



**ESCUELA DE CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERIA DE EJECUCION
EN GESTION PUBLICA**

***“LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL
SERNAM
EN EL MARCO DE LA MODERNIZACION DEL
ESTADO”***

Profesor Guía

Sr. Mauricio Espinosa Cerpa

Alumnas

Sra. Margarita Canales Henríquez

Sra. Solange Parra Muñoz

Sra. Alicia Ríos Gómez

**Tesis para optar al Título de
Ingeniero De Ejecución En Gestión Pública**

2005

DEDICATORIAS

Queremos dar nuestros agradecimientos, principalmente, a nuestros hijos e hijas por la paciencia y amor demostrado en estos cinco años, en los cuales tuvieron que aprender a autovalerse.

A nuestras parejas, porque de un día para otro se vieron enfrentados a asumir más tareas de las que estaban acostumbrados, en la administración de nuestros hogares, saliendo airoso del nuevo desafío.

A nuestros familiares más cercanos, quienes siempre tuvieron palabras de apoyo y de aliento en los momentos donde el cansancio y la nostalgia por la vida familiar se hacía más presente.

A todos nuestros profesores, que colaboraron en nuestra formación profesional, en especial a nuestro profesor guía, quien fue un apoyo constante, dando acogida y respuesta a nuestras inquietudes y dudas.

También dar las gracias a quienes colaboraron directa e indirectamente aportando una idea u opinión que enriqueciera nuestro trabajo.

Finalmente a nosotras mismas, por el apoyo mutuo, aceptación y tolerancia a nuestras diferencias individuales, situación que contribuyó enormemente para llegar a la meta final.

INDICE

CAPITULO I

1.	Introducción	6
2.	Formulación del Problema	15
3.	Objetivos del Estudio	15
3.1.	Objetivo General	15
3.2.	Objetivos Específicos	15

CAPITULO II

Marco Teórico	16
• La cultura organizacional	17
• Cómo surge la cultura	18
• Cultura organizacional y cultura societal	23
• La importancia de la institucionalización en la formación De la cultura	26
• La cultura es un término descriptivo	28
• ¿Las organizaciones tienen culturas uniformes?	29
• Culturas fuertes versus culturas débiles	30
• Qué hace la cultura	32
• Funciones de la cultura	32
• La cultura como desventaja	33
• Cómo mantener viva una cultura	35
• El cambio organizacional	35
• La necesidad de Modernizar el Estado	36
• La administración pública y el modelo burocrático	40
• Por qué modernizar el Estado Chileno	42
• Objetivos y principios del Proyecto de Modernización de La Gestión Pública	44
• Características del Proyecto de Modernización en Chile	46

- Convertir la gestión en el motor del cambio 48

CAPITULO III

Desarrollo de Variables	50
Introducción	53
• Definición de eficacia y eficiencia	53
Creencias y Valores	55
Normas y Procedimientos	59
• Clases comunes de normas	59
• Cuadro N° 1: Diferencias entre procesos y procedimientos	62
• La burocracia	62
• Descripción de cargos	64
Sistema de Recompensa	65
• Remuneración	68
• Promoción	70
• Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)	71
• Cuadro N° 2: Programa Marco	73
Comunicación	74
• Funciones de la comunicación	74
• Un modelo de comunicación	75
Liderazgo	79
• Qué es un líder	81
• Características básicas del líder	81
• La gerencia pública del siglo XXI	83
Clima Organizacional	86
• Características del clima organizacional	88
• Rotación	90
• Ausentismo	91
• Modernización del Estado y el clima organizacional	92

Motivación	93
• Primeras teorías de la motivación	95
CAPITULO IV	
Diseño Metodológico	97
• Tipo de estudio	98
• Duración de la Investigación	100
• Universo de estudio	100
• Muestra de estudio	100
• Método de recolección de información	101
• Nómina de entrevistados	102
• Entrevista	102
• Formato entrevista aplicada	103
• Encuesta	104
• Categorías utilizadas en la encuesta	105
• Formato de la encuesta aplicada	106
• Prueba de la encuesta	109
CAPITULO V	
Informe de Resultados de Variables	111
CAPITULO VI	
Análisis de Resultados de Variables	128
Resultados y Análisis de las Entrevistas	156
CAPITULO VII	
Conclusiones	161
BIBLIOGRAFÍA	169

1. INTRODUCCIÓN

En cuanto se creó la organización de las Naciones Unidas (ONU, 1945), la cuestión de la mujer se convirtió en unas de sus preocupaciones principales, al inicio fue mirada bajo la óptica exclusiva de igualarla al hombre en términos legales. Se le trató como uno de los temas humanitarios, sociales y culturales de los que en general se ocupaba la ONU a través de sus foros comunes.

A partir de los años 70, el enfoque cambió. Las resoluciones y mandatos situaron a la mujer en una nueva perspectiva, su integración al desarrollo y a las luchas por la paz y la cooperación internacional.

Simultáneamente, fue ganando una especificidad y relevancia y adquiriendo una dinámica propia. Pasó a ser objeto de una acción internacional concertada. Lo que se expresa claramente en la transformación de los derechos proclamados o acordados en convenciones.

- En 1975 se celebró en México el año Internacional de la Mujer
- En 1976, la Asamblea General de la ONU estableció el período 1976-1985 como Decenio de la Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz. Objetivo que en todos los países buscará eliminar los obstáculos que impiden el mejoramiento de la situación de la mujer en el ámbito nacional, regional, e internacional.

El 18 de diciembre de 1979, tras cinco años de consultas en varios grupos de trabajo, la Asamblea General de la ONU aprobó la convención sobre la Eliminación de las Formas de Discriminación contra la Mujer.

La situación en Chile era, en gran parte, reflejo de lo que ocurría en todo el mundo.

Luego del plebiscito de 1988 se constituyó la Concertación de Mujeres por la Democracia, una identidad pluralista integrada por mujeres de diversos partidos políticos y organizaciones sociales y por profesionales y técnicas.

El programa de gobierno de la Concertación incluyó la creación por ley de una instancia al más alto nivel que, desde el gobierno, **se encargará de coordinar, elaborar y proponer políticas públicas que tuvieran como objetivo a la mujer.**

Esta nueva entidad debería trabajar en aspectos como la igualdad del hombre y la mujer en todos los planos de la sociedad; la autonomía de la mujer como persona capaz de tomar sus propias decisiones y de comprometerse con la sociedad; su dignidad y la valorización de sus capacidades y su quehacer; la protección y el fortalecimiento de la familia.

"Queremos avanzar hacia una sociedad que dé cabida a cada uno de sus miembros, queremos contribuir a impulsar un cambio cultural, queremos ir haciendo mejor la vida para todos..."

(Presidente Patricio Aylwin Azócar, ceremonia de celebración por la creación del Servicio Nacional de la Mujer

Este compromiso programático se concretó en mayo de 1990, cuando el presidente Patricio Aylwin envió al Congreso el proyecto de ley para crear un servicio nacional de la mujer. Un organismo descentralizado, con patrimonio propio encargado de **coordinar, planificar y proponer políticas, planes y**

programas que procuren la plena igualdad e incorporación de la mujer en todas las esferas del quehacer nacional, y de velar por la eliminación de cualquier práctica discriminatoria en su contra.

El SERNAM se puso en marcha, ésta nueva institución se ubicó en la estructura del Estado y tuvo que dar a conocer a la opinión pública sus objetivos y actividades.

María Soledad Alvear Valenzuela, juró como primera ministra directora de SERNAM por el período 1990-1994, iniciando el plan de igualdad de oportunidades.

Fue acompañada en esta misión por Maria Soledad Larraín, como Subdirectora, y ocupando los distintos cargos directivos de primera línea, mujeres de diversos partidos políticos, organizaciones sociales, profesionales y técnicas.

Para llevar a cabo su misión el SERNAM se organizó en torno a una Dirección Nacional y Trece Direcciones Regionales, que le permitieron desde un inicio estar presente a lo largo de todo el país. Su personal se estructuró sobre la base de la composición de una planta de directivos, una de profesionales, otra de técnicos, administrativos y una planta de auxiliares. Se crearon 43 cargos a nivel de dirección nacional y 59 cargos a nivel regional.

Uno de los objetivos de la Ministra Alvear fue propiciar que en Chile se lograra la plena integración de la mujer al desarrollo. Promover un cambio sociocultural -además del legal- que entienda como normal la igualdad de oportunidades de las mujeres con relación a los hombres. Porque la igualdad de oportunidades de las mujeres es uno de los objetivos prioritarios de toda acción genuinamente democrática. Para impulsar estos cambios promueve una activa política de comunicaciones, para dar a conocer temas en la

agenda pública que no habían sido abordados integralmente en Chile: la feminización de la pobreza, la violencia intrafamiliar, el embarazo adolescente, la información como herramienta de cambio, la igualdad jurídica de los sexos.

El SERNAM durante este período, trabaja con un enfoque no asistencialista, provee a la mujer de instrumentos que le permitan salir adelante sola, y rompe con el esquema rígido de los roles tradicionales. Se crea el Plan Nacional de Igualdades 1994-1998. El plan contempla la continuidad de lo realizado, con énfasis en el trabajo intersectorial. Contiene propuestas de nuevas reformas legales, medidas que faciliten el acceso y mejoren la posición de las mujeres en el mercado laboral; que favorezcan su participación en los procesos de transmisión del conocimiento, la cultura, la información y la política y medidas que impulsen a la familia como una instancia de generación de igualdad de derechos y oportunidades.

Se trata de vincular la política a la comunidad. El Plan de Igualdad de Oportunidades podría considerarse un acuerdo marco para proponer un proceso de construcción de políticas orientadas hacia el largo plazo

Durante el Período 1994 - 1999, asume como Ministra Directora, Maria Josefina Bilbao Mendezona, acompañada por Paulina Veloso Valenzuela, como subdirectora. En el cumplimiento de su tarea durante estos años, es acompañada por un consejo asesor formado por diez miembros. A nivel central se mantienen los departamentos y unidades (Programas), dedicados a temas específicos, cuyas jefas y jefes componen el comité técnico, instancia de discusión, análisis y asesoría a la Ministra para asuntos técnicos y de gestión

La Ministra Bilbao, introduce al SERNAM en el tema de modernización del Estado, sumándose al proceso en marcha de informatización del sector público, entendiéndolo como una plataforma estratégica para facilitar el acceso de los usuarios y usuarias a la información de sus derechos.

A partir de 1998 incorpora a su gestión un sistema computacional de autoconsulta de derechos, Infomujer; la línea telefónica 800 para informar sobre los distintos aspectos de la ley de Filiación y una página Web www.sernam.cl, transformando este espacio en un sitio interactivo al que el público acude en busca de respuestas ágiles y oportunas.

En materia de administración de recursos humanos, se inicia un trabajo de elaboración de un instrumento con los perfiles de cargo y descripción de funciones a nivel nacional. Al final del mandato de Josefina Bilbao, no se logra concretar esta iniciativa

Durante el año 1998, se crea la Ley 19.553, dando inicio al desarrollo de Programas de Mejoramiento de la Gestión en los Servicios Públicos.

En el tercer período de institucionalización del SERNAM, asume como Ministra Directora la Sra. Adriana Delpiano Puelma, acompañada por Karen Herrera Esparza como subdirectora.

Adriana Delpiano incorpora una serie de cambios de estructura en la dirección nacional. Los Programas emblemáticos como Mujeres Jefas de Hogar, Embarazo Adolescente, Violencia Intrafamiliar, Mujeres Trabajadoras Temporeras que se habían mantenido a lo largo de estos ocho años, son reformulados, y nacen de esta reestructuración las áreas programáticas, esta situación produce una gran rotación de personal antiguo de la Dirección Nacional.

Junto con el surgimiento de las áreas se crea el Departamento de Planificación y Control de la Gestión, siguiendo las orientaciones gubernamentales.

Durante el mandato de Adriana Delpiano se inicia una serie de discusiones en torno al tema de administración de recursos humanos en la institución.

Se realizan jornadas de fortalecimiento institucional donde participan la mayoría de los trabajadores de la institución, pero a nivel del Departamento de Administración y Finanzas, no participa la totalidad de su personal.

Se planteó la necesidad de recoger y finalizar el documento que contendría el proceso de ingreso, mantenimiento y desvinculación de los trabajadores en la institución. Se recoge lo realizado por Josefina Bilbao y se inicia nuevamente el proceso de construir los perfiles para los cargos y descripción de funciones de los diversos estamentos del SERNAM, al finalizar el período de Adriana Delpiano, tampoco se concreta la iniciativa.

Adriana Delpiano, continúa con el proceso de modernización del SERNAM, acorde a las orientaciones del gobierno. Se incorpora La Ley de Nuevo Trato Laboral, que junto al estatuto administrativo viene a normar las materias relativas a administración de personal.

Producto de los profundos cambios que se estaban implementando, se produjo una sensación de inestabilidad laboral y una pérdida de identidad con los objetivos que dieron inicio a la Institución, produciéndose una alta emigración de profesionales emblemáticos del Servicio.

A raíz de esta alta emigración de profesionales hacia otras reparticiones públicas, se produce una sobrecarga de trabajo, las personas que se van no

son repuestas en sus cargos y el equipo que queda debe asumir todo el trabajo. Un caso emblemático en este sentido lo constituye el ex Departamento de Capacitación que estaba formado por 6 personas, posterior a la reestructuración, queda solo con dos personas, esto se mantiene en la actualidad.

A fines del año 2002 asume, Cecilia Pérez Díaz, siendo acompañada por Lissette García Bustamante, como Subdirectora y posteriormente por Myriam Verdugo Godoy.

Durante el mandato de Cecilia Pérez, culmina el proceso iniciado por la Asociación de Funcionarios de contar con un instrumento que normará la vida funcionaria de todas las trabajadoras y trabajadores, definido como "Política de Recursos Humanos", este instrumento dio un nuevo aliento al personal, ya que significaba, un resguardo de sus intereses, sin embargo, no ha sido debidamente legitimado y se utiliza discrecionalmente por las autoridades de turno. De acuerdo a sus orientaciones este instrumento debería complementar lo indicado por el estatuto administrativo y la ley de nuevo trato laboral.

Se elimina el espacio de intercambio de información en el ámbito de jefaturas denominado "comité técnico", definido como la instancia de discusión, análisis y asesoría a la Ministra para asuntos técnicos y de gestión.

Cada jefa o jefe de Departamento o Area se reunía con la Ministra los días lunes aquí se discutían los temas relevantes y actuales que competían a la Institución, estos encuentros hoy en día están relegados a la discrecionalidad de la Ministra.

Durante el año 2002, el SERNAM modifica la forma de realizar los procesos de gestión administrativa e implanta en el ámbito presupuestario y contable, el Sistema Integrado de Gestión Financiera del Estado e incorpora el Portal Chile compra, en la adquisición de bienes y servicios, junto con ello es introducida la firma electrónica en el año 2004.

La incorporación de modernas tecnologías de la información como internet e intranet, incorporan una velocidad extraordinaria a los procesos internos, presionando la capacidad de respuesta organizacional.

En el personal de la Dirección Nacional no existe una conciencia clara del porque y en función de que, se les esta demandando un mayor compromiso, lo que influye, en la motivación y entrega que cada uno desde su trabajo individual aporta a la institución, generando niveles de stress y ausentismo, durante el año 2004, se alcanza un 10% de licencias.

En su discurso SERNAM plantea una nueva forma de relacionarse entre hombres y mujeres, una nueva forma de hacer país, somos una organización pequeña, con una gran tarea: *"promover la igualdad de oportunidad entre hombres y mujeres, eliminando todas las formas de discriminación que las afectan"*; es decir generar un cambio de mentalidad nacional, para este desafío necesitamos contar con una institución fuertemente cohesionada, con equipos motivados con una institución acorde a las necesidades que nos plantea lograr este gran salto cualitativo como sociedad.

Una de las dificultades en este sentido lo constituye el hecho que en la Dirección Nacional de SERNAM, así como en el resto de la institución, existen diferencias entre sus trabajadores; Existen distintos tipos de situaciones contractuales, hay personal de planta, contrata, honorarios y personal externo. Esta realidad produce distintas reacciones en los

trabajadores dado que en el caso del personal a honorarios y externo de acuerdo al estatuto administrativo no son concebidos como funcionarios públicos, lo que genera diferencias marcadas en algunos ámbitos, como por ejemplo el sistema de recompensas. Estos últimos a pesar de colaborar en el cumplimiento de las metas institucionales, no son beneficiados con el sistema de incentivos económicos establecidos por la ley de nuevo trato laboral y los programas de mejoramiento de la gestión, sólo en algunas ocasiones se ha entregado el incentivo.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, es importante enfatizar la gran necesidad de desarrollar en el SERNAM una cultura positiva que ayude a crear y conservar un ambiente laboral propicio en donde sus trabajadoras y trabajadores, se sientan comprometidos y puedan desempeñarse gratamente, donde la eficiencia se convierta en el pilar fundamental de su cultura institucional y por ende el principio de su desarrollo organizacional.

Impulsar acciones para desarrollar una cultura fuerte institucionalmente nos permitirá la capacidad de lograr mayores niveles de interconectividad con el resto del aparato público, para convencerlos y poder instalar la perspectiva de género en el Estado; generar capacidad de articular asociaciones horizontales, alianzas estratégicas y de este modo crecer y consolidar nuestra misión

2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué elementos de la cultura organizacional de la Dirección Nacional del Servicio Nacional de la Mujer, se pueden movilizar para ser capaces de aunar esfuerzos y voluntades con miras al mejoramiento de su gestión en el marco del Proceso de Modernización del Estado?

3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

3.1. Objetivo General

Identificar los elementos de la cultura organizacional que nos permitan desarrollar una identidad común, con miras al mejoramiento del desempeño institucional en el marco del proceso modernizador del Estado

3.2. Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico de la cultura organizacional de la Dirección Nacional del Servicio Nacional de la Mujer.
2. Identificar aquellos elementos de la cultura organizacional que limitan la gestión del servicio.
3. Rescatar aquellos elementos que potencien la cultura organizacional en el marco de modernización del estado.
4. Sugerir elementos para mejorar la cultura organizacional de la dirección nacional del Servicio Nacional de la Mujer

CAPITULO II

MARCO TEORICO

MARCO TEORICO

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la presente investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio. Como punto de partida, se muestran las bases teóricas relativas a la cultura.

En segundo lugar, ubicamos el desarrollo y evolución del Estado y la Administración Pública latinoamericana y chilena; y por último, nos referiremos al Proceso de Modernización del Estado que han llevado a cabo los gobiernos de la Concertación a partir del año 1990.

La Cultura Organizacional

La importancia de la cultura ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días; actualmente la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento sin valor en las instituciones, para convertirse en un elemento de relevada importancia organizacional.

Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste al trabajo, lleva consigo diariamente una serie de presunciones sobre sí mismo, quién es, que se merece, y que es capaz de realizar, hacia donde debe marchar la institución, etc.

Estas presunciones reaccionan frente a diversos elementos relacionados con el trabajo cotidiano: estilo de liderazgo del jefe, la rigidez / flexibilidad de la institución, las opiniones de otros, las relaciones con sus compañeros de trabajo, los sistemas de comunicación, los que finalmente van a incidir en su comportamiento y desempeño laboral.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción).

Como surge la cultura¹

Antes con una teoría organizacional que sólo trataba de entender los distintos procesos que suceden al interior de las organizaciones, no había lugar para la comprensión de fenómenos sistémicos globales, ni tampoco para buscar entender fenómenos que ocurren en la relación entre el sistema organizacional y de su entorno. El tema de la cultura parecía propio de una sociología ocupada con un enfoque comprensivo de la sociedad, con énfasis en la historia y en la particularidad de sociedades. El tema organizacional, por su parte, era objeto de estudio de una sociología especializada cuyo enfoque era parcial y destinado a dar cuenta de lo característico de un sistema – el organizacional – que trascendía las sociedades particulares, que era, por lo tanto, un fenómeno universal y la forma de estudiarlo, por lo mismo, era de corte más positivista o funcionalista, pero no comprensivo ni fenomenológico.

Recién cuando la teoría de sistemas pudo redefinirse en términos de sistemas / entorno, buscando dar cuenta de sistemas autorreferentes, y pudo entender que la organización es un sistema con características sui generis, por una parte, y se intentó dar una explicación fenomenológica de los procesos organizacionales por la otra, pudo plantearse el tema de la cultura como un asunto relevante en el estudio de las organizaciones. Además de esto, los estudios comparados entre organizaciones de diferentes sociedades, el surgimiento del modelo japonés como una forma de

¹ Rodríguez M., Dario, "Diagnóstico Organizacional", Ediciones Universidad Católica de Chile, Chile, 1995.

organización culturalmente basada, la globalización de la sociedad mundial, la proliferación de organizaciones multinacionales, etc.; llevaron a la necesidad de entender las peculiaridades de las culturas que determinaban diferencias fundamentales en el modo de ser de las organizaciones.

“Schein opina que el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de las **presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización**. Estas presunciones operan en forma inconsciente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que el grupo ha aprendido ante sus problemas de subsistencia en el medio externo y ante sus problemas de integración interna”.

Schein, sugiere que la cultura existe en tres niveles:

1. Artefactos: Procesos y estructuras visibles de la organización, además, comprende el ambiente físico de la organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, producción artística, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir, pero difíciles de interpretar
2. Valores Adoptados: Estrategias, metas, filosofías (justificaciones adoptadas). Es el de los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros claves de la organización.
3. Supuestos Básicos Fundamentales: Creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes, que se dan por sentado (fuente última de valores y actos). Se refiere a los supuestos

inconscientes que revelan la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son contruidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes, presentes en la solución de problemas de naturaleza, tanto interna como externa; con el paso del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas constituyéndose “verdades”, volviéndose inconscientes.

Este nivel explica el por qué del comportamiento de las organizaciones y se subdivide en:

- a) Dimensión 1. Relación de la organización con el ambiente externo: dominio, sumisión, armonía ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?.
- b) Dimensión 2. Naturaleza de la verdad y de la realidad: son las reglas verbales y de comportamiento sobre la realidad, la verdad, el tiempo y el espacio.
 - Naturaleza del tiempo: ¿qué unidades de tiempo son relevantes para mi empresa?
 - Naturaleza del espacio: dicta normas sobre la existencia de límites espaciales de jerarquía, de privacidad y de relaciones entre las personas.
- c) Dimensión 3. Naturaleza del género humano: refleja la visión del hombre que la empresa posee (malo, bueno, neutro, perezoso, incapaz, capaz, etc.).

- d) Dimensión 4. Naturaleza de la actividad humana: el hombre puede ser proactivo, reactivo, armónico con la naturaleza.
- e) Dimensión 5. Naturaleza de las relaciones humanas: se refiere a la manera correcta de establecer las relaciones humanas dentro de la empresa (individualistas, comunitarias, autoritarias, cooperativas, etc.)

Según Darío Rodríguez, puede definirse también a la cultura como el producto de la historia que determina **creencias, valores y comportamientos** que no se cuestionan. Es el patrimonio social de experiencias vividas y acumuladas por la organización y que han sido transmitidas a las nuevas generaciones de trabajadores mediante un proceso de aprendizaje. Como consecuencia de lo anterior, cambiarla significa desprenderse de un conjunto de referentes profundamente integrados.²

La cultura organizacional, por lo tanto:

1. Varía constantemente.
2. Su cambio es imperceptible para quienes están dentro de ella.
3. No puede ser cambiado por decreto.
4. No es visible para quienes están dentro de ella, como el acento que no captamos en los miembros de nuestro país y sí en los de otros: nos parece “natural” hablar como lo hacemos nosotros; son los argentinos,

² Rodríguez M., Darío, “Gestión Organizacional”, Ediciones Universidad Católica de Chile, Chile, 2002.

peruanos, colombianos, españoles, etc., quienes hablan “distinto” o “con acento” o “raro”.

5. Se transmite a los nuevos miembros. Los mitos organizaciones son contados con deleite a los que recién ingresan y así, de manera no intencionada, éstos van siendo socializados en la cultura de la organización.
6. Sólo puede ser vista en virtud a una intervención externa.
7. Al ser hecha visible se abre paso a la posibilidad de su cambio, porque aparece en su contingencia, como selección entre posibilidades y no como la única forma “natural” de ver las cosas.
8. A pesar de lo anterior, el cambio no es fácil, porque aunque se vea como una selección entre posibilidades, la tendencia es a verla como “la mejor elección posible”.
9. Aunque sea vista como “la mejor selección posible”, en la práctica sólo es “una selección posible”. A menudo las culturas contienen elementos que no sólo no corresponden a “la mejor selección posible”, sino que son francamente poco convenientes, medio esto en términos funcionales.
10. Dado que la cultura es la explicación aceptada del estar en el mundo de la organización, un cambio en la cultura cambiará también este estar en el mundo y, por consiguiente, las posibilidades que se abren y se cierran desde él.

Cultura Organización y Cultura Societal:

“La organización se encuentra inserta en un entorno formado por la sociedad. Hemos visto la forma que adopta la relación sociedad – organización en nuestra época. La organización considera a la sociedad como el entorno más amplio, de donde obtiene parte importante de las premisas para su decidir. Esto quiere decir que la cultura organizacional es consistente con la cultura de la sociedad en que la organización está inserta: tanto el entorno externo de la organización como su entorno interno (sus propios miembros) implican para la organización premisas de decisión, que se incorporarán a su cultura.

Las organizaciones, sin embargo, no obtienen todas sus premisas de la sociedad. Parte importante de ellas surge como producto del propio quehacer organizacional, de la historia del decidir en la organización, de la historia del grupo humano que trabaja en la organización, de los antecedentes organizacionales que dieron origen a esta organización en particular, etc.

Es así como, por ejemplo, las organizaciones que tienen antecedentes en la burocracia estatal – empresas privatizadas – mantendrán elementos culturales propios de la burocracia fiscal. Las organizaciones que tienen antecedentes – aunque sea lejanos – de fundación y administración extranjera tendrán un sello característico que permitirá diferenciarlas de sus similares. Las organizaciones que han resultado de la fusión de dos o más empresas presentarán subculturas por un largo tiempo, hasta integrarlas sincréticamente en forma no siempre racional ni coherente. Las organizaciones que representen filiales de empresas transnacionales también tendrán premisas culturales que obtienen de la cultura transnacional

de esas empresas, unidas a otras provenientes de la sociedad en la que se encuentran insertas. Así, la cultura de la filial de IBM en México, Argentina o Chile será diferente a la de IBM Holanda, pero también diferente a la de otra empresa netamente mexicana, Argentina o chilena, respectivamente”.

Siguiendo esta línea planteada por Darío Rodríguez, en sus numerosos estudios como consultor, identifica cuatro características específicas en las relaciones laborales de las organizaciones latinoamericanas:

- a) **Paternalismo:** Este es un valor central para los latinoamericanos. Se construye a partir de una forma muy personalizada de relación entre un superior que protege y un subordinado leal. Su origen se encuentra en la Hacienda, en que el patrón era quien ofrecía protección, tenía una capilla donde se decía misa los domingos, tenía una escuela para los hijos de sus inquilinos, les daba a éstos el pan, algunos abarrotes y productos de la tierra, les entregaba una regalía, llevaba a los enfermos al hospital y les compraba los remedios, etc. A cambio de esto, el patrón recibía lealtad. En un caso tan interesante como el mexicano, los generales y jefes de la revolución establecieron con el pueblo relaciones paternalistas, de protección y lealtad, lo que condujo a un Estado protector y benefactor. Todos los modelos que se han tratado de imponer en nuestros países han impugnado el paternalismo y, sin embargo, nuestros trabajadores siguen buscando establecer relaciones paternalistas con sus jefes, dirigentes sindicales o quienquiera que represente poder. Evidentemente el paternalismo disminuye a medida que aumenta el nivel educacional, lo que se debe a que nuestro sistema educacional es eminentemente occidentalizante.

- b) **Respeto:** Los trabajadores latinoamericanos demandan y ofrecen el respeto como un valor de gran importancia. Sin el respeto, el

paternalismo sería muy cercano a la servidumbre. El respeto se traduce en el trato que los trabajadores se dan entre ellos, el que dan sus superiores y el que esperan para sí.

- c) **Desconfianza:** Una de las características más relevantes del campesino es la desconfianza ante lo desconocido. De esta desconfianza surge una actitud expectante y alerta ante cualquier proposición que no sea meridianamente clara. El problema de la confianza – dice Luhmann – es que una apuesta hacia el futuro, que se basa en el pasado. En otras palabras, sobre una base de desconfianza no se puede construir la confianza. Antes, hay que crear una historia sobre la cual pueda basarse luego la apuesta al futuro que es la confianza.
- d) **Individualismo:** Los trabajadores latinoamericanos son individualistas. Esta es una característica extraña en países de raigambre católica, por cuanto la fe católica, a diferencia de la protestante que enfrenta al fiel directamente a Dios, tiene a la Iglesia, la comunidad de los creyentes, como base de solidaridad. Este individualismo es posible que se relacione también con la educación. En efecto, a medida que se aumentan los niveles educacionales, hay también mayor individualismo y “chaqueteo”. En los niveles educacionales inferiores, en cambio, hay mayores muestras de solidaridad.

Según Stephen P., Robbins Cultura organizacional percepción que comparten todos los miembros de la organización; sistemas de significados compartidos.

La Importancia de la Institucionalización en la Formación de la Cultura³

La idea de concebir las organizaciones como culturas (donde los miembros comparten el significado de un sistema) es un fenómeno más o menos reciente. Hace 15 años, se consideraba que las organizaciones era, en su mayor parte, una forma racional de coordinar y controlar a un grupo de personas. Contaban con niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, y demás. Sin embargo, las organizaciones son algo más. También tienen personalidad, como las personas. Pueden ser rígidas o flexibles, amables o desagradables, innovadoras o conservadoras. En años recientes, los teóricos organizacionales han empezado a reconocer lo anterior, aceptando el importante papel que la cultura desempeña en la vida de los miembros de la organización. Sin embargo es interesante señalar que el origen de la cultura como variable independiente que afecta las actitudes y conductas de los empleados se origina hace apenas cuarenta y cinco años en el concepto de institucionalización.

Institucionalización: cuando la organización adquiere vida propia además de la de sus miembros y se vuelve inmortal.

³ Robbins, Stephen P., "Comportamiento Organizacional", Prentice Hall Inc. , México, 1999.

Cuando una institución se institucionaliza, adquiere vida propia, además de las de sus miembros, cuando una organización se institucionaliza, adquiere valor propio y no en razón de los bienes o servicios que produce. Se vuelve inmortal. Si sus metas originales ya no son relevantes, no abandona sus actividades. Por el contrario, se redefine.

La institucionalización sirve para que los miembros lleguen a comprender, de manera común, cual es la conducta apropiada y, sobre todo, sensata. Por lo tanto, cuando una organización adquiere permanencia institucional, las formas de conducta aceptables le resultan bastante evidentes a sus miembros.

Existen siete características o elementos centrales que en términos generales, identifican la esencia de la cultura organizacional:⁴

1. Innovación y toma de riesgos: El grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos;
2. Atención al detalle: El grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle;
3. Orientación a los resultados. El grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados;
4. Orientación hacia las personas: El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización;

⁴ El enfoque que aquí da Robbins, es sobre la base de la percepción que la cultura organizacional, tiene acerca de la llamada perspectiva de la "integración". Para un análisis de esta perspectiva y enfoque de conflictos.

5. Orientación al equipo: El grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos;
6. Energía: El grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva y
7. Estabilidad: El grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el statu quo en contraste con la insistencia en el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un continuo de bajo a alto. De modo que la evaluación de la organización a partir de estas siete características, permite bosquejar un cuadro mezclado de la cultura de la organización. Este panorama se vuelve la base de la percepción de conocimientos que tienen los miembros acerca de la organización, la forma como se hacen las cosas y la manera en que se supone que los miembros deben comportarse.

Cuando se somete las organizaciones a la evaluación de estas características, se obtiene un panorama general de su cultura. Este panorama representa la base de los sentimientos que comparten sus miembros en cuanto a la organización, la forma de realizar las cosas en ella y la conducta que se espera de ellos.

La Cultura es un Término Descriptivo

La cultura organizacional se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, sin importar si les gustan o no. Esto es, se trata de un término descriptivo. Lo anterior es

importante porque establece la diferencia de este concepto con el de la satisfacción en el trabajo.

La investigación sobre la cultura organizacional ha intentado medir la forma como los empleados visualizan su organización: ¿Alienta el trabajo de equipo? ¿Recompensa la innovación? ¿Ahoga la iniciativa?.

En contraste, la satisfacción en el trabajo busca medir las respuestas afectivas frente al ambiente de trabajo. Se ocupa de la forma en que los empleados se sienten acerca de las expectativas de la organización, las prácticas de recompensa y cosas similares. Aunque, sin duda, los dos términos tienen características que se traslapan, tenga en cuenta que el término *cultura organizacional* es un concepto descriptivo, mientras que la *satisfacción con el trabajo* es un concepto de evaluación

¿Las Organizaciones Tienen Culturas Uniformes?⁵

La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de la organización. Esto se hace explícito cuando definimos la cultura como un *sistema de significado compartido*. Deberíamos esperar, por tanto, que los individuos con antecedentes diferentes o en distintos niveles de la organización tendieran a describir la cultura en términos similares.

Admitir que una cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa, sin embargo, que no existan subculturas dentro de una cultura determinada. Las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y numerosos grupos de subculturas.

⁵ Rodríguez M., Dario, "Gestión Organizacional", Ediciones Universidad Católica de Chile, Chile, 2002.

Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos acerca de la cultura organizacional, nos referimos a su cultura dominante. Esta macrovisión de la cultura es la que le da a una organización su personalidad distintiva. Las subculturas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que los miembros enfrentan. Es probable que estas subculturas se definan por designaciones de departamento y por separación geográfica. Por ejemplo, el departamento de compras puede tener una subcultura que compartan de manera exclusiva los miembros de esa área. Incluirá los valores centrales de la cultura dominante, más los valores adicionales específicos de los miembros del departamento de compras. De igual manera, una oficina o unidad de la organización que está separada físicamente de las operaciones principales de la organización podría adquirir una personalidad diferente. Asimismo, los valores centrales se mantienen en esencia, pero se modifican para reflejar la situación distintiva de la unidad separada.

Culturas Fuertes versus Culturas Débiles⁶

Se ha vuelto cada vez más popular diferenciar entre las culturas fuertes y las débiles. Sostenemos es que las culturas fuertes tienen un mayor impacto en el comportamiento del empleado y están relacionadas más directamente con una menor rotación del personal.

En una cultura fuerte, se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización. Mientras más miembros acepten los valores centrales y mayor sea su compromiso con esos valores, más fuerte será la cultura. En consistencia con esta definición, una cultura fuerte tendrá

⁶ Robbins, Stephen P., "Comportamiento Organizacional", Prentice Hall Inc., México, 1999.

una gran influencia en el comportamiento de sus miembros, debido a que el alto grado en que se comparte y la intensidad crea un clima interno de alto control de comportamiento.

Un resultado específico de una cultura fuerte debería ser una menor rotación de empleados. Una cultura fuerte muestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que representa la organización. Tal unanimidad de propósito propicia la cohesión, la lealtad y el compromiso organizacionales. A su vez estas cualidades disminuyen la propensión del empleado a abandonar la organización.

Cultura Versus Formalización: Grado en que los puestos dentro de una organización se hayan estandarizados y sobre la manera en que las normas y reglamentos de la formalización actúan para ajustar el comportamiento del empleado.

Una cultura organizacional fuerte favorece la consistencia en el comportamiento. En este sentido deberíamos reconocer que una cultura fuerte puede actuar como sustituto de la formalización.

La alta formalización en la organización propicia la posibilidad de predecir, el orden y la consistencia. Nuestro argumento es que una cultura fuerte logra el mismo fin sin necesidad de que se documente por escrito. Por tanto, deberíamos ver la formalización y la cultura como dos caminos diferentes hacia un destino común. Mientras más fuerte sea la cultura de la organización, menos interesada estará la gerencia en desarrollar normas formales y regulaciones para guiar el comportamiento de los empleados. Aquellas directrices se interiorizan en los empleados cuando hayan aceptado la cultura de su organización.

¿Qué Hace la Cultura?

Nos hemos referido al impacto de la cultura organización en el comportamiento. También hemos explicado que una cultura fuerte debería estar asociada con una menor rotación. En esta sección, revisaremos con más detalle las funciones que realiza la cultura y si ésta es o no responsabilidad de la organización.

Funciones de la Cultura

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización:

- Primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás;
- Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización;
- Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo;
- Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados, y
- Finalmente, la cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados. En esta última función en particular la que nos interesa.

Como se aclara con la siguiente cita, la cultura define las reglas del juego:

La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo... Una vez que los nuevos trabajadores han aprendido las reglas, son aceptados como miembros integrantes de la organización. Las transgresiones a las reglas, ya sea por parte de los ejecutivos de alto nivel o de los empleados de los niveles más bajos, dan como resultado una desaprobación general y fuertes sanciones. El cumplir las reglas se vuelve la base principal de las recompensas y ascensos.

La Cultura como Desventaja

Como se ha visto, muchas de las funciones que cumple la cultura son valiosas, tanto para la organización como para los empleados. La cultura intensifica el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado; es evidente que éstos son beneficios para la organización. Desde el punto de vista del empleado la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad; le dice a los empleados cómo hacer las cosas y lo que es importante. Pero no demos pasar por alto los aspectos de la cultura que pueden ser disfuncionales, especialmente de una cultura sólida, en la **eficacia** de la organización.

Para Robbins, la cultura tiene tres (3) desventajas: Barrera para el cambio, barrera hacia la diversidad y barreras contra las fusiones y adquisiciones

Para efectos de esta tesis explicaremos las dos primeras:

Barrera Contra el Cambio: La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la efectividad de la organización. Es más probable que esto ocurra cuando el ambiente de la organización es dinámico. Cuando el ambiente pasa por cambios rápidos, la cultura fortificada de la organización pudiera ya no ser apropiada. Así pues, la consistencia en el comportamiento es un activo para una organización cuando enfrenta un ambiente estable. Sin embargo, pudiera pesar sobre la organización y hacer más difícil responder a los cambios en el ambiente.

Es importante tener presente que para las organizaciones con culturas fuertes, ésta se convierte en barrera contra el cambio cuando ya no es eficaz “hacer las cosas como siempre”. Asimismo, para muchas organizaciones con culturas fuertes, las prácticas que propiciaron a los éxitos anteriores pueden conducir al fracaso si es que ya no se ajustan bien a las necesidades ambientales.

Barrera Hacia la Diversidad: La contratación de nuevos empleados, que a causa de su género, grupo étnico, edad, discapacidades u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la organización, crea una paradoja. La gerencia quiere reconocer abiertamente y mostrar apoyo a las diferencias que estos empleados traen al lugar de trabajo.

Las culturas fuertes imponen una presión considerable para que se ajusten los empleados. Limitan el rango de valores y estilos que son aceptables.

Las organizaciones buscan fuera y contratan individuos diversos por las fortalezas alternativas que puedan traer al lugar de trabajo. Sin embargo, estos comportamientos y fortalezas diversas, probablemente disminuyan en

las culturas fuertes, conforme la gente trate de ajustarse. Las culturas fuertes, por tanto, pueden ser desventaja cuando en efecto eliminan aquellas fortalezas únicas que la gente de diferentes experiencias aporta a la organización; además, puede ser también una desventaja cuando apoyan el prejuicio institucional o se vuelven insensibles a la gente que es diferente.

Cómo Mantener Viva una Cultura

Una vez que se ha establecido una cultura, hay prácticas dentro de la organización que actúan para mantenerla al darle a los empleados una serie de experiencias similares. Por ejemplo, muchas de las prácticas de recursos humanos refuerzan la cultura de la organización. El proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, la capacitación y las actividades de desarrollo de la carrera y los procedimientos de ascenso aseguran que quienes son contratados se ajusten a la cultura y que se recompense a aquellos que la apoyan y se sancione (hasta con la expulsión) a los que la impugnan. Tres fuerzas desempeñan una parte particularmente importante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización.

El Cambio Organizacional

Los cambios en la sociedad son notables. La sociedad mundial es un hecho indesmentible, que ya no es sólo visible para algunos esclarecidos intelectuales. Las personas son testigos de la velocidad del cambio. En el curso de sus vidas se experimentan transformaciones socioculturales muy marcadas. Algunas se adaptan con facilidad, otras sufren la alteración. Nada permanece estático. Todo esto implica nuevas condiciones para las organizaciones, su surgimiento, sus entornos, su estructuración y diseño, etc.

Que las organizaciones cambian es un hecho indiscutido que ha recibido la atención de los especialistas. En un mundo cambiante, las organizaciones se encuentran sometidas a demandas diferentes y, para responder a ellas, deben modificarse

La palabra cambio se ha hecho bastante popular dentro de las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer institucional. Los últimos tiempos parecen indicar que quien no se adapte al cambio morirá en el camino.

De acuerdo a Robbins (1999), el cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. También podría decirse que es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

De acuerdo a lo señalado anteriormente las instituciones públicas se encuentran enfrentadas a un gran cambio de paradigma, producto de la globalización, de las nuevas tecnologías de la información, etc. Que demandan a las organizaciones del Estado el tránsito hacia otra cultura de gestión estatal

La Necesidad de Modernizar el Estado⁷

Vivimos en una era marcada por la preocupación sobre el estado. Durante los cien años transcurridos desde la segunda mitad del siglo pasado hasta fines de los años 60 el mundo vivió un período de expansión económica y de

⁷ Tomasini, Luciano, "La reforma del Estado y las Políticas Públicas" (Centro de Análisis y Políticas Públicas), Universidad de Chile, Chile, 1992.

aumento del bienestar social, sin precedentes, interrumpido solamente por la gran depresión de los años 30, y se acostumbró a que ese proceso fuera liderado por un estado grande, interventor y proteccionista. A partir de la crisis de los años 30 y de la guerra los países latinoamericanos heredaron ese estado, en parte porque éste constituía el modelo imperante en el mundo entero, y en parte por las peculiares necesidades originadas por el desafío de iniciar su proceso de desarrollo y de crear una industria propia frente a las restricciones impuestas por la crisis económica y la desarticulación de los intercambios comerciales y financieros internacionales.

Durante varios decenios, a partir de entonces, los objetivos de las políticas de desarrollo de los países de la región y los sectores en que ellas se concentraban -la creación de una industria local, el fortalecimiento de los sectores medios y los obreros manufactureros, el desarrollo de los centros urbanos y de los servicios públicos- en lo esencial no cambiaron mucho, y no fue necesario modificar sustancialmente el estado que aplicaba esas políticas, aunque gradualmente éste se fue ampliando. Desde entonces han variado muchas cosas, de las cuales - yendo de lo particular a lo general - aquí sólo anticiparé tres:

En primer lugar, cuando un modelo económico, tecnológico y social es reemplazado por otro, y consiguientemente las políticas de desarrollo cambian, es inevitable que también cambie el estado. La experiencia reciente indica que no existe ningún caso en que un país haya variado su modelo de sociedad y economía, y cambiado sustancialmente sus políticas de desarrollo, que no haya tenido que enfrentar tarde o temprano los obstáculos planteados por la presencia de un derecho, una institucionalidad y un estado antiguo -diseñados para administrar el modelo viejo- ni la necesidad de reformarlos de manera tan integral como profunda. Los cambios sociales experimentados durante el último tercio de este siglo han sido tan profundos

que no hay ninguna región del mundo que, con un lamentable rezago, no esté descubriendo la prioridad que debe darse la reforma del estado.

En segundo término, una de las tendencias más poderosas en el mundo actual se identifica con la revalorización de la sociedad civil y su confrontación con el estado. Históricamente el estado fue un producto de la sociedad civil. En la Edad Media, organizada en torno a una cadena de autoridades y exclusiones jerárquicas, ésta no existía. La sociedad civil emerge cuando aparece un conjunto de cuerpos extraños al mundo feudal, como el comercio, las finanzas, el renacimiento del conocimiento y de las artes, la burguesía y las ciudades reivindican y logran afirmar su autonomía frente a esa red de lealtades feudales y lo hacen creando las primeras ciudades - estado que, eventualmente, dieron lugar al estado absolutista y territorial moderno.

La culminación de ese proceso fue presenciada por Max Weber, cuando las sociedades industriales y burocráticas que dominaron el escenario europeo a fines del siglo pasado, para aumentar su eficacia, extremaron el encuadramiento de la sociedad por el estado -desde el estado administrador de Bismarck hasta el Estado urbanizador de Haussmann- enmarcando a la ciudadanía dentro de la "jaula de hierro" de la burocracia. Hoy día existe una tendencia opuesta, no sólo en los países de Europa del Este, en donde estos movimientos hicieron caer el socialismo, sino en el mundo entero. Ello implica la necesidad de reformar el estado pero, paradójicamente, de no circunscribir ni centrar siquiera estas reformas en las instituciones estatales propiamente dichas, sino más bien de centrarlas en una profunda redistribución de funciones entre éste y los distintos elementos de la sociedad civil organizada que tiene la motivación y la capacidad necesaria para resolver aquellos asuntos de interés común más cercanos a sus diversos sectores y a sus bases.

En tercer lugar, como ha dicho Drucker sintetizando una conclusión compartida por la ciencia social contemporánea, vivimos en una "sociedad de organizaciones". Tres razones, entre otras, explican el fenómeno: 1) en el mundo de hoy el principal factor de cambio y de desarrollo es el conocimiento, y la organización tiene por objeto fundamentalmente aplicarlo en forma sistemática y productiva, siendo ella misma una parte del paradigma tecnológico emergente; 2) en una época que, como veremos, está caracterizada por el fortalecimiento de la sociedad civil frente al estado, la sociedad está tomando en sus manos un número cada vez mayor de tareas de interés común que antes eran exclusivamente atendidas por servicios públicos y, para ello, crea organizaciones que, por definición, están estructuradas para cumplir tareas de interés para grupos específicos, y 3) también vivimos en un mundo en cambio en donde, mientras que la sociedad, las instituciones públicas, la familia y las comunidades representan fuerzas más bien conservadoras, las organizaciones, por ser creadas para cumplir determinados propósitos, constituyen generalmente una fuerza de cambio.

El estado es, esencialmente, una organización. Su definición más generalizada es la de que consiste en la sociedad civil organizada. Considerando el sesgo que tiene este concepto al presentar al estado como un ente estático, que se produce conjuntamente con la sociedad, prefiero entenderlo como aquella forma de organización que una sociedad determinada se da en cada etapa histórica para manejar sus intereses comunes. Cuando se producen cambios económicos - societales, la organización de la sociedad que es el estado, también cambia. Además, si vivimos en una era de organizaciones, en que éstas proliferan, varían y se vuelven constantemente más complejas, inevitablemente vivimos en la era del Estado.

Sintetizando, podríamos reiterar que el estado es un producto histórico que se da la sociedad en cada etapa para manejar los asuntos públicos y que, por lo tanto, toda vez que el modelo socioeconómico de una comunidad nacional cambie es necesario adecuar el estado y sus políticas a la nueva estructura, valores y comportamientos de esa sociedad.

La Administración Pública y el Modelo Burocrático⁸

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

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

El aparato administrativo es concebido como una máquina que tiene un operador que domina la energía que hace andar la máquina y que puede hacer cambiar su velocidad. Esta visión autoritaria de la administración está quedando obsoleta porque deja al margen factores fundamentales.

La administración Pública siempre ha tenido elementos contradictorios de cooperación y de poder. Por una parte se privilegia la jerarquía y la autoridad para alcanzar los objetivos. Por la otra se concibe la esperanza de lograr que los objetivos se alcancen mediante la acción integrada de todos los

⁸ ¿Hacia una Participación Ciudadana? Las Oficinas de Información Reclamos y Sugerencias. Tesis para optar al Título de Administrador Público. Universidad Academia de Humanismo Cristiano, 2004.

involucrados. La primera solución es la que ha inspirado el modelo burocrático que predomina en Chile en la Administración Pública.

El modelo burocrático es una pirámide cuya base es el usuario, de donde se extraen los recursos, los lados son los jefes políticos que definen y legitiman los fines y distribuyen los medios y los funcionarios que ejecutan la función pública. El funcionario público aparece como un dispensador de un servicio frente a una persona que es un ente pasivo que se pone en una situación de inferioridad respecto del agente público, como viviendo una relación de condescendencia por parte del funcionario ante el cual es más bien un peticionario que un titular de derechos. El funcionario público que recibe centenares de solicitudes de miles de usuarios tiende a concebir al usuario como un solo y no una diversidad por lo que la indiferencia pasa a ser el rasgo típico que le impide distinguir a aquellos que requieren un trato especial por razones éticas, por su marginación, pobreza o diferencias culturales.

Esta concepción burocrática ha sido predominante en la administración pública chilena, y como se ha venido observando de un tiempo a esta parte este tipo de administración se ha visto superada por el desarrollo de una sociedad que constantemente demanda mejores servicios por parte del estado.

Estas estructuras burocráticas fueron adecuadas a entornos estables y predecibles, pero no responden a casos más complejos como los que se manifiestan y se seguirán manifestando en las sociedades en las cuales, como la chilena, el mercado se ha impuesto, creando con él anomalías y problemas estructurales de difícil solución.

¿Por qué modernizar el Estado Chileno?

Hoy día la administración pública tiene que dar cuenta de que las expectativas de la sociedad son distintas que hace 20 años o 30 años y que requieren de mejores servicios.

Es indudable que la revolución informática y de otras tecnologías está cambiando paradigmas en la prestación de servicios, las formas de hacer negocios, la participación ciudadana, los servicios educativos, el comercio y los servicios gubernamentales. En términos generales, puede afirmarse que los cambios tecnológicos profundos siempre vienen acompañados de cambios organizacionales e institucionales, que comienzan hoy a reflejarse con fuerzas al interior del aparato del Estado.

Por efectos de la globalización estamos frente a un nuevo esquema de intercambios, de comercio y producción mundial. En el sector público, las presiones de competitividad entre las naciones obligan al mejoramiento de la calidad de los servicios públicos y el mejoramiento de la eficiencia en la provisión de los servicios.

Por lo anteriormente descrito es que se requiere un nuevo modelo de administración que signifique la superación de las formas arcaicas de administración basadas en estructuras rígidas y orientadas hacia el cumplimiento de los procedimientos, sin considerar o dejando en segundo plano el cumplimiento de los objetivos.

Hoy día, modernizar la gestión de la administración pública ha sido un tema de primer orden para los gobiernos democráticos a partir de 1990. A través de este proceso se pretende responder adecuadamente al nivel de necesidades de distintos sectores de la sociedad que de una forma u otra

pide, por una parte mayor eficiencia y eficacia en la gestión de los servicios públicos y por otra, mayores niveles de incidencia por parte de la sociedad en las instancias de toma de decisiones.

En lo que se refiere a las prestaciones de servicios que otorga el Estado a la ciudadanía, uno de los conceptos que se ha incorporado, que deviene y es aplicado en el mundo privado, es el concepto de cliente. Por tal se entiende al usuario que es depositario del o de los servicios que otorga el Estado. En esta lógica de incorporar elementos, que de alguna forma son característicos de las relaciones que se establecen en el mercado, van limitando la actitud que el ciudadano tiene frente al otorgamiento de los distintos servicios.

El modelo neoliberal existente implica una exigencia ineludible para los organismos estatales, no solo es preciso que la empresa privada sea eficiente sino que debe existir una administración pública eficiente y eficaz que brinde el soporte y la seguridad de que los servicios que presten lleguen en forma oportuna a la comunidad que lo necesita.

Este nuevo modelo de administración requiere de una nueva orientación que se desligue de su mirada internista y procedimental y hacerla más abierta al entorno social en la que se desarrolla, sin olvidar que a quienes sirve son personas, la mayoría de ellas con muchas carencias por lo que su acción obligadamente debe ser por objetivos y resultados. Esto significa que la gestión administrativa debe ser mucho más flexible para que pueda adaptarse a los cambios que se requieren en el entorno dinámica en que vivimos

Objetivos y Principios del Proyecto de Modernización de la Gestión Pública

La necesidad de moderniza el Estado se sustenta en dos importantes razones: en primer lugar las dificultades de las estructuras públicas de adaptarse a los cambios que el país aceleradamente esta viviendo, lo que incluye problemas de gestión que no son susceptibles de modificarse si no es por el curso legal y material que están sometidas tensiones permanentes por los cambios externos a la administración pública: en segundo lugar, la necesidad de adaptar las estructuras del Estado para hacerlas adecuadas a las necesidades y demandas que hoy tiene el país.

En este proyecto modernizador, los principales énfasis se colocaron en temas como la capacidad de gestión, la prioridad de los resultados sobre los procedimientos y la mejora de la calidad de los servicios y beneficios del Estado. En relación con los ciudadanos, además de reconocer que ellos deben ser los beneficiarios directos de los cambios positivos en la dinámica del Estado, se enfatiza la necesidad de mejorar la información y atención a los usuarios de los servicios públicos, así como la entrega de información a la ciudadanía sobre el funcionamiento y resultados de la gestión pública.

Lo anterior, se puede relacionar con una redefinición de las modalidades y prácticas de operación de la Administración. Esto es de los “modos de hacer”, orientada a alcanzar una gestión óptima. Esto implica, al menos:

- 1 Uso de las nuevas tecnologías de Información y Comunicación
- 2 Mejorar los sistemas de participación ciudadana en la gestión,
- 3 Mejorar los mecanismos de transparencia de la gestión y de la accountability,

- 4 La defensa de los ciudadanos ante las eventuales arbitrariedades o ineficiencias con consecuencias dañinas a las personas por parte del Estado.
- 5 Incorporación de los trabajadores del Estado a esta tarea, lo que requiere de la institución de lo que se ha llamado “nuevo trato”.

Dentro de los Principios Orientadores se distinguen:

1. Definición de nuevas prácticas y procedimientos orientadas al beneficio del usuario y no del administrador, de modo de mejorar la calidad del servicio. Se trata de precisar el valor que agrega a la vida social la actuación y modo de operar del Estado y sus instituciones, que en definitiva apuntan a la satisfacción de las necesidades de las personas.
2. Sistema de selección, administración y capacitación del personal que enfatice en servicio al usuario y disponga de estímulos para lograrlo y de mecanismos de actualización permanente de manera que el conjunto de los funcionarios se incorpore a esta tarea y adquieran las competencias requeridas para realizarla y la responsabilidad sobre los resultados.
3. Acceso amplio para los usuarios a información sobre procedimientos y trámites y a un sistema de reclamos por mala atención y, cuando corresponda, a defensa ante arbitrariedades o consecuencias negativas para el usuario a causa de malas prácticas en la Administración

4. Fijación de plazos para la ejecución de procedimientos y trámites de modo que el usuario tenga una clara referencia del tiempo que le tomará

Características del Proyecto de Modernización en Chile

Desde el inicio de su mandato el Presidente Eduardo Frei Ruiz - Tagle, decidió dar un impulso especial a modernización de la gestión pública. Lo juzgó un aspecto indispensable para garantizar el desarrollo económico y social del país.

En este contexto se creó en 1994 el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. Su misión es impulsar y coordinar los esfuerzos modernizadores de los ministerios y servicios del Estado y diseñar y proponer políticas generales sobre la materia.

Entre 1994 y 1996, se promovió un programa y una estrategia de modernización gradual. Se llevó a cabo una serie de iniciativas para sensibilizar a los altos directivos del sector público y a sus funcionarios y se optó por un sistema de gestión estratégica basada en resultados.

Se impulsó un sistema de gestión para todo el gobierno. Previo a ello, se ejecutó un plan piloto con 11 servicios públicos que operó sobre la base de compromisos contraídos con la Dirección de Presupuestos. Se definieron seis módulos metodológicos cada uno de los cuales correspondió a objetivos específicos a alcanzar en el proceso de modernización de la gestión. Ellos son la planificación estratégica, el escrutinio interno, el desarrollo de proyectos de modernización, diseño de sistemas de control de gestión y el establecimiento de convenios de desempeño.

La existencia de una creciente atención en los resultados y en el desempeño puso en el tapete el tema de las remuneraciones. Al mismo tiempo que se mantuvo el crecimiento de las remuneraciones del sector público -que en 1996- registraron un alza acumulada promedio de 50% en comparación con 1990- estas se vincularon progresivamente al desempeño funcionario.

La capacitación laboral ocupó un espacio importante dentro del proceso inicial de modernización de la gestión pública. Entre 1990 y 1996 la inversión en capacitación se cuadruplicó. También se puso en marcha un sistema de capacitación del personal que incluyó la formación de comités paritarios de capacitación, el estímulo a la planificación de actividades de capacitación mediante programas anuales, y el fortalecimiento de las capacidades operativas de las unidades de capacitación. Se editó un manual de capacitación del sector público y se creó un software (Sispubli), que registra todas las actividades de entrenamiento, programas e inversión en esta área.

En calidad de servicio en 1996 se realizó un estudio de percepción de satisfacción del usuario para antecedentes acerca de la percepción ciudadana sobre los servicios públicos en general. El estudio evaluó la receptividad ciudadana acerca de las políticas de modernización implementadas e identificó demandas de mejoramiento. Estos antecedentes junto con un estudio de clima organizacional y la definición de indicadores, se utilizaron para establecer criterios para los programas de satisfacción del usuario como las oficinas de información y reclamos, el premio a la calidad, las cartas ciudadanas y el actual programa de simplificación de trámites.

Se puede concluir que entre 1994 y 1996 se sentaron las bases de las líneas de acción definidas con posterioridad en el Plan Estratégico 1997-2000.

Convertir la Gestión en el Motor del Cambio⁹

El desarrollo de una cultura de eficiencia y calidad se sustenta en el diseño y la aplicación de instrumentos de gestión adecuados para garantizar buenos resultados. Paulatinamente en todos los servicios del Estado se incorporaron estos instrumentos y nuevos conceptos y metodologías de trabajo

Modernizar la gestión es uno de los objetivos principales del Plan Estratégico 1997 – 2000, ya que es un espacio de acción privilegiada para producir cambios. Incorporar una cultura de la evaluación, eficiencia y calidad en el quehacer interno de las instituciones del Estado y en los servicios que prestan a la ciudadanía; traducir en proyectos y programas eficaces los contenidos de las políticas gubernamentales y promover la coherencia y coordinación entre los planes sectoriales con los lineamientos centrales de gobierno requiere diseñar y aplicar instrumentos de gestión adecuados.

Introducir nuevos y modernos instrumentos de gestión significa impulsar una transformación fundamental al interior de las instituciones chilenas, herederas de una tradición que ponía el acento en las normas, procedimientos y procesos, más que en los resultados. Aspectos que hoy parecen tan evidentes como la planificación estratégica, el establecimiento descentralizado y

⁹ Documento “El Estado al Servicio de la Gente, Balance 1994 – 2000”, Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública.

coordinado de metas y objetivos anuales, los procesos de evaluación ligados al desempeño y a la discusión presupuestaria, no formaban parte de la cultura de las organizaciones estatales. Más aún, no existían políticas ni disposiciones generales ni formales al respecto.

Un cambio trascendental se experimentó durante el primer Gobierno de la Concertación. Se creó el Ministerio Secretaría General de la Presidencia con la misión de impulsar el proceso de coordinación interna del gobierno central. A partir de 1990, dicha Secretaría de Estado incorporó el sistema de metas ministeriales, instrumento crucial para impulsar una cultura de planificación y evaluación de la gestión en el sector público.

En forma simultánea el Ministerio de Hacienda inició en varios servicios públicos la aplicación de la planificación estratégica y el uso de indicadores de desempeño. Sobre la Base de la sistematización de esta experiencia, el Comité Interministerial de Modernización diseñó un plan de acción para impulsar el uso generalizado de estos y otros instrumentos y metodologías orientados a fortalecer y mejorar la capacidad de gestión del sector público.

El propósito fundamental del Comité Interministerial de Modernización es sentar las bases de un Sistema Integral de Gestión. Este considera la incorporación en toda la administración pública de instrumentos que aseguren la debida planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y cumplimiento de metas y objetivos institucionales, además de la periódica rendición de cuentas. También el sistema establece la calendarización de estas actividades, las instancias responsables de su funcionamiento y control, y su vinculación con la discusión presupuestaria y los incentivos individuales e institucionales.

El Sistema Integral de Gestión incluye los siguientes instrumentos:

- Metas Ministeriales
- Compromisos de modernización
- Programas de mejoramiento de la gestión
- Sistemas de evaluación de metas y compromisos
- Balances integrales de gestión

Modernizar la gestión es cambiar la
manera de hacer las cosas al interior
de las instituciones públicas

La incorporación de modernos instrumentos de gestión implica esfuerzos, constantes para mejorar su coherencia y simplicidad y, en especial, asegurar su difusión con orientaciones y directrices claras y precisas. También es importante capacitar a todos los segmentos responsables de su elaboración para que cuenten con los conocimientos necesarios para desempeñar esta tarea en forma correcta.

Para comprender con mayor exactitud como operan los cambios en los comportamientos, valores, normas, las formas de hacer y decidir que tienen las organizaciones es preciso realizar una aproximación teórica de estos distintos elementos y descubrir en que medida van construyendo la cultura organizacional.

De acuerdo a lo anterior y para continuar con desarrollo del presente trabajo entenderemos como elementos claves que inciden en la cultura

organizacional que componen la cultura organizacional los siguientes conceptos:

- 1. Creencias y Valores**
- 2. Normas y Procedimientos**
- 3. Sistema de Recompensa**
- 4. Comunicación**
- 5. Liderazgo**
- 6. Clima organizacional**
- 7. Motivación**

CAPITULO III

DESARROLLO DE VARIABLES

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es una característica individual y particular de cada organización, que Chiavenato define “como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización sólo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse,
2. Están dispuestas a actuar conjuntamente, y
3. Desean obtener un objetivo común”.

Para lograr los objetivos comunes, institucionales u organizacionales, se debe cumplir con ciertas normas de comportamiento, lo que en síntesis nos implica desarrollar un trabajo en forma eficiente y eficaz.

Definición de Eficacia y Eficiencia¹⁰

Para la Dirección de Presupuesto (DIPRES) del Ministerio de Hacienda, **eficacia** es el logro de los objetivos institucionales, es decir, el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, ya sea sobre la base de un área en especial o a toda la organización, sin considerar necesariamente los recursos asignado para ello.

Eficiencia, es la ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos; además, expresa la relación entre insumos (gastos) y resultados (ingresos), viene de la teoría económica y tiene una lógica contundente, sólo hay que producir con los costos más bajos posibles, o dicho de otra forma “obtener los mayores resultados con los mismos recursos (gastos)”.

¹⁰ Documento: ¿Por qué Medir Indicadores de Gestión?. DIPRES

Chiavenato, explicita que la eficiencia y la eficacia necesariamente no van de la mano, ya que una organización puede ser eficiente en el cumplimiento de metas, pero no eficaz o viceversa; puede ser ineficiente en el cumplimiento de objetivos, sin embargo, ser eficaz, aunque sería mucho más ventajoso si la eficacia estuviese acompañada de la eficiencia. También, puede ocurrir que no sea ni eficiente ni eficaz; el ideal es una organización eficiente y eficaz.

CREENCIAS Y VALORES

“**SCHEIN** opina que el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de las *presunciones básicas y creencias* que comparten los miembros de una organización. Estas presunciones operan en forma inconsciente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que el grupo ha aprendido ante sus problemas de subsistencia en el medio externo y ante sus problemas de integración interna” ¹¹.

Como se mencionó anteriormente, Schein dice que el segundo nivel de la cultura es los valores adoptados, es decir, algo que valía la pena hacer o la razón para hacer lo que hacemos. Los valores adoptados son las razones que esgrimimos para explicar por qué hacemos los que hacemos. Schein afirma que la mayor parte de las culturas de las organizaciones pueden encontrar el origen de los valores que adoptan en los fundadores de la cultura.

Los valores¹² representan convicciones básicas de que “un modo específico de conducta o una finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia conversa”. Contienen un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen tanto atributos de contenidos como de intensidad. El atributo de contenido, dice que un modo de conducta o estado final de existencia es *importante*. El atributo de la intensidad especifica *cuán importante es*.

¹¹ www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/Entorno/2003/may03/c.htm

¹² Robbins, Stephen P., op. cit.

Cuando calificamos los valores individuales en términos de su intensidad, obtenemos el sistema de valores de una persona. Todos nosotros tenemos una jerarquía de valores que forma nuestro sistema de valores. Este sistema se identifica por la importancia relativa que asignamos a los valores como libertad, placer, respeto, honestidad, obediencia e igualdad.

Los valores son importantes para el estudio del diagnóstico o comportamiento organizacional, ya que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones y porque influyen nuestras percepciones. Los individuos entran a una organización con nociones preconcebidas de lo que “debe hacerse” y “lo que no debe hacerse”. Estas nociones no están exentas de valor, al contrario, contienen interpretaciones de correcto e incorrecto. Además, implican que ciertos comportamientos o resultados se prefieren sobre otros. Como resultado, los valores cubren la objetividad y la racionalidad.

Por identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. Por tanto, la identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se auto identifica y se auto diferencia de las otras organizaciones; constituye todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás.

El conjunto al dejar de ser constante, sobreviene inevitablemente la crisis de identidad, el individuo se desorienta, se confunde y todo se trastorna. Cuando esta ocurrencia, primero individual, llega a ser posteriormente colectiva, produce entonces lo que Durkheim llamaba la anomia. La anomia

no es sólo la ausencia de normas o de leyes o la desorganización social, sino la pérdida de la identidad.

Al igual que la identidad, la lealtad busca identificar y reconocer los intereses de la institución como propios, como, asimismo, los valores, por tanto, pertenecer a una empresa son identificarse con su cultura organizacional. Lealtad, significa tener la “camiseta puesta” con la empresa o la institución; tanto el compromiso como la lealtad son de doble vía, es decir, de las personas hacia la institución y viceversa.

Otro de los valores importantes dentro de la organización, es la solidaridad, que es sentirse uno solo con los demás; ésta significa comprensión, disponibilidad, colaboración. Lleva consigo involucrarse y compartir. Las manifestaciones verbales de solidaridad son importantes, pues todos necesitamos sentir el apoyo moral; asimismo, es bueno pedir ayuda cuando la necesitamos, no conviene saber que se darán cuenta ni dejarse llevar por el orgullo del que piensa que solo saldrá adelante.

Cuando en un grupo humano se sustituye competir por cooperar, se produce la unión y el logro de los objetivos.

Los valores generalmente influyen en las actitudes y comportamientos cotidianos.

¿De dónde vienen nuestros sistemas de valores? Una porción significativa es generalmente determinada, es decir, genético. El resto es atribuible a factores como la cultura nacional, las enseñanzas de los padres, familiares, profesores, amigos e influencias similares ambientales.

Las creencias es la acción de creer en la verosimilitud o en la posibilidad de una cosa; son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para expresarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores.

Por tanto, el conjunto de valoraciones y creencias son importantes dentro de una organización, ya que determinan los comportamientos característicos, influyen en las relaciones interpersonales y grupales y generan normas de comportamiento explícitas o implícitas.

Dentro de las valoraciones, es importante destacar el compromiso con el trabajo, que mide el grado en el cual una persona se identifica sociológicamente con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo. Los empleados con un alto nivel de compromiso con el trabajo, se identifican sobremanera con el trabajo y en realidad les importa la clase de trabajo que hacen. Esto está directamente relacionado con pocas ausencias y bajas tasa de renunciaciones, en todo caso es más fácil detectar esta última.

Asimismo, existe el compromiso organizacional, el cual se define como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. Así un alto compromiso con el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, mientras que un alto compromiso organizacional significa identificarse con el servicio personal a la institución.

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Todos los grupos tienen **normas** establecidas, esto es, estándares aceptables de comportamiento por los miembros del grupo. Las normas dicen a los miembros lo que deben y lo que no deben hacer en ciertas circunstancias. Desde el Punto de vista del individuo, dicen lo que se espera de usted en ciertas situaciones. Cuando está de acuerdo con ellos y el grupo las acepta, las normas actúan como medios de influenciar el comportamiento de los miembros del grupo, con un mínimo de controles externos. Las normas difieren entre los grupos, comunidades y sociedades, pero todos éstos las tienen.

Clases Comunes de Normas

El conjunto de normas de un grupo de trabajo es como las huellas digitales de un individuo, cada uno es único. Sin embargo, existen algunas clases de normas que aparecen en la mayoría de los grupos de trabajo:

Probablemente la más común sea la *norma de desempeño*. Los grupos de trabajo típicamente proporcionan a sus miembros pistas explícitas de qué tan duro deberían trabajar, cómo deben realizar el trabajo, cuál es el nivel de rendimiento, cuáles son los niveles apropiados de retraso y similares. Estas normas son extremadamente poderosas al afectar el desempeño individual del empleado – son capaces de modificar de manera significativa el pronóstico de desempeño que estaba basado sólo en la habilidad del empleado y el nivel de motivación personal.

Una segunda categoría se refiere a las *normas de apariencia*. Esto incluye factores como el vestido apropiado, la lealtad al grupo de trabajo o la organización, cuándo aparentar estar ocupado y cuándo es aceptable flojear.

Algunas organizaciones tienen códigos formas de vestido. Presentar la apariencia de lealtad es importante en muchos grupos de trabajo y organizaciones; Especialmente entre los empleados profesionales y aquellos en rangos ejecutivos, se considera inapropiado buscar otro trabajo abiertamente.

Otra categoría tiene que ver con la instauración *arreglos de las normas*. Estas vienen de los grupos informales de trabajo y regulares, principalmente las interacciones sociales dentro del grupo. Con quien almuerzan, las amistades dentro y fuera del trabajo, los juegos sociales y similares son influenciados por estas normas.

Una categoría final se relaciona con las *normas para la distribución de los recursos*. Estas pueden originarse en el grupo o en la organización y abarcar elementos como el sueldo, la asignación de trabajos difíciles y la distribución de nuevo material o equipo tecnológico.

Normas:

Estándar aceptable de comportamiento dentro de un grupo, que es compartido por los miembros del grupo.

Las normas formalizadas están escritas en manuales organizacionales estableciendo reglas y procedimientos que los empleados deben seguir, denominado manual de **procedimientos**¹³, siendo este una secuencia de pasos que conducen a un objetivo o resultado. Es fundamental estudiar cada proceso, para lograr la secuencia de pasos más económico y así lograr los objetivos propuestos. Lo que se persigue con estos procesos es registrar, conservar o modificar información, de tal forma de no cometer errores u omisiones y que la presentación pueda ser entendida por todos los entes para los cuales ha sido realizada. En todo caso, la gran mayoría de las normas en las organizaciones son informales.

¹³ Documento: Procesos y Productividad. www.gestiopolis.com

Cuadro N° 1
Diferencias entre Procesos y Procedimientos

Procesos	Procedimientos
Transforman las entradas en salidas, mediante la utilización de recursos para ejecutar una tarea (humanos, materiales, financieros, etc.)	Definen la secuencia de los pasos
Se comportan, son dinámicos	Existen, son estáticos
Están impulsados por la consecución de un resultado	Están impulsados por la finalización de la tarea
Se operan y se gestiona	Se implementan
Se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas	Se centran en el cumplimiento de las normas
Contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos, con objetivos comunes.	Recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.

La Burocracia

El modelo burocrático de Weber¹⁴, tiene su origen en el pensamiento económico y sociológico. Se desarrolla dentro de la administración, aprovechando una serie de debilidades que poseía la Teoría Clásica y la

¹⁴ Documento: Modelo Burocrático de Organización. www.monografias.com.

Teoría de las Relaciones Humanas. Se basa fundamentalmente, en la consideración de que los organismos públicos, deberían tener funciones, normas y procedimientos establecidos y publicados; dando así a sus integrantes la oportunidad de especializarse en su trabajo, realizando su tarea cada vez mejor y sin obstruir las funciones de los demás.

Además, habla de que la racionalidad implica adecuación de los medios a los fines, lo que en el contexto burocrático significa eficiencia. Una organización es racional, si en ella se escogen los medios más eficientes para la implementación de las metas.

Por tanto, la definición de burocracia, es la organización eficiente por excelencia. Para lograrla, requiere describir anticipadamente y con detalles la manera que deberán hacerse las cosas.

Se caracteriza por:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos
2. Carácter formal de las comunicaciones
3. Carácter racional y división del trabajo
4. Impersonalidad en las relaciones
5. Jerarquía de autoridad
6. Rutinas y procedimientos estandarizados
7. Competencia técnica y meritocracia
8. Especialización de la administración y de los administradores, como una clase separada y diferenciada de la propiedad
9. Profesionalización de los participantes, y
10. Completa previsión del funcionamiento.

Descripción de Cargos

Dentro de las normas nos encontramos con la Descripción de Cargos¹⁵, que es la descripción de un cargo, para conocer su contenido.

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende, es decir, el contenido del cargo.

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidad de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de una organización.

Básicamente, tareas o funciones “son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo”. Las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo “es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.

¹⁵ Chiavenato, Idalberto, op. cit.

SISTEMA DE RECOMPENSA

El **sistema de recompensa**¹⁶ de la organización influencia a los tomadores de decisiones, en el sentido de que les sugiere qué opciones son preferibles en términos de paga personal. Por ejemplo, si la organización recompensa la aversión al riesgo, es más probable que los gerentes tomen decisiones conservadoras, evitando temas fuertes.

Los programas de recompensa o de reconocimientos de los empleados pueden tomar numerosas formas. Las mejores usan múltiples fuentes y reconocen tanto los logros del individuo como los del grupo.

Recompensar un comportamiento con reconocimiento inmediatamente después de dicho comportamiento, probablemente provoque que éste se repita. El reconocimiento puede adoptar muchas formas, por ejemplo, felicitar en privado a un empleado por un trabajo, enviar una nota escrita a mano o por mail reconociendo algo positivo que el empleado ha hecho. Con los empleados con una fuerte necesidad de aceptación social, puede reconocerse públicamente los logros y para incrementar la cohesión del grupo y la motivación, puede celebrar los éxitos de equipo. Pueden aprovecharse las reuniones para dar reconocimiento a las contribuciones y logros de los equipos exitosos de trabajo.

En la economía global altamente competitiva de hoy en día, la mayoría de las organizaciones se encuentran bajo severas presiones de costos. Esto hace que los programas de reconocimiento sean particularmente atractivos. En comparación con otros motivadores, el reconocer el desempeño superior de un empleado cuesta poco o nada, como por ejemplo, entrega de bonos por

¹⁶ Robbins, Stephen P., op. cit.

buenas sugerencias para mejorar los procesos o reducir los costos y son reconocidos con pequeños premios en efectivo.

Por tanto, el sistema de recompensa necesita ser desarrollado nuevamente para alentar los esfuerzos cooperativos en lugar de los competitivos. Los ascensos, los incrementos de salario y otras formas de reconocimiento deberían dárseles a los individuos en relación con su eficacia como miembros colaboradores del equipo. Esto no significa que se pase por alto la contribución individual, más bien es equilibrada con las contribuciones desinteresadas al equipo. Los ejemplos de comportamiento que pudieran ser recompensados incluyen el entrenamiento de nuevos colegas, compartir información con los compañeros del equipo, ayudar a resolver conflictos en el equipo y dominar nuevas habilidades que el equipo necesita, pero en las cuales no es eficiente.

El sistema de recompensas y, por tanto, la remuneración y la promoción de los puestos de trabajo, pasan por la descripción, evaluación de cargos y desempeño¹⁷.

Las organizaciones tienen diferentes formas de dividir minuciosamente el trabajo, es decir, en el ámbito de los cargos y puestos de trabajo, se puede optar por diversos sistemas. Una información de gran importancia que puede ser obtenida en los departamentos de personal de las organizaciones, es la que se refiere a las características de los manuales de descripción de cargos. Las antiguas organizaciones burocráticas de gran tamaño contaban con extensos listados en que se describían innumerables cargos. Hoy en día la tendencia mundial es hacia una disminución significativa del número de cargos y de la enorme especificación de cada uno de ellos.

¹⁷ Rodríguez M., Dario, "Diagnóstico Organizacional", Ediciones Universidad Católica de Chile, Chile, 1995.

- i. Descripción de cargos: extensión, especificidad, minuciosidad, número de cargos descritos;
- ii. Sistemas de evaluación del desempeño: existentes o inexistentes, deseados o no deseados, aceptados o no;
- iii. Relaciones entre estructura de cargos y remuneraciones;
- iv. Sistema de recompensas y de sanciones: salarios y estructura de sueldos, desigualdades percibidas como justas y adecuadas o como injustas e inadecuadas;
- v. Antigüedad y mérito como mecanismos de ascenso;
- vi. Evidencias materiales y simbólicas de las diferencias entre posiciones y cargos; aceptadas y reconocidas como válidas o rechazadas, y
- vii. Definición del trabajo rutinario: reconocimiento del trabajo excepcional. Priorización de la rutina, de la excepción o se da cabida a ambas.

Remuneración¹⁸

En una organización, cada cargo tiene su valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos de la organización y a la situación del mercado. Dado que la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que compete a la organización como un todo y repercute en todos sus niveles.

En consecuencia, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:

1. Los salarios, respecto de los demás cargos de la propia organización; así se busca el equilibrio interno de los salarios.
2. Los salarios, respecto de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo; así se busca el equilibrio externo los salarios.

El equilibrio interno (o coherencia interna de los salarios) se alcanza mediante la información interna obtenida a través de la evaluación y la clasificación de cargos, basadas en un programa previo de descripción y análisis de cargos. El equilibrio externo (o coherencia externa de los salarios) se alcanza a través de información externa obtenida de la

¹⁸ Chiavenato, Idalberto, op. cit.

investigación de salarios. Con esta información (interna y externa), la organización define una política salarial que normalice los procedimientos para fijar la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

Con el establecimiento o mantenimiento de estructuras de salarios equilibradas, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa.
2. Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal y racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.
5. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
6. Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

Este tema está relacionado, en el caso de los funcionarios públicos, con el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), explicado más adelante.

Promoción¹⁹

La promoción o ascenso del personal de la administración pública está normada bajo el Reglamento N° 69, sobre Concursos del Estatuto Administrativo, es decir, involucra a todos los ministerios y servicios afectos a la N° 18.834, Estatuto Administrativo.

Este reglamento contiene las disposiciones generales de los concursos y procedimientos complementarios para:

- a) Ingreso a la Carrera Funcionaria en Calidad de Titular
- b) Promoción en la Carrera Funcionario
- c) Provisión de cargos a jefes de departamento y niveles de jefaturas jerárquicas equivalentes
- d) Encasillamiento por fijación o Modificación de Plantas de Personal
- e) Capacitación.

Sobre la promoción de la carrera funcionaria, el reglamento establece, que se debe realizar un Concurso Interno de Promoción: “aplicable a la provisión de las vacantes que se produzcan en las plantas de directivos de carrera, de profesionales, de fiscalizadores y de técnicos o en las equivalentes a éstas y que no correspondan al último grado del respectivo estamento o planta”

En él podrán participar los funcionarios de planta del ministerio o servicio nombrados en los tres grados inferiores al de la vacante convocada. Si el número de cargos provistos ubicados en grados inferiores de la misma planta de la vacante convocada sea menor a 20 podrán participar en el concurso los

¹⁹ Reglamento N° 69, sobre Concursos del Estatuto Administrativo, Ministerio de Hacienda Subsecretaría de Hacienda, 2004.

funcionarios nombrados en ella hasta en los cuatro grados inferiores a aquel del cargo a proveer.

Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)²⁰

a) Antecedentes

En el año 1998, con la implementación de la Ley N° 19.553 se inició el desarrollo de Programas de mejoramiento e la Gestión (PMG) en los Servicios Públicos, asociando el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios.

La citada ley establece que el cumplimiento de los objetivos de gestión comprometidos en un PMG anual, dará derecho a los funcionarios del servicio respectivo, en el año siguiente, a un incremento de sus remuneraciones. Este incremento será de un 5% siempre que la institución en la que se desempeñe haya alcanzado un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos y de un 2,5% si dicho cumplimiento fuere igual o superior a 75% e inferior a 90%²¹.

A partir del año 2001 los PMG se han centrado en el desarrollo de sistemas de gestión, mejorando las prácticas en los servicios públicos. Luego de cuatro años de aplicación, los resultados obtenidos en esta primera fase, muestran que los PMG han sido un buen instrumento. En efecto, en estos años, de acuerdo a definiciones técnicas elaboradas al interior del sector público, por parte de una red de expertos, los servicios han avanzado en el desarrollo de los sistemas de gestión que forman parte de sus respectivos

²⁰ Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuestos (DIPRES). Requisitos Técnicos y Medios de Verificación (Sistema de Capacitación). Diciembre 2004.

²¹ Ley N° 19.882 modifica el porcentaje de incentivo institucional de 3% a 5%.

PMG. Lo anterior ha permitido que los funcionarios reciban un beneficio económico, a la vez que se construye una base más sólida a partir de la cual enfrentar otras exigencias y procesos propios de un sector público que se moderniza, para cumplir con sus principales desafíos.

Con el objeto de profundizar los avances logrados, no es suficiente el reconocimiento al interior del sector público. En este nivel de desarrollo de los PMG, en que un gran número de servicios alcanzan las metas definidas, se requiere la aplicación de un estándar externo que continúe promoviendo la excelencia en el servicio público, pero que también haga reconocibles los logros por parte del conjunto de la sociedad. Con este fin, la formulación de los PMG, correspondientes al año 2005, introduce los primeros elementos para transitar hacia un mecanismo de certificación externa de sistemas de gestión para los servicios públicos – reconocido internacionalmente a través de las Normas ISO – respondiendo además al compromiso establecido en el Protocolo que acompaña el despacho del Proyecto de ley de Presupuestos del Sector Público para el año 2004, suscrito por el Gobierno y la Comisión Mixta de Presupuestos del Congreso Nacional.

b) Objetivos y Requisitos

Los Programas de Mejoramiento de la Gestión se enmarcan en un conjunto de áreas comunes para todas las instituciones del sector público, denominado Programa Marco. Este incluye sistemas de gestión en las áreas de recursos humanos, calidad de atención de usuarios, planificación / control / gestión territorial integrada, administración financiera y enfoque de género. El Programa Marco, comprende etapas de desarrollo o estados de avance posibles de los sistemas de gestión indicados. Cada etapa es definida especificando Claramente sus contenidos y exigencias, de modo tal que con

el cumplimiento de la etapa final, el sistema se encuentre implementado según características y requisitos básicos.

Cuadro N° 2
Programa Marco
Áreas / Sistemas / Número de Etapas

Áreas	Sistema
Recursos Humanos	Capacitación
Calidad de Atención a Usuarios	Higiene – Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo Evaluación de Desempeño Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS) Gobierno Electrónico Simplificación de Trámites
Planificación / Control / Gestión Territorial Integrada	Planificación / Control de Gestión Auditoría Interna Gestión Territorial Integrada
Administración Financiera	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público Administración Financiero - Contable
Enfoque de Género	Enfoque de Género

Fuente: Programa de Mejoramiento de la Gestión, Programa Marco año 2004.

COMUNICACIÓN

Funciones de la Comunicación

La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

La comunicación actúa para **controlar** el comportamiento individual de diversas maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenerse los empleados. Por ejemplo, cuando se pide a los subordinados que comuniquen primero a su jefe inmediato cualquier irregularidad relacionada con el trabajo, con el propósito de seguir la descripción de su puesto o de cumplir con las políticas de la compañía, la comunicación funge como una función de control. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a unos miembros que producen más que los demás y hacen que el resto del grupo se vea mal, informalmente se lo comunican y controlan su comportamiento.

La comunicación favorece la **motivación** al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso hacia las metas y el reforzamiento de un comportamiento deseado estimulan la motivación y requiere de la comunicación.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La comunicación, por tanto, proporciona un alivio a la

expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de necesidades sociales.

La función final que la comunicación desarrolla se relaciona con su papel de facilitador de la toma de decisiones. Proporciona la **información** que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir la información que los individuos y grupos necesitan para identificar y evaluar las opciones alternativas.

Ninguna de estas cuatro funciones debería considerarse más importante que las otras. Para que los grupos desempeñen eficazmente, necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar las decisiones.

Una idea, no importa cuán grandiosa sea,
no sirve hasta que es transmitida y
entendida por los demás.

Un Modelo de Comunicación

Para que la comunicación tenga lugar, es necesario un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Este pasa a través de una fuente (el transmisor) y un receptor. El mensaje es codificado (convertido en una forma simbólica) y luego enviado mediante algún medio (canal) al receptor, quien traduce nuevamente (decodifica) el mensaje originado por la fuente. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.

Sin lugar a dudas, que el éxito de un escritor va a depender de sus habilidades como tal, si no cuenta con éstas habilidades, sus mensajes no serán recibidos por el lector o el estudiante en forma deseada. El éxito total de cada persona se determina, también, por las habilidades de hablar, leer, escuchar y razonar.

Nuestras actitudes influyen en nuestro comportamiento. Tenemos ideas preconcebidas sobre temas diversos y esas actitudes afectan nuestras comunicaciones. Además, estamos restringidos en nuestra actividad e comunicación, lo que limita nuestro conocimiento sobre un tema en particular. No podemos comunicar lo que no sabemos y aunque nuestro conocimiento fuera demasiado amplio, es posible que nuestro receptor no entendiera nuestro mensaje. Es claro que la cantidad de conocimiento que la fuente tenga acerca de un tema afectará el mensaje que desea transmitir. Y, por último, así como las actitudes influyen en nuestro comportamiento, así también lo hace la posición que ocupamos en el sistema sociocultural en el cual existimos. Las creencias y los valores del emisor, como parte de su cultura, actúan como influencias en tanto que es fuente comunicadora.

Para Darío Rodríguez²², es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización que se estudia, porque a partir de él podrán conocerse los principales problemas de ésta. Para él todo problema de la organización es un problema de comunicación y puede ser detectado a través del sistema de comunicación de la organización.

- i. Comunicación descendente, órdenes, contactos entre superiores y subordinados, uso y calidad de boletines, uso y calidad de diarios y revistas, uso de reuniones globales, uso de reuniones por

²² Rodríguez M., Darío, "Diagnóstico Organizacional", Ediciones Universidad Católica de Chile, Chile, 1995.

departamentos, uso de sistema de información común para todas las personas, en todos los niveles, diferencias entre informaciones recibidas por distintos departamentos; **manejo de la información como poder;**

- ii. Comunicaciones ascendentes, procedimientos de conducto regular, procedimientos de quejas, procedimientos de sugerencias, filtraje en la información, bloqueos deliberados a la información, aislamiento informativo del jefe;
- iii. Comunicaciones horizontales, entre pares, comunicaciones propias del flujo de trabajo, comunicaciones propias de los períodos de descanso, comunicaciones durante el transporte, surgimiento del rumor, y
- iv. Sistema de comunicaciones formal versus sistema informal de comunicaciones. El rumor: funciones y disfunciones.

Para Chiavenato²³, la comunicación es transmitida a alguien con quien entra a compartirse. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de ésta la reciba y la comprenda. La simple transmisión de información, sin recibirla, no es comunicación. Comunicar significa volver común a una o varias personas determinada información.

En el proceso de comunicación están presentes cinco elementos fundamentales:

²³ Chiavenato, Idalberto, op. cit.

1. Emisor o fuente: Persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, hacia un destinatario.
2. Transmisor o codificador: Equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y esté disponible en el canal.
3. Canal: Parte del sistema que establece el contacto entre la fuente y el destino, que están físicamente próximos o distantes.
4. Receptor o decodificador: Equipo situado entre el canal y el destino: decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
5. Destino: Persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

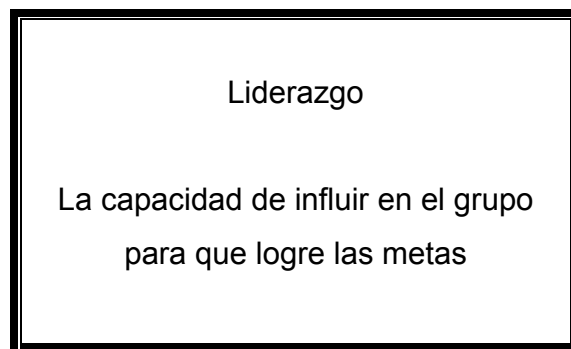
Acerca del **rumor o chisme** Robbins, nos dice que éste tiene tres características principales. Primero, no está controlado por la gerencia. Segundo es percibido por la mayoría de los empleados como más creíble y confiables que las comunicaciones formales emitidas por la alta gerencia superior. Tercero, se utiliza enormemente para servir a los propios intereses de las personas dentro de él.

Los rumores tienen cuando menos cuatro propósitos: estructurar y reducir la aprensión; darle un sentido a la información limitada o fragmentada; servir como un vehículo para organizar a los miembros del grupo, posiblemente externos, en coaliciones; y señalar el estado del emisor (“soy un interno y con respecto a este rumor, tú eres un externo). Las investigaciones indican que los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión.

Por último, el rumor persistirá hasta que se satisfagan los deseos y expectativas creadoras de la incertidumbre que fundamentan el rumor, o bien, hasta que la aprensión se reduzca.

LIDERAZGO

Según Robbins, pocos términos del comportamiento organizacional, inspiran menos acuerdo en la definición que el de liderazgo. Como señaló un experto, “hay tantas definiciones como personas que han tratado de definir el concepto”.



Aunque casi todo el mundo parece estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor de si el liderazgo debe o no ser coercitivo (en oposición a usar la autoridad, las recompensas y los castigos para ejercer influencia sobre los seguidores) y si es distintivo de la gerencia; aunque el debate está centrado en que el liderazgo y la gerencia son diferentes.

Por ejemplo, Abraham Zaleznik, de la Escuela de Negocios de Harvard, sostiene que los líderes y los gerentes son dos tipos muy diferentes de personas. Difieren en la motivación, en su historia personal y en cómo

piensan y actúan. También, dice que los gerentes tienden a adoptar una actitud impersonal, si no es que pasiva, hacia las metas, mientras que los líderes asumen una actitud personal y activa. Los gerentes tienden a ver el trabajo como un proceso de capacitación, que involucra alguna combinación de gente e ideas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones. Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo (de hecho a menudo están dispuestos temperamentamente a buscar el riesgo y el peligro, especialmente cuando la oportunidad y la recompensa parecen altas). Los gerentes prefieren trabajar con gente; evitan la actividad solitaria ya que los pone nerviosos. Se relacionan con gente de acuerdo con el papel que juegan en una secuencia de eventos o en un proceso de toma de decisiones. Los líderes, a quienes preocupan las ideas, se relacionan con la gente en forma más intuitiva y de más empatía.

La definición de liderazgo más amplia, lo define como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización. Ya que las posiciones gerenciales vienen con algún grado de autoridad designada formalmente, una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que él o ella tienen en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes; ni, para el caso, todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos, no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo no formal, esto es, la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización, es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal; en otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo, como también por la designación formal para dirigir al grupo.

Qué es un Líder²⁴

Lo que caracteriza al líder es su **habilidad para conducir equipos**. Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común.

Además, de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza por su **visión de futuro**. Es una persona que mira a largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

El líder se **anticipa a los cambios**, se adelanta a los competidores. Una persona que no tuviera visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder.

En las metas que plantea, el líder **persigue tanto el bien de la empresa como el particular, como cada uno de sus miembros**. Consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luche por ellas con todo su empeño.

Características Básicas del Líder

Estas características básicas, son necesarias para que exista un auténtico líder, la ausencia de una de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo.

Visionario: El líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.

²⁴ www.aulafacil.com/Liderazgo

Persona de acción: El líder no sólo fija unos objetivos exigentes, sino que lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito.

Brillante: El líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por su claridad de sus planteamientos o probablemente por una combinación de lo anterior.

Coraje: El líder no se amilana ante las dificultades, las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta.

Contagia entusiasmo: El líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas son positivas, tanto para la empresa, como para los empleados.

Gran comunicador: Debe poseer cualidades de buen comunicador, habilidad que le va a permitir “vender” su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.

Convincente: El líder es persuasivo, sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.

Gran negociador: El líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, etc.

Capacidad de mando: El líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario.

Exigente: Con sus empleados, pero también consigo mismo; la lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia.

Carismático: Esta es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es un auténtico magnetismo personal, además permite ganarse al equipo.

Honestidad: El líder debe poseer unos elevados valores éticos, ya que son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo.

Cumplidor: Tiene que ser una persona de palabra; lo que promete lo cumple.

Coherente: El líder tiene que vivir aquello que predica; si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar el ejemplo, no puede exigir algo a sus subordinados que no cumpla.

La Gerencia Pública del Siglo XXI²⁵

La creación del Servicio Civil forma parte de los Acuerdos de Modernización alcanzados en enero del 2003, que permitieron la creación del Sistema de Alta Dirección Pública, mecanismo que perfecciona la selección de equipos directivos profesionales, con el fin de dotar al gobierno central de Altos Directivos competentes e idóneos, que optimicen la gestión de las instituciones públicas. Se responde de esta manera a las tres grandes exigencias que hace hoy la ciudadanía a los gobiernos; que estén empatizados con las necesidades de la gente, que tengan claro lo que quieren y que sean transparentes.

²⁵ La Gerencia Pública del Siglo XXI. Presentación en power point, de la página: www.serviciocivil.cl

“Valores, conocimientos, experiencia, compromiso y vocación de servicio público; son realmente elementos esenciales para la selección de Líderes Gerentes Públicos de nuestro País...”

Por tanto, la gerencia pública debe evolucionar hacia los siguientes aspectos:

- Mayor capacidad para resolver problemas en el proceso de decisión
- Estímulo de la creatividad y la innovación en el proceso de decisión
- Delegación de responsabilidades y estímulo de la iniciativa
- Motivador de la totalidad de las personas que integran el equipo
- Tratar de integrar todos los grupos marginales, para conseguir el mayor número de sinergias posibles, y
- Evolucionar hacia estructuras más dinámicas, flexibles y adaptativas.

Asimismo, el gerente público debe contar con los siguientes conocimientos y habilidades:

- Especialista en su propia área
- Conocimientos y capacidad analítica para penetrar en las diferentes materias de las políticas públicas
- Conocimientos amplios en el ámbito del análisis técnico – económico – financiero – ambiental
- Conocimientos y dominio de las técnicas de marketing
- Capacidad de planificación

- Conocimientos y dominio en la administración de proyectos
- Conocimientos en las nuevas TIC, gobierno electrónico y gobierno inteligente
- Capacidad para la toma de decisiones y la venta de las mismas, y
- Capacidad y habilidad de comunicar, negociar, motivar, escuchar, integrar a los individuos de todos los niveles, mediante el consenso y la delegación del poder.

Además, de conocimientos y habilidades, el Gerente Público debe poseer cualidades personales, acordes con el cargo que desempeña:

- Agilidad mental e intelectualmente destacable; entusiasta y enérgico
- Honesto, íntegro, flexible, decisivo, capaz de resistir largas controversias y de acabar con los conflictos
- Con mente abierta y favorable al cambio
- Proactivo ante las necesidades del buen servicio público, decidida orientación hacia la gestión moderna y enterado de las oportunidades nuevas del entorno
- Informado del contexto internacional y sensible a otras culturas, y
- Motivado con una altísima vocación de servicio público.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Dado que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que, en conjunto, ofrecen una visión global de la organización.

En este sentido, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como: el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la “personalidad” de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a

estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- i. Variables del ambiente físico, tales como: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- ii. Variables estructurales, tales como: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- iii. Variables del ambiente social, tales como: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- iv. Variables personales, tales como: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- v. Variables propias del comportamiento organizacional, tales como: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

Por tanto, el concepto de clima organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen

lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Características del Clima Organizacional

- i. El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- ii. El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- iii. El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y efectivamente en el desempeño de sus tareas. Por otra parte, un mal clima, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- iv. El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se

quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

- v. El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y, sin darse cuenta, contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- vi. El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como: estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- vii. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configuran el clima organizacional.

- viii. En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variables para que este sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración. En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectistas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior.

Rotación²⁶

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros y el promedio de trabajadores que pertenecer a la organización en cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente, en mayor o menor grado, de los fenómenos internos o externos de la organización.

²⁶ Chiavenato, Idalberto, op. cit.

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc.:

Entre las causas internas, pueden mencionarse las siguientes:

- Política salarial de la organización
- Política de beneficios sociales
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo
- Moral del personal de la organización
- **Cultura organizacional de la empresa**
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento del personal
- Política disciplinaria de la organización
- Criterios de evaluación de desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización

Ausentismo

Este término es empleado es utilizado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización.

También, se refiere a las ausencias en momentos en que los empleados deberían estar trabajando normalmente. El ausentismo no siempre ocurre por causa del empleado; También pueden causarlo la organización, la

deficiente supervisión, la superespecialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

Las principales causas del ausentismo son:

- Enfermedad comprobada
- Enfermedad no comprobada
- Razones familiares
- Retardos involuntarios por fuerza mayor
- Faltas voluntarias por motivos personales
- Dificultades o problemas financieros
- Problemas de transporte
- Baja motivación para trabajar
- Escasa supervisión de la jefatura
- Política inadecuada de la organización
- Accidente del trabajo

Modernización del Estado y el Clima Organizacional

El clima organizacional dentro del Proceso de Modernización del Estado, fue una preocupación importante, tanto para el Programa de Reforma y Modernización del Estado (PRYME), como para la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), manifestado en el Acuerdo Gobierno – ANEF, firmado el 5 de octubre de 1997.

En este documento se plantean una política salarial ligada al desempeño, a la responsabilidad y a la calidad del trabajo realizado; políticas de capacitación y entrenamiento laboral acordes con los desafíos que

representan el desarrollo del país y las políticas de modernización; el mejoramiento del clima laboral y las condiciones de trabajo, destacándose el compromiso por mejorar los mecanismos de ascenso y movilidad vertical y horizontal, a través de concursos basados en el mérito; un plan de retiro anticipado y otros beneficios sociales adicionales.

MOTIVACIÓN²⁷

Chiavenato, indica de manera amplia, que motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Algunos autores extranjeros explican que “los actos del ser humano son guiados por su conocimiento (lo que piensa, sabe y prevé). Sin embargo, preguntarse por qué actúa de esto o de aquella manera corresponde al campo de la motivación.

Por tanto, la motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatutos y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano.

Para funcionar dentro de una organización, hay que seguir ciertos estándares de comportamiento; por tanto, las organizaciones tienen un sistema de recompensa (incentivos para estimular ciertos tipos de comportamientos) y castigos (sanciones o penas – reales o potenciales – para impedir ciertos

²⁷ Chiavenato, Idalberto, op. cit.

tipos de comportamientos), con el fin de limitar el comportamiento de las personas.

El sistema de recompensa, que está íntimamente ligado con la motivación, incluye un paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de su personal, más los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios. No sólo se consideran los salarios, vacaciones, ascensos o posiciones más elevadas (con mayores salarios y beneficios), sino también algunas recompensas como garantía de estabilidad en el cargo, cambios de puesto hacia posiciones más desafiantes o hacia posiciones que lleven a un progreso, a un desarrollo adicional y a varias formas de reconocimiento por el servicio prestado.

Por otra parte, el sistema de castigo incluye una serie de medidas disciplinarias, tendientes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían de las rutas esperadas, así como para impedir que se repitan (advertencias verbales o escritas) o, en casos extremos, a castigar la reincidencia (suspensión del trabajo) o desvinculando de la organización al o la responsable.

Tanto la recompensa (sueldo, beneficios, bonos, etc.), como el castigo (acciones disciplinarias, anotaciones de demérito, etc.), constituyen los factores básicos que inducen al individuo a trabajar en beneficio de la organización. Asimismo, tradicionalmente se ha supuesto que las recompensas sean factores escasos y que jamás deberían exceder las contribuciones y los recursos previamente asignados en la organización.

Por consiguiente, las recompensas se aplican para reforzar las actividades humanas, como ser: aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo; ampliar la interdependencia con terceros y con el

sistema o la organización; y ayudar a consolidar el control que el sistema o la organización total, ejerce sobre su propio destino.

Primeras Teorías de la Motivación²⁸

La década de los cincuenta fue un período fructífero en el desarrollo de los conceptos motivacionales. Tres teorías se formularon durante este período, las cuales, aunque duramente atacadas y ahora cuestionables en términos de validación, son todavía probablemente las explicaciones mejor conocidas de la motivación del individuo. Estas teorías representan la base sobre la cual se han desarrollado las teorías contemporáneas y en la práctica, los gerentes, por lo regular, las utilizan para explicar la motivación del personal; estas son: de la jerarquía de las necesidades, de Maslow; las teorías X e Y, de Mac Gregor; y la teoría de la motivación – higiene, de Herzberg.

Probablemente la más conocida sea la de **Jerarquía de las Necesidades**, de Abraham Maslow, quien formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Fisiológicas: Incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.
2. Seguridad: Incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.
3. Social: Incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. Estima: Considera los factores de estima interna, como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como, también, los factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.

²⁸ Robbins, Stephen P., op. cit.

5. Autorrealización: El impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse, incluye el crecimiento, lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha, ya no motiva; así es que de acuerdo a Maslow, si se desea motivar a alguien, se necesita entender en qué nivel de la jerarquía está actualmente esta persona y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel que está inmediatamente arriba.

CAPITULO IV
DISEÑO METODOLOGICO

DISEÑO METODOLOGICO

Investigar es vivir en la pasión de la vivencia, es sentir la felicidad de lograr lo que se veía lejos, es sentirse vivo en cada reto superado y es, ante todo, sentir el placer de la derrota cuando se ha descubierto que se estaba en un error.

Tipo de Estudio²⁹

La presente investigación se introduce en la metodología exploratoria y descriptiva, teniendo como propósito conocer la realidad a través del propio actor", sentir la percepción, emociones, acciones, significados, y experiencias, de los funcionarios del Nivel Central de SERNAM que viven diariamente el proceso de modernización en la gestión pública.

Elegimos el método exploratorio porque a través de él hemos podido adentrarnos y familiarizarnos con el tema, obtener información, identificar conceptos o variables, determinar tendencias y medir comportamientos.

De acuerdo a lo anterior para abordar la investigación en primera instancia se recurrió a diversas fuentes de información como lo son documentos escritos, conversaciones con personas claves, con el propósito de realizar un primer sondeo respecto a la cultura organizacional de la Dirección Nacional de

²⁹. Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., "Metodología de la Investigación", Mc Graw Hill, México, 1998.

SERNAM y poder analizar el conocimiento que existe respecto a sus principales elementos.

Con la información obtenida se busca responder las preguntas directrices definidas, logrando así validarlas o refutarlas según sea el caso.

A través de esta elección metodológica, se pretende rescatar la particular percepción de los funcionarios del SERNAM en relación con el proceso de modernización de la gestión pública; el sentido, la valoración, el impacto, sus efectos, su aplicación, de que les ha servido y la coherencia entre este proceso y sus funciones, de modo que sean los propios funcionarios los que puedan dar cuenta de su realidad Institucional, para así, lograr un servicio público cada día más eficiente, participativo, humano y centrado en las personas.

Se optó por la investigación exploratoria debido a que a través de ella es posible obtener una noción preliminar de la situación con costo y tiempo mínimo. Asimismo porque se caracteriza por su flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y para descubrir otros puntos de vista no reconocidos previamente.

Las personas a las que se les aplicó esta investigación representan los dos tercios de los funcionarios que se desempeñan en el SERNAM de la Dirección Nacional

Asimismo a través de la metodología descriptiva, lograremos caracterizar nuestro objeto de estudio, señalar sus características y especificar sus propiedades importantes (Dankhe, 1986)

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta de esa realidad investigada

Duración de la Investigación

El estudio se realizó durante los meses de Marzo a Noviembre del 2005. Se inició en Marzo con la observación directa y el análisis de todos los documentos institucionales; En Septiembre se aplicó la encuesta, posteriormente se realizó el análisis y tabulación de la información obtenida.

Universo de Estudio

Los funcionarios que se consideraron en el estudio son, Profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares que se desempeñan en la Dirección Nacional del Servicio Nacional de la Mujer.

De acuerdo a la información obtenida desde la Unidad de Desarrollo de las Personas - Area de Personal, el universo de los trabajadores en la Dirección Nacional de SERNAM es de 146 (100%). Se estimó pertinente no aplicar la encuesta a los directivos, por lo que nuestro universo de estudio, quedó constituido por 136 personas.

Muestra de Estudio

Compuesta por 90 Funcionarias y funcionarias de los distintos escalafones, que corresponden a los 2/3 del total del universo de estudio, cuya estratificación se estableció manteniendo el prorrato porcentual dentro de cada escalafón

La muestra se divide en 5 segmentos, a saber:

- | | | |
|-----------------------------|---|-------------|
| 1. Escalafón Profesional | : | 53 personas |
| 2. Escalafón Técnico | : | 16 personas |
| 3. Escalafón Administrativo | : | 11 personas |

4. Escalafón Auxiliar : 4 personas

5. Personal empresa externa : 6 personas

Total Encuestados : 90 Personas

Del total de encuestas entregadas, 82 fueron contestadas, ya que 3 personas se encontraban con licencia médica, 3 con permiso administrativo y 2 con feriado legal, la semana en que se recolectaron.

Método de Recolección de Información

Se implementaron 3 formas de recolección de datos:

1.- Revisión de Información Primaria y Secundaria:

Se revisaron diferentes fuentes de información que comprenden memorias anuales del SERNAM, Evaluaciones, Ley que crea el Servicio entre otras, las que nos permitieron una primera aproximación a la situación objeto de estudio

El criterio para seleccionar la bibliografía radicó en el interés personal y la pertinencia del tema, encontrados en publicaciones antiguas y recientes.

2.- Entrevista en Profundidad

Se elaboró una entrevista en profundidad para la obtención de información relevante de la situación a investigar. Esta entrevista fue aplicada a 6 personal que laboran en distintos departamentos y/o áreas de la Dirección Nacional.

Nómina de Entrevistados

1. Vanessa Marmentini Sobrino, Profesional de Apoyo, Area Autonomía Económica y Superación de la Pobreza.
2. Francisco Rojas Arce, Jefe de Unidad de Desarrollo de las Personas, que incluye a las áreas de Personal, Bienestar y Capacitación.
3. Sylvia Musalem, Asesora Gabinete Ministra
4. Mirto Martones Viñales, Profesional Departamento de Planificación, Control de Gestión e Innovación.
5. Andrea Figueroa Hinojosa, Profesional de Apoyo del Departamento de Comunicaciones
6. Rene Aros Barraza, Asesor Subdirección

Entrevista

Se elaboró una entrevista personalizada sobre la base de preguntas abiertas, la que estuvo dirigida a personas claves de la institución, que desde su trabajo específico, experiencia y antigüedad en el Servicio, nos brindaran información relevante respecto de la situación actual en que se encuentra la Dirección Nacional del SERNAM a partir de la implementación del Proceso de Modernización del Estado.

Para llevar a efecto las entrevistas, nos contactamos personalmente, concretamos citas con cada uno de ellos para diferentes días. Se daba inicio a la entrevista con una charla en la que se exponía el propósito del trabajo, se

les comunicaba a los entrevistados cuál era la información que se necesitaba de ellos, luego de cada una de las grabaciones, se transcribieron las cintas, y se revisó y seleccionó la información que serviría de base para la elaboración de la encuesta.

Formato Entrevista Aplicada

1. A su juicio, ¿cuáles son las características que debieran tener las y los Directivos del SERNAM, a partir del Proceso de Modernización del Estado?
2. ¿Cómo percibe usted al SERNAM, a partir del Proceso de Modernización del Estado?
3. ¿La implementación del Proceso de Modernización del Estado, ha implicado cambios en la cultura existente en el SERNAM?
4. ¿Cómo siente usted el clima laboral del SERNAM? y ¿cómo es la relación y comunicación entre la Dirección y el personal?
5. ¿Cree usted que las y los trabajadores del SERNAM se sienten comprometidos, motivados y perciben el Proceso de Modernización de la misma forma que la Dirección?
6. Dentro de la Modernización del Estado, ¿existe un reconocimiento por la labor de las y los funcionarios? y ¿cree usted que este se refleja en forma igualitaria en los incentivos económicos?

Encuesta

A partir de la información relevante entregada por las entrevistas en profundidad, se procedió a la confección de una encuesta, utilizando el modelo Likert de medición de comportamiento. Este modelo fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta, sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado; consistente en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide a la persona que externalice su reacción, eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

Para la presente encuesta hemos trabajado sobre la base de 29 aseveraciones o afirmaciones, las que abarcaron los siguientes ítem:

Primer Bloque	:	Creencias y Valores
Segundo Bloque	:	Normas y Procedimientos
Tercer Bloque	:	Sistema de Recompensa
Cuarto Bloque	:	Comunicación
Quinto Bloque	:	Liderazgo
Sexto Bloque	:	Clima Organizacional
Séptimo Bloque	:	Motivación

La metodología para aplicar el instrumento, está fundamentada en presentar a las y los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación con las tendencias dentro de la organización.

Categorías Utilizadas en la Encuesta

Alternativa A	:	Muy de acuerdo
Alternativa B	:	De acuerdo
Alternativa C	:	Ni en acuerdo Ni en desacuerdo
Alternativa D	:	En desacuerdo
Alternativa E	:	Totalmente en desacuerdo

Formato de la Encuesta Aplicada

CREENCIAS Y VALORES	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Es un orgullo pertenecer al Servicio Nacional de la Mujer					
La lealtad y compromiso son característicos del SERNAM					
El SERNAM es un Servicio afectivo y acogedor					
Sus compañeras y compañeros más cercanos son solidarios; siempre hay apoyo mutuo					

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Los procedimientos internos son excesivamente burocráticos					
El mayor interés del SERNAM es lograr que el trabajo sea realizado					
Las y los funcionarios tienen claridad en el establecimiento de prioridades internas de la Institución					
Los procedimientos internos están formalizados y son conocidos por todo el personal					
Las y los funcionarios tienen clara sus responsabilidades					

SISTEMA DE RECOMPENSA	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Para las y los directivos del SERNAM, el recurso humano existente es importante					
A partir de la Modernización del Estado, el PMG reconoce la labor de todo el personal					
La remuneración es acorde al trabajo que se ejecuta					
La promoción en los puestos de trabajo, es únicamente en recompensa al trabajo desarrollado, rendimiento laboral y experiencia del o la funcionaria					
El trabajo está mal distribuido, en algunos puestos de trabajo se tienen más funciones, ganando lo mismo					

COMUNICACIÓN	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
El sistema de comunicación mantiene informado al conjunto de la Institución					
El SERNAM es integrador y mantiene comprometido al personal con los objetivos de la Institución					
Las jefaturas escuchan las sugerencias de las y los trabajadores y tienen en consideración sus iniciativas personales					
En el SERNAM, el rumor se utiliza como un mecanismo habitual para la toma de decisiones					

LIDERAZGO	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
El personal de SERNAM confía en sus autoridades					
Las y los directivos de SERNAM, son expertos y eficientes					
Las y los directivos de SERNAM, son personas innovadoras y tomadoras de riesgos					
La gestión de las y los líderes de SERNAM es participativa					

CLIMA ORGANIZACIONAL	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Existe mucha rotación y ausentismo al interior del SERNAM					
Existe un alto grado de seguridad en los puestos de trabajo					
El Proceso de Modernización del Estado, influye positivamente en el clima organizacional					

MOTIVACIÓN	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Los errores se tratan en una forma amenazante, buscando siempre al o la culpable					
La remuneración no lo es todo y existen otros factores que la compensan					
En el SERNAM hay bastante autonomía en el trabajo					
Todos saben lo que aporta su trabajo al conjunto de la Institución					

ESCALAFON : _____

SITUACION CONTRACTUAL : _____

ANTIGÜEDAD EN EL SERNAM : _____

Dentro de la aplicación de la encuesta, nos pareció relevante considerar a trabajadores de empresa externa, porque aún cuando su relación contractual no es con SERNAM, corresponde a un segmento importante del personal que labora dentro de la Dirección Nacional y que la institución considera dentro de sus políticas de recursos humanos, como por ejemplo: segunda prioridad dentro del personal de reemplazo o vacantes.

Mediante la encuesta se buscó medir las percepciones y actitudes de los funcionarios del SERNAM Nacional, con la implementación del proceso de modernización del estado y los efectos que este proceso ha tenido en su cultura organizacional. Se realizaron 29 aseveraciones o afirmaciones, situadas desde el polo más favorable al más desfavorable, de tal manera que la variación de las respuestas corresponde a las diferencias individuales de las personas encuestadas.

Prueba de la Encuesta

Se realizó una prueba piloto de la encuesta y una estandarización, para tener más precisión sobre el particular. Tanto la distribución como la recolección de la información se hizo personalmente.

CAPITULO V
INFORME DE RESULTADOS
DE VARIABLES

CAPITULO VI
ANALISIS DE RESULTADO
DE VARIABLES

ANÁLISIS DE VARIABLES

VARIABLE: CREENCIAS Y VALORES

Afirmación N° 1: *Es un orgullo pertenecer al Servicio Nacional de la Mujer.*

Un 79% se manifiesta a favor de esta afirmación. No hay duda que existe una fuerte adhesión a lo que el SERNAM representa como Institución Pública en la búsqueda de la igualdad de oportunidades entre hombre y mujeres, esto se reafirma a través de las palabras de Schein, quien dice que el segundo nivel de la cultura son los valores adoptados, es decir algo que valía la pena hacer o la razón para hacer lo que hacemos.

Un 12% (opción C), se manifiestan ni a favor ni en contra de la afirmación. Un 9% de la muestra esta compuesto por Profesionales, administrativo y Empresa externa, este segmento definitivamente no siente ningún lazo con la Institución, en el caso de los profesionales se puede explicar que sólo consideren al SERNAM como un medio para alcanzar sus propias metas, en el caso de los Administrativos y empresa externa, lo más probable es que no se sientan integrados ni llamados a participar de la misión de la Institución.

“La productividad depende esencialmente de dos motores “el orgullo de pertenecer a la empresa y el entusiasmo por el trabajo”

Dentro de las valoraciones, es importante destacar el compromiso con el trabajo, que mide en el grado en el cual una persona se identifica sociológicamente con éste y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse asimismo. Los empleados con un alto nivel de

compromiso con el trabajo, se identifican sobre manera con el trabajo y en realidad les importa la clase de trabajo que hacen.

Afirmación N° 2: *La lealtad y compromiso son características del SERNAM.*

Un 49%, de la muestra se manifiesta a favor de esta afirmación. Un 29% opina que la lealtad al interior de SERNAM, se manifiesta solo eventualmente y un 22% que cree que no hay lealtad y compromiso.

Tenemos que la lealtad es una cualidad del ser humano, vinculada a la actuación ética. Hay personas leales y personas que no lo son. La lealtad se da en personas con un profundo sentido del deber, de la responsabilidad y con capacidad de altruismo y desprendimiento. Pero, es preciso distinguir entre lealtad y compromiso. El compromiso es una manifestación de la lealtad, de lealtad aplicada. Hay formas de lograr el compromiso y hay actuaciones que lo destruyen.

La lealtad implica la voluntad de darse uno mismo, cumplir con la palabra dada, actuar con la mejor intención. La lealtad es incompatible con la mezquindad o con la avaricia. El compromiso es una manifestación de la lealtad, o sí queremos decirlo así, lealtad aplicada. La lealtad es la causa, el compromiso el efecto. Por esta razón, decimos que alguien "es" leal y que "está" comprometido.

Al igual que la identidad, la lealtad busca identificar y reconocer los intereses de la institución como propios, como asimismo, los valores, por tanto pertenecer a una empresa son identificarse con su cultura organizacional, lealtad significa tener la "camiseta puesta" con la institución; tanto el

compromiso como la lealtad son de doble vía, es decir de las personas hacia la institución y viceversa.

Afirmación N° 3: *El SERNAM es un servicio afectivo y acogedor.*

Un 43% por ciento tiene una respuesta positiva, este porcentaje esta constituido principalmente por el escalafón Técnico y Administrativo, esto se puede entender porque ambos desarrollan un tipo de trabajo más específico y complementario, por tanto, es susceptible a que se produzcan lazos de afectividad y de ayuda mutua.

Un 40% opta por la opción ni a favor ni en contra (C), esta opción esta representada principalmente por personal auxiliar tanto de SERNAM como de la empresa externa SAMI, y un 21% se manifiesta en contra de esta aseveración, en el caso del personal auxiliar es comprensible y explicable porque de acuerdo a sus expectativas no siempre son satisfechas por ello se sienten un poco más distante.

Sin embargo, que el mayor porcentaje de la muestra se incline por reconocer en el SERNAM un servicio afectivo y acogedor es un gran valor y una fortaleza, esto se reafirma a través de un extracto sobre los valores que dice que, “uno de los valores importantes dentro de la organización, es la solidaridad, que es sentirse uno con los demás; esto significa comprensión disponibilidad, colaboración. Lleva consigo involucrarse y compartir. Las manifestaciones de solidaridad son importantes, pues todos necesitamos sentir el apoyo moral, asimismo es bueno pedir ayuda cuando lo necesitamos”.

Afirmación N° 4: *Sus compañeras y compañeros más cercanos son solidarios, siempre hay apoyo mutuo.*

Un 73% de la muestra se manifiesta positivamente, es decir independientemente que en forma grupal o a nivel Institucional el ambiente sea mas bien distante o frío, al nivel de compañeros de labores en el trabajo cotidiano se dan relaciones más afectivas.

Robbins dice que cuando calificamos los valores individuales en términos de su intensidad, obtenemos el sistema de valores de una persona. Todos nosotros tenemos una jerarquía de valores que forma nuestro sistema de valores. Este sistema se identifica por la importancia relativa que asignamos a los valores como libertad, placer, respeto, honestidad, obediencia e igualdad.

“Lo que debe empujar a un hombre a ser verdaderamente solidario no es, en ningún momento, el hecho de que con eso se vaya a conseguir algún beneficio personal, sino la verdad de que esa otra persona es precisamente eso: persona. La convicción de igualdad y la virtud de la caridad son las que deben impulsar un acto solidario”.

VARIABLE: NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Afirmación N° 1: *Los procedimientos internos son excesivamente burocráticos.*

Un 32% de los encuestados dice estar muy de acuerdo, 40% opina estar de acuerdo, un 22% opina no estar de acuerdo ni en desacuerdo, un 2% dice estar en desacuerdo y un 4%, opina estar muy en desacuerdo con la afirmación.

En general habría una percepción que al interior del SERNAM Nacional los procedimientos son burocráticos. Sorprende en este sentido que dentro de los escalafones, los que mayoritariamente opinan a favor son los encuestados del escalafón administrativo con un 70% y el escalafón técnico con un 62%.

Darío Rodríguez plantea que el modelo burocrático organizacional, planteado por Max Weber se caracteriza por la división de funciones, cada miembro tiene una esfera limitada de actividades, los puestos de trabajo están ordenados jerárquicamente y sus operaciones se caracterizan por reglas impersonales, la calificación técnica es el criterio básico de selección de personal y el registro por escrito de los actos administrativos.

Las características antes señaladas nos indican que asumir un modelo burocrático de gestión es adoptar un modelo con poca flexibilidad que toma poco en cuenta lo que opinan los trabajadores, que limita el desarrollo, con una toma de decisiones jerárquica y que posibilita poco la participación..

Afirmación N° 2: El mayor interés del SERNAM, es lograr que el trabajo sea realizado.

Un 28% de los encuestados opina estar muy de acuerdo con la afirmación, mientras que un 49% opina estar de acuerdo, un 15% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo un 7% opina estar muy en desacuerdo y un 1% en desacuerdo.

El escalafón administrativo es mayoritariamente 69%, quien más percibe que efectivamente lo que en el SERNAM importa es que el trabajo se realice, sin importar como sea hecho.

Todos los grupos tienen normas establecidas, esto es, estándares aceptables de comportamiento por los miembros del grupo. Probablemente la más común sea la norma de desempeño. Los grupos de trabajo típicamente proporcionan a sus miembros pistas explícitas de qué tan duro deberían trabajar, cómo deben realizar el trabajo, cuál es el nivel de rendimiento, cuáles son los niveles apropiados de retraso y similares.

Afirmación N° 3: *Las y los funcionarios tienen claridad en el establecimiento de prioridades internas de la Institución.*

Un 10% de los encuestados opina muy de acuerdo, un 36% dice estar en acuerdo, un 31% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, un 23% opina estar en desacuerdo con la afirmación.

El escalafón administrativo es quien se muestra estar más en desacuerdo con la afirmación con un 38%, también el escalafón técnico y profesional, aunque opina que existe claridad en establecer prioridades, opina que hay oportunidades en que no existe claridad y se actúa sin priorizar lo más importante.

Tener claridad en el establecimiento de las prioridades significa aunar y dirigir los esfuerzos organizacionales hacia una misma dirección, significa crear sinergia al interior de los equipos, mayor productividad y desarrollo organizacional. "Todos para uno y uno para todos".

Según Schein, los miembros de un equipo exitoso invierten, una cantidad enorme de tiempo y esfuerzo en la discusión, formación y acuerdo sobre un propósito que les pertenece tanto colectiva como individualmente. Este propósito común, cuando es aceptado por el equipo, se vuelve el equivalente

de lo que la navegación celeste es para un capitán de un barco: proporciona la dirección y la guía bajo cualquier tipo de condiciones.

Afirmación N° 4: Los procedimientos internos son formalizados y conocidos por todo el personal.

Solo un 5% de los encuestados opina estar muy de acuerdo con la afirmación, un 20% dice estar de acuerdo, un 23% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, un 21% dice estar en desacuerdo y un 31% está muy en desacuerdo.

Quienes se inclinan más positivamente con la afirmación son los profesionales y quienes se manifiestan más negativamente es el escalafón auxiliar SAMI, también destacan los escalafones técnico, administrativo y auxiliar de SERNAM, quienes perciben más negativamente esta afirmación.

Esta afirmación se ve reforzada dado que actualmente el SERNAM carece de documentos formales que integren aspectos tales como, la inducción de las y los trabajadores que recién ingresan, tampoco existen manuales de procedimientos que regulen el quehacer de las distintas áreas y departamentos.

Debido esta falencia durante el año 2005, se hicieron gestiones para contratar una empresa externa que diseñe y elabore la totalidad de los procesos que se llevan a cabo en la Dirección Nacional.

Afirmación N° 5: *Las y los funcionarios tienen clara sus responsabilidades.*

Sólo un 2% de los encuestados responde muy de acuerdo, un 19% dice estar de acuerdo, un 34% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, un 18% dice estar en desacuerdo y un 27% dice estar muy en desacuerdo.

En general existe una percepción negativa frente a la afirmación, quienes más negativamente lo ven es el escalafón auxiliar de SAMI y el escalafón técnico, los auxiliares de SERNAM son los que lo evalúan más positivamente. Los profesionales consideran que algunos tienen claro lo que hay que hacer, pero que otros no.

Al respecto Schein, plantea que los miembros de los equipos deben estar de acuerdo en quien va a hacer qué y asegurarse de que todos los miembros contribuyan equitativamente para compartir la carga de trabajo.

Los equipos exitosos hacen a los miembros, individualmente y en conjunto responsable del propósito, las metas y el método del equipo. Tienen claro de que son responsables individualmente y en conjunto.

VARIABLE: SISTEMA DE RECOMPENSA

Afirmación N° 1: *Para las y los directivos de SERNAM, el recurso humano existente es importante.*

Un 18% está muy de acuerdo, el 26% de acuerdo, frente a un 33% que opina ni acuerdo ni en desacuerdo, 11% en desacuerdo, y un 12% que contesta muy en desacuerdo. En los resultados se percibe que existe una valoración del recurso humano, pero también se percibe que este reconocimiento no es para

todos. Uno de los escalafones que más fuertemente percibe esta discriminación es el escalafón técnico el 33% del escalafón opina que en el SERNAM Nacional ese reconocimiento no se manifiesta, junto con los auxiliares de SAMI con un 33% muy en desacuerdo con la afirmación.

Darío Rodríguez plantea que existen evidencias materiales y simbólicas de las diferencias entre posiciones y cargos; aceptadas y reconocidas como válidas o rechazadas.

De acuerdo a lo anterior, se puede concluir que en el SERNAM Nacional existe una tendencia a valorar el recurso humano, pero que esa valoración muchas veces esta relacionada con la posición que ocupa el cargo en la organización, ya que esta percepción de no valoración se manifiesta más fuertemente en los escalafones de cargos que están más en la línea operativa del Servicio.

Afirmación N° 2: A partir de la Modernización del Estado, el PMG reconoce la labor de todo el personal.

Sólo un 10% está muy de acuerdo con lo planteado, un 20% dice estar de acuerdo, un 30% ni en acuerdo ni en desacuerdo, un 22% en desacuerdo y un 18% muy en desacuerdo.

Como se puede apreciar existe una tendencia negativa respecto a la afirmación, alrededor de un 40% plantea que el PMG no reconoce la labor de todos, también existe un porcentaje que plantea que el PMG reconoce a una parte de los trabajadores su labor y a otros no los reconoce y un porcentaje mínimo que plantea que el reconocimiento es para todos.

Efectivamente una importante cantidad de trabajadores del SERNAM Nacional tiene contrato a Honorarios y aún cuando colaboran en el cumplimiento de las metas institucionales no se les recompensa a través de este programa..

Afirmación N° 3: *La remuneración es acorde al trabajo que se ejecuta*

Frente a esta afirmación los encuestados la perciben en un 25% muy de acuerdo, un 32% opina estar de acuerdo, 19%, señala no estar de acuerdo ni en desacuerdo, un 12% señala estar en desacuerdo, y un 22% señala estar muy en desacuerdo con la Afirmación.

El escalafón profesional es el que más positivamente percibe la afirmación, esto se explica porque dentro de la escala de sueldos del SERNAM Nacional, éstos ocupan la tercera posición en la estructura de sueldos. Los que señalan más negativamente la afirmación son los técnicos y los administrativos, lo que se explica porque a menor nivel en la escala jerárquica menores son las retribuciones económicas. A esto hay que agregar que existe una parte importante de personal a honorarios y empresa externa que no son considerados como parte de la dotación de la dirección, los que quedan excluidos de los reconocimientos que entrega el PMG.

Chiavenato, dice que las contribuciones que las personas hacen representan inversiones personales que deben proporcionar ciertos retornos en forma de incentivos o recompensas. Este complejo sistema de relaciones de intercambio se complica aún más porque cada persona analiza sus propias contribuciones (inversiones) y las compara con las contribuciones (inversiones) que las demás personas ofrecen a la organización. Incluso comparan sus recompensas (retornos) con las recompensas (retornos) recibidas por las demás personas. Cuando los dos miembros de la ecuación son equivalentes, se da una situación de equidad, la persona experimenta un sentimiento de satisfacción. Cuando los

dos miembros de la ecuación no son iguales (el primer término es mayor que el segundo, o el segundo es mayor que el primero), se presenta una situación de inequidad. Cuando hay inequidad, la persona experimenta un sentimiento de injusticia y de insatisfacción, que aumenta en la medida en que crece la inequidad.

Afirmación N° 4: La promoción en los puestos de trabajo, es únicamente en recompensa al trabajo desarrollado, rendimiento laboral y experiencia del o la funcionaria.

El 23 % de los encuestados se manifiesta positivamente por esta afirmación, respecto de un 32 % que opina que la promoción se realiza en recompensa al trabajo desarrollado y experiencia, para ciertas personas, pero que igualmente, existen promociones que no son exclusivamente por el trabajo desarrollado, sino obedecen a otras formas de promoción, como por ejemplo confianza política, parentesco familiar, amistad, etc.. Asimismo existe una 17% de personas en desacuerdo respecto al funcionamiento del sistema de recompensa, y un 28% de encuestados que definitivamente opinan que en el SERNAM no existe un sistema claro de promoción para el personal.

Cabe destacar que del personal que evalúa más negativamente la afirmación es el escalafón técnico, esto podría explicarse porque a pesar de que la mayoría de las personas encuestadas ha seguido la enseñanza superior, a la hora de encasillarlas en el escalafón profesional no es posible y sólo se les brinda la asignación por título profesional, lo cual desmejora su posición y valoración profesional dentro de la institución.

En el caso del escalafón administrativo, también esta afirmación aparece más negativa, debido a que aún cuando existe una política de recursos humanos no siempre actúa como mecanismo de decisión frente a situaciones de estímulo o

promoción, debido a que existen otros como por ejemplo: influencia política, de amistad o cercanía con las autoridades para ser promovido o no.

Estos resultados se ven reafirmados con lo señalado por Darío Rodríguez que señala que el sistema de recompensas de la organización influencia a los tomadores de decisiones, en el sentido que les sugiere que opciones son preferibles en términos de paga personal.

Recompensar un comportamiento con reconocimiento inmediatamente después de dicho comportamiento, probablemente provoque que éste se repita. El reconocimiento puede adoptar muchas formas. Con los empleados con una fuerte necesidad de aceptación social, puede reconocerse públicamente los logros y para incrementar la cohesión del grupo y la motivación, puede celebrar los éxitos de equipo.

Rodríguez, también señala que en comparación con otros motivadores, el reconocer el desempeño superior de un empleado cuesta poco o nada, plantea asimismo, que el sistema de recompensa necesita ser constantemente desarrollado para alentar los esfuerzos cooperativos en lugar de los competitivos. Los ascensos, los incrementos de salario y otras formas de reconocimiento deberían dárseles a los individuos en relación con su eficacia como miembros colaboradores del equipo.

El sistema de recompensa y, por tanto, la remuneración y la promoción de los puestos de trabajo, pasan por la descripción, evaluación de cargos y desempeño.

De acuerdo a lo señalado se puede concluir que en el SERNAM Nacional, al no haber un documento sistematizado de descripción de cargos, contribuye a que también no exista claridad respecto a la implementación de un adecuado

sistema de recompensa, lo que influye en la percepción de los encuestados que señala que actualmente el sistema opera discrecionalmente y no en forma clara e igualitaria para el conjunto de los trabajadores de la Dirección Nacional.

Afirmación N° 5: *El trabajo está mal distribuido, en algunos puestos de trabajo se tienen más funciones, ganando lo mismo.*

Un 35% de los entrevistados opina estar muy de acuerdo con la afirmación, frente a un 35% que opina estar de acuerdo, un 21% que opina no estar de acuerdo ni en desacuerdo, un 11% que opina estar en desacuerdo y un 9% que opina estar muy en desacuerdo.

Frente a los resultados más de la mitad de los encuestados, confirma que en el SERNAM Nacional, no existe una distribución racional del trabajo al interior de los equipos y que hay personas que hacen más y otras que hacen menos de lo que deberían hacer respecto a su función y de su remuneración.

Rodríguez señala, que las organizaciones tienen diferentes formas de dividir minuciosamente el trabajo, es decir, en el ámbito de los cargos y puestos de trabajo, se puede optar por diversos sistemas. Una información de gran importancia que puede ser obtenida en los departamentos de personal de las organizaciones, es la que se refiere a las características de los manuales de descripción de cargos. Las antiguas organizaciones burocráticas de gran tamaño contaban con extensos listados en que se describían innumerables cargos. Hoy en día la tendencia mundial es hacia una disminución significativa del número de cargos y de la enorme especificación de cada uno de ellos.

Como se señalaba anteriormente en el SERNAM Nacional se encuentra en proceso de validar la descripción de cargos, por lo que mientras este proceso

no esté concluido existirán dificultades para realizar una distribución igualitaria del trabajo al interior de los equipos.

VARIABLE: COMUNICACION

Afirmación N° 1: El sistema de comunicación mantiene informado al conjunto de la Institución.

Un 47% de la muestra se manifiesta positivamente, un 40%, se manifiesta a través de la opción medianamente de acuerdo y un 13% no está de acuerdo con la afirmación.

El sistema de comunicación que ha implementado SERNAM, básicamente tiene que ver con tecnología, cuenta con una página Web, con intranet, correo electrónico etc. Sin embargo la gran queja de los funcionarios va por lo impersonal que es este mismo sistema.

Una comunicación más personalizada favorece la motivación al aclarar a los funcionarios lo que se ha hecho, si sé esta desempeñando bien, y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que se está por debajo del promedio etc.

Según Chiavenato, las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o con un ambiente mediante la comunicación. La comunicación implica transferencia de información y significa comprensión de una persona a otra, es el proceso de transmitir información y significado de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos. Una comunicación implica transacciones entre las personas.

Toda comunicación necesita al menos dos personas la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede establecer comunicación, puesto que el acto de comunicarse sólo puede completarse cuando existe un receptor.

Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que esta es la red que integra y coordina todas las dependencias.

Afirmación N° 2: El SERNAM es integrador y mantiene comprometido al personal con los objetivos de la Institución

Un 49% de la muestra se muestra positivamente a esta aseveración, estos resultados se ven reafirmados por lo que dice Rodríguez.

Una organización se constituye mediante las comunicaciones. Es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización, porque a partir de él podrá conocerse los principales problemas de estas. Todo problema de la organización es un problema de comunicación y puede ser detectado a través del sistema de comunicación de la organización.

Schein, dice que el grado de esfuerzo que un individuo ejerce depende de sus percepciones de las relaciones esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensa y recompensa-satisfacción de la meta. Si a los individuos no se les dan los datos necesarios para hacer que perciban una alta probabilidad entre estas relaciones, la motivación se verá afectada. Así pues, la comunicación tiene un papel significativo en la determinación del nivel de motivación del empleado.

Muchas veces la comunicación descendente es lenta y tardía, estas demoras pueden ser frustrantes para los individuos y para la organización.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral. Las personas comprenden mejor sus labores y se sienten más involucradas en ellas.

Afirmación N° 3: Las jefaturas escuchan las sugerencias de las y los trabajadores y tienen en consideración sus iniciativas personales.

Un 40% de la muestra se manifiesta a favor de esta afirmación, el 30% no se manifiesta ni a favor ni en contra y el 30% piensa que las jefaturas no escuchan las sugerencias de los trabajadores.

Cabe destacar que los últimos porcentajes negativos hacen un 53% de la muestra que no se siente satisfecho con el trato o la desvaloración de sus aportes, se siente mayormente en los escalafones administrativos y de auxiliares tanto de SERNAM como de la empresa externa SAMI.

Esto se debe principalmente a la alta competitividad que se da al interior de SERNAM, por tanto se monopoliza la información, formando barreras a la comunicación.

Schein dice que, la comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Por desgracia, este flujo suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información, impidiendo el control y retroalimentación respecto a las necesidades de las y los trabajadores

Afirmación N° 4: *En el SERNAM, el rumor se utiliza como un mecanismo habitual para la toma de decisiones.*

Un 49% de la muestra, piensa que el rumor es utilizado como un mecanismo en la toma de decisiones. Un 22% cree que en algunas ocasiones se utiliza y en otras no y un 29% piensa que no se utiliza en la toma de decisiones.

Según Robbins, los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde existe la ambigüedad o en condiciones que crean aprehensión.

Este estará en el ambiente hasta que no se satisfaga la incertidumbre o hasta que la aprehensión desaparezca.

VARIABLE LIDERAZGO

Afirmación N° 1: *El personal de SERNAM confía en sus autoridades.*

Existe un 35% de los encuestados dice estar muy de acuerdo con la afirmación, un 34 opina estar de acuerdo, un 18% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, un 4% está en desacuerdo con la afirmación, y un 9% dice estar muy en desacuerdo.

De acuerdo a la opinión de los encuestados existe una percepción positiva hacia las autoridades en el Nivel Central de SERNAM, sin embargo una parte importante opina que aunque existen buenos directivos, también existen directivos poco confiables y otro porcentaje que definitivamente opina que los directivos de SERNAM no son personas de confianza.

Según Robbins, pocos términos del comportamiento organizacional, inspiran menos acuerdo en la definición que el de liderazgo como señaló un experto, hay tantas definiciones como personas que han tratado de definir el concepto.

Abraham Zaleznik, de la Escuela de Negocios de Harvard, sostiene que los líderes y los gerentes son dos tipos muy diferentes de personas. Difieren en la motivación, en su historia personal y en cómo piensan y actúan. También dice que los gerentes tienden a adoptar una actitud impersonal, si no es que pasiva, hacia las metas, mientras que los líderes asumen una actitud personal y activa.

Los gerentes tienden a ver el trabajo como un proceso de capacitación. Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo. Los gerentes se relacionan con gente de acuerdo con el papel que juegan en una secuencia de eventos o en un proceso de toma de decisiones. Los líderes, a quienes preocupan las ideas, se relacionan con la gente en forma más intuitiva y de más empatía. También señala que no todos los gerentes son líderes; ni todos los líderes son gerentes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos, no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia

Afirmación N° 2: Las y los directivos de SERNAM, son expertos y eficientes.

Un 16% de los encuestados opina estar muy de acuerdo con la afirmación, un 47% opina estar de acuerdo, un 21% dice estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, un 11% dice estar en desacuerdo y un 5% opina estar muy en desacuerdo con la afirmación.

Según lo contestado por los encuestados mayoritariamente existe una percepción positiva respecto a la calidad de los directivos en SERNAM, reconociéndolos como personas expertas y eficientes, también existe una

percepción que no todos los directivos son expertos y eficientes y un porcentaje opina que los directivos de SERNAM no son personas expertas y eficientes.

Esta percepción se ve reforzada porque la mayoría de los directivos de SERNAM, son personas de confianza política, que responden al cuoteo político correspondiente al gobierno de turno, en su nombramiento no se considera muchas veces el conocimiento sobre la temática específica, ni trayectoria u experiencia laboral en el tema.

Afirmación N° 3: Las y los directivos de SERNAM, son personas innovadoras y tomadoras de riesgos.

Un 6% de los encuestados opina estar muy de acuerdo, un 28% dice estar de acuerdo, un 44% no está de acuerdo ni en desacuerdo, un 12% opina estar en desacuerdo y un 10% está muy en desacuerdo con la afirmación.

Como se puede apreciar existe una tendencia negativa hacia la afirmación. La opinión de los encuestados es que existen sólo algunos directivos tomadores de riesgos más bien los ven como personas más conservadoras. En este sentido habría que destacar la dificultad que ha tenido el SERNAM frente a temas como el divorcio, la sexualidad adolescente, el aborto, en que ha tenido una seria oposición desde un sector importante de la iglesia, y la ciudadanía más conservadora, lo que de alguna manera pesa al momento de actuar y tomar decisiones.

Esto se ve reforzado porque el líder se caracteriza por su visión de futuro. Es una persona que mira a largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda. El líder se anticipa a los cambios, se adelanta a los competidores. Una persona

que no tuviera visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder de los mismos.

En el caso de SERNAM, con cada cambio de gobierno se produce un quiebre, y surge al interior un cierto grado de incertidumbre respecto a su continuidad, permanentemente nos vemos enfrentados a posibles reestructuraciones, fusiones con otros ministerios, etc., lo que genera la pérdida de continuidad en el trabajo, sobretodo en las temáticas que necesariamente son de continuidad, por lo tanto, los directivos son personas que manejan políticas más de corto y que largo plazo.

Afirmación N° 4: *La gestión de las y los líderes de SERNAM es participativa.*

Un 7% opina estar muy de acuerdo, un 31% opina estar de acuerdo con la afirmación, un 36% opina no estar de acuerdo ni en desacuerdo, un 20% opina estar en desacuerdo y un 6% opina estar muy en desacuerdo.

En la mayoría de los encuestado, existe una percepción negativa frente a la afirmación y se inclina más a considerar que los líderes de SERNAM tienen una gestión poco participativa y que por el contrario hay una gestión autocrática en la toma de decisiones

En las metas que plantea, el líder persigue tanto el bien de la empresa como el particular, como cada uno de sus miembros. Consigue así que las personas se identifiquen con las metas, que las hagan propias y luche por ellas con todo su empeño.

Chiavenato plantea también, que entre las políticas de relaciones laborales que la organización puede adoptar, podemos definir cuatro: paternalista,

autocrática, de reciprocidad y participativa. En el caso de la política participativa tiene en cuenta al empleado desde el punto de vista social, político y económico, y no sólo desde el punto de vista productivo. Esta política basada en el consenso entre las partes, es preventiva y no correctiva.

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Afirmación N° 1: *Existe mucha rotación y ausentismo al interior de SERNAM.*

Un 23% opina estar muy de acuerdo, un 32% opina estar en acuerdo, un 8% dice estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, y un 7% que dice estar muy en desacuerdo con la afirmación..

Los encuestados valoran negativamente esta afirmación ya que más del 50% reconoce que al interior del SERNAM Nacional existe un alto grado de rotación y ausentismo.

Chiavenato, define ausentismo como las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización. El ausentismo no siempre ocurre por causa del empleado; También pueden causarlo la organización, la deficiente supervisión, la súper especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

La rotación de personal y el ausentismo constituyen factores de incertidumbre e imprevisibilidad para la organización, ocasionados por el comportamiento de los recursos humanos. Además, se hallan incluidos factores como desperdicios

y pérdidas para las organizaciones y las personas involucradas. Muchas organizaciones tratan de combatir el ausentismo y la rotación de personal actuando sobre los efectos; sustituyendo los empleados que se desvinculan o descontando los días dejados de laborar o incluso castigando a los ausentes. No obstante, la causa del problema permanece indefinidamente. La tendencia actual es actuar sobre las causas de la rotación y el ausentismo y no sobre los efectos.

En el caso particular de SERNAM Nacional, hubo una alta rotación de personas entre los años 2001 y 2004, muchos profesionales emigraron hacia otras instituciones, hubo una profunda reestructuración lo que se tradujo en el traslado de personas hacia otros departamentos, etc. Se puede deducir que se produjo una gran desmotivación porque las personas renunciaron voluntariamente para irse hacia otros lugares.

Afirmación N° 2: Existe un alto grado de seguridad en los puestos de trabajo.

Un 10% opina estar muy de acuerdo con la afirmación, existe un 30% que opina estar de acuerdo, un 34% que dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, un 13% que opina estar en desacuerdo y un 13% que dice estar muy en desacuerdo con la afirmación.

De acuerdo a los resultados se puede apreciar que existe una apreciación positiva respecto a la afirmación la gente en general se siente segura en sus puestos de trabajo. Sin embargo cabe destacar que un número importante opina que la seguridad en los puestos de trabajo no es para todos igual y que más bien existe inseguridad respecto al tema, otra parte importante de los encuestados opina que no existe esa seguridad y más bien hay incertidumbre al respecto.

Darío Rodríguez, nos plantea que una de las características del clima laboral es la variable propia del comportamiento organizacional como la productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés. También nos señala que el ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga altos índices de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima desmejorado.

El SERNAM Nacional debió enfrentar esta situación de desmejoramiento de clima, se impulsaron actividades durante el año 2004 de fortalecimiento institucional, en que participaron casi la totalidad de los equipos del nivel central, para mejorar el clima, se puede decir que en la actualidad esta situación ha ido mejorando.

Las nuevas autoridades pensando en contribuir a mantener relaciones laborales más sanas, suscribieron un convenio sobre “mobbing laboral” como una forma de que las relaciones laborales sean más sanas lo que contribuye a mejorar el clima organizacional.

Una de las premisas adoptadas dentro de este convenio es que es deber del SERNAM salvaguardar al interior de la institución los derechos de las y los funcionarios a trabajar en un ambiente que asegure el respeto íntegro a su persona, razón por la cual se deben perseguir situaciones sistemáticas en un lapso prolongado de tiempo. Doctrinariamente este tiempo es mayor o igual a seis meses, en que pares, inferiores o jefaturas ejerzan fuerza o acoso psicológico laboral sobre un/a funcionario/a.

Afirmación N° 3: El Proceso de Modernización del Estado, influye positivamente en el clima organizacional.

Un 11% de los encuestados dice estar muy de acuerdo con la afirmación, un 38% opina estar de acuerdo, un 28% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo un 13% dice estar en desacuerdo con la afirmación y un 10% esta totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Casi la mitad de los encuestados perciben positivamente esta afirmación, al principio se puede señalar que hubo resistencia al proceso de cambios, pero paulatinamente se ha ido comprendiendo y adaptando a las nuevas formas de gestionar.

Respecto a lo que significa exponer a la organización a un fuerte cambio en su forma de hacer las cosas, Rodríguez nos plantea que una organización moderna, sometida a múltiples demandas de transformación provenientes de un entorno en constante modificación, debe contar con una adecuada capacidad de cambio, que debe traducirse tanto en sus estructuras, como en las actitudes de sus miembros.

En este mismo sentido, el acuerdo firmado por la ANEF (Asociación de Empleados Fiscales) y el gobierno el 05 de Octubre de 1997, refuerza esta idea señalando que se implementaría como uno de los mecanismos de mejorar el clima al interior de las instituciones del estado el establecimiento de una política salarial ligada a desempeño, a la responsabilidad y a la calidad del trabajo realizado; implementación de políticas de capacitación y entrenamiento laboral acordes con los desafíos que representan el desarrollo del país y las políticas de modernización, y el mejoramiento de las condiciones de trabajo, el mejoramiento de los mecanismos de ascenso y movilidad vertical y horizontal a

través de concursos basados en el mérito; un plan de retiro anticipado y otros beneficios sociales adicionales.

VARIABLE : MOTIVACIÓN

Afirmación N° 1: Los errores se tratan en una forma amenazante, buscando siempre al o la culpable.

Un 71% de la muestra piensa que los errores se tratan en una forma amenazante. Un 18% cree que los errores se tratan medianamente bien y un 11% piensan que se tratan constructivamente.

Este porcentaje esta integrado por todos los escalafones, es el sentimiento mayoritario de los funcionarios. Lamentablemente al interior de SERNAM, no se aceptan las opiniones discrepantes y no hay capacidad de enfrentar y solucionar los problemas tan pronto estos surgen.

En el ámbito de las jefaturas es preferible que los problemas permanezcan escondidos o se disimulen, es así los errores se tratan en una forma amenazante, castigadora o inclinada a culpar, en vez de una forma de apoyo y de aprendizaje.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, por ejemplo, la sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no. Asimismo, la recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).

Ante la recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, se repita la respuesta prefijada y frente al castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

El jefe del equipo debe ser generoso ante los éxitos de sus colaboradores, reconociéndolos públicamente delante del resto del equipo.

El jefe también debe ser comprensivo ante los errores si estos se producen a pesar de que se haya puesto empeño y seriedad en el trabajo. Lo que no debe tolerar será la falta de dedicación y de profesionalidad, la improvisación.

Afirmación N° 2: La remuneración no lo es todo, existen otros factores que la compensan.

Un 42% de la muestra responde positivamente frente a esta aseveración. Un 16% piensa que la remuneración es un factor importante y un 42% piensa que la remuneración lo es todo.

De acuerdo a la muestra la mitad del personal se manifiesta desfavorablemente frente a la afirmación.

Pocas veces nos detenemos a pensar qué tipo de retribuciones pueden ser igualmente apreciadas, sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al funcionario a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una tarea, seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa.

Tratar a los funcionarios como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si

fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

Cada empleado es diferente y cada uno tiene su propia escala de valores: Lo que motiva a uno puede ser diferente de lo que motiva a otro. Pero en mayor o menor medida hay una serie de objetivos que cualquier empleado busca en su trabajo:

Tener un sueldo que le permita cubrir con cierta holgura sus necesidades económicas.

Formarse: que el día a día le permita irse desarrollando profesionalmente.

Hacer carrera en la empresa, ir asumiendo responsabilidades, poder tomar decisiones, poder innovar, etc.

Un buen ambiente de trabajo, exigente pero de respeto, con una relación fluida con su jefe, que se le trate como profesional y no como un simple subordinado.

El empleado siempre valorará un reconocimiento del jefe (a veces puede resultar más motivador que una recompensa económica).

Afirmación N° 3: En el SERNAM hay bastante autonomía en el trabajo.

Un 78% cree que existe bastante autonomía en el trabajo. Un 19% que no existan tanta autonomía y sólo un 5% que no hay autonomía al realizar su trabajo.

Que existe bastante autonomía es la opinión mayoritaria de la muestra y está muy de acuerdo con el método o forma de Empowerment, que significa

delegar y confiar en todas las personas de la organización y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización.

Afirmación N° 4: Todos saben lo que aporta su trabajo al conjunto de la Institución.

Un 78% sabe lo que aporta su trabajo a la Institución. Un 7% no tiene claridad y un 15% desconoce en que aporta su desempeño al conjunto del Servicio.

La mayoría de las y los funcionarios valoran y tienen una percepción positiva respecto al aporte que cada uno realiza. Sin embargo, igualmente existe un número importante que desconoce su aporte.

Asimismo, Chiavenato señala que las personas constituyen el recurso más valioso de la empresa. Tratar a las y los trabajadores como personas, dotadas de características propias de personalidad, motivaciones, valores personales, etc., o como recursos dotados de habilidad, capacidad y reconocimiento, es el dilema de la administración de recursos humanos. Por lo tanto, el estudio de las personas es fundamental, puesto que ellas constituyen la base de las organizaciones.

Resultados y Análisis de las Entrevistas

Pregunta N° 1

A su juicio, ¿cuáles son las características que debieran tener las y los Directivos del SERNAM, a partir del Proceso de Modernización del Estado?

Frente a esta pregunta la mayoría de los entrevistados perciben positivamente al SERNAM Nacional a partir del proceso de modernización, se plantea que uno de los factores que ha influenciado este proceso es que el SERNAM es una Institución nueva y por ende más permeable a los cambios, debido a su estructura y la mentalidad de las personas que trabajan en él.

Asimismo se opina que es un proceso lento pero que se ha ido avanzando en áreas tales como la gestión interna y que este mejoramiento se refleja en los funcionarios y en lo que éstos realizan.

Sienten también que se han logrado avances en todo lo que es el proceso de planificación institucional y que ha ordenado el trabajo.

Se puede concluir que en este proceso la cultura organizacional, adquiere una connotación de cambios, es decir, existe una directa relación entre modernización y cambio cultural.

Por consiguiente, se deduce que en los funcionarios del SERNAM Nacional, el proceso de modernización los ha introducido en una lógica de cambio sistémico que requiere y los impulsa a reformular paso a paso cada una de las piezas que conforman el sistema de gestión institucional.

Pregunta N° 2

¿Cómo percibe usted al SERNAM, a partir del Proceso de Modernización del Estado?

Los entrevistados opinan que efectivamente este proceso ha introducido cambios en la manera de hacer las cosas, existe mayor tecnocracia, un mejor sistema de planificación institucional, existe un mayor control de la administración, un mayor ordenamiento. Sin embargo perciben que estos cambios se han traducido en un trabajo más individualista, y que hay menor trabajo de equipo. Que las decisiones son más cupulares y sin jefaturas intermedias.

Básicamente se orienta a todo lo que se refiere al control, como es el caso de la creación de medidas de control interno en cada área de trabajo, línea unificada de tareas orientadas principalmente hacia el logro de las metas institucionales.

Pregunta N° 3

¿La implementación del Proceso de Modernización del Estado, ha implicado cambios en la cultura existente en el SERNAM?

La respuesta está directamente relacionada con liderazgo y participación. En términos generales, existe una tendencia a legitimar a las jefaturas de las distintas Áreas, Departamentos, Unidades y la Asociación de Funcionarios (ANFUSEM), resaltando que han sabido desarrollar, en su calidad de líderes, su capacidad de convencimiento y ganar una adhesión importante a este proceso.

Asimismo se reconoce un tipo de liderazgo en el ámbito directivo, que predomina al interior del SERNAM, con poca capacidad de involucrar a la totalidad del personal en las metas institucionales, al autoritarismo y la defensa del poder burocrático por sobre el liderazgo, la cooperación, la participación, y la deficiencia en el manejo de técnicas de gestión moderna.

Pregunta N° 4

¿Cómo siente usted el clima laboral del SERNAM? Y ¿cómo es la relación y comunicación entre la Dirección y el personal?

Esta consulta está básicamente enfocada al sistema de comunicación, destacando que se han incorporado sistemas para fortalecer la comunicación al interior del personal de la Institución, no obstante, se refleja un entrapamiento en los niveles medio del flujo comunicacional.

Se opina que el hecho que la comunicación interna no sea transversal no aporta al compromiso y la motivación de la totalidad del personal.

Pregunta N° 5

¿Cree usted que las y los trabajadores del SERNAM se sienten comprometidos, motivados y perciben el Proceso de Modernización de la misma forma que la Dirección?

Esta respuesta está relacionada directamente con el sistema de motivación, en el reconocimiento de la labor de todos, los entrevistados reconocen, que no ha habido una preocupación por las personas si no más bien por el tema

a implementar un sistema tecnológico que ordene y transparente los procesos.

Uno de los problemas reales que sufren los funcionarios es el tema de remuneración se percibe que hay un descontento ya que no es igualitario, no se reconoce la labor del conjunto de los trabajadores, independiente de su situación contractual y que se agranda la brecha remuneracional. Asimismo se espera un desarrollo acelerado, el funcionario debe tener la obligación de incorporarse rápidamente, sin embargo los incentivos no van a la par con las exigencias.

Pregunta N° 6

Dentro de la Modernización del Estado, ¿existe reconocimiento por la labor de las y los funcionarios? y ¿cree usted que este se refleja en forma igualitaria en los incentivos económicos?

La respuesta a esta pregunta hace hincapiés en la experticia del directivo del SERNAM, dándole cualidades como tener un conocimiento profundo de manejo de conflicto, y manejo de equipo, el directivo de SERNAM debe saber escuchar y sentir pasión por el trabajo que realiza en la institución.

CAPITULO VII
CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La frase que mejor refleja el resultado de nuestro trabajo sin duda es **“Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre si y alcanzar objetivos comunes que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”** (Chiavenato 1994).

Para el Servicio Nacional de la Mujer la implementación de la Modernización del estado ha significado cambios profundos a su cultura organizacional, se han implementado programas y acciones que han ido cambiando los rituales tradicionales, impidiendo que la gran masa logre identificarse con los objetivos de este proceso e ir a la par con los objetivos de la Institución

Las **debilidades** que se han percibido en la implementación de este proceso de cambio ha estado marcado por la poca participación y por una conducción autoritaria lo que ha ido generando apatías y desmotivación, en todos lo niveles. Por un lado, tenemos trabajadores que forman parte de la planta y la contratan y que gozan de algunos beneficios dados por la ley como es el PMG, pero que no han sido plenamente integrados en la administración del cambio, si la organización les pide colaboración éstos acceden, sin embargo su percepción es que no se les toma en cuenta al momento de las decisiones que la Dirección lleva a cabo y que los involucra a todos, y por otro lado, tenemos los funcionarios a honorarios y empresa externa que por carecer de los beneficios que si poseen los plantas y contratas, interiorizan una actitud de malestar y descontento que no manifiestan abiertamente, pero que sin duda nos le da un sentido de pertenencia, sintiéndose en ocasiones menos comprometidos e identificado con la Institución.

En lo que se refiere a los medios de comunicación, actualmente se cuenta con toda la tecnología necesaria para una comunicación eficiente (Página Web, Intranet, video conferencia, Oficinas de información y reclamos, etc.), sin embargo, el personal se niega a hacerse cargo de éstas herramientas por considerarlas frías, impersonales y poco convocadoras del quehacer institucional, esto se debe a que anterior al proceso de modernización la comunicación se establecía de manera más directa y personalizada lo que invitaba a sentirte personaje importante en el desenlace de los hechos, creemos que esto se ha agudizado al no haber realizado un proceso de inducción en el uso de estas tecnologías y la poca difusión tanto de la existencia como de la utilidad que pueden prestar.

En lo que se refiere a las normas y procedimientos, existe una tendencia negativa a nivel general. Por un lado, los profesionales de las distintas áreas y/o departamentos, no tienen una constante priorización por la norma, sino que tiene más validez la urgencia y necesidad de realizar determinada tarea, dejando en la mayoría de los casos esta responsabilidad en la secretaria respectiva. Por otra parte, los técnicos y administrativos aunque estén de acuerdo en que existe mucha rigidez y burocracia, se ven impedidos de crear nuevas formas de gestión o cambios en los procesos administrativos, que permitan una mayor fluidez y agilidad en los procedimientos internos; ambas situaciones provocan confusión, pérdida innecesaria de tiempo y mal clima laboral.

En lo que se refiere al sistema de recompensa se ha instaurado un ambiente de disconformidad, puesto que las acciones implementadas dejan a una parte importante de los funcionarios fuera de los estímulos. También, aún cuando existen estímulos económicos “equitativos” a la hora de sumar, a mayor sueldo mayor retribución económica, aumentan las brechas salariales entre los sueldos más altos y los más bajos. Por otra parte en el caso de las

promociones en los puestos de trabajo no siempre el beneficiado es la persona más idónea para el cargo, debido a que en menor medida, aún permanece al interior del SERNAM, las promociones por confianza política, apadrinamiento, etc.

En la variable liderazgo, los líderes naturales se han ido extinguiendo lentamente producto de la falta de espacios y poca convocatoria. Al interior hay una visión generalizada de desencanto al creer que no hay posibilidad alguna de cambiar o transformar el nuevo sistema impuesto. En el caso de los directivos se produce una dicotomía, puesto que, una parte de los funcionarios legitiman a los directivos por su naturaleza de líder y capacidad intelectual y, por otra parte, existe un sector que manifiesta descontento y no los legitima como líderes puesto que son considerados como poco accesibles, autoritarios y con escasas competencias.

Otro aspecto importante en la invisibilidad del liderazgo de la más alta autoridad del SERNAM Nacional, con la implementación de la modernización, se ha ido produciendo un alejamiento progresivo y silencioso, lo que antes era una energía presente y activa que jugaba un rol determinante en la motivación del personal, hoy en día se han transformado en un personaje exclusivo de los medios de comunicación externa.

Por otra parte, al no existir normas y procedimientos claros y conocidos por todos, se transforma en una dirección elitista y poco participativa, generándose situaciones en las cuales sólo opinan los “expertos” sin que las decisiones finales se informen al equipo ejecutor, lo que también se traduce en entrampamiento, en errores administrativos, en omisiones etc.

Dentro del clima organizacional existe una percepción desfavorable, de mucha movilidad laboral y ausentismo, reforzado por las transformaciones

que se implementaron entre los años 2001 y 2003 y que aún generan sentimientos de inestabilidad e incertidumbre respecto a la situación laboral dentro del SERNAM, lo que se reactiva con cada cambio de gobierno.

Otro de los elementos que entran a la organización y producen un desmejoramiento del clima es el estilo en que se tratan los errores, existe una percepción de que está terminantemente, “prohibido equivocarse”, la manera de enfrentarlos, tensionan a los equipos provocando altos niveles de stress y angustia. Esto se ve reforzado por las medidas disciplinarias que se toman en contra de los involucrados, quienes se ven expuestos ante el resto de sus compañeros por tal situación.

Las **fortalezas** se ven plasmadas en el gran apego y pasión que las y los funcionarios ponen a la realización de sus funciones, las que son ejecutadas con responsabilidad y dedicación, existe una valoración positiva respecto al trabajo individual y lo que este significa en el logro de los objetivos y de la misión Institucional. La mayoría de las personas siente que su trabajo es importante y lo valora, el ideario institucional desarrolla en ellos un alto sentido de pertenencia y de vocación, lo que los impulsa y arrastra manteniéndolos comprometidos y vinculados. Lo anterior es lo que ha permitido enfrentar y sobrellevar el proceso de modernización en forma disciplinada. Existe una convicción entre los trabajadores y trabajadoras que esta es una gran labor, ya que su aporte va más allá del trabajo cotidiano, es una apuesta al logro de un cambio cultural y social en el país.

Al finalizar el presente trabajo, podemos concluir que para que llegue a un buen término cualquier proceso de cambio al interior del SERNAM y en particular la implementación de la Modernización del Estado, es necesario que la Dirección oriente los esfuerzos en satisfacer aspectos tales como el fortalecimiento del trabajo en equipo, pues este genera relaciones más

horizontales, con sinergias cercanas, con un trato más personalizado; el tratamiento positivo a los errores, resignificándolos como oportunidades para el mejoramiento continuo, la disolución de barreras de comunicación, para lograr un trabajo planificado de potenciamiento de habilidades comunicacionales que permita la generación de redes que contribuyan a la cooperación y coordinación entre las distintas unidades y personas de la institución. La institucionalización de normas y procedimientos conocidos por todos, son algunos de los elementos importantes a considerar.

Es evidente que al existir líderes con capacidad de motivar, comprometer e incorporar a los funcionarios en un proyecto común el compromiso de trabajar es distinto, se saborean de mejor forma los triunfos y se lucha en conjunto por no fracasar.

De acuerdo a lo anterior creemos que los elementos a movilizar para desarrollar una identidad común, con miras al mejoramiento del desempeño institucional en el marco del proceso Modernizador del Estado son los siguientes:

En lo que se refiere al **liderazgo**, un primer elemento que debemos movilizar para la búsqueda del mejoramiento continuo de la organización es la **legitimación** de los directivos, si bien, un número importante de ellos, cuenta con experiencia, vocación y actitudes para conducir un proceso de modernización institucional, las capacidades del conjunto son limitadas, tiende a primar la jerarquía, el autoritarismo sobre el liderazgo y la cooperación, por tanto, se requieren directivos expertos en el tema, con una gestión participativa y que valore el aporte de cada trabajador en el logro de la misión Institucional.

Creemos que la nueva Ley de Trato Laboral pueden introducir cambios en este sentido, dado que los cargos en el tercer nivel de jerarquía y que corresponden en el caso de SERNAM a los jefes de departamentos y áreas a partir de la vigencia de la ley deberán ser concursables y dejarán de ser cargos de confianza de la autoridad de turno.

Un segundo elemento que tenemos que movilizar tiene que ver con la **participación**, para ello hay que crear y fomentar los espacios de encuentros, participación y comunicación, esto contribuirá a la retroalimentación, informando y orientando los flujos de comunicación interna al logro de los objetivos de la institución, logrando afectar actitudes y opiniones; reforzando las que favorezcan el logro de dichos objetivos, y modificando las que de alguna manera afectan la buena convivencia.

Asimismo, es de vital importancia la formación de equipos de trabajos, formación de mesas de dialogo, etc. El SERNAM necesita adquirir una cultura de acción y de evaluación continua, para ejecutar las tareas que se propone, para el logro de sus objetivos; así mismo es recomendable que sus directivos se abran a la autocrítica y que aprendan a construir el consenso y el respeto hacia las opiniones emitidas por el personal.

Un tercer elemento tiene que ver con la **Capacitación**, hay que crear un programa de inducción para los nuevos funcionarios y de reinducción para los antiguos, con el fin de interiorizar en ellos la cultura organizacional, propiciar actitudes conjuntas para comprender la realidad en su esencia y tener una visión compartida que permita la consolidación, posicionamiento y crecimiento de su proyecto como Institución Pública

Un cuarto elemento, tiene que ver con la **motivación**, y esto se puede lograr a través reconocimiento de la labor de todos los funcionarios al interior de la Institución, reconocer las actitudes positivas, las iniciativas en la mejora de

las tareas y en general, valorar su aporte en el logro de las metas, incentivar las buenas prácticas laborales, que orienten los esfuerzos colectivos hacia el cambio de paradigma administrativo, que impulse el proceso de modernización, es decir, los directivos lideran, potencian y generan los compromisos en torno al logro de los objetivos, metas y compromisos de gestión.

Nunca dejar de considerar como un insumo vital el conocimiento y experticia que tienen los funcionarios para llevar adelante los cambios requeridos en la Modernización del Estado y las metas Institucionales.

Los incentivos económicos, deben ir vinculados con el proceso modernizador, es decir, los funcionarios deben sentir que el compromiso la adhesión y el aporte diario con el proceso de cambio, es recompensado a través de sus rentas o sus sueldos.

En quinto elemento tiene que ver con el sistema de **comunicación**, se trata de construir canales confiables, sostenidos y flexibles de comunicación entre todos los miembros; esto no sólo se refiere a hacer eventos o reuniones frecuentes, sino a desarrollar una visión compartida de los objetivos de SERNAM de los medios para ejecutar los planes de trabajo y de la importancia de construir una coherente y consciente actitud para trabajar juntos.

La Unidad de Desarrollo de las Personas, debe desarrollar un sistema que permita reconocer la importancia y beneficios de una buena comunicación y aplicar estrategias efectivas para mejorar la coordinación entre los departamentos áreas y/o unidades, es decir, la creación de un modelo de gestión comunicacional.

En el caso de la tecnología, las herramientas están, hay que difundir, inducir, motivar y masificar su uso, darles un sentido y una coherencia organizacional.

Los errores deben tratarse con respeto y altura de miras, buscando siempre la solución y no el culpable, junto al fortalecimiento de actitudes positivas y proactivas que contribuyan a generar un clima integral.

En definitiva, queremos enfatizar y reconocer que el capital humano es la piedra angular que sostienen las organizaciones en el tiempo y depende de ello el éxito de todo cambio.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, IDALBERTO, “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”, Mc Gras Hill, Colombia, 1999.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., Y BAPTISTA, P., “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”, Mc Graw Hill, México, 1998.

ROBBINS, STEPHEN P., “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”, Prentice Hall Inc., México, 1999.

RODRÍGUEZ M., DARIO, “GESTION ORGANIZACIONAL”, Ediciones Universidad Católica de Chile, Chile, 2002.

RODRÍGUEZ M., DARIO, “DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL”, Ediciones Universidad Católica de Chile, Chile, 1995.

DOCUMENTOS, LEYES, OTROS

Documento “El Estado al Servicio de la Gente, Balance 1994 – 2000”, Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública.

¿Hacia una Participación Ciudadana? Las Oficinas de Información Reclamos y Sugerencias. Tesis para optar al Título de Administrador Público.

Universidad Academia de Humanismo Cristiano, 2004 .

Ley N° 19.882 modifica el porcentaje de incentivo institucional de 3% a 5%.

Reglamento N° 69, sobre Concursos del Estatuto Administrativo, Ministerio de Hacienda Subsecretaría de Hacienda, 2004.

Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuestos (DIPRES). Requisitos Técnicos y Medios de Verificación (Sistema de Capacitación). Diciembre 2004.

Tomasini, Luciano, “La reforma del Estado y las Políticas Públicas” (Centro de Análisis y Políticas Públicas), Universidad de Chile, Chile, 1992.

PAGINAS WEB

Documento: Modelo Burocrático de Organización. www.monografias.com.

Documento: Procesos y Productividad. www.gestiopolis.com.

La Gerencia Pública del Siglo XXI. Presentación en power point.

www.serviciocivil.cl,

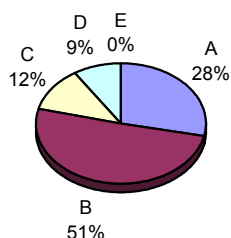
www.aulafacil.com/Liderazgo

www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/Entorno/2003/may03/c.htm

CREENCIAS Y VALORES

Es un orgullo pertenecer al Servicio Nacional de la Mujer

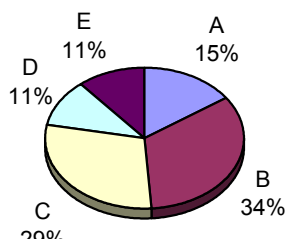
Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	46	33	16	5	0
Técnico	31	63	6	0	0
Administrativo	23	31	38	8	0
Auxiliar SERNAM	25	75	0	0	0
Auxiliar SAMI	17	50	0	33	0



Un 79% de la muestra se siente orgulloso de pertenecer al SERNAM, un 12% se manifiesta medianamente de acuerdo con la afirmación y 9% de los encuestados dice no sentirse orgulloso.

La lealtad y compromiso son característicos del SERNAM

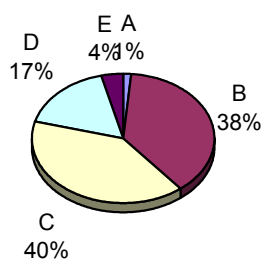
Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	7	39	35	12	7
Técnico	13	43	25	13	16
Administrativo	8	15	46	31	0
Auxiliar SERNAM	50	25	25	0	0
Auxiliar SAMI	0	50	17	0	33



Un 49% de la muestra cree que la lealtad y compromiso son valores que se manifiestan dentro del SERNAM. Un 29% cree que se manifiestan eventualmente y un 22% cree que no son característicos del SERNAM.

El SERNAM es un servicio afectivo y acogedor.

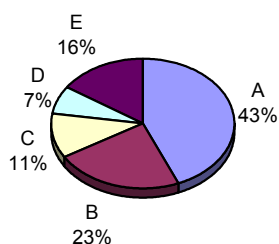
Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	7	35	44	9	5
Técnico	0	50	25	19	6
Administrativo	0	46	31	15	8
Auxiliar SERNAM	0	25	50	25	0
Auxiliar SAMI	0	33	50	17	0



Un 39% se muestra positivamente identificado con la aseveración y piensa que SERNAM es un Servicio afectivo y acogedor. Un 40% piensa que es un Servicio relativamente acogedor y 21% piensa que no es afectivo ni acogedor.

Sus compañeras y compañeros más cercanos son solidarios, siempre hay apoyo mutuo

Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	41	33	14	12	0
Técnico	56	25	0	6	13
Administrativo	46	31	8	0	15
Auxiliar SERNAM	25	25	0	0	50
Auxiliar SAMI	50	0	33	17	0

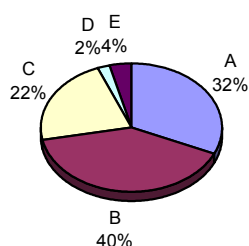


Un 66% de la muestra reconoce que sus compañeras y compañeros más cercanos son solidarios y que hay apoyo mutuo. Un 11% cree que es relativo y un 23% no reconoce solidaridad ni apoyo entre sus pares.

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos internos son excesivamente burocráticos

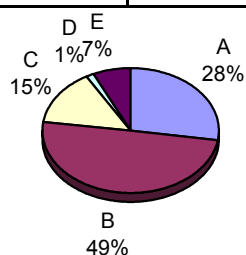
Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	14	53	26	5	2
Técnico	13	62	19	6	0
Administrativo	15	70	15	0	0
Auxiliar SERNAM	50	0	50	0	0
Auxiliar SAMI	66	17	0	0	17



Un 72% está de acuerdo con la afirmación "los procedimientos internos son excesivamente burocráticos", 22% cree que la burocracia se manifiesta relativamente y 6% no está de acuerdo con la afirmación.

El mayor interés de SERNAM es que el trabajo sea realizado

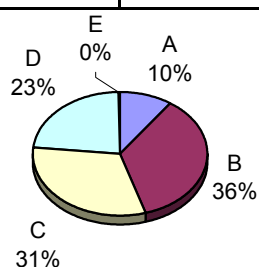
Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	26	53	19	0	2
Técnico	38	43	13	6	0
Administrativo	15	69	8	0	8
Auxiliar SERNAM	25	50	0	0	25
Auxiliar SAMI	34	33	33	0	0



Se manifiesta entre los encuestados una tendencia mayoritaria por la alternativa "de acuerdo", con un 49%, seguida por la alternativa "muy de acuerdo", con un 28%, por tanto, el 77% de los entrevistados consideran que el mayor interés de SERNAM es lograr que el trabajo sea realizado.

Las y los funcionarios tienen claridad en el establecimiento de prioridades internas de la Institución.

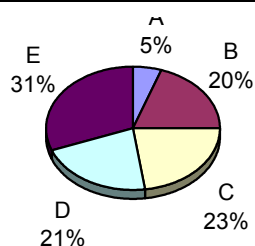
Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	16	28	42	12	2
Técnico	0	44	50	6	0
Administrativo	8	31	23	38	0
Auxiliar SERNAM	25	25	25	25	0
Auxiliar SAMI	0	50	17	33	0



Hay un 46% del personal, que piensa que existe una idea clara del establecimiento de prioridades internas del SERNAM. Un 31% opina que hay una idea relativamente clara y un 23%, que no hay claridad.

Los procedimientos internos están formalizados y son conocidos por todo el personal

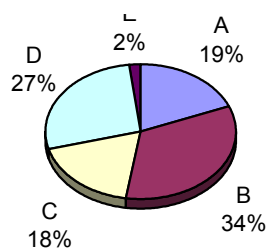
Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	2	37	35	19	7
Técnico	0	31	31	13	25
Administrativo	0	30	31	8	31
Auxiliar SERNAM	25	0	0	50	25
Auxiliar SAMI	0	0	17	17	66



Un 25% de funcionarios, opina que los procedimientos están muy formalizados y son conocidos por todos; 23% cree que eventualmente se conocen y un 52% que piensan que no son conocidos ni están formalizados.

Las y los funcionarios tienen clara sus responsabilidades.

Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	7	38	37	16	2
Técnico	6	25	31	38	0
Administrativo	23	31	23	15	8
Auxiliar SERNAM	25	75	0	0	0
Auxiliar SAMI	33	0	0	67	0

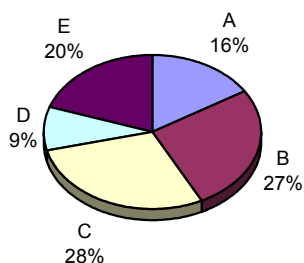


Un 53% de los funcionarios cree que están claras las responsabilidades; un 18% que están relativamente claras y 29% opina que no tienen claridad en cuales son sus responsabilidades.

SISTEMA DE RECOMPENSA

Para las y los Directivos de SERNAM, el recurso humano existente es importante

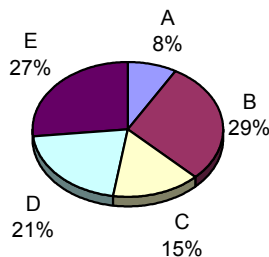
Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	21	30	33	14	2
Técnico	19	13	37	0	31
Administrativo	15	15	47	15	8
Auxiliar SERNAM	25	25	25	0	25
Auxiliar SAMI	0	50	0	17	33



Hay un 43% de funcionarios que cree que para los Directivos de SERNAM, el recurso humano existente es importante. Un 28% que sólo es eventualmente importante y un 29% piensa que para los Directivos el recurso humano no es importante.

A partir de la Modernización del Estado, el PMG reconoce la labor de todo el personal

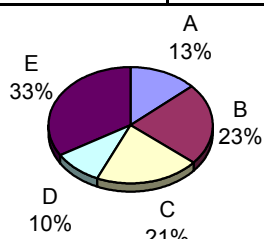
Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	19	36	19	12	14
Técnico	6	38	19	6	31
Administrativo	17	17	24	17	25
Auxiliar SERNAM	0	25	0	25	50
Auxiliar SAMI	0	29	14	43	14



Un 37% de la muestra piensa que el PMG reconoce la labor de todo el personal; un 15% que eventualmente lo reconoce y un 47% que cree que el PMG no reconoce la labor de todos.

La remuneración es acorde al trabajo que se ejecuta .

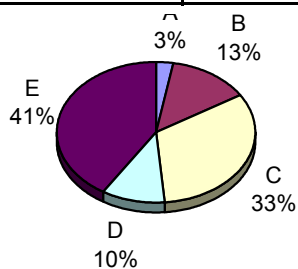
Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	19	36	19	12	14
Técnico	6	38	19	6	31
Administrativo	8	23	23	31	15
Auxiliar SERNAM	0	0	25	0	75
Auxiliar SAMI	33	17	17	0	33



Un 36% de la muestra piensa que la remuneración es acorde con el trabajo que desempeña. Un 21% que eventualmente es acorde y un 43% cree que la remuneración no es acorde con el trabajo que realiza.

La promoción en los puestos de trabajo, es únicamente en recompensa al trabajo desarrollado, rendimiento laboral y experiencia del o la funcionaria.

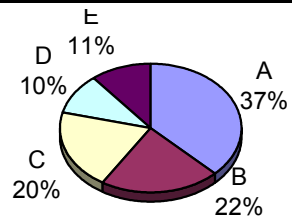
Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	14	12	32	23	19
Técnico	0	31	25	13	31
Administrativo	0	23	31	15	31
Auxiliar SERNAM	0	0	25	0	75
Auxiliar SAMI	0	0	50	0	50



Un 16% de la muestra opina que la promoción en los puestos de trabajo es en recompensa al trabajo desarrollado; un 33% que eventualmente ésta es en recompensa al trabajo desarrollado y 51% cree que son otros los factores que determinan la promoción en los puestos de trabajo.

El trabajo esta mal distribuido, en algunos puestos de trabajo se tienen más funciones, ganando lo mismo

Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	21	34	26	12	7
Técnico	43	3	32	0	22
Administrativo	15	46	8	23	8
Auxiliar SERNAM	75	25	0	0	0
Auxiliar SAMI	33	0	33	17	17

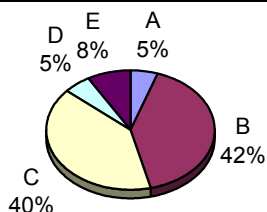


Un 59% de la muestra cree que el trabajo esta bien distribuido. Un 20% cree que no está bien distribuido y un 21% cree que esta mal distribuido.

COMUNICACIÓN

El sistema de comunicación mantiene informado al conjunto de la Institución.

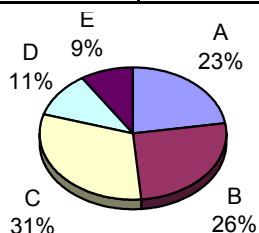
Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	12	23	42	14	9
Técnico	0	49	38	13	0
Administrativo	15	23	47	0	15
Auxiliar SERNAM	0	75	25	0	0
Auxiliar SAMI	0	33	50	0	17



Un 47% de la muestra piensa que el sistema de comunicación es eficiente. Un 40% que eventualmente es eficiente y 13% piensa que el sistema de comunicación no cumple con su objetivo.

El SERNAM es integrador y mantiene comprometido al personal con los objetivos de la Institución?

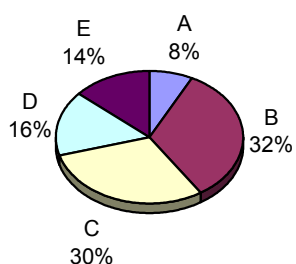
Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	35	28	21	16	5
Técnico	6	56	38	0	0
Administrativo	15	23	31	23	8
Auxiliar SERNAM	25	25	50	0	0
Auxiliar SAMI	33	0	17	17	33



Un 49% de la muestra opina que el SERNAM es integrados y mantiene comprometido al personal con los objetivos de la Institución; 31% que el SERNAM no es muy integrador y no se siente tan comprometido y 20% cree que no es integrador y no se siente comprometido.

Las jefaturas escuchan las sugerencias de las y los trabajadores y tienen en consideración sus iniciativas personales

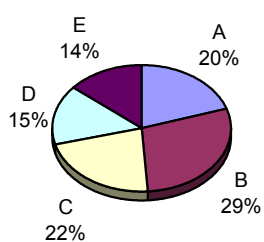
Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	12	42	21	16	9
Técnico	0	50	44	6	0
Administrativo	0	38	31	23	8
Auxiliar SERNAM	25	0	50	25	0
Auxiliar SAMI	0	33	0	7	50



Un 40% de la muestra piensa que las jefaturas escuchan las sugerencias y tienen en consideración sus iniciativas; 30% cree sólo a veces escuchan y un 30% que no escuchan.

En el SERNAM, el rumor se utiliza como un mecanismo habitual para la toma de decisiones

Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	16	28	23	14	19
Técnico	19	37	38	6	0
Administrativo	23	23	31	15	8
Auxiliar SERNAM	25	25	0	25	25
Auxiliar SAMI	17	32	17	17	17

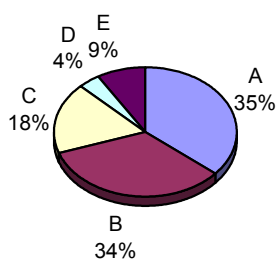


Un 49% de la muestra piensa que el rumor es utilizado en la toma de decisiones; 22% que es relativo su uso en la toma de decisiones y un 29% piensa que nunca es utilizado.

LIDERAZGO

El personal de SERNAM confía en sus autoridades

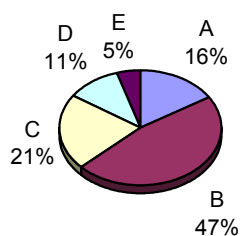
Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	28	49	16	2	5
Técnico	38	56	0	0	6
Administrativo	23	31	31	0	15
Auxiliar SERNAM	75	0	25	0	0
Auxiliar SAMI	17	32	17	17	17



Un 69% de la muestra confía en sus autoridades; 18% eventualmente y un 13% no confía.

Las y los directivos de SERNAM, son expertos y eficientes

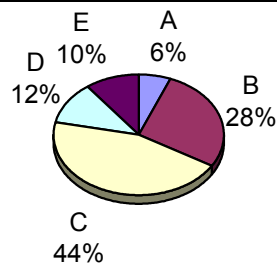
Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	21	44	28	7	0
Técnico	19	44	31	0	6
Administrativo	15	39	31	15	0
Auxiliar SERNAM	25	75	0	0	0
Auxiliar SAMI	0	33	17	33	17



Un 63% de la muestra considera que los Directivos de SERNAM son personas expertas y eficientes. Un 21% que eventualmente y un 16% cree que son inexpertos e ineficientes.

Las y los directivos de SERNAM, son personas innovadoras y tomadoras de riesgos

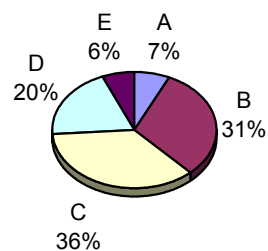
Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	9	28	47	7	9
Técnico	6	37	38	19	0
Administrativo	15	15	55	15	0
Auxiliar SERNAM	0	25	50	0	25
Auxiliar SAMI	0	33	33	17	17



Un 34% de la muestra piensa que los Directivos son personas innovadoras y tomadoras de riesgo; 44% que eventualmente y un 22% piensan que no son innovadoras ni toman riesgos.

La gestión de los Líderes de SERNAM es participativa

Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	14	37	28	14	7
Técnico	6	37	38	19	0
Administrativo	15	23	47	15	0
Auxiliar SERNAM	0	25	50	0	25
Auxiliar SAMI	0	33	17	50	0

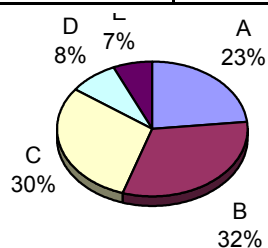


Un 38% de la muestra manifiesta que la gestión de los directivos es participativa. Un 36% cree que es relativamente participativa y un 26% piensa que no es participativa.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Existe mucha rotación y ausentismo al interior del SERNAM

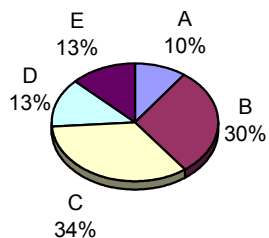
Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	21	28	37	12	2
Técnico	13	43	25	13	6
Administrativo	8	46	46	0	0
Auxiliar SERNAM	25	25	25	0	25
Auxiliar SAMI	49	17	17	17	0



Un 55% de la muestra piensa que existe mucha rotación y ausentismo al interior del SERNAM; 30% cree que es relativo y un 15% piensa que no existe rotación ni ausentismo.

Existe un alto grado de seguridad en los puestos de trabajo

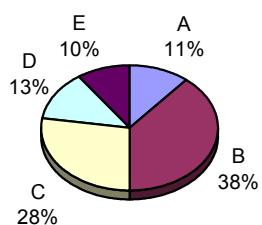
Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	12	51	23	7	7
Técnico	6	25	50	19	0
Administrativo	15	31	31	15	8
Auxiliar SERNAM	0	25	50	25	0
Auxiliar SAMI	17	17	17	0	49



Un 40% de la muestra piensa que existe un alto grado de seguridad en los puestos de trabajo. Un 34% cree que es relativa la seguridad y un 26% que no existe seguridad.

El Proceso de Modernización del Estado, influye positivamente en el clima organizacional

Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	23	40	28	7	2
Técnico	0	56	13	0	31
Administrativo	8	23	39	15	15
Auxiliar SERNAM	25	25	25	25	0
Auxiliar SAMI	0	50	33	17	0

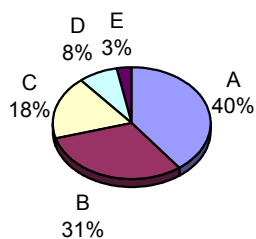


Un 49% de la muestra piensa que la Modernización del Estado influye positivamente en el clima organizacional. Un 28% piensa que no influye tan positivamente y un 23% piensa que influye negativamente .

MOTIVACIÓN

Los errores se tratan en una forma amenazante, buscando siempre al o la culpable

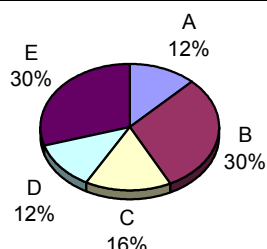
Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	30	30	26	7	7
Técnico	31	44	25	0	0
Administrativo	38	38	8	8	8
Auxiliar SERNAM	50	25	0	25	0
Auxiliar SAMI	50	17	33	0	0



Un 71% de la muestra piensa que los errores se tratan en forma amenazante. Un 18% cree que se tratan en forma relativamente amenazante y un 11% que los errores se tratan constructivamente.

La remuneración no lo es todo y existen otros factores que la compensan

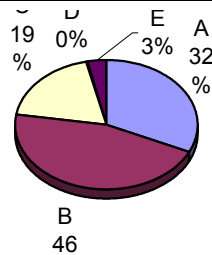
Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	33	30	21	7	9
Técnico	13	49	19	13	6
Administrativo	15	39	38	0	8
Auxiliar SERNAM	0	0	0	25	75
Auxiliar SAMI	0	33	0	17	50



Un 42% de la muestra piensa que la remuneración no lo es todo. Un 16% cree que la remuneración es un factor importante y un 42% cree que la remuneración lo es todo.

En el SERNAM hay bastante autonomía en el trabajo

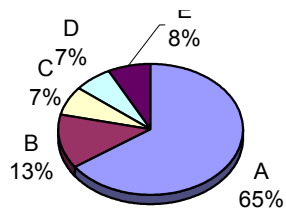
Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	26	49	21	2	2
Técnico	38	56	0	0	6
Administrativo	46	31	15	0	8
Auxiliar SERNAM	50	25	25	0	0
Auxiliar SAMI	0	67	33	0	0



Un 78% de la muestra cree que existe bastante autonomía en el trabajo. 19% piensa que es relativa y un 3% cree que no hay autonomía

Todos saben lo que aporta su trabajo al conjunto de la Institución

Escalafón	A	B	C	D	E
Profesional	60	30	5	0	5
Técnico	87	13	0	0	0
Administrativo	46	23	31	0	0
Auxiliar SERNAM	100	0	0	0	0
Auxiliar SAMI	34	0	0	33	33



Un 78% de la muestra piensa que todo el personal sabe lo que aporta su trabajo al conjunto de la Institución. Un 7% no lo tiene tan claro y otro 15% definitivamente no lo sabe.

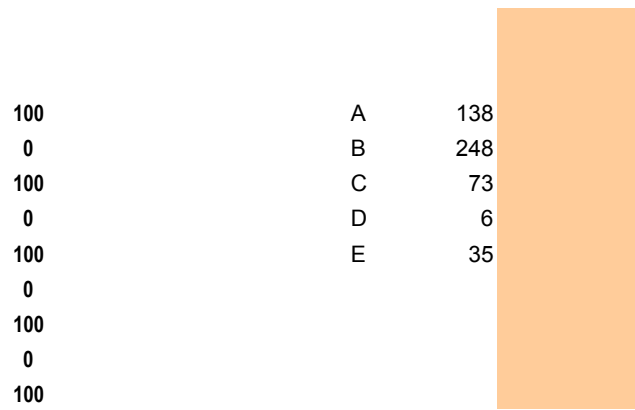
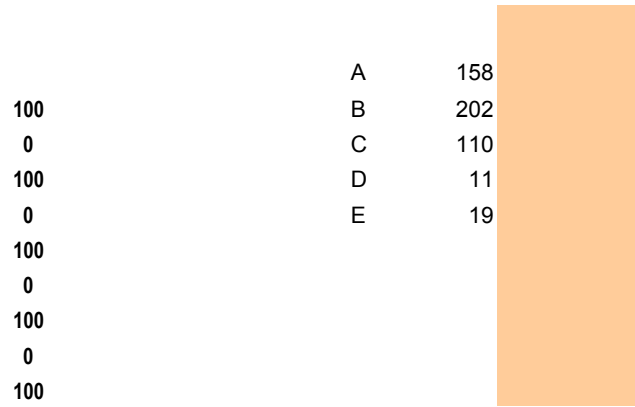
A	142
B	252
C	60
D	46
E	0

A	78
B	172
C	148
D	56
E	56

A	7
B	189
C	200
D	85
E	19

100

A	218
B	114
C	55
D	35
E	78



100	A	49
0	B	178
100	C	157
0	D	114
100	E	2
0		
100		
0		
100		
0		
100		

100	A	27
0	B	98
100	C	114
0	D	107
100	E	154
0		
100		
0		
100		
0		
100		

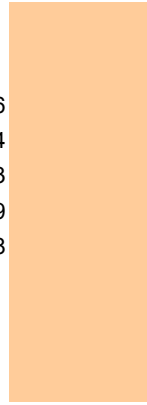
100	A	94
0	B	169
100	C	91
0	D	136
100	E	10
0		
100		
0		
100		
0		
100		

100	A	80
0	B	133
100	C	142
0	D	46
100	E	99
0		
100		
0		
100		

100	A	42
0	B	145
100	C	76
0	D	103
100	E	134
0		
100		
0		
100		

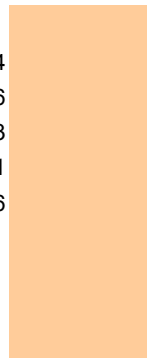
100
0
100
0
100
0
100
0
100

A	66
B	114
C	103
D	49
E	168



100
0
100
0
100
0
100
0
100

A	14
B	66
C	163
D	51
E	206



100
0
100
0
100
0
100
0

A	187
B	108
C	99
D	52
E	54



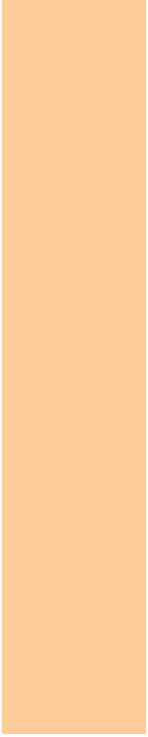
A	27
B	203
C	202
D	27
E	41

A	114
B	132
C	157
D	56
E	46

A	37
B	163
C	146
D	77
E	67

100

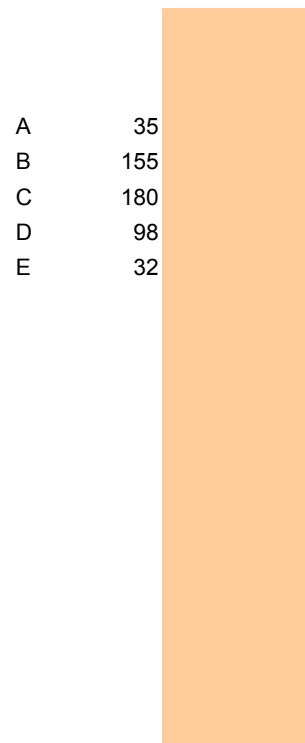
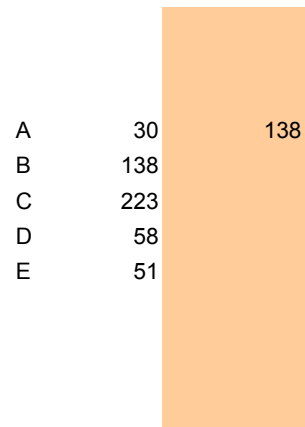
A	100
B	145
C	109
D	77
E	69



100

A	181
B	168
C	89
D	19
E	43

A	80
B	235
C	107
D	55
E	23



A	116
B	159
C	150
D	42
E	33

A	50
B	149
C	171
D	66
E	64

A	56
B	194
C	138
D	64
E	48

A	199
B	154
C	92
D	40
E	15



A	61
B	151
C	78
D	62
E	148

A	160
B	228
C	94
D	2
E	16

A	327	66
B	66	
C	36	
D	33	
E	38	