le permitieron o le permiten, o entorpecen sobrellevar un proceso de cambio físico dentro de la organización?

**Sujeto IV:** Yo soy súper adaptable a los cambios, entonces no me costó mucho, porque... eh... trabajé de la misma forma... eh... me adapté, y... y cuando llegaba alguien y tenía que atenderlo, buscaba una silla, explica ahí... le decía que sí, que... eh... en un tiempo más quizá nos iban a cambiar. Siempre como... en viendo lo bueno (risa). Porque...

**Entrevistador:** Viendo lo bueno...

**Sujeto IV:** Sí...

**Entrevistador:** Eh... la segunda... le costó adaptarse... No. Ya lo respondió...

**Sujeto IV:** Claro, quizá un poco en el sentido de que...

**Entrevistador:** Eso quería preguntar...

**Sujeto IV:** Ocupaba el compu... como uno ocupa el computador para revisar en sistema, las... los temas personales, o préstamos, cosas médicas de la gente. Entonces, tenía... y yo te estaba hablando con las personas, y tenía que ir a otro lugar, con una silla correrme a otro lugar a hablar las cosas personales. Y tenía que volver, después al computador a revisar cosas, después iba donde la persona, después volvía al computador... iba a buscar un archivo, volvía... Entonces, eso era...

**Entrevistador:** Incómodo...

**Sujeto IV:** Eso era incómodo, porque... eh... tengo que atenderte bien, no estarme parando, después volver, pararme...

**Entrevistador:** Eso era lo principal, no tener en un mismo lugar...

**Sujeto IV:** Claro, las herramientas para poder trabajar bien. Ciertamente, que era el computador con internet, una silla...

**Entrevistador:** Bueno, continuando con la pregunta anterior ¿Qué características de su personalidad cree usted que le permiten una mejor o una baja capacidad de adaptación a estos cambios físicos dentro de la organización? Considerando este cambio físico como un puesto para la organización...

**Sujeto IV:** Mm...

**Entrevistador:** ¿Se la repito?

**Sujeto IV:** No, si la entendí. Bueno, yo creo que me ayudó quizá... que me adapto a los cambios, pero... emm... creo que es un poco difícil, y quizá me cuesta... eh... no sé si es algo bueno o malo... pero, que tú me cuentes algo muy personal, y hayan más personas, yo creo que... que no se puede ¿Me entiendes? Por el rol que los nosotros hacemos.

Entrevistador: Si po'...

**Sujeto IV:** Porque yo soy asistente social, entonces eso es muy complicado. A veces la gente se siente mal, se pone a llorar y yo no puedo tenerla acá, y que todos estén dándose cuenta ¿mm?... eso (tos).

**Entrevistador:** Bueno, considerando... considerando el cambio físico al cual se vio, nos vimos expuestos. ¿Usted cree que posee las he... las herramientas, entre paréntesis, consideradas como características de personalidades necesarias? O ¿le faltan... o le faltaron algunas para poder sobrellevar este proceso de cambio físico dentro de la organización? No sé si me entendió la pregunta, es como...

**Sujeto IV:** No, yo creo que no. Porque yo me adapté súper bien. Yo igual estaba súper incómoda, pero no... no dije en un momento, ya cuando era mucho, que la gente me reclamaba y decía: "no, a dónde me voy a sentar, a dónde le voy a contar lo que me pasa" Ya, y ahí la gente se dio cuenta, y tuve que conversarle a mi jefa, y decirle que la gente me está reclamando por el espacio. Pero yo, en general, me traté de adaptar... me traté de

adaptar a lo nuevo, y... yo creo que quizá ellos no pensaron que nosotros atendíamos gente ¿mm? Como asistentes sociales... quizá se les pasó eso.

**Entrevistador:** Pero usted me decía incómoda, principalmente, ¿eso en qué aspecto?

**Sujeto IV:** Incómoda por el hecho de que... eh... estábamos así, por ejemplo, ahí había una compañera, yo acá, otra compañera, y yo acá... y nos dieron espacio donde poder atender: “De recibirte, siéntate, cuéntame lo que te pasa...”. Era...

**Entrevistador:** Como la intermediaria...

**Sujeto IV:** Claro, como que ella me iba a contar, y todos iban a saber lo que pasó (risa)... Será un poco... era incómodo, el espacio... Estresada quizá me sentía (risa)...

**Entrevistador:** Bueno...

**Sujeto IV:** Me estresaba...

**Entrevistador:** ¿Sí?

**Sujeto IV:** Me sentía estresada... Sí. Porque a mí visitan muchos los jubilados, yo atiendo a los jubilados. Y entonces ellos son adultos mayores... a algunos les cuesta movilizarse, entonces yo tenía que correrme a un lugar, llevar una silla para ellos, una silla para mí. Venir a revisar acá el computador, después ir de nuevo, después a buscar otro archivo, después venir... y en ese momento también te llaman por teléfono... Entonces, eran muchas cosas en

**Entrevistador:** A qué poner...

**Sujeto IV:** Sí.

**Entrevistador:** Por el haber... sobre la misma pregunta hay más características que usted cree que le faltaron o tiene... eh... ¿consideraría usted que le falta alguna característica, o no la tiene? ¿Y cuál serían estas?

**Sujeto IV:** ¿Pa' adaptarme al cambio?

**Entrevistador:** Bajo estas mismas complicaciones que tuvo, como en la adaptación, quizá.

**Sujeto IV:** ¿Sabes qué?

**Entrevistador:** Me falta ser un poco más así o tengo mucho de esto...

**Sujeto IV:** Eh... (risa) quizá les debí haber dicho: ¿sabe qué más?... esto asien... estos puestos, estas ubicaciones no sirven para nosotras. Quizá le hubiese dicho en el momento: Esto no nos va a servir...

**Entrevistador:** Porque estuvieron vario tiempo... harto tiempo así po'

**Sujeto IV:** Claro...

**Entrevistador:** Cuando...

**Sujeto IV:** Pero mi jefa tampoco podía hacer nada po' (Risa)... o sea, no podía hacer nada. Porque estábamos todos recién ubicándonos...

**Entrevistador:** Le hubiera gustado haberle dicho...

**Sujeto IV:** En el momento ya no se... no vamos a poder estar acá po'... no sirve para lo que hacemos nosotras.

**Entrevistador:** Bueno, la siguiente pregunta era ¿Qué características de su personalidad cambiaría o reforzaría para poder sobrellevar este proceso de cambio físico?

**Sujeto IV:** Mm... para poder sobrellevar... Es que ahora, en la ubicación donde estoy... eh... encuentro que... eh... es más adecuado ¿mm? Es más adecuada para la atención de... de casos. Y cuando hay algo muy importante o privado... eh... voy a otro lugar, a otra oficina que están en el piso 7 ¿mm? Me busco un espacio, pero acá es mucho mejor, porque uno no... uno... yo te recibo y te atiendo ¿mm? No estoy estresada, ni nerviosa de a donde... de qué me vaya a pasar y no tengo donde sentarte ¿mm?

**Entrevistador:** Claro, pero... m... claro... por lo que veníamos hablando (tos) ¿qué cosa o característica de su personalidad usted cambiaría reforzaría... para... sobrellevar este cambio...?

**Sujeto IV:** Sabes cual... eh... decir las cosas al tiro... cuando... cuando veo que realmente no funciona, inmediatamente: ¡Ya! ¿Sabes qué? No. No darle tanta vuelta en la cabeza, No. O es sí o es no... no sirve acá.

**Entrevistador:** Perfecto... Eso usted reforzaría...

**Sujeto IV:** Sí.

**Entrevistador:** Bueno, ¿usted cree que este cambio le favoreció o a usted le perjudicó? Si me puede comentar un poco al respecto.

**Sujeto IV:** Mm... (tos) Yo creo que donde estoy, no me perjudica, ahora... ¿Ahora? Donde estoy ahora, porque cuando llegamos acá a Teatinos 92, estábamos en otro lugar ubicadas, pero ahora aquí, que llevamos ahora como unos dos meses, es... es mejor este lugar. No veo que me haya... eh... afectado negativamente.

**Entrevistador:** ¿En ningún aspecto...?

**Sujeto IV:** No, en lo que me afecta, es cuando tengo que ir a otro lugar hablar cosas cuando son muy personales.

**Entrevistador:** Ya... Bueno, y en el... la última parte de la entrevista tiene que ver con... con otras cosas... eh... Bueno, la primera dice, con respecto a este cambio ¿Usted podría mencionar de qué manera o qué herramientas usó en la subsecretaría para informar, comunicar o notificar de dicho proceso de cambio?

**Sujeto IV:** Eh... Es que... eh...

**Entrevistador:** Me puede comentar un poco de eso...

Tania: Lo que nos dijeron... que los jefes habían hecho la distribución, pero ni siquiera la jefa directa, la jefa del departamento de recursos humanos que en esos momentos se llamaba... eh... Loreto. Que ella había hecho la distribución como ella quería. En una reunión ella dijo que... eh... no le había preguntado a la jefa directa de nosotros. Ella había ubicado a las personas.

**Entrevistador:** Ya.

**Sujeto IV:** ¿Mm? ¿Esa era la pregunta?

**Entrevistador:** Sí, no. La pregunta era más o menos que...

**Sujeto IV:** ¿Acaso nos informaron?...

**Entrevistador:** ¿De qué manera...

**Sujeto IV:** No. No, no, no, no...

**Entrevistador:** o qué herramientas utilizó a subsecretaría para informar, comunicar o notificar...

**Sujeto IV:** No. Cuando ya...

**Entrevistador:** ... de proceso de cambio?

**Sujeto IV:** Ah... No, cuando ya íbamos a... a instalarnos acá, un día nos trajeron y... nos conversaron que... como era este edificio, y...

**Entrevistador:** Eso... disculpa, ¿cuándo fue?

**Sujeto IV:** Eh... unos días antes de volver, mueven el edificio y que no podíamos traer plantas, y el espacio era reducido, y eso.

**Entrevistador:** Mm... Esa fue como una notificación, la herramienta...

**Sujeto IV:** Sí.

**Entrevistador:** Bueno, y continuando con la pregunta anterior. Y con aquello que usted menciona ¿Sirvió el método en cómo fueron informados, favor... favoreciendo así, una mejor adaptación a este nuevo cambio...?

**Sujeto IV:** Yo creo que la ubicación de los espacios se debió haber conversado con los jefes directos, para... para ver las funciones que hacíamos... Porque, por ejemplo, con nosotras, yo creo, que no tenían ni idea de que... que teníamos la atención de los casos sociales. Entonces... eh... después nos volvieron a cambiar a nosotras, cada... en

Teatinos... nos cambiaron a Teatinos, y después a... a mí y a otra compañera nos volvieron a cambiar de ubicación.

**Entrevistador:** Aquí mismo...

**Sujeto IV:** Claro... estábamos allá, en grupos de a cuatro. Y después nos separaron en grupos de a dos, para atender a la gente.

**Entrevistador:** Sí... y aquí quedaron...

**Sujeto IV:** Aquí quedamos.

**Entrevistador:** Con solamente un cambio...

**Sujeto IV:** Sí, nosotras...

**Entrevistador:** Ya. Em... Si po'... como le preguntaba, ¿sirvió el método como... como fueron informados, favoreciendo así una mejor adaptación?

**Sujeto IV:** No, yo creo que no. Yo creo que ese método por el que informaron, no. Porque... eh... fue todo tan... como que... eh... no sé... como que una notificación más que un... yo creo que... no... es que no se conversó... los espacios... pero ellos nos hicieron unos días antes después de llegar acá nos dijeron... eh... se van a... van a volver a Teatinos, van a volver a un lugar nuevo, que es como con plataforma, y es distinto (tos)... Pero... pero eso es todo, eso fue la conversación, nos explicaron cómo era el edificio unos días antes.

**Entrevistador:** Sí... la siguiente pregunta: ¿Qué cosas o elementos cree usted que utilizó la subsecretaría que ayudaron o entorpecieron este proceso de cambio? O sea, un poquito parecido a la anterior, pero esta está enfocada a ¿qué elementos cree usted que utilizó la subsecretaría que ayudaron o entorpecieron este proceso de cambio?

**Sujeto IV:** Ahora, yo creo... ya... yo creo que ahora no podemos andar sin la credencial. Hay que andar con una credencial, y si yo voy bajando y se me quedó la credencial acá, tengo que subir al sexto piso a buscar la credencial. Y si yo no ando con mi credencial, no puedo entrar, o sea, eso es un poco... muy estricto.

**Entrevistador:** Ya... Eso...

**Sujeto IV:** Eso, yo lo encuentro entorpecedor. Además, cuando hubo el tema del terremoto, acá tú no puedes abrir las puertas si no tienes la credencial. Entonces... eh... imagínate... eh... que no tengas la credencial, no puedes abrir las puertas.

**Entrevistador:** Perfecto...

**Sujeto IV:** Yo creo que eso es negativo.

**Entrevistador:** Perfecto... Bueno, y como pregunta última ¿Usted me podría contar un poco como era su oficina anterior?

**Sujeto IV:** Era una oficina cerrada, amplia y... donde llegaba la gente y hablaba sus cosas más libremente. Era más individual, era más grande el espacio.

**Entrevistador:** Era más... era como chico, pero más grande el espacio.

**Sujeto IV:** Claro, más chico en el sentido de que... eh... acá es como una sola habitación ¿cierto?

**Entrevistador:** Eso...

**Sujeto IV:** Y estamos todos acá juntos, y allá era una habitación pequeña, pero con puertas cerradas... eso.

**Entrevistador:** Eso. Ahí está bien, muchas gracias.

**Sujeto IV:** (risa) Ya.

## **Anexo 5**

### **Cuestionario: Sujeto V**

A continuación, deberá completar los siguientes datos:

- **Entrevistador (es):** Hans Waltemath – Camila Fuenzalida
- **Entrevistado (a):** Sujeto V
- **Edad:** 52 años.
- **Sexo:** \_\_ M / \_X\_ F
- **Cargo:** Asistente Social
- **Departamento al cual Pertenece:** Bienestar
- **Años de Servicio en la Subsecretaría del actual Ministerio:** 12 años.
- **Tipo de Contrato:** Contrata
- **Indique si ha trabajado en otro departamento dentro del Estado, y cuántos años en total:** \_X\_ SI / \_\_NO \_\_\_9\_\_\_AÑOS
- **Señale si ya ha experimentado algún cambio en la distribución física, en cualquier otra Organización:** \_X\_ SI / \_\_NO

### **Entrevista V**

- **Entrevistado:** Sujeto V
- **Entrevistador (es):** Hans Waltemath – Camila Fuenzalida

**Entrevistador:** Vamos a partir a haciendo unas preguntas generales con respecto al cambio, ¿Qué entiende usted por cambio?

**Sujeto V:** ¿Qué entiendo yo por cambio? Aa., lo que pasa que, bueno, pueden haber varios tipos de cambio, pero, ee, hay veces que los cambios son para mejores y otras veces no(tono de risa),pero se supone que cuando uno se cambia es para estar más comfortable, usualmente, ese es como por regla general, yo diría que unos se cambia para estar más comfortable.

**Entrevistador:** Para usted, ¿qué significó el cambio en la distribución física desde las oficinas de Agustinas #1350 al nuevo espacio físico de trabajo que tiene hoy en día en el edificio “Bicentenario”?

**Sujeto V:** Bueno tu sabí que cuando nosotros llegamos aquí, no estábamos donde estoy hoy, estábamos en esos otros módulos, y esos módulos eran como, me sentía como , me sentía como ahogada, pero una vez que me pusieron en estos espacios que son libres, más amplios, no no me molesta , yo diría que estoy muy agusto donde estoy ahora, nose si sería lo mismo ahí en al medio, pero aquí donde estoy al lado de la ventana, eso me hace sentirme bien, estoy como alejada de todo, no bien, estoy tranquila, si, acostumbrándome de a poco.

**Entrevistador:** ¿Cómo pensaba usted que sería este cambio?

**Sujeto V:** Yo sinceramente pensé que los espacios, ee, que las estaciones de trabajo no iban a ser tan chicas,, porque son muy chicas, ósea, yo no porque tengo dos en puntas, hoy por hoy, pero los que tienen una sola, es muy chico, porque los empleados públicos en general trabajamos con muchos papeles, entonces cuando trabajas con mucho papel, este pedacito de rectángulo es muy chico, sí, yo pensaba que, claro, es un edificio moderno pero íbamos a tener más espacio y que iba a ser así como ,llindo precioso!!, pero resulta que claro, resulta que los pasillos son amplios, los hall son amplios, pero las estaciones de trabajo son muy chicas, para las personas, los que tienen gaveta sobre su cabeza se pegan cabezas, yo gracias a dios nosotras no tenemos, pero cuando estaba allí me pegaba cabezas, porque tienes el cajón muy encima, entonces no, es lo único malo que tiene esto.

**Entrevistador:** ¿usted pensaba que claro, sería más?

**Sujeto V:** Yo pensé que iba a ser más cómodo y... cada día que pasa yo me siento que somos como conejillos de indias, casi todos los que estamos en este edificio, estoy hablando de los diez pisos, porque este ambiente climatizado todavía no lo saben ocupar bien, e... pertenezco al comité paritario y hay muchos defectos del edificio, hay partes en las escaleras de emergencia que no tienen barandas, ósea, tiene baranda hasta la mitad de la escalera, y... Lo que más me llamo la atención es que no nosotros no podemos usar la escalera!, solo en caso de emergencia, ósea, está supeditada a usar el ascensor, y eso no, no

promueve, ejercicio po, porque la gente debe decir, porque estamos todos los día senta!!! lo ideal sería que subiéramos las escalera o bajáramos la escalera, por lo menos una vez al día, y estaba prohibido y eso me pareció... entonces, con nosotros los funcionarios nos ponen muchas restricciones, que tienes que mostrar la credencial, que no tu puedes usar tu credencial para ti para un compañero si a él se le quedo en la casa que se le perdió, pero yo he visto el acceso a los vehículos por ejemplo que esta por Gotuzo, la entrá' del estacionamiento, y dice; ¡hola pasa!, ...Y ¿cuándo mostró la credencial cuando timbro, y cuando le pidieron?, ¿te das cuenta?, ¡nada!

**Entrevistador:** ¿Qué opinión tiene usted con respecto al cambio experimentado?

**Sujeto V:** Si, e... es como sentimientos encontrado, pero, hay mucho por hacer aquí, hay mucho que arreglar, en el fondo este edificio hay que humanizarlo, no puede ser que el edificio nos gane a nosotros, nosotros tenemos que humanizarlo y hacerlo más cómodo.

**Entrevistador:** ¿A qué se refiere con humanizarlo?

**Sujeto V:** Claro, lo que pasa es que, e... no puede ser que el edificio nos mande a nosotros, a, si, ¡somos nosotros lo que lo vamos a usar! Entonces, al principio cuando llegamos, así como, ¡no pueden hacer esto, no pueden hacer lo otro, no pueden poner plantitas, no pueden poner esto, entonces era! No esto no esto ¡(golpea la mano)! Y un minuto yo dije; bueno entonces esto parece un cuartel, parece que venimos a hacer el servicio militar ¡¡hueon!! Tantas restricciones, entonces ¡a medida con el uso, que nosotros le hemos ido dando, todas esas cosas fueron cambiando, si tú ves hay gente que tiene plantas, si tú ves hay gente pone cosas sobre eso, esto, no sé cómo llamarlo, estos paneles, ee..., que no pueden, al principio que no caminen muy fuerte, porque, el oído no estaba acostumbrado, todos teníamos, como se llama, cubre alfombra, y ahora tenemos esto, y al principio todos se molestaban por el: t ata t ata t ata ta, ¡! El oído se acostumbró a ese ruido, entonces, de a poco, nosotros, los humanos, le hemos ido ganando a esta cosa rígida, por eso yo, pienso, por eso uso la palabra, para mí humanizarlo, es como, acercarlo a uno, no que te gane el edificio, además de inteligente no tiene nada.

**Entrevistador:** Ya estando inserto en el nuevo edificio “Bicentenario”, ¿Qué cree usted que posee en sus características personales que le permiten o entorpecen sobrellevar un proceso de cambio físico dentro de la Organización?

**Sujeto V:** Ee (suspiro), haber, lo que le permite a uno es e... lo que me permite a mí, es que estamos en el mismo plano, y para mi es mucho más fácil ahora, preguntar o consultar a otras dependencias. Personal, Remuneraciones, para allá finanzas, porque estamos en el mismo plano. Antes nopó, sube baja escaleras, sube baja escaleras, eso me daba mucha lata, y a pesar de que estamos todos así, que la gente lo encuentra chocante al principio, ¡esto hace que la gente se dé cuenta!, de quien, si trabajas o no trabajas. Entonces aquí, lo que podrían haber pensado de ti, por qué le contaban de ti, lo que me pasaba a mí, porque yo soy dirigente sindical, entonces era casi un monstruo, casi un *oggro* para los demás, y como lo notabas tú, que apenas te saludaban, hoy por hoy, todo el mundo te saluda, porque yo estoy todo el día aquí, trabajando, te das cuenta, entonces les va cambiando la perspectiva a partir de lo que se decía de ti, y lo que ven de ti, que yo llego en la mañana, saludo a todo el mundo, me voy y me despido de todo el mundo, entonces, a mí me sirvió eso, de lo que pudieron decir algo negativo de ti, no es así, ósea, yo soy como tú me ves, ni más ni menos, entonces a mi sí me ha servido el espacio abierto, porque la Merry es terrible, y no soy tan terrible.

**Entrevistador:** para apuntar un poco la pregunta, ¿características personas que le ayudaron o entorpecieron?

**Sujeto V:** Bueno yo, ee.. ósea, ya todos me conocen, en general yo soy bastante... yo ¡tolerante!, pero, cuando el comportamiento del otro, referido a hábitos e... me empieza a molestar, yo voy y hablo con esa persona, no tengo ningún problema, ahí yo no me quedo, ee, nosé pos, yo llego en la mañana y abro todas las ventanas, ósea, y ¡le doy luz a esto! y después le digo, ¡ya después te la bajan! Pero uno tiene que tener luz ¡entonces!, son esas cosas de convivencia, o vienen y dicen: Merry puedo cerrar? No si si cierra, ¿O puedo abrir? Si o si, si no estuviera abierto, pero no soy tan rígida en eso, pero en otras cosas soy más rígidas, pero no he tenido problemas en eso, ¡que tienen que ver con mis espacios propios!, yo soy, trato en lo posible de ser súper ordenadita, si tener todo ordenadito, y cuando me voy dejo todo ordenado. Pero aquí nadie se mete en los espacios de los otros, entonces, yo

no he tenido problema en eso, solo ahí podría tener problemas con los demás, si los demás invaden mi espacio propio, más reducido, mi escritorio por decirlo así, porque yo no.

**Entrevistador:** ¿Y le he pasado eso?

**Sujeto V:** Ee, antiguamente cuando estábamos en teatinos 251, antes que nos fuéramos a agustinas, yo compartía oficina con otra compañera que no era Tania, y a ella la iban a ver sus hijos, y volvía del almuerzo y el cabro chico estaba instalado en mi escritorio, eso me molestaba, porque yo estaba, claro en ese minuto no estaba andaba almorzando, pero ese tipo de actitudes me molestaban, todo el tiempo, que sus hijos, porque los niños son inquietos, toman cosas, invadieran mis espacios, porque yo jamás ni en broma haría eso, ósea, yo no me siento el escritorio de nadie, y no me siento en la silla de nadie, así como, no.. Esas cosas no van conmigo, entonces, yo siento que la silla es como (risa)... ¡¡Estoy todo el día sentada aquí!! Lo siento como algo tan personal, y que, venga otro y se siente en mi silla, ¡me provoca!, ¡me provoca mucho! Debo admitirlo, son mañas (con todo de nada que hacer).

**Entrevistador:** ¿Le costó adaptarse a este nuevo cambio físico? ¿Por qué?

**Sujeto V:** Al principio, sí mucho, por el calor que me producía esto, ósea, nosotros llegamos el martes, éste martes 13 y ¡tenían prendía la calefacción! Entonces yo llamé a administración y... ¡dije! ¡Que si acaso ellos en su casa, en septiembre, en primavera, usaban estufa, no, entonces nosotros porque usábamos calefacción acá arriba, estamos todas achicharra! y eran las nueve de la mañana, entonces lo que más me ha molestado aquí es no poder tener aire, eso es lo que si extraño mucho, eso de abrir la ventana y que entre aire, eso no existe, de que llegamos aquí, y no se pueden abrir la ventanas, y nunca me han dicho porque, pero tienen llaves, y no, me dicen, que no se puede, y porque? No no se puede, y nunca te dicen porque, eso es lo único que me molesta, echo de menos el aire, con smog, sin smog, pero es aire, y no tenemos aire, y eso de repente sofoca mucho, yo diría que eso es lo que más me molesta de aquí, este famoso sistema climatizado, lo que más me molesta del edificio.

**Entrevistador:** ¿Vendría siendo esto lo principal?

**Sujeto V:** Sí, eso es lo que más molesta, por eso vivo con esto (abanico) y me voy a comprar uno de estos ventiladores que se enchufan al computador que son chiquititos, porque realmente necesito aire, y aquí no hay aire.

**Entrevistador:** Continuando con la pregunta anterior, ¿Qué características de su personalidad cree usted que le permiten una mejor o una baja capacidad de adaptación a estos cambios físicos dentro de la Organización? Considerando este cambio físico como impuesto por la Organización.

**Sujeto V:** Haber, lo positivo, yo trato siempre de... de tener lo básico y no molestar, pero si yo no tengo ni lo básico, en fracción de segundos, yo pierdo los estribos y me enoja! y la gente se enoja, ósea, las personas me dicen, pero Merry para que te alteras tanto, si yo me altero mucho cuando... la autoridad, las cosas básicas!! , no nos dan, o se ponen tontos o ponen muchas restricciones yo efectivamente yo me enoja y efectivamente aquí en el espacio abierto todos se dan cuenta si yo me molesto o no me molesto, no agarro,, no meto bulla, ósea, no ínsito a las cosas, pero hablo fuerte y se me nota que estoy enoja, pero .. Claro.

**Entrevistador:** ¿esto le ayudo o le impidió la adaptación?

**Sujeto V:** Mira, yo creo que al habernos cambiado de lugar desde donde llegamos a donde estamos a hora, efectivamente nos hicieron un gran favor, y eso fue también a partir de las personas que nosotros atendemos, eran los funcionarios que nos venían a haber a nosotros, ellos empezaron a decir que no les gusta venir a bienestar porque no tenían un lugar donde los podían atender dignamente, ahí.... ellos tenían que estar parados y yo me paraba y los dos conversando ahí, y eso lo entendió la jefa de Recursos Humanos y al final decidió cambiarnos para acá porque efectivamente como nosotros atendemos público, cero posibilidad de atender público, y eso efectivamente al principio te incomoda mucho, ee, porque además un espacio tan reducido parece ese panel hace como que ,, no hay aire entonces te sentías más encerrado , yo aquí nopo, fíjate yo aquí me siento bien, me gusto este lado, me gustó mucho, me quede como tranquila, ya no nos quema.

**Entrevistador:** Considerando el cambio físico al cual se vio expuesto, usted cree que ¿Posee las herramientas (consideradas como características de personalidad) necesarias o le

faltan o faltaron algunas para poder sobrellevar este proceso de cambio físico dentro de la Organización? Si las tiene o si considera que le faltan ¿cuáles serían estas?

**Sujeto V:** si, nosotros deberíamos haber presionado,

**Entrevistador:** Suyas personales;

**Sujeto V:** Sí, pero igual, es que como soy dirigente no me puedo... Pero yo siento que deberíamos, o yo haber presionado más y haber insistido a ver visto esto antes. Porque ya llegay' con lo... Ósea, nosotros deberíamos haber visto esto varias veces esto antes, porque hemos tenido que solicitar arreglos sobre la marcha, con las personas aquí, y yo sé que todas las cosas, cuando uno las usa, empieza a encontrar lo bueno y lo malo, una cosa de uso, pero yo debí haberme preocupado de los demás y de mí, de efectivamente donde íbamos a quedar instalado. Y que los espacios eran muy chicos, porque todos estos muebles, tú sabí que los compraron ahora si no estaban, por lo mismo, porque no había donde guardar cosas.

**Entrevistador:** ¿Usted considera que falto más preocupación?

**Sujeto V:** Más que de preocupación de los espacios, de haber insistido que no, que sabes que, ustedes probaron los escritorios, ¿cabe la documentación que uno trabaja a diario? Después sobre la marcha, al mes y tanto los dos meses, se dieron cuenta que efectivamente, más po, piensa tu que llegamos a mayo, junio, julio y en agosto... nosotros nos cambiamos para acá, y después del 20, ósea, pasaron más de dos meses y ahí se dieron cuenta que no teníamos espacio para ninguna cosa. bueno y así sucesivamente todo.

**Entrevistador:** ¿Qué características de su personalidad cambiaría o reforzaría para poder sobrellevar estos procesos de cambio físico?

**Sujeto V:** Ee... no, yo diría contar hasta 20 y no contar hasta 10, (pausa)si, yo diría, eee... no tengo filtro!, yo digo lo que siento y si algo me parece mal también lo digo, creo que eso siempre me jugo en contra, porque, aa... en la sociedad que nosotros vivimos a la gente le gusta que le palmoteen los hombros, a mí no me gusta que me palmoteen el hombro, a mí me gusta que la gente me diga lo que piensa y sea honesta, en general en chile la gente no es honesta, la gente dice cosas para agradar al otro, yo no hago eso, entonces por eso estoy

en reunión o me preguntan cualquier cosa y yo digo lo que siento en ese minuto y a veces que...no caen bien al resto , y dicen a debió haberse guardado su opinión y ¡! Bueno para que me preguntaste ósea, no sé, si, lo que pasa es que aquí.

**Entrevistador:** ¿usted lo cambiaría o lo reforzaría?

**Sujeto 5:** Mira yo, yo no lo cambiaría ni lo reforzaría, yo soy como soy, y como yo te acepto a ti, lo bueno y lo malo tuyo, los demás tienen que tener la capacidad de aceptar a mi lo bueno y lo malo que tengo, y esto de no ser muy franca o demasiado transparente les molesta, pero ¡yo soy así! Y me tiene que aceptar así y como yo los acepto a ellos con sus palmotadas de hombro que yo sé que no son sinceras, ¿me entendí? (risas) entonces yo en general.

**Entrevistador:** ¿Enfocado en el cambio físico?

**Sujeto V:** Claro, enfocado en el cambio físico, porque, ósea, te dai cuenta que hay gente que saluda de beso a todo el mundo y a ti te dice hola, entonces yo cuando llego saludo a algunos a todo el mundo y a ti te digo hola, ¿me entendí? Entonces yo hago exactamente lo mismo, se quedan, así como, ¿porque no me saludo de beso? Porque tu no lo haces conmigo entonces yo no lo hago contigo, una cosa así, pero cuando yo lo hago se nota, pero cuando ellos me lo hacen, creen que nosé nota, o creen que yo no lo noto, pero yo lo noto.

**Entrevistador:** perfecto

**Sujeto V:** Pero no, ¡no me duele a!; es un ejemplo, pero yyy..., yo, yo hago lo mismo que hace el otro, no le pongo emociones ni lo valoro si es bueno o malo son, tu persona, si a ti te gusta tratarme así, ¡yo te trato igual! Porque yo trato como me tratan, ¡así de fácil!

**Entrevistador:** Con respecto a este cambio, señale de qué manera o que herramientas utilizó la subsecretaria para informar, comunicar o notificar de dicho proceso de cambio físico. ¿A qué se refiere con eso?

**Sujeto V:** Es que no uso, la subsecretaria... no uso, fuimos nosotros la FUNSAG que comunicamos un poco el escueto, e informamos que nos íbamos a cambiar y que habíamos venido a visitar el lugar eee... y creíamos que con el paso del tiempo a medida que

utilizáramos las dependencias nos íbamos ir dando cuenta de lo bueno o de lo malo o de lo que nos faltaba, y así ha sido, pero autoridad como tal ... Era como un rumor a voces, ¡Todos sabíamos que nos cambiábamos! Pero tú le preguntabas a la autoridad derechamente cuando, ¡no sabía, como, no sabía, quienes, no sabía, como era, nada sabía nada sabía!, entonces un día fuimos y mandamos un comunicado así escueto, claro, fue demasiado escueto (risas) fue que empezaron a hacer mil preguntas y ¡como ustedes no se han preocupado! Me entendí, ¡como si hubiéramos destapado la olla! Porque en general, estaban todos ansiosos que cuando nos vamos, que nos vamos nos vamos ¡nos vamos! Pero,¿cuándo nos vamos? Pero la autoridad nunca ha formalizado ésta información.

**Entrevistador:** Continuando con la pregunta anterior y con aquello que usted menciona ¿sirvió el método en cómo fueron informados, favoreciendo así a una mejor adaptación a este nuevo cambio en la distribución física?

**Sujeto V:** Si porque nosotros les empezamos a mostrar fotos, de lo.. de lo..

**Entrevistador:** ¿Lo que ustedes hicieron?

**Sujeto V:** Nosotros mandamos fotos, entonces la gente, tenía una vaga noción de cómo eran los escritorios, cuando nosotros vinimos a verlos efectivamente ¡como no había nada!, claro tú te sentabai, no son tan chicos, a ¡bueno! Pero después con el teléfono que esto otro, que no séqué, si, ¡eran chicos!, ahí cambia la cosa, entonces al final dijimos que nosotros íbamos a hacer que todo el mundo trabajara, y después un par de meses cuatro meses, íbamos a hacer un levantamiento e... una encuesta, de lo bueno y malo del edificio ,de trabajar en planta abierta ,ósea, todo lo que ha conllevado este cambio a todos nosotros, pero eso fue lo que le ofrecimos nosotros a todos los que están aquí, porque el correo lo mandamos masivo, no solo a los asociados.

**Entrevistador:** ¿Qué cosas o elementos cree usted que utilizó la subsecretaria que, ayudaron o entorpecieron este proceso de cambio físico? ¿A qué se refiere con eso?

**Sujeto V:** Entorpecieron porque ellos no fueron informando, ósea, yo nosotros se lo dije una vez en gabinete, que me parece una falta de respeto que ellos no hubieran mandado un comunicado o algo porque nosotros no somos ganado! el ganado se cambia de un lado para

otro, y nosotros somos seres humanos y somos trabajadores, por tanto, necesitábamos ser informados de los cambios, necesitábamos ser informados de los beneficios del edificio, de lo que se podía hacer en el edificio, de lo que no se podía hacer en el edificio, entonces que hizo la autoridad el día que nos veníamos, o el día anterior que nos veníamos, nos citaron en el auditorio, ¡yo creo que tú fuiste! Y ahí nos explicaron algo de este edificio, que no fue mucho, pero eso fue el primer acercamiento por lo menos los de Recursos Humanos con el edificio, cuando... Tú sabes qué, que la reacción del ser humanos ante algo nuevo siempre es ¡de susto! Ósea, eee... es de susto, siempre los cambios producen sustos, y no saben a lo que se enfrentan y algunos se asustan más que otros, entonces hay algunos que rechazan, otros que no rechazan, pero si tú haces un inducción lenta y paulatina cuando llega el minuto que tienes que hacer el cambio, la gente tiene tan internalizado en su subconsciente que se va a cambiar, que todo cambio, que ya no vas tener ee... habían algunos que tenían como diez plantas, ¡no voy a tener diez plantas! Voy a tener con suerte una, y con este ambiente lo más probable es que se te sequen porque como no hay aire se secan las plantas (tono de nada que hacer), pero si tú vas haciendo eso lentamente provocas menos revuelo, si lo haces de un día para otro, como paso aquí.

**Entrevistador:** Usted, ¿Me podría contar como era su oficina anterior?

**Sujeto V:** Bueno, yo estaba sola, muebles chicos, yo diría que tenía muchas cosas que no usaba, pero, e... lo que más echo de menos de esa oficina efectivamente era la ventana, de todas las oficinas que he estado siempre he estado al lado de la ventana, donde yo podía abrir la ventana y entraba aire, yo diría que la gran pérdida que tengo hoy por hoy, ¡es no tener Aire!, eso es lo que echo de menos lo demás me da lo mismo, el baño, antes teníamos baño solo, ahora no, pero tú te acostumbras y es como volver al colegio y da lo mismo, pero esta cosa de no tener aire me estresa, por eso tengo esto, el abanico, eso es lo que más me ha dolido.

## Anexo 6

### Cuestionario: Sujeto VI

A continuación, deberá completar los siguientes datos:

- **Entrevistador (es):** Hans Waltemath – Camila Fuenzalida
- **Entrevistado (a):** Sujeto VI
- **Edad:** 62 años.
- **Sexo:**  M /  F
- **Cargo:** Administrativo
- **Departamento al cual Pertenece:** Remuneraciones.
- **Años de Servicio en la Subsecretaría del actual Ministerio:** 28 años.
- **Tipo de Contrato:** Contrata.
- **Indique si ha trabajado en otro departamento dentro del Estado, y cuántos años en total:**  SI /  NO  AÑOS
- **Señale si ya ha experimentado algún cambio en la distribución física, en cualquier otra Organización:**  SI /  NO

### Entrevista VI

- **Entrevistado:** Sujeto VI
- **Entrevistador (es):** Hans Waltemath – Camila Fuenzalida

**Entrevistador:** Vamos a partir con unas preguntas generales con respecto al cambio, ¿Qué entiende usted por cambio?

**Sujeto VI:** Bueno, un cambio significa una persona o un lugar donde no se ha trabajado, estar en un ambiente en que lleva mucho tiempo trabajando en el antiguo edificio, al llegar a un edificio nuevo, e... sin saber a lo que se viene po, porque no sabíamos nada nosotros a

lo que veníamos, como era la situación y... llegamos a esto, pero en si el cambio uno siempre espera que sea para mejor.

**Entrevistador:** Para usted, ¿Qué significó el cambio en la distribución física desde las oficinas de Agustinas #1350 al nuevo espacio físico de trabajo que tiene hoy en día en el edificio “Bicentenario”?

**Sujeto VI:** Mira, en agustinas de verdad, nosotros teníamos una oficina con... 5 personas que trabajábamos en una oficina ¿ya? Pero el ambiente era mejor porque teníamos muebles, teníamos escritorios más amplios e... Trabajamos con todos los archivadores vistos hoy en día no porque no tenemos esa capacidad, teníamos muchas cosas reducidas, los muebles estos son más chicos, e... otros están acostumbrados a otra forma de vida que lo traigan a este. Emm! Es mucho más engorroso porque los muebles son mucho más chicos, ya entonces, esa sería la opinión.

**Entrevistador:** ¿Cómo pensaba usted que sería este cambio?

**Sujeto VI:** No realmente no, yo no me... la verdad siempre pensé que veníamos a un lugar más amplio, lo más diría así los muebles, como más que yo echo de menos, lo demás uno se acostumbra, entonces allá es cierto teníamos otro ambiente, no veíamos a tanta gente como hoy en día, ¡no me imaginé nunca que era así en todo caso! ¡yo no me lo imaginé, la verdad siempre no quise opinar referente al tema hasta no llegar! Esa es mi...

**Entrevistador:** ¿Qué opinión tiene usted con respecto al cambio experimentado?

**Sujeto VI:** Bueno ya ahora uno se acostumbra realmente siempre a todas las cosas e.... yo, agradadamente llegue a un buen lugar, tenemos una ventana que se yo, trabajo con mi compañera, estamos un poco, escuchamos las voces, pero no estamos encima de la gente. Entonces para mí fue bueno, no tengo ningún problema referente al tema.

**Entrevistador:** Ya estando inserto en el nuevo edificio “Bicentenario”, ¿Qué cree usted que posee en sus características personales que le permiten o entorpecen sobrellevar un proceso de cambio físico dentro de la Organización?

**Sujeto VI:** insisto con el mueble, en si el escritorio, mira tienes todo ese espacio para acá

**Entrevistador:** direcciona: ¿Si soy hablador, características personales que le ayudaron o le entorpecieron?

**Sujeto VI:** ¡A no! En eso realmente no tuve realmente ningún... Porque e... siempre he sido una persona pongámosle que no habla tanto, no tengo mucha comunicación, entonces, siempre más estoy enfocado en mi trabajo, no he..., eso fue más como lo mismo, seguir trabajando igual en mi trabajo

**Entrevistador:** ¿Eso que usted posee, eso le permitió poder sobrellevar esto, está enfocado en el trabajo?

**Sujeto VI:** Si, está enfocado en el trabajo mismo.

**Entrevistador:** ¿Le costó adaptarse a este nuevo cambio físico? ¿Por qué?

**Sujeto VI:** No, no me costó mucho.

**Entrevistador** ¿Por qué?

**Sujeto VI:** Porque uno tiene sus años y no... uno lo único que tiene que hacer es trabajar, sabe lo que está haciendo ee... sabe lo que tiene que hacer, entonces, una cosa es cambio de un edificio a otro y seguir trabajando

**Entrevistador:** Continuando con la pregunta anterior, ¿Qué características de su personalidad cree usted que le permiten una mejor o una baja capacidad de adaptación a

estos cambios físicos dentro de la Organización? Considerando este cambio físico como impuesto por la Organización.

**Sujeto VI:** Al ver más gente yo creo, al tener que participar con más gente, que se yo, Me adapte de inmediato, ver más gente, participar con la gente, hablar con ellos, que se yo, eso para mí de mi personalidad mía me ayudo.

**Entrevistador:** ¿Cómo es eso de participar con más gente?

**Sujeto VI:** Ver más gente, hablar con más gente, algunas veces a lo mejor uno no habla con la gente, pero de verla ¡qué sé yo, uno se para y ve gente! A todas las partes donde tú vallas en este edificio y ves gente, en el edificio antiguo tú te enfocas en lo que tu estas, ves las mismas caras las mismas personas, hoy en día en este edificio nuevo vemos a más gente, de otro departamento... y hablar con algunos que se yo todo. Eso me ayudo bastante. Y aquí también veo a mis compañeros, la jefa, el de ahí, antes no los veía, tenía que ir a la oficina, ahora estamos aquí todos.

**Entrevistador:** ¿Usted lo considera una característica de su personalidad el hecho de ver más gente?

**Sujeto VI:** Sipo, si si.

**Entrevistador:** Considerando el cambio físico al cual se vio expuesto, usted cree que ¿Pose las herramientas (consideradas como características de personalidad) necesarias o le faltan o faltaron algunas para poder sobrellevar este proceso de cambio físico dentro de la Organización? Si las tiene o si considera que le faltan ¿Cuáles serían estas?

**Sujeto VI:**No, nosé, yo me adapte y punto, seguí siendo la misma persona en todo caso, ahí no hay ningún cambio, así como me haya llamado la atención que se yo todo, me vine a este edificio, llegue a este edificio y... no no habido ningún cambio extraordinario de mi

personalidad, como para decir, ¡estoy en un edificio nuevo! Y van a cambiar ciertas cosas cuando no, todo siguió igual.

**Entrevistador:** ¿Usted considera que todo se mantuvo igual?

**Sujeto VI:** Exacto, Que todo se mantuvo igual, excepto en ver más gente, ver que todas las cosas son iguales aquí.

**Entrevistador:** ¿Le faltó algo para sobrellevar esto? ¿Adaptarse mejor?

**Sujeto VI:** E..., no, como que no faltó algo que sea necesario, si nosotros aquí venimos como a trabajar noma, esa es mi perspectiva, nosotros venimos a trabajar, además somos gente de paso, que algún momento estamos, otras veces ya nos vamos. Y... A nosotros nos mandan, ¡aquí tú te quedas y te pones a trabajar! No es una cosa que te digan, ¿tú puedes quedarte aquí trabajando o puedes hacer esto?

**Entrevistador:** ¿Qué características de su personalidad cambiaría o reforzaría para poder sobrellevar estos procesos de cambio físico de la mejor forma?

**Sujeto VI:** Eee... no yo insisto en que yo quede en un lugar como bienpreciado, yo no no...eee..., estoy bien donde quede no tendría que cambiar nada.

**Entrevistador:** ¿De su personalidad?

**Sujeto VI:** Es que no cambiaría nada, seguiría siendo igual

**Entrevistador:** con lo mismo, ¿este cambio le favoreció o le perjudicó?

**Sujeto VI:** No es que me perjudique o me ayude, no porque, insisto nosotros somos personas (suspiro) que tenemos un propósito de trabajo, entonces no hay un prejuicio o un desanimo, o... Una forma de perjudicar a las personas, solamente que uno tiene que hacerse

el ánimo y decir; aquí me quedo y aquí voy a trabajar. ¿Ya? No me bendijo ni me perjudico, mi vida siguió igual.

**Entrevistador:** ¿Este cambio?

**Sujeto VI:** A mi perspectiva, fue bueno, la ubicación donde estaba antes no tenía tanta luz, aunque estaba en la ventana, pero este cambio se ve mejor. El cambio se ve mejor.

**Entrevistador:** Con respecto a este cambio, señale de qué manera o que herramientas utilizó la subsecretaria para informar, comunicar o notificar de dicho proceso de cambio físico. ¿A qué se refiere con eso?

**Sujeto VI:** Nosé, Ahí no estoy muy al tanto, porque eso lo ve la jefatura, creo yo, de la subsecretaria para decir ya, mañana nos vamos de este edificio, nos vamos a otro, ¿me entiende? Y...y... La jefatura nos comunica a nosotros, - ¡mañana nos vamos! Eso es todo, no no.. a uno lo preparan claro, nos habían dicho nos vamos tal día. Nos vamos este fin de mes, pero, pero así que nos digan, talvez mañana pasado, eran cosas específicas que tenían que hacer y un día llegamos al edificio y ¡nos venimos acá!

**Entrevistador;** insiste en las herramientas de la organización

**Sujeto 6:** He...Nada, lo que dijo la jefatura noma, nos vamos a un edificio nuevo, vamos a trabajar a si y asa, venimos y ya estaban amueblados, e...no tuvimos mucho tiempo para ver si me perjudico o me... o me ayudo.

**Entrevistador:** Continuando con la pregunta anterior y con aquello que usted menciona ¿Sirvió el método en cómo fueron informados, favoreciendo así a una mejor adaptación a este nuevo cambio en la distribución física?

**Sujeto VI:** Sí, de todas maneras, si, de todas maneras, si si.

**Entrevistador:** ¿En qué sentido?

**Sujeto VI:** Por el espacio como te digo, el espacio es mucho más amplio, ves más gente

**Entrevistador:** Direcciona la pregunta hacia el objetivo.

**Sujeto VI:** Sí, de todas maneras. Como te digo, sip, nos dijeron ya mañana nos venimos para acá y ¡nos venimos noma po! Ósea no hay como, no hay una cosa escrita, nos dijeron ¡ya vamos llegar a esta parte!, los escritorios van a ser así van a ser asa, ¿y?, nos venimos y aquí estamos! Llegamos, pero no hay método específico que te digan a ti, mire esto aquí o allá, siempre fue correctamente.

**Entrevistador:** ¿Qué cosas o elementos cree usted que utilizó la subsecretaria que, ayudaron o entorpecieron este proceso de cambio físico? ¿A qué se refiere con eso?

**Sujeto VI:** Nosé si, eee... ayudo o perjudico o, lo exigió, porque nosotros somos personas que queeee... obedecemos a la jefatura.

Y por lo tanto la forma como lo dijeran teníamos que venirnos si o si, ósea, no hay un parámetro para decir, pucha yo no me quiero ir, o me quiero ir de aquí, solamente que nosotros acatamos las ordenes noma, no hay un parámetro que te diga que...tuviéramos que... ¡a nosotros no nos piden la opinión!

**Entrevistador:** ¿Qué elementos cree usted utilizo la subsecretaria?

**Sujeto VI:** Insisto eso es referente a la jefatura, porque nosotros es la jefatura es la que... A mí nunca me dijo el ministro e... Silvio te voy a llevar a un edificio nuevo, sino que mi jefa nos comunicó a todos ya nos vamos, nos vamos y nos vamos, no hay una cosa que dijeran, un método, van a recibir un bono por irse al edificio nuevo, eso, (risa) no es así porque ustedes se van y nos vamos.

**Entrevistador:** ¿Me podría contar como era su oficina anterior?

**Sujeto VI:** Bueno era, mucho más amplio en cuanto a los escritorios, era la oficina teníamos otros muebles, que se yo, se trabaja mejor, tenía un ventanal, tenía plantas e cosas que realmente aquí no las tengo, e... era, el edificio allá era bueno también, pero éste yo creo que este nos ha ayudado a salir adelante. Además, teníamos que salir de ahí sí o sí, si era una orden que teníamos que salir todos, si cerraban ese edificio.

## **Anexo 7**

### **Cuestionario: Sujeto VII**

A continuación, deberá completar los siguientes datos:

- **Entrevistador (es):** Hans Waltemath – Camila Fuenzalida
- **Entrevistado (a):** Sujeto VII
- **Edad:** 49 años.
- **Sexo:** \_\_ M / \_X\_ F
- **Cargo:** Administrativo
- **Departamento al cual Pertenece:** Remuneraciones.
- **Años de Servicio en la Subsecretaria del actual Ministerio:** 2 años.
- **Tipo de Contrato:** Honorarios.
- **Indique si ha trabajado en otro departamento dentro del Estado, y cuántos años en total:**  SI /  NO      \_\_\_1.5\_\_\_ AÑOS
- **Señale si ya ha experimentado algún cambio en la distribución física, en cualquier otra Organización:** \_\_\_SI / \_X\_ NO

### **Entrevista VII**

- **Entrevistado:** Sujeto VII
- **Entrevistador (es):** Hans Waltemath – Camila Fuenzalida

**Entrevistador:** ¿Qué entiende usted por cambio?

**Sujeto VII:** Mmm... cambio, es adecuarse a la, adecuarse a una nueva dependencia emm... y adecuarse también a lo que está establecido, yo creo que eso es, claro porque tú no puedes modificar lo que, cuando nosotros nos vinimos para acá, me acuerdo en la charla que nos dijeron éstas son las condiciones, no se puede hacer absolutamente nada tienen que adecuarse si o si, chao, no pueden poner cuadro, no pueden poner esto, no pueden poner esto otro, entonces tuvimos que adecuarnos si o si a lo que ya estaba establecido, no

podimos modificar ningún puesto de trabajo, sino que aceptar lo que ya estaba establecido, esa fue la condición y no había nada más que hacer, nada más que hacer.

**Entrevistador:** Para usted, ¿Qué significó el cambio en la distribución física desde las oficinas de Agustinas #1350 al nuevo espacio físico de trabajo que tiene hoy en día en el edificio “Bicentenario”?

**Sujeto VII:** Mira allá estábamos más, a ver la oficina de remuneraciones estaba más emm... como es la palabra emmm... no estaba tan a la vista como está acá y eso por el tipo de información que se maneja, había más privacidad emm acá nope, acá esta todo abierto..emm había más silencio también allá, había más concentración, aquí nope, aquí llega una hora en que todo el mundo grita, todo el mundo habla y tu trabajo tienes que hacerlo exactamente igual como lo hacía allá, a diferencia que allá había la posibilidad de más concentración, estar más tranquilo, acá nope, acá estoy sonando, no existe eso.

**Entrevistador:** ¿Cómo pensaba usted que sería este cambio?

**Sujeto VII:** Nosotros pensábamos que como remuneraciones íbamos a tener un lugar físico establecido para nosotros, algo más delimitado y no es así, ahí tienes el caso de Elisa por ejemplo que es la jefa de remuneraciones que tiene un puesto de trabajo exactamente igual al de nosotros, un poquito más grande pero ninguna garantía más que eso, en cambio allá en Agustinas ella tenía una oficina grandota donde podía recibir gente sin ningún problema, tenía su mesa de reuniones, y aquí te das cuenta que no tiene nada de eso, nada nada de eso, distinto.

**Entrevistador:** Ya estando inserto en el nuevo edificio “Bicentenario”, ¿Qué cree usted que posee en sus características personales que le permiten o entorpecen sobrellevar un proceso de cambio físico dentro de la Organización?

**Sujeto VII:** Mira a pesar de que el espacio físico que tenemos aquí es súper chico, hubo que adaptarse nomás a lo que nos., emmm... establecieron, adecuarse en la documentación, tratar de tener todo en orden, no ocupar muchas...emm herramientas de trabajo, tratar de tener lo mínimo y en función de eso poder trabajar y hacer el trabajo de la misma forma que se hacía en Agustinas.

**Entrevistador:** eso por un lado de la adecuación, y en términos de lo que entorpeció en sus cosas personales para poder sobrellevar.

**Sujeto VII:** La verdad es que no me entorpeció mucho el tema, yo soy una persona que se adapta súper bien a los cambios.

**Entrevistador:** ¿Usted me decía algo de la concentración??

**Sujeto VII:** Claro, lo que pasa es que allá nosotros estábamos. Eeee... teníamos nuestro espacio, era nuestra oficina, pero aquí nopo, aquí todo el mundo habla, todo el mundo pasa, si te das cuenta aquí por ejemplo está atrás Don Silvio con su negocio que tiene toda la gente viene, por aquí pasa la gente del frente, no tenemos un...ni siquiera música tenemos acá po, nada. Entonces tu escucha la bulla de allá, la bulla de allá, la bulla de todos lados, entonces más que un acierto en ese aspecto fue un desacierto, pero nada que hacer po.

**Entrevistador:** Como le preguntaba, en sus características personales usted, ¿qué cree que cosas le permitió o le entorpeció para poder sobrellevar esto.?

**Sujeto VII:** A no, mira en lo personal yo soy una persona muy ordenada, y eso me favoreció mucho. Lo otro en llegar temprano también es una ventaja, porque la mayoría de la gente acá tiene horario de gabinete entonces ellos, el caso mío por ejemplo yo entro a las 8:30 pero llego aquí a las 8:00-8:05 y ese tiempo en la mañana donde hay 4 o 5 personas en toda esta nave...eee te permite hacer cosas, así como más rápido poder avanzar, más concentrado entonces eso el tema del horario y el ser ordenado, eso es la característica que tengo, no es otra.

**Entrevistador:** ¿Le costó adaptarse a este nuevo cambio físico? ¿Por qué?

**Sujeto VII:** Las dos primeras semanas si, por el tema de la concentración , eso me jugaba como en contra, porque en el tema mío, por ejemplo que tengo que ver descuentos varios y es un tema delicado como todo lo que veo de remuneraciones, eee... no podías equivocarte y tenía mucho, mucho ruido en él...cuanto se llama, en el primer puesto de trabajo que llegué porque estaba muy expuesto, te acordai que estaba en la esquina y de ahí escuchai todo, en cambio ahora acá estoy más concentrado, no tengo tanta distracción en ese aspecto, pero el ruido si influía mucho, influyó mucho el tema.

**Entrevistador:** Continuando con la pregunta anterior, ¿Qué características de su personalidad cree usted que le permiten una mejor o una baja capacidad de adaptación a estos cambios físicos dentro de la Organización? Considerando este cambio físico como impuesto por la Organización.

**Sujeto VII:** Yo creo que el trabajo en equipo, el trabajar en equipo.

**Entrevistador:** ¿Una característica suya?

**Sujeto VII:** Claro, lo que pasa es que mira yo estoy de abril en remuneraciones, llevo súper poco tiempo y una de las cosas que me favoreció por ejemplo es la recepción que he tenido en remuneraciones, el trabajo en equipo, porque se trabaja bien en equipo.

**Entrevistador:** como característica suya, de trabajo en equipo, por eso le preguntaba, como características de su personalidad que a usted le permitió una mejor o una baja capacidad de adaptación a este cambio, características suyas de la personalidad que le permitió adaptarse o le entorpeció a sobrellevar este proceso de cambio, podríamos pensar primero en lo que le ayudó.

**Sujeto VII:** Haber, mira tenía que adecuarme si o si, eso es una adecuarte si o si, eee... tienes una responsabilidad y un tiempo de entregar el trabajo en una fecha determinada, si o si, y eso independiente de lo que es el entorno ambiental no podías hacer una cosa por lo otro, ósea no sé si me explico ósea podía haber un carnaval por ejemplo y nosotros tenemos una fecha para entregar las remuneraciones y frente a esa fecha independiente de todo lo que estaba pasando había que entregarlo igual, entonces había un compromiso y responsabilidad del grupo.

**Entrevistador:** Y, ¿qué cosa había en usted que lo ayudó en lo personal.

**Sujeto VII:** Lo mío, lo mío era, a ver qué sería, el ser responsable, el ser ordenado...emmm que otra cosa más puede ser a ver, que hay un compromiso en el trabajo, hay una responsabilidad con el trabajo eee... hay una meta que cumplir eee... ser ordenado para no cometer errores en lo que tú estás haciendo.

**Entrevistador:** ¿Y quizás alguna característica suya que haya estado bajo en su capacidad para poder adaptarse mejor a este cambio que han experimentado?

**Sujeto VII:** No yo creo que no, no, como te digo las dos primeras semanas de adecuarte a lo que tenías antes versus lo que tienes hoy día nomas, pero una vez que lograste adaptarte ya chao, no hay nada más que hacer.

**Entrevistador:** Considerando el cambio físico al cual se vio expuesto, ¿usted cree que posee las herramientas (consideradas como características de personalidad) necesarias o le faltan o faltaron algunas para poder sobrellevar este proceso de cambio físico dentro de la Organización? Si las tiene o si considera que le faltan ¿cuáles serían estas?

**Sujeto VII:** No ninguna, no no, para el trabajo que hago yo ninguna, tengo el pc, tengo el teléfono, tengo la calculadora, tengo todas las herramientas, no la verdad que no.

**Entrevistador:** ¿Herramientas tuyas, de su ser?

**Sujeto VII:** No, hay temas contables que los desconocía un poco, pero con la ayuda de la jefatura el tema salió adelante sin problema, no me vi complicado en esa área, porque en realidad cuando tengo dudas consulto, me las resuelven, avanzo, no es más que eso.

**Entrevistador:** ¿Posee las herramientas necesarias para justamente sobrellevar este cambio?

**Sujeto VII:** Sí, no, están todas, ningún drama.

**Entrevistador:** ¿Qué características de su personalidad cambiaría o reforzaría para poder sobrellevar estos procesos de cambio físico?

**Sujeto VII:** ¿De mi persona?

**Entrevistador:** ¿Cambiaría o reforzaría?

**Sujeto VII:** No mira en tema de cambio yo creo que el... la distribución que hicieron ahora de descentralizar un poco el tema de lo que es personal, de lo que es remuneraciones, y lo que es bienestar en ese aspecto si nos ayudó arto, ósea lo ideal sería que nosotros tuviéramos más privacidad en términos físicos por la...pero de mí..

**Entrevistador:** ¿Qué características de su persona cambiaría o reforzaría para poder sobrellevar mejor esta complejidad de la concentración?

**Sujeto VII:** No cambiar no no, ya estoy adaptado ya así que no.

**Entrevistador:** Bueno, y en términos más certeros ¿usted cree que este cambio lo favoreció o lo perjudicó? Si me puede comentar un poquito al respecto de eso.

**Sujeto VII:** Mira, yo creo que me favoreció el cambio...eee... a ver, por qué me favoreció el cambio como tal, yo siento personalmente que me favoreció el cambio porque allá por ejemplo en Agustinas estaba haciendo el trabajo, estaba aprendiendo el trabajo junto a Marisol, Marisol tuvo que dejar el trabajo por un tema puntual, me tuve que avocar 100% al cuanto se llama a laa..a lo que tenía que cuento se llama que entregar y tuve que empezar a rebuscármela rebuscármela para poder sacar el trabajo adelante no, allá obviamente estaba mucho mejor porque éramos más mas cuanto se llama más eee..había más privacidad en términos mío estaba recién llegado allá.

**Entrevistador:** ¿Este cambio le favoreció?

**Sujeto VII:** Sí, no, yo encuentro que sí que me favoreció, me adapte bien al tema.

**Entrevistador:** Al escucharlo como que fue un desafío allá tomar el trabajo de Marisol.

**Sujeto VII:** Sí, y después venir pa' acá, si y ahora todo pa' acá.

**Entrevistador:** Con respecto a este cambio, señale de qué manera o que herramientas utilizó la subsecretaria para informar, comunicar o notificar de dicho proceso de cambio físico.

**Sujeto VII:** Mira, este tema del cambio, nosotros tuvimos un puro día, una posibilidad de un puro día de venir a ver las dependencias, y escuchar la charla que nos dieron en el...pero no fue nada más que eso, y nos dijeron esto es y nada más que hacer, no fue más que eso, ni siquiera...una vez creo que vi una foto del lugar, pero fue una cuestión informal, ni siquiera algo formal, y lo que nos decía la jefa siempre era que el lugar que veníamos era mucho más chico de lo que teníamos

**Entrevistador:** ¿Sabían que era más chico?

**Sujeto VII:** Sabíamos que era más chico.

**Entrevistador:** Continuando con la pregunta anterior y con aquello que usted menciona, ¿sirvió el método en cómo fueron informados, favoreciendo así a una mejor adaptación a este nuevo cambio en la distribución física?

**Sujeto VII:** Es que lo que pasa es que la información que le llegaba a la jefa nuestra Alicia era esa po, era solamente esa, que esto era más chico, que esto que perdíamos espacio, ella perdía espacio, eee... que era un tema abierto donde íbamos a estar todos juntos, y esa fue la comunicación po, no fue más que eso.

**Entrevistador:** Y ese método, que usted me dice, ¿favoreció así a una mejor adaptación a este nuevo cambio en la distribución física?

**Sujeto VII:** No, no obviamente que en un principio no favoreció, hoy día creo que sí...ósea al hacer la comparación de lo que teníamos allá en temas físicos es mucho mejor que lo que tenemos acá, pero no había vuelta atrás po, no había retorno con el tema, ósea en estricto rigor fue una imposición, te impusieron y no había nada más que hacer, ósea a ustedes le dieron el mismo discurso cuando estabas en recursos humanos, que era eso, nada más, no tuvimos más información que eso, ni siquiera pudimos venir a elegir el puesto que uno podía decir oye sabí que, este me gusta por esto que esto otro, no, sino que este es tu puesto, este es tu puesto, no era más distinto que eso, esa fue toda la información que recibimos, ninguna información más, nada más, lo ideal sería que hubiésemos venido como como departamento y cuanto que se llama.. a lo mejor haber determinado yo creo que el mejor lugar para estar nosotros es este por esto y esto otro, pero no fue así po, de hecho, te acordai que en un principio estábamos mezclado aquí con bienestar y acá estábamos mezclados con personal, entonces eso te da un indicio de que la distribución de un principio no fue buena po, no fue la más acertada pero bueno, eso.

**Entrevistador:** ¿Qué cosas o elementos cree usted que utilizó la subsecretaria que, ayudaron o entorpecieron este proceso de cambio físico?

**Sujeto VII:** No nos ayudó en absoluto.

**Entrevistador:** ¿Qué elementos que cree usted que utilizó?

**Sujeto VII:** ¿Cómo qué por ejemplo?

**Entrevistador:** ¿Qué cosas utilizó la subsecretaria que ayudó o entorpeció, por ejemplo, esto mismo que me cuenta que fue una pura vez, si esto entorpeció más que ayudó?

**Sujeto VII:** Sí, porque había una incertidumbre de saber dónde, que espacio ibas a tener, como iba a ser el lugar para trabajar, el mismo tema de los baños nos queda más lejos, la cocina queda más lejos, eee... que no podíamos tener.

**Entrevistador:** Incertidumbre en todo aspecto.

**Sujeto VII:** Claro, si, yo que en el fondo fue eso, y como te digo cuando nos hicieron la charla también po nos dijeron estas son las condiciones y no hay nada más que hacer, entonces no podías tampoco opinar po, me acuerdo que alguien dijo y esto, no no se puede, y esto, tampoco se puede, ósea todo era no todo era no, entonces no fue muy grata esa inducción que nos hicieron cuando eee...días antes de venimos para acá.

**Entrevistador:** Usted, ¿me podría contar como era su oficina anterior?

**Sujeto VII:** Mira, nosotros estábamos en una oficina donde habíamos 4 personas, 5 personas, estaba cerrada, tenía puerta, era más privada, eee... la comunicación obviamente era más fluida porque teníamos, estábamos en un espacio cerrado, teníamos música, aquí no tenemos música por ejemplo, ósea podíamos escuchar sin ningún problema, eee... podíamos dejar cerrado, poder ir a almorzar cerrábamos sin ningún problema, teníamos el tema de la calefacción, el aire acondicionado, eee...obviamente de ese punto de vista era mucho mejor que lo que tenemos hoy día, hoy día tenemos que adecuarnos al tema de la calefacción, hay días que hace mucho calor otros días que hace mucho frio, y allá no po, allá tenía la posibilidad de regularlo, emm...los escritorios eran más grandes, que más.. la bodega también de nosotros que teníamos más información hoy día tenemos menos, pero en realidad eso es como secundario porque uno tiene que ir arreglando las cosas a la medida que vas trabajando, por ejemplo, en el caso mío yo voy dejando listo la información allá abajo en la medida que voy cerrando los meses, cachai, pero es un tema de adecuarse

nomas, pero allá era más privado era todo mucho más privado, desde todo punto de vista, aquí no.

## Anexo 8

### Cuestionario: Sujeto VIII

A continuación, deberá completar los siguientes datos:

- **Entrevistador (es):** Hans Waltemath – Camila Fuenzalida
- **Entrevistado (a):** Sujeto VIII
- **Edad:** 33 años.
- **Sexo:**  M /  F
- **Cargo:** Asesor Jurídico.
- **Departamento al cual Pertenece:** Dpto. de Desarrollo y Gestión de Personas.
- **Años de Servicio en la Subsecretaría del actual Ministerio:** 1 año
- **Tipo de Contrato:** Honorarios.
- **Indique si ha trabajado en otro departamento dentro del Estado, y cuántos años en total:**  SI /  NO       AÑOS
- **Señale si ya ha experimentado algún cambio en la distribución física, en cualquier otra Organización:**  SI /  NO

### Entrevista VI

- **Entrevistado:** Sujeto VI
- **Entrevistador (es):** Hans Waltemath – Camila Fuenzalida

**Entrevistador:** Mm... ya. Bueno, Claudio. Bueno, la primera pregunta, en términos generales, esta entrevista tiene que ver con el cambio que pasamos de Agustinas hacia acá. Eh... Bueno, la pregunta en términos generales es ¿Qué entendí tú por cambio?

**Sujeto VIII:** En términos generales... Eh... bueno, en este caso, el cambio de Agustina, es un traslado físico, bien, de las personas que laborábamos allá... eh... yo pienso que por la

finalidad de que hay un mejor servicio, un mejor funcionamiento, mejor aprovechamiento de los recursos, era eso de rasgos.

**Entrevistador:** Bueno... eh... bueno para ti... pa' usted... bueno, ¿qué significó el cambio en la distribución física desde las oficinas de Agustina 1350 al nuevo espacio físico de trabajo que tiene... que tienes hoy en día en el edificio Bicentenario?

**Sujeto VIII:** Mira, para mi tiene aspectos positivos y aspectos no tan positivos. Por ejemplo, dentro de los aspectos buenos o positivos, yo destacaría el tema de la facilidad que tenemos para comunicarnos con mis compañeros de trabajo, respecto de las cuestiones que llevamos a diario. Estamos más cerca... eh... también respecto al tema de compartir, interactuar. Por ejemplo, con tallas, cosas así. Estamos más... siento que estamos más juntos, antes estábamos más dispersos... eh... y dentro de los aspectos no tan positivos, quizá... eh... yo consideraría el tema del ruido. De repente hay un excesivo ruido, y eso cuesta un poco en la concentración, pero finalmente todo es un tema de costumbre. Depende mucho, yo pienso, de la actitud con la que llegues al lugar... eh... si eres optimista o no, a como tú puedes sobrellevarlo de la mejor manera.

**Entrevistador:** Bueno, pregunta tres: ¿Cómo fue... cómo pensabas tú que sería este cambio?

**Sujeto VIII:** Cómo pensaba yo... mm... la verdad es que al principio nosotros empezamos a indagar como era el lugar, como eran las distribuciones. Algunas personas que tenían acceso a este edificio, porque estaba prohibido para el resto, de buena onda nos enviaban fotos de repente, pa' que viéramos cómo eran los escritorios... y en base a eso uno trataba de construir como iba a ser el lugar acá. Eh... la verdad es que yo pensaba ya lo que... tenía más menos claro a lo que veníamos.

**Entrevistador:** ¿Cómo pensaste esto?

**Sujeto VIII:** Eh...El tema del ruido, mucha circulación de personas por todos lados, de que ya no iba a ser tan... tan... de que iba a ser más impersonal, en el fondo... Sí.

**Entrevistador:** Bueno... que... bueno, ¿qué opinión tienes tú con respecto a este cambio experimentado?

**Sujeto VIII:** Yo creo que ha sido positivo... sí, yo creo que ha sido positivo, por varias cosas. Lo primero, como te comentaba antes, porque cierto que estamos más “afiatados”, estamos más juntos, más cerca, siento que el ritmo de trabajo ha mejorado con creces, mucho. Hay más velocidad en los trabajos... em... no sé, eso es lo que se me ocurre por ahora.

**Entrevistador:** Bueno... bueno, la segunda parte de la entrevista tiene que ver con... contigo y tus características personales, tus propias herramientas, y en eso estas preguntas van a estar enfocadas. Bueno, la primera pregunta es: Estando inserto en este nuevo edificio ¿Qué crees tú que... bueno... que... bueno, ¿qué cree usted que posee en sus características personales que le permitieron o entorpecieron sobrellevar un proceso de cambio físico en el... dentro de la organización?

**Sujeto VIII:** Yo pienso, primero que todo, optimismo. El optimismo... eh... se... la buena disposición, mm... eso, yo creo que era la facilidad de adaptación a los cambios... eso principalmente.

**Entrevistador:** ¿Y en términos de lo que entorpeció? ¿Qué cree usted, en tus características personales, que te entorpeció un poco sobrellevar este proceso de cambio?

**Sujeto VIII:** Claro, a veces me... lo que pasa es que dada la función que nosotros tenemos acá, con materia jurídica, como, por ejemplo, mi compañero Nicolás, que es de revisión de documentos, o de elaboración de... cuestiones que no son físicas, sino que todas son ideas, construcciones intelectuales jurídicas requiere de concentración, y quizá en ese sentido me costó un poco, al principio... eh... aprender a trabajar en algo contrario al silencio. Quizá eso fue un obstáculo al principio, pero en la actualidad está superado.

**Entrevistador:** Eh... Bueno, la pregunta dos también... eh... ¿Te costó adaptarte a este cambio físico? Y por qué.

**Sujeto VIII:** La verdad, no. No, la verdad, no. No, por las razones que te comentaba anteriormente. Yo pienso que mis características personales son de adaptación a cualquier lugar... eh... a cualquier circunstancia, trato de sacar lo mejor de las cosas, y crecer, aprender. Yo creo que de todo se puede sacar cosas buenas.

**Entrevistador:** Bueno, continuando con la pregunta anterior. Bueno ¿Qué características de tu personalidad tú crees que te permitió una mejor o una baja capacidad de adaptación a estos cambios físicos dentro de la organización? Considerando este cambio físico como impuesto por la organización. Un poco similar a lo que te preguntaba antes, pero ¿qué características de tu personalidad crees... tú crees que te permitió una mejor o menor capacidad de adaptación?

**Sujeto VIII:** Mira, respecto de las mejoras, yo siento que el nuevo espacio físico permitió tener... eh... una suerte de rol más protagónico respecto del trabajo que yo realizaba. Que antes como estábamos repartidos en diferentes alas del edificio, más alejados... eh... no permitía quizá que el resto conociera de qué se trataba bien mi función. Que en la actualidad siento que ha permitido conocer más a las personas, acercarme a ellos. Y eso ha ayudado como a crecer, ese es mi punto de vista.

**Entrevistador:** Como, si pudiéramos traducirlo ¿Qué características de tu personalidad tú crees que te permitió una mejor adaptación o una baja...?

**Sujeto VIII:** Mm...

**Entrevistador:** Traducir eso en una...

**Sujeto VIII:** Claro... mm... yo creo que aumentar más la tolerancia a ciertas cosas que antes no... con las cuales no teníamos que lidiar. Por ejemplo, con el tema de la tranquilidad, los silencios pa' trabajar. Yo creo que ha aumentado el nivel de tolerancia... sí. Más trabajo en equipo, más compartir. Antes quizá, las oficinas permitían un...una suerte más de individualismo también. Y esto rompió con ese esquema. Ahora como... está todo fusionado.

**Entrevistador:** Bueno, esto también, un poco con lo mismo. Pero considerando el cambio físico, el cual hemos visto dispuesto (tos) usted cree... tú crees que posees las herramientas, hablado cosas de tus características de personalidad, necesarias o les falta, o faltaron algunas para poder sobrellevar este proceso de cambio físico dentro de la organización.

**Sujeto VIII:** No, yo pienso que lo he sobrellevado bastante bien. Sí, de acuerdo a mis características de personalidad. Eso que decíaí'.

**Entrevistador:** ¿O sea tú crees que posees las herramientas necesarias? ¿O te faltaron algunas...?

**Sujeto VIII:** Sí...

**Entrevistador:** O qué consideras que te faltó...

**Sujeto VIII:** No, yo considero que hasta ahora ha sido bastante agradable el proceso...

**Entrevistador:** Más de lo que tú pensabas...

**Sujeto VIII:** Sí, sí, más de lo que yo pensaba... sí, sí, absolutamente. De hecho, venir a trabajar es algo agradable, estoy con la suerte de estar cerca de Nicolás, mi compañero, nos reímos todo el día... eh... entonces... el... el trabajo, pese a que es serio... la... las materias que tenemos que tratar, se hacen muy agradables.

**Entrevistador:** Claro... No consideras que no... tus cosas personales ¿no faltó nada que te permitieran adaptarte mejor?

**Sujeto VIII:** No, yo pienso que fue rápido. Pienso que fue muy rápido la adaptación. Yo creo que, personalmente, de acuerdo a mis características, esa flexibilidad que tengo siento que permitió que todo se diera muy rápido... sí.

**Entrevistador:** Ya...

**Sujeto VIII:** Flexibilidad y tolerancia, yo creo que esas son como las palabras que pueden resumir mis características.

**Entrevistador:** Perfecto. Bueno, ¿Qué características de tu personalidad tú cambiarías o reforzarías para sobrellevar estos procesos de cambio físico? ¿Cómo lo ...?

**Sujeto VIII:** Yo pienso que en la actualidad estoy puliendo más... eh... el trabajo en equipo. Ah... qué característica mía pudo haberse involucrado en ese sentido. Yo creo que eso es lo que estoy...

**Entrevistador:** Puliendo más el trabajo en equipo...

**Sujeto VIII:** Puliendo más el trabajo en equipo... sí. Porque antes, dada la función que tenemos con Nicolás, estaba más bien abocado a una cuestión más individualista, y de compartir ideas con él, o intercambiar ideas respecto a los trabajos. Pero ahora el estar más junto...eh... se ha potenciado más el trabajo en equipo, y la verdad, que me ha gustado, me ha gustado mucho interactuar con más personas, conversar. No solamente de pega, hay que aprovechar la instancia para ver como están, en qué están. Si amanecieron bien, o no tan bien. Y pa' apoyarse mutuamente... ¿cachai?... Compañerismo.

**Entrevistador:** ¿No había ninguna característica que tú cambiarías? Bueno, ya me contaste que reforzar sería un poco el tema más del trabajo en equipo...

**Sujeto VIII:** Claro...

**Entrevistador:** Algo que tú cambiarías, que, en el fondo, no para generar, sino para poder sobrellevar este tipo de proceso de cambio de... que te fijaste que, cuando te... cuando estábamos en el momento del cambio... que... debió haber sido más así...

**Sujeto VIII:** Mira, ahora que estaba pensando... sí, efectivamente hay algo que yo cambiaría en mi estructura personal, y es que yo tengo una alta capacidad de auto-exigencia, soy muy autoexigente conmigo mismo. Entonces esto me hace estar mucho tiempo trabajando, o sea, tampoco descanso. Creo que a la larga me pasa un poco la cuenta. Eso es, bajar las revoluciones, es el primer paso...

**Entrevistador:** ¿Sí?

**Sujeto VIII:** Efectivamente, sí. Quizá porque uno también se siente como controlado ¿cachai? Como una suerte de control horizontal de que todos estemos produciendo. Eh... pero también va de la mano con un tema personal mío, y es que yo soy muy auto-exigente en mi trabajo. O sea... quizá ambas cosas se juntaron e incrementó la velocidad del trabajo, y te agota, te cansa, te pasa la cuenta. Eso tengo que regular un poco más.

**Entrevistador:** ¿Con la auto-exigencia, con la exposición?

**Sujeto VIII:** Claro...

**Entrevistador:** Obligarse a... a hacer tu trabajo...

**Sujeto VIII:** Claro, mi alta auto-exigencia, más la exposición pública en este sentido, agota, agota un poco yo creo.

**Entrevistador:** Perfecto. Pregunta seis: Eh... ¿Tú crees que este cambio, a final de cuentas, si me puedes comentar un poco, te favoreció o te perjudicó?

**Sujeto VIII:** No, yo creo que me favoreció...

**Entrevistador:** Sí...

**Sujeto VIII:** Totalmente.

**Entrevistador:** Me puedes comentar un poco de eso...

**Sujeto VIII:** Mira, yo pienso que me favoreció totalmente porque... como te comentaba, me ayudó a... a crecer desde un punto de vista profesional y también personal. Eh...en cuanto al compartir más con la gente, con mis compañeros. En las oficinas, como te contaba, si bien había un ambiente más tranquilo, también por otro lado, al contrario, a eso, se daba el tema de que no compartíamos tanto, porque teníamos que desplazarnos a lugares más lejanos. Ahora... ahora, el estar más cercano... eh... te permite crecer más en esos otros puntos, que quizá estaban un poco más débiles, que en las antiguas oficinas. Entonces, si me mete a la conclusión, yo creo que el cambio es positivo, absolutamente... sí.

**Entrevistador:** Esta última parte de la entrevista tiene que ver un poco más con lo tuyo, sino que tiene que ver con la subsecretaría, y como... el papel protagónico que tuvo en este proceso. Bueno, con respecto, bueno, la primera pregunta... con respecto a este cambio. Señale... si me puedes señalar ¿de qué manera, qué herramientas utilizó la subsecretaría para informar, comunicar o notificar de dicho proceso de cambio físico?

**Sujeto VIII:** La verdad es que formalmente yo no recibí nunca... em... ningún tipo de comunicado respecto al cambio. Y ahí probablemente hay un punto a mejorar en el futuro si esto se repite. O sea, en otros servicios quizá sean dependientes de la sociedad de allá. Igual es aconsejable que se efectúe un trabajo previo con los trabajadores, para informarlos, de acuerdo a cómo va el proceso. Yo creo que es importante, en el fondo considerai' a la persona, más que ver a una institución ficticia, nos vamos de edificio... ¿cachai?

**Entrevistador:** Bueno, y continuando con la pregunta anterior, y con lo que tú me mencionai' ¿Sirvió el método en cómo fueron informados, favoreciendo así una mejor adaptación de este nuevo cambio, dentro del...?

**Sujeto VIII:** De ninguna forma, Yo siento que la adaptación se dio por una cuestión de naturaleza espontánea de todas las personas, dado que hubo falta de información... eh... y la poca información que hubo al respecto, que se filtraba a través de fotos, o de comentarios, cosas así. Siento que la adaptación fue un proceso absolutamente natural de todos los funcionarios.

**Entrevistador:** Bueno... bueno, la última pregunta ¿Qué cosas o elementos cree usted que utilizó la subsecretaría, que ayudó o entorpeció este proceso de cambio físico? Esto está apuntando, sí, justamente esto a que no hayan hecho nada, ¿de qué forma entorpeció...?

**Sujeto VIII:** Sí... yo creo que efectivamente... en... entorpeció, quizá el que muchas personas en un principio, probablemente los de más edad que llevan acá en la subsecretaría, no se adaptaran con tanta facilidad al cambio. Pudies... pudieron haber llegado con una mejor disposición... eh... pero la verdad es que, yo siento que la mayoría de las personas se lo tomaron bien... sí. Igual hubo harto apoyo recíproco en esta suerte de adaptación natural que existe.

**Entrevistador:** Eso... a qué te refieres por.... con eso... eh...

**Sujeto VIII:** Ah... que... mira, al momento de cambiarnos, o de trasladarnos, por ejemplo, entre todos cooperamos, nos pasábamos las cajas para guardar las cosas, embalamos juntos, eh... una cuestión que era laboral se transformó en un proceso lúdico... sí... eso.

**Entrevistador:** Bueno, y pa' terminar, solamente comentar un poco que nos podrías decir: ¿Cómo era tu oficina anterior?

**Sujeto VIII:** Mira, la oficina anterior que teníamos con... yo compartía oficina con Nicolás, mi compañero, y era una oficina de tallo mediano, yo diría. Eh... tenía unos escritorios que tienen más menos las mismas medidas de los que tenemos en la actualidad. Ah... era más cerrada, con vidrios, por lo tanto, generaba un... mayor privacidad, mayor silencio, un... eso... sí.

**Entrevistador:** Ya po', muchas gracias.

**Sujeto VIII:** No, por nada.

## Anexo 9: Matriz de Análisis

DIMENSIÓN	SUBDIMENSION	CITAS	Sujeto
<p><i>Opiniones con respecto al proceso de cambio en la distribución física dentro de la Organización.</i></p> <p>Se refiere a las ideas, juicios o conceptos que tienen los propios funcionarios públicos con respecto al proceso de cambio</p>	<p><b>Periodo de Adaptación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Claro, pensé que podía ser más estresante pero no lo fue, el periodo de adaptación todavía es, falta mucho...”</li> <li>- “...Pero aquí donde estoy al lado de la ventana, eso me hace sentirme bien, estoy como alejada de todo, no bien, estoy tranquila, sí acostumbrándome de apoco...”.</li> <li>- “... me costó mucho adaptarme... hubieron muchos problemas, por así decirlo, en el proceso de adaptación... nos costó mucho acostumbrarnos a trabajar con el ruido y con otras personas...”</li> </ul>	<p>2</p> <p>5</p> <p>1</p>
<p>experimentado en la distribución física dentro de la organización.</p>	<p><b>Cercanía con el equipo de trabajo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “...estamos más “afiatados”, estamos más juntos, más cerca, siento que el ritmo de trabajo ha mejorado con creces, mucho.”</li> <li>- “Me gusta, a mí me gusta que los departamentos estén de cierta forma unidos, tener esta conexión con todos los compañeros, creo que para este departamento particularmente es bueno, porque es un departamento de recursos humanos, es bueno tener ese contacto con personas que regularmente no lo teníamos... Yo creo que la cercanía de la gente es importante”.</li> <li>- “... al estar también más cerca facilita también la comunicación en ciertos espacios y la fluidez</li> </ul>	<p>8</p> <p>2</p> <p>1</p>

		especialmente en la documentación.”	
	<b>Falta de concentración por el excesivo ruido en la nueva oficina de trabajo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “aquí tengo, estoy en un lugar expuesto, amplio, luminoso y ruidoso. Que me hace más complicado concentrarme... Y me di cuenta que me estaba equivocando porque no me concentraba, osea, empezaba a leer algo, escuchaba algo, levantaba la cabeza, volvía a leerlo, y quizá creía que estaba bien...”</li> <li>- “...acá esta todo abierto...emm, había más silencio también allá, había más concentración, aquí no po, aquí llega una hora en que todo el mundo grita, todo el mundo habla y tu trabajo tienes que hacerlo exactamente igual como lo hacías allá. A diferencia que allá había la posibilidad de más concentración, estar más tranquilo, acá no po, acá estay sonao, no existe eso.”</li> <li>- “De repente hay un excesivo ruido, y eso cuesta un poco en la concentración...”</li> </ul>	<p>3</p> <p>7</p> <p>8</p>
	<b>Espacios reducidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Yo, sinceramente pensé que los espacios, ehh, que las estaciones de trabajo no iban a ser tan chicas, porque son muy chicas...porque los empleados públicos en general trabajamos con muchos papeles, este pedacito de rectángulo es muy chico, sí, yo pensaba, claro es un edificio moderno, pero íbamos a tener más espacio y que iba a ser así</li> </ul>	<p>5</p> <p>6</p> <p>3</p>

		<p>como ¡lindo, precioso!”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “...el ambiente era mejor porque teníamos muebles, teníamos escritorios más amplios... Es mucho más engorroso porque los muebles son mucho más chicos, ya entonces, esa sería la opinión.”</li> <li>- “Yo, en un primer momento pensé que, ehh... digamos que la calidad de las estaciones de trabajo iba a ser un poco más, mejor, un poco superior a lo que es. Porque en realidad no tenemos mucho espacio.”</li> </ul>	
<p><b>Facilitadores Individuales que les permiten a los funcionarios públicos sobrellevar un proceso de cambio en la distribución física dentro de la Organización.</b></p> <p>Está referido al concepto de herramientas o estrategias de afrontamiento para hacer frente a situaciones desestabilizadoras a las cuales se pueden</p>	<p><b>Habilidad de Adaptación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Bueno, yo igual tengo una adaptación súper rápida a nuevos entornos, me gustan los cambios porque las cosas rutinarias me aburren un poco.”</li> <li>- “Yo soy súper adaptable a los cambios, entonces no me costó mucho.”</li> <li>- “La verdad es que, no me entorpeció mucho el tema, yo soy una persona que se adapta súper bien a los cambios.”</li> </ul>	<p>1</p> <p>4</p> <p>7</p>
	<p><b>Capacidad de Sociabilizar</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “... me gusta me gusta mucho compartir con la gente, conversar con la gente y eso se da ahora, antes cuando uno estaba encerrado, de repente uno necesitaba conversar con alguien, ahora no, alguien da un chiste y estamos todos riéndonos y eso también es entretenido, te hace más grata la situación, yo creo</li> </ul>	<p>1</p> <p>3</p> <p>2</p>

<p>ver enfrentados los sujetos. En esta investigación se apunta a las herramientas que tienen los funcionarios para enfrentar el proceso de cambio en la distribución física dentro de la</p>		<p>ese es un factor súper importante, poder contar con la gente que uno trabaja directamente y conversar y sociabilizar a diario con ellos.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “... soy sociable, entonces me comunico con todos. No tengo “rollos” con nadie, puedo hablar con cualquier persona, del departamento que sea.”</li> <li>- “Nos favoreció, me gustó estar aquí, poder sociabilizar con la gente, verlos a todos.”</li> </ul>	
<p>organización.</p>	<p><b>Cualidad de ser Ordenado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “... yo soy una persona muy ordenada, y eso me favoreció mucho.”</li> <li>- “... yo soy, trato en lo posible de ser súper ordenadita, sí, tener todo ordenadito, y cuando me voy dejo todo ordenado.”</li> </ul>	<p>7 5</p>
	<p><b>Poder de Autocritica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Pero yo siento que deberíamos, o yo haber presionado más y haber insistido, haber visto esto antes... yo debí haberme preocupado de los demás y de mí...”</li> <li>- “... me hubiese gustado tener herramientas para sostener a mis compañeros que se sentían incómodos.”</li> <li>- “Sabes cuál ...ehh... decir las cosas al tiro... cuando... cuando veo que realmente no funciona, inmediatamente: ¡ya! ¿sabes qué? ¡No! No darle tanta vuelta en la cabeza...”</li> </ul>	<p>5 2 4</p>

<p><b>Facilitadores Organizacionales que les permiten a los funcionarios públicos sobrellevar un proceso de cambio en la distribución física dentro de la Organización.</b> Guarda relación con las herramientas, facilitadores o estrategias que tiene y entrega la propia organización para llevar a cabo un proceso de cambio dentro de la organización. En este caso relacionado con el cambio en la distribución física.</p>	<p><b>Deplorable comunicación por parte de la subsecretaria</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “La jefatura nos comunica a nosotros, “¡mañana nos vamos!”, eso es todo, no no... a uno lo preparan claro, nos habían dicho nos vamos tal día, nos vamos este fin de mes...”</li> <li>- “Entorpecieron la mala comunicación y mala fluidez entre la subsecretaria y sus trabajadores, de todas maneras, eso.”</li> <li>- “... fue cero comunicación. No fue bueno el método de comunicación, debieron habernos incluido más.”</li> </ul>	<p>6 1 2</p>
	<p><b>Emergió información informal</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Es que no usó, la subsecretaria no usó. Fuimos nosotros la FUNSAG que comunicamos un poco el escueto e informamos que nos íbamos a cambiar y que habíamos venido a visitar el lugar... jera como un rumor a voces!”</li> <li>- “... una vez creo que vi una foto del lugar, pero fue una cuestión informal, ni siquiera algo formal...”</li> <li>- Lo que nos dijeron... que los jefes habían hecho la distribución, pero ni siquiera la jefa directa. La jefa del departamento de recursos humanos que en esos momentos se llamaba... ehh... Loreto. Que ella había hecho la distribución como ella quería.”</li> </ul>	<p>5 7 4</p>