

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas
Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública

***“LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA; SU
IMPACTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EN
LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN LOS ÚLTIMOS
SEIS AÑOS”***

PROFESOR GUÍA: Álvaro Ramírez Alujas

INTEGRANTES: Elgueta Valenzuela Christian
González Jure Cristina
Leal Ramírez Leonor
Salgado Arraigada Roger
Solar Valenzuela Jorge

Tesis para optar al Título de Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública

Santiago.
2001

AGRADECIMIENTOS

¡¡Por sacrificios se dan bendiciones!!

Despiertas agradeciendo por un día más de vida, te nace una ilusión que se cobija en la mente. Han pasado los años, no somos los mismos. Cerramos el libro del conocimiento por unos instantes.

Hemos llegado con mucho sacrificio, al término de aquella ilusión que nos mantuvo inquietos.

Al recordar nuestro inicio y término, nos damos cuenta que no estamos solos; mamá y papá por un lado, familiares, amigos, esposa e hijos, isrexs muy queridos!, que con su aliento siempre creyeron en nosotros y a quienes les debemos todo lo que somos y lo que tenemos.

Ellos más que nadie son nuestros voces de los sacrificios, tristezas y alegrías, que junto a Dios, siempre nos iluminaron el camino de la vida, con su paciencia, esfuerzo y cariño.

Quisiéramos en esta oportunidad, recordar a un distinguido compañero que hoy no se encuentra con nosotros en la Vida terrenal. Estuvo a días de rendir su Examen de Tesis.

"Te decimos Claudio Angel Barrios (Q.E.P.D.), no estas sólo, hoy lo hacemos por ti"

Los sinceros agradecimientos a nuestros compañeros de trabajo. Como no recordar el esfuerzo realizado en más de una ocasión, por aquella fotocopia de última hora, de un apunte importante para estudiar el fin de semana.

En nuestra casa del conocimiento, la Universidad, lugar de enormes jornadas de trabajo, no sólo académicas, también conocimos la amistad y el amor.

En los maestros que orientaron nuestra formación profesional con valores muy humanos, éticos y cristianos. Docentes de gran capacidad intelectual, que siempre escucharon nuestras debilidades y las fortalecieron con sabiduría. Especialmente, a nuestro profesor guía de tesis Alvaro Ramírez Alujas.

Por último, dejamos en el mármol, la historia de esta tesis. No ha sido una tarea sencilla, ha tenido que transitar por caminos complicados. Recopilar textos, grabar, ordenar capítulos, seleccionar técnicas y métodos, "borrar y rehacer", alimentarse de paciencia y volver a empezar.

En fin, una sola palabra, un humilde pensamiento, una idea original, una definición útil y distinta, que pueda agregar al bagaje de este estudio, habrá contribuido con creces a nuestro interés por la Gestión Pública.

Gracias, el camino está listo para la siega.

Los autores.

Í N D I C E

Agradecimientos

CAPÍTULO I

1. Introducción	8
2. "Antecedentes y justificaciones del problema de investigación"	14
3. Objetivos de la Investigación:	
a) Objetivo general	21
b) Objetivos específicos	21

CAPÍTULO II

1. Introducción al Marco Teórico	24
2. Visión histórica de la modernización de la gestión pública global	26
3. Visión histórica de la modernización de la gestión pública en América Latina	29
4. Visión histórica de la Modernización de la gestión pública en Chile	40
5. Cultura y clima organizacional	50
a. Cultura	50
b. Cultura organizacional	51
c. Clima organizacional	53
d. Modelo Integrativo de clima organizacional	61
6. Enfoques para las líneas de acción:	68
a) Teoría de Humberto Maturana Romesín	70
❖ El concepto de autopoiesis	
❖ La noción del lenguaje y la emoción	
b) Teoría de Fernando Flores	79
❖ Enfrentar un mundo en constante cambio	
❖ El carácter lingüístico de las organizaciones	

- | | | |
|----|--------------------------------------|----|
| c) | Teoría de Daniel Goleman | 90 |
| | ❖ Concepto de inteligencia emocional | |
| | ❖ El aprendizaje emocional | |

CAPÍTULO III

- | | | |
|---|---------------------------------------------------------|-----|
| • | “Marco Metodológico” | 96 |
| | 1. Metodología de Trabajo | 100 |
| | 2. Población estudiada | 101 |
| | 3. Criterios para obtener las muestras de investigación | 101 |
| | 4. Técnicas | 102 |
| | a. Observación | 103 |
| | b. Informantes claves | 105 |
| | 5. Entrevistas | 106 |

CAPÍTULO IV

- | | | |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| • | “Presentación de resultados” | |
| | 1. Presentación de las Instituciones investigadas: | |
| | a) Fondo Nacional de Salud (FONASA) | 112 |
| | b) Instituto de Normalización Previsional (INP) | 117 |
| | c) Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) | 122 |
| | 2. Análisis de la investigación | 125 |
| | 3. Impacto global del proceso de la modernización de la gestión pública, elementos para un debate | 161 |

CAPÍTULO V

- Conclusiones de la investigación 166

CAPÍTULO VI

- "Líneas de acción" 177
- Inteligencia y Emoción práctica 192

BIBLIOGRAFÍAS 197

ANEXOS

CAPÍTULO

I

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIONES DEL PROBLEMA

I. INTRODUCCIÓN

La ola de reforma en la Gestión Pública, se ha convertido en el tema central de la agenda política mundial, sin embargo, la década de los 90, marca el auge en los países de América Latina al iniciarse plenamente un cambio cultural en la forma de hacer gestión, lo que se ha transformado en la panacea del momento en la Administración Pública, originada por el proceso de la globalización mundial, producto de la internacionalización de la economía y de la vida.

En Chile, a partir del segundo gobierno democrático (Marzo de 1994), la Modernización de la Gestión Pública se implementa como un proceso de cambio de foco, de la producción orientada a los clientes y pasar de los procedimientos burocráticos a los resultados esperados por la comunidad.

¿Por qué tienen que modernizarse los servicios públicos?

Esta dirección de cambio, fue asignada al Comité Interministerial de Modernización de la gestión pública, para impulsar conceptualmente el tema de la modernización del Estado en cuanto a gestión pública.

Es importante destacar, que Chile inicia este proceso sin tener déficit fiscal, pues el elemento catalizador de la reforma de la gestión del Estado de otras naciones, fue la presencia de la enorme crisis fiscal, como es el caso de Nueva Zelanda, Inglaterra y Canadá.

La reflexión actual asume que la Modernización de la Gestión, es un proceso de constitución de ciudadanía y de optimización de los recursos públicos. El foco está dado, por una parte, en la satisfacción de los usuarios y la calidad de los servicios, entre otras.

Asimismo, se busca incorporar herramientas técnicas de gestión para dar más eficiencia y eficacia al funcionamiento de las Instituciones Públicas.

¿Puede funcionar con eficacia la gestión pública de hace 50 años en el mundo actual?

En el último tiempo, las tendencias reformadoras les han asignado un rol cada vez más protagónico a las estrategias de cambio. Se reconoce que la manera de actuar de las Instituciones públicas, es modificando las prácticas y los estilos de trabajo al interior de éstos.

Los funcionarios públicos han enfrentado críticas, expectativas y exigencias y éstos han percibido una amenaza más que una oportunidad, sin embargo, los cambios que han ocurrido y siguen desarrollándose significan a la larga, un fortalecimiento más que un menoscabo de éstos.

La gestión de Hoy y del Futuro, requiere de trabajadores más calificados, preparados para trabajar en equipos y para enfrentar las nuevas situaciones: mercados competitivos, mercados globales y consumidores exigentes. Este cambio cultural, permea en toda la vida de las sociedades.

Se comienza a desplegar la atención, desde el cuestionamiento de la cultura funcionaria hacia la reformulación de la gestión de los recursos humanos, siendo un componente tan importante como la gestión estratégica y las distintas herramientas de gestión, que el gobierno de turno imprime en su quehacer.

Del funcionario público se espera una reformulación de su compromiso profesional y laboral. El cumplimiento de la Ley y los reglamentos y el respeto a las jerarquías, parecen ser atributos secundarios respecto de otros más relevantes: el profesionalismo, la

responsabilidad, la autonomía, el espíritu crítico, la apertura, la innovación, la preocupación por el ciudadano.

El compromiso exigido es con el Estado (en forma sustancial, correspondería a una renovación del sentido de servicio público), con la Democracia (la voluntad colectiva y la ciudadanía como el principal objeto de la acción pública) y con la eficiencia (el buen uso de los recursos, la búsqueda de la excelencia y el mejoramiento permanente.)

Modernizar es mejorar la Gestión

En este contexto, nuestro trabajo de investigación consiste en analizar este proceso.

¿Ha impactado en los funcionarios públicos?

¿Es un proceso dinámico o es una situación estática?

Transcurrido un tiempo, desde que el ejecutivo de la época anunciara el inicio de la Modernización de la Gestión Pública, que sería uno de sus programas fundamentales, junto con la pobreza y la democratización del Estado, se ha sentido la inquietud de estudiar cómo ha impactado este proceso en los funcionarios públicos y si este

proceso ha sido dinámico o se mantiene estático; por ello, que analizaremos al interior del Fondo Nacional de Salud (FONASA) y del Instituto de Normalización Previsional (INP), los impactos de este proceso modernizador de la gestión pública (resultados obtenidos) en los funcionarios y su cultura organizacional, ya que en ambas Instituciones, han utilizado herramientas modernas de gestión, lo que les ha permitido ganar el Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos.

En este análisis, se presentará en primer lugar en el capítulo I “Antecedentes y Justificaciones del Problema de Investigación”. Desde aquí, surge el por qué y cómo el tema es discutido como un problema importante, de actualidad (qué consecuencia tiene para la Modernización del Estado y la sociedad chilena).

En segundo lugar, encontramos el capítulo II, “Marco Teórico”, que nos invita a conocer la literatura general para comprender mejor el tema (bibliografía a nivel mundial pertinente al estudio), la perspectiva teórica de la tesis hace un recorrido a nivel global, latinoamericano, para luego aterrizar en Chile, (bibliografía chilena directamente pertinente al tema).

En tercer lugar, en el capítulo III, “Marco Metodológico”, muestra el plan de trabajo utilizado, la población estudiada, período de tiempo,

qué Institución, referencias, justificaciones, método y descripción detallada de la estrategia de investigación elegida.

En cuarto lugar, en el capítulo IV, mostramos la presentación de los servicios públicos estudiados y el respectivo "análisis de los resultados de la pauta de entrevista", a la luz de los elementos presentados en la problematización, con su interpretación, discusión y análisis de la información obtenida.

En el capítulo V, encontraremos la "conclusión general de la investigación", la cual invitamos a usted lector, estudiantes, profesional, dueña de casa, en fin, a su lectura y dejar el desafío en su interior a un debate personal.

Finalmente, en el capítulo VI, se generan las líneas de acción que nacen de la información recopilada, las que servirán de patrón final para el aporte al proceso de Modernización de la Gestión Pública, basado en tres autores que aportan al estudio un impacto de cambio cognitivo y afectivo.

En un mundo que cambia ¿cómo no cambiar?

II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIONES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Durante mucho tiempo, tanto en Chile como en el mundo, la discusión sobre el Estado estuvo reducida a cuánto éste debía reducirse o retirarse, para garantizar y favorecer un mayor y más rápido crecimiento económico.

De hecho, organizaciones multilaterales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano del Desarrollo (BID.) hicieron de la prédica pro-mercado -e implícitamente anti-Estado- la piedra angular de su política para el desarrollo de los países subdesarrollados. Al cabo de dos décadas y media de este experimento, el mundo ha sacado varias conclusiones al respecto. En **primer lugar**, que el mercado es el principal y mejor asignador de recursos de la economía, y que su libre desarrollo tanto local como internacional, está en la base de la prosperidad para los pueblos.

En **segundo lugar**, y tan importante como lo anterior, para que este desarrollo sea integral y sostenido en el tiempo, se requiere de un Estado de excelencia, ejemplo de transparencia y probidad, eficiente en el uso de los recursos, orientado al servicio al ciudadano, promotor de la igualdad de oportunidades en lo social y un adecuado garante de la

plena competencia y de la defensa de los derechos de los consumidores¹.

Diversos estudios del Banco Interamericano del Desarrollo (BID.) y el Banco Mundial y de otros organismos académicos, han comprobado la alta relación que existe entre un Estado de estas características y el desarrollo económico.

De ahí, la importancia de la modernización de la gestión en los Estados del siglo XXI. La experiencia de los países que están transitando por estas reformas, han constatado cómo éstas son un factor no sólo de crecimiento del sector privado, sino que permite garantizar mejores formas de participación ciudadana al interior de las instituciones públicas.

Es por ello, que la **MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA**, ha cobrado gran relevancia en la última década en el mundo. Ello acrecienta la confianza en la democracia, ya que las instituciones públicas eficientes no sólo son la mejor demostración para la ciudadanía de la existencia de un Estado a su servicio, sino que cumple con el mandato soberano de estar al servicio de las grandes mayorías y no de intereses particulares.

¹ Álvaro Ramírez Alujas, Modernización de la Gestión Pública, el caso Chileno (1994 – 2000), Depto.

Es en este marco, que en los últimos gobiernos democráticos y específicamente en el gobierno del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle a través de la creación del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, se impulsa un plan estratégico de modernización de la gestión pública para todos los servicios del aparato estatal.

Es a través de este plan, que se rescatan los temas claves para el buen funcionamiento de LA GESTIÓN de cualquier organización estatal que pretenda sobrevivir por los cambios que han ocurrido, y siguen desarrollándose en el mundo moderno.

Desde aquí, surgen temas claves para la nueva administración en la gestión pública, en **primer lugar**, se rescata el recurso humano, incluyendo la necesidad de profesionalizarlo, en función del mérito y el desempeño. En **segundo lugar**, ha abordado la necesidad de un cambio de foco de la generación de servicios hacia los ciudadanos y de procedimientos a resultados, sobre parámetros de calidad, rapidez, oportunidad y excelencia. En **tercer lugar**, se ha hecho cargo del derecho ciudadano de exigir una administración transparente de los recursos de todos. En **cuarto lugar**, ha incentivado el uso masivo y creativo de las nuevas tecnologías de la información para integrar los

servicios, hacerlos más rápidos y eficientes, facilitar el acceso a la información, a los servicios y trámites que provee el Estado y mejorar la calidad y oportunidad de los organismos públicos. Finalmente, ha considerado la adecuación de la institucionalidad del aparato estatal, tanto en su dimensión orgánica como su descentralización, a fin de cumplir mejor sus propósitos.

Siguiendo los esfuerzos del Gobierno, se publicó en el año 1999 una encuesta realizada en la Región Metropolitana, con el objetivo de evaluar la "Satisfacción de los usuarios de los servicios públicos", efectuado por el Ministerio Secretaría General de la Presidencia, en dicho informe, se constata que la visión que tienen los usuarios, no es consecuente con los esfuerzos desplegados por el Estado, ya que en materia de modernización, el 86% de los entrevistados consideran que el Estado requiere de un cambio de mentalidad de sus funcionarios. La mitad de los entrevistados, tiene una visión pesimista de la situación actual y futura de los servicios públicos, ya que consideran, que los servicios públicos van a ser siempre iguales (56%); un 42% estima que los servicios públicos no han mejorado efectivamente y un 54% de los entrevistados, manifiesta que no importa cuanto invierta el Estado en los servicios públicos, ya que éstos nunca serán de la misma calidad que los servicios privados. Otro elemento clarificador de lo anterior, nos indica que existe una percepción que el Estado ha mejorado

principalmente en infraestructura, en tanto, ha empeorado en la calidad del servicio, denotando principalmente una mala atención que incluye altos tiempos de espera, funcionarios poco amables y burocracia, entre otros resultados de este estudio.

A pesar de lo anterior, existen servicios públicos que recientemente se han adjudicado el Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos, creado por el presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle, en el año 1997, para reconocer a aquellos servicios que se destacan por una gestión de calidad integral. Su objetivo es dar visibilidad pública a estas experiencias y promover la cultura de la eficiencia y la evaluación, así como el compromiso y la participación de directivos y funcionarios en el cumplimiento de la misión institucional, entre ellos tenemos al Instituto de Normalización Previsional (INP) y el Fondo Nacional de Salud (FONASA).

Es desde aquí, que **surge nuestro real interés en investigar y analizar el impacto del proceso modernizador en la gestión pública de estos servicios**, en que forma ha modificado la cultura organizacional al cambiar su enfoque de gestión con herramientas modernas, como lo es el Premio a la Calidad, y por sobre todo, cómo

los funcionarios han vivenciado y les ha impactado en la forma de mejorar la gestión hacia los usuarios.

En este contexto, la intención y finalidad es generar líneas de acción que permitan optimizar y replicar esta nueva forma de administración y validación con la sociedad civil. Para ello, con las contribuciones del Científico y Doctor en Biología (Chileno) **Humberto Maturana Romesín**, con su propuesta de una teoría de la cognición y su entendimiento de los seres humanos como seres que se configuran en el lenguaje y es lo que él plantea como la biología del amor. Del Ingeniero Civil y Doctor en Filosofía del Lenguaje **Fernando Flores**, con sus postulados sobre las habilidades para emprender, a partir del ejercicio de ciertas habilidades emocionales y comunicativas. Finalmente, del Doctor en Filosofía **Daniel Goleman**, quien presenta resultados y propuestas de las investigaciones que ha llevado a cabo sobre el tema del manejo consciente de las emociones en el ser humano. Su teoría habla del equilibrio entre la mente emocional y la racional, explica que una siente y la otra piensa. Asegura que las habilidades para desarrollar la inteligencia emocional, se pueden enseñar a los niños y ofrece estrategias para mejorar actitudes en los adultos, para mejorar su actividad laboral y privada.

Estos autores, se usarán de guía para enfrentar en forma más exitosa, la forma de hacer gestión organizacional en la función pública, para formular políticas públicas, para orientar los cambios culturales de las personas, para buscar su eficiencia mediante el reconocimiento de sus emociones, su confianza en sí mismos, su poder de influir positivamente, de trabajar en equipo, de comprender los sentimientos ajenos y la excelencia de descubrir las habilidades y cualidades internas como flexibilidad, iniciativa, optimismo y adaptabilidad, con el propósito de reconstruir la gestión pública para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

III. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Analizar la Modernización de la Gestión Pública, su impacto en la cultura organizacional y en los funcionarios públicos en los últimos 6 años, evidenciando los factores críticos de éxito y detectando los desafíos que quedan por alcanzar a través de líneas de acción, las cuales guían y orientaran el devenir de la gestión pública, develan los entrapamientos del proceso de modernización y su posible corrección a través de ellas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar dos instituciones públicas, de mayor reconocimiento social.
- Estudiar las prácticas de gestión al interior de estas instituciones.
- Realizar un análisis comparativo de la experiencia de gestión administrativa en las Instituciones escogidas.

- Analizar en que medida el proceso de modernización ha impactado en estas instituciones.
- Analizar la forma cómo ha afectado este proceso en la cultura organizacional.
- Estudiar como ha impactado este proceso en los funcionarios públicos.
- Generar líneas de acción, tanto en los recursos humanos como en el manejo organizacional, basado en las teorías de Humberto Maturana, Daniel Goleman y Fernando Flores, quienes serán los ejes de acción para la hipótesis en el presente trabajo.

CAPÍTULO

II

Marco Teórico

I. INTRODUCCIÓN

A través del devenir histórico de lo que han sido las instituciones públicas del Estado en sí, se puede concluir que en esta evolución de tránsito de desarrollo, propio de la forma en que se han reproducido en su interior, se observa en su génesis un proceso conservador basado en estructuras rígidas, tales como: clase, trato, estatus, posición, rango, elementos de avance, retroceso de ordenamiento social y ordenamientos al interior de las estructuras públicas.

Pero, hoy en día, el Estado está aprendiendo de sus errores y aciertos y está jugando una propuesta distinta en su función como Estado regulador y bajo la máxima del bien común, tarea fundamental establecida en la Constitución de la República de Chile, y se ha visto en la necesidad de generar nuevas formas de relaciones para producir servicios de calidad y de mayor alcance a su población y que permitan satisfacer las necesidades de la misma.

Cabe hacer notar que este estudio contempla como objetivo, el analizar el impacto que ha tenido la modernización de la gestión pública durante los últimos seis años, cómo ha afectado en la cultura organizacional y en los funcionarios públicos que en ella laboran. Además, este estudio pasa a darnos luces del compromiso de la motivación que hay en los funcionarios públicos con este proceso

modernizador, de igual forma los principales logros y dificultades en las iniciativas modernizadoras.

En cuanto al marco teórico, en su primera parte se entregan algunos antecedentes generales de cómo se ha ido dando la modernización de los Estados a nivel mundial y luego en Latinoamérica, para luego llegar a Chile en los últimos seis años (1994 – 2000), para finalmente, entregar una descripción del impacto que ha tenido la Modernización de la Gestión Pública en la cultura organizacional, y cómo los funcionarios públicos han percibido la modernización, el compromiso real de ellos con el concepto y su disposición a la aplicación, para lo cual, estará basado en dos casos de Instituciones Públicas que obtuvieron el Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos, siendo éstos el Fondo Nacional de Salud (FONASA) (1998) y el Instituto de Normalización Previsional (INP) (1999).

II. VISIÓN HISTÓRICA DE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA GLOBAL

La reforma del Estado, se ha convertido en el tema central de la agenda política mundial. El origen de este proceso, tuvo lugar cuando el modelo de Estado instaurado por los países desarrollados en la post-guerra, propulsor de una era de prosperidad sin precedentes en el capitalismo, entró en crisis hacia fines de la década de los 70. En un primer momento, la respuesta a la crisis fue el enfoque conservador; dada la imperiosa necesidad de reformar el Estado, restablecer su equilibrio fiscal y equilibrar la balanza de pagos de los países en crisis, donde se aprovechó la oportunidad de proponer simplemente la reducción del tamaño del Estado y el predominio total del mercado. La propuesta, sin embargo, tenía poco sentido desde el punto de vista económico y político. En efecto, después de algún tiempo, se constató que la solución no estaría en el desmantelamiento del aparato estatal, sino en su reconstrucción².

Se trata de construir un Estado capaz de enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post-industrial, un Estado para el siglo XXI, que

además de garantizar el cumplimiento de los contratos económicos, debe ser lo suficientemente fuerte para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario internacional. Se busca, de este modo, una tercera vía entre el laissez-faire ("dejar hacer") neoliberal y el antiguo modelo social-burocrático de intervención estatal³.

Es así, que las experiencias históricas, como los grandes cambios que se han producido en el mundo en las últimas décadas en el ámbito político, social y económico, han obligado no sólo al nuestro sino a la mayoría de los países, a replantearse y a redefinir tanto la misión, como la estructura y modelos de gestión del aparato estatal⁴.

Por otra parte, la globalización, el avance científico y tecnológico, el surgimiento de temas como medio ambiente, calidad de vida, seguridad ciudadana, participación de la mujer, entre otros, nos dan luces de los alcances y la complejidad de las necesidades y preocupaciones que es preciso incorporar en el marco de las responsabilidades estatales⁵.

² Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) "Una Nueva Gestión Pública para América Latina" En Serie Documentos Clave del CLAD, 1998

³ CLAD, Op. Cit.

De acuerdo a lo manifestado por Kamark en 1999, las principales razones esgrimidas en cada país para promover los procesos de reforma, han sido mejorar su competitividad en el contexto de una economía global (eficacia), atacar los problemas de déficit fiscal (eficiencia) y obtener mayores niveles de democracia y responsabilización. Es necesario, precisar el orden cronológico en que estos elementos se han ido presentando. En primer lugar, a nivel mundial la reforma se orientó a superar los déficit fiscales. En segundo lugar, surgió el imperativo de la competitividad país como resultado del proceso de globalización y, sólo últimamente, se ha hablado de un componente democratizador frente al carácter neoliberal y esencialmente tecnocrático original⁶.

III. VISIÓN HISTÓRICA DE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN AMÉRICA LATINA:

A. Antecedentes Generales:

⁴ Juan Villarzu Rohde, "Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública", Revista El Estado al Servicio de la Gente, 1997.

⁵ Juan Villarzu Rohde, Op. Cit.

Durante la primera mitad del siglo XX, las sociedades latinoamericanas experimentaron un proceso de modernización de orientación populista, el cual, más allá de sus diferentes particularidades históricas, puso en el centro de este proceso al Estado; donde el Estado latinoamericano no sólo se transformó en el principal agente y promotor del crecimiento de estos países, sino también, en el factor fundamental de integración y movilidad social de los diversos grupos organizados⁷.

Sin embargo, a lo largo de las últimas décadas, los diversos países del continente han vivido un agotamiento de este patrón de desarrollo (populista),⁸ el cual se caracterizó por su capacidad de organizar, articular y regular la creciente demanda social y por redistribuir los beneficios del crecimiento. No obstante, hoy en día las nuevas elites tecnocráticas y los gobiernos latinoamericanos se encuentran empeñados en promover e impulsar una nueva estrategia de modernización. Dicha estrategia posee tres ejes fundamentales:

⁶ Elaine Kamark "Globalización y Reforma en la Administración Pública", John F. Kennedy School of government, Harvard University, 1999.

⁷ Guillermo Wormald, "La Modernización de la Gestión Estatal", Santiago, Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile. Mimeo, 1997.

- El despliegue del mercado como asignador de recursos y articulador de la creciente diferenciación y complejidad social.
- La privatización y apertura de la economía a la competencia internacional.
- La progresiva inserción de las sociedades del continente en un escenario de desarrollo globalizado⁹.

De acuerdo a lo anterior, la construcción de un nuevo tipo de Estado es también el gran tema para América Latina. Pero más allá de la existencia de un contexto global de reformas, se presentan importantes peculiaridades latinoamericanas. En primer lugar, se relaciona con la situación inicial de la crisis del Estado, cuya gravedad era mucho mayor que la existente en el mundo desarrollado.

No sólo los países entraron en una seria crisis fiscal, sino que se enfrentaron al agotamiento del modelo anterior de desarrollo económico (modelo de sustitución de importaciones). Al mismo tiempo, el problema de la deuda externa se hizo crónico en casi todo el continente. La no resolución de estos problemas

⁸Alain Touraine "América Latina Política y Sociedad", Editorial S XXI, 1979.

estructurales, determinó que la década de los 80 estuviese marcada, para la mayoría de las naciones latinoamericanas, por el estancamiento y por altas tasas de inflación¹⁰.

Ante este escenario económico, la primera generación de reformas priorizó la dimensión financiera de la crisis del Estado. Así, las reformas orientadas hacia el mercado, sobre todo la apertura comercial y el ajuste fiscal, fueron las principales medidas tomadas en los años 80. En la búsqueda de la estabilización de la economía ante el peligro hiperinflacionario, estuvo en la mayor parte de los casos, el éxito más importante de esta primera ronda de reformas¹¹.

Un balance de estas primeras reformas, muestra que el ajuste estructural, cuyo objetivo último era disminuir el tamaño del Estado, no resolvió una serie de problemas básicos de los países latinoamericanos. Por esto, se ha venido proponiendo una segunda generación de reformas, con la finalidad de reconstruir el aparato estatal. En la actualidad, se afirma que el Estado continúa

⁹ Guillermo Wormald, Op. Cit.

¹⁰ CLAD, Op. Cit.

siendo un instrumento fundamental para el desarrollo económico, político y social de cualquier país, aún cuando hoy deba funcionar en una manera diferente a la contemplada en el patrón nacional-desarrollista adoptado en gran parte de América Latina, y al modelo social-burocrático que prevaleció en el mundo desarrollado de la post-guerra¹².

El cambio del papel del Estado en los sectores económicos y sociales, es otra tendencia estructural. La actuación de éste, debe orientarse primordialmente, hacia el área social como camino para fortalecer su papel como formulador y financiador de las políticas públicas. Para esto, se torna fundamental el desarrollo de la capacidad catalizadora de los gobiernos, en cuanto a atraer a la comunidad, a las empresas o a la Sociedad Civil, para compartir la responsabilidad en la ejecución de los servicios públicos, principalmente los de salud y educación básica. Pero debe hacerse un primer llamado de atención para el caso latinoamericano: haciéndose necesario mantener el poder de intervención estatal directa, en caso de que no estuviesen dadas las condiciones sociales mínimas para compartir las actividades con la sociedad. Por consiguiente, es preciso diferenciar las

¹¹ CLAD, Op. Cit.

¹² CLAD, Op. Cit.

situaciones en las cuales los servicios podrán ser suministrados por más de un proveedor y/o por entidades públicas no estatales, de aquellas situaciones en las que el aparato estatal, será el único capaz de garantizar la uniformidad y la realización sin interrupciones de las políticas públicas¹³.

Lo central de este cambio en las estrategias de modernización, radican en que tanto el Estado como la sociedad civil, están siendo crecientemente desafiadas en sus formas de organización e integración tradicional por los imperativos funcionales de la eficiencia y productividad, que les impone el nuevo patrón de desarrollo globalizado. De aquí, que en los debates actuales acerca de la modernización del continente, la discusión ha girado desde una preocupación centrada en los modelos de desarrollo y el rol modernizador que le cabría al Estado, a una que tiene como foco preferente, la modernización del propio Estado, como forma de responder a las nuevas exigencias de modernización de la sociedad. Este cambio de énfasis, tiene que ver con el desarrollo de una nueva ortodoxia modernizadora en el continente. Hoy, nadie discute el rol protagónico que le cabe al mercado en la asignación de los recursos. Tampoco la necesidad de preservar los así llamados

¹³ CLAD, Op. Cit.

equilibrios macroeconómicos y de regular la creciente diversidad social, mediante arreglos institucionales democráticos. Los más optimistas, han creído ver en ello el "fin de la historia". Sin embargo, desde una perspectiva más realista, se puede decir que sólo parece haberse alcanzado un nuevo –y por definición inestable-, consenso en el modo de lograr crecimiento económico; fundamento de legitimidad de la nueva estrategia de modernización¹⁴.

De este modo, la forma burocrática que adquirió la administración estatal, que en los debates tradicionales se entendió como un medio adecuado y un resultado necesario del proceso de racionalización que acompañaba la modernización de nuestras sociedades, es vista hoy, como algo que necesita ser reformado para seguir avanzando en dicho proceso modernizador. Cobra así una mayor relevancia, la dimensión propiamente organizacional del desarrollo¹⁵.

Es por ello, que durante el último tiempo, los gobiernos del continente y el de Chile, han emprendido diversos programas de modernización de la gestión estatal. Programas que son vistos

¹⁴ Guillermo Wormald, Op. Cit

¹⁵ Guillermo Wormald, Op. Cit

como un imperativo impuesto, no sólo por el nuevo patrón modernizador que exige una mayor eficiencia en las tareas de administración y control estatal, sino también por los propios usuarios de los servicios del Estado, que crecientemente reclaman una mayor atención y legitiman con su voto a aquellos gobernantes y servicios que son eficaces en la solución de sus problemas¹⁶.

En este sentido, en términos económicos, en lugar de una intervención directa como productora, el aparato estatal debe concentrar sus actividades en la regulación. Las privatizaciones y la creación de agencias reguladoras, forman parte de este proceso. Igualmente, el Estado debe desarrollar su capacidad estratégica para actuar junto al sector privado y a la universidad, a efectos de crear un entorno adecuado al aumento de la competitividad de las empresas¹⁷. Se destaca, que el Estado también debe actuar para que los nuevos ciclos de desarrollo y la elevación de la productividad, sean virtuosos en lo que se refiere al uso de los recursos naturales, al incremento de la base tecnológica y a la distribución de la renta, escapando así, del

¹⁶ Guillermo Wormald, Op. Cit.

¹⁷ Joel Aberbach, Robert Putnam y Bert Rockman, "Bureaucrats and Politicians and Western Democracies", Harvard University Press, Massachussets, 1981.

círculo vicioso del “crecimiento empobrecedor” que caracterizó a América Latina en el pasado¹⁸.

Estos cambios estructurales, entre otros, sólo pueden ser viabilizados en América Latina en el caso de que los proyectos de reformulación estatal, tomen en consideración tres grandes problemas específicos de la región, a saber: la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico, y la reducción de la desigualdad social. Son estas tres especificidades que, en gran medida, plantean nuevos horizontes a la reforma del Estado en América Latina, para constituir una perspectiva diferente de la anterior, meramente financiera y tecnocrática¹⁹.

La redemocratización, es un aspecto importante para la reforma del Estado en América Latina, ante todo porque afecta la dinámica y el ritmo del proceso. Muchas de las reformas dependen de la creación de nuevas instituciones, de cambios constitucionales o de modificaciones profundas en el sistema administrativo, afectando el estatus de diversos grupos atrincherados desde hace décadas en el aparato estatal. Este

¹⁸ CLAD, Op. Cit.

¹⁹ CLAD, Op. Cit.

dilema especialmente se plantea, cuando se pasa de la primera generación de reformas, realizada por un pequeño grupo de técnicos y burócratas aislados dentro del Estado, a la siguiente generación, en el cual, es fundamental la concreción de coaliciones democráticas que sustenten el proceso de reforma del Estado²⁰.

Es muy cierto, que está teniendo lugar un enorme crecimiento de las demandas democráticas de la población, lo que puede ser visto claramente, en el proceso de descentralización política que alcanzó a diversos países latinoamericanos. El Informe del Banco Mundial de 1997, revela que en 1998 aproximadamente, 13 mil gobiernos locales en la región, eligen sus dirigentes contra menos de tres mil hacia fines de los años 1970²¹. Pese a esto, es preciso fortalecer las formas democráticas de relacionamiento entre el Estado y la sociedad, aumentando el grado de responsabilización de parte del sistema. Por esta vía, se procura capacitar a los ciudadanos para controlar las actividades públicas, pudiendo hacerlas, simultáneamente, más eficientes y de mejor calidad²².

²⁰ CLAD, Op. Cit.

²¹ "Los Estados del Mundo", Revista Desarrollo del Mundo, Washington, 1997.

Además de la democratización, la reforma del Estado en América Latina se ve afectada por las cuestiones relativas al desarrollo económico y a la desigualdad social. Es preciso, que el aparato estatal proporcione las condiciones para un desarrollo económico sustentable, que garantice los recursos financieros y administrativos necesarios, que reduzcan la pobreza y las graves desigualdades sociales existentes en la región. En relación con este último punto, basta recordar que uno de cada tres latinoamericanos, vive en situación de pobreza, y que en quince de los diecisiete países de América Latina, existe un nivel de desigualdad mayor que el que se podría esperar, de acuerdo con el grado de desarrollo alcanzado por esas naciones²³.

Al no resolver estos problemas específicos de América Latina, el actual proyecto de reforma del Estado tiende, en el corto plazo, a perder legitimidad social. Las reformas realizadas hasta el momento, han resuelto sólo la cuestión de la estabilización económica, en tanto que, el desarrollo no se retomó con firmeza, la concentración de la renta no se revirtió, y todavía, no se ha consolidado la democracia²⁴.

²² CLAD, Op. Cit.

²³ Juan Luis Londoño, "Pobreza, Desigualdad y Formación del Capital Humano en América Latina (1950-2025), Estudios del Banco Mundial sobre América Latina y El Caribe, 1996.

²⁴ CLAD, Op. Cit.

IV. VISIÓN HISTÓRICA DE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN CHILE

A. Antecedentes Generales:

En el caso de Chile, esto se ha traducido en que el Estado ha perdido centralidad, lo cual no significa que haya disminuido su importancia o significación social, sino simplemente, que su rol histórico se ha redefinido a medida que se despliegan las nuevas tendencias modernizadoras en el ámbito económico, social y cultural de toda sociedad²⁵.

En términos económicos, el Estado ha dejado de ser un agente privilegiado de producción. La estructura económica se ha privatizado, y el crecimiento económico ha pasado a ser un proceso liderado por el sector privado. En tanto, el bienestar social ha dejado de ser responsabilidad única o privilegiada del Estado, teniendo que los sistemas de salud, educación y previsión social que tradicionalmente eran administrados por él, han empezado a ser responsabilidad compartida con el sector

²⁵ Guillermo Wormald, Op. Cit.

privado , y crecientemente, los individuos se enfrentan al mercado sin la protección y dedicación que tradicionalmente les ofrecía el Estado²⁶. En este caso, un buen ejemplo, es el caso de la salud y la previsión social en Chile. En 1981, se crearon en Chile las Instituciones de Salud Previsional (ISAPRES), con el fin de desarrollar la atención privada de salud y extender la libertad de elección a los usuarios. Algo similar ocurrió con los fondos de pensiones, que desde la formación de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), han pasado a ser administrados por entes particulares de libre elección de cada uno de los afiliados. No obstante, este cambio de orientación, la mayoría de la población del país aún depende para el cuidado de su salud, de las prestaciones que entrega el Estado.

Por último, es significativo dar cuenta como paulatinamente el Estado deja de ser en la conciencia de los ciudadanos, el centro articulador de la sociedad civil; sin embargo, él sigue manteniendo una importancia fundamental en sus roles de regulación económica, control y fiscalización legal, así como también, en el diseño de políticas y programas orientados a promover el desarrollo y la equidad para paliar los importantes

²⁶ Guillermo Wormald, Op. Cit.

desequilibrios y desigualdades generadas por el despliegue del mercado²⁷.

En Chile, el debate acerca de la necesidad de modernizar el Estado, no es nuevo. Desde la crisis de lo que la CEPAL llamó "el modelo de desarrollo hacia adentro" y, más específicamente a partir de mediados de los 70, el nuevo gobierno militar de orientación neo-liberal, se abocó a la tarea de redefinir el rol protagónico que el Estado había jugado hasta allí, y se restringió al ámbito de la descentralización administrativa y a las privatizaciones.

Acorde con esta nueva orientación, durante 1973 y 1989, se impulsaron diversas políticas de reducción de personal y se introdujo la iniciativa privada en algunas de las funciones que tradicionalmente habían sido asumidas por el gobierno. Entre 1974 y 1983 el empleo público se redujo, en promedio, un 50,2 por ciento²⁸. Por otra parte, se crearon sistemas privados para el financiamiento y atención de la salud. En educación, se

²⁷ Guillermo Wormald, Op. Cit.

²⁸ Rafael Echeverría, "El empleo público en América Latina" PREALC/OIT, 1985

privatizaron un número importante de establecimientos de enseñanza básica y media, y se crearon nuevas instituciones privadas de enseñanza técnica y superior. Por último, se privatizó el manejo de una parte crecientemente significativa de los fondos de pensiones²⁹. Asimismo, se impulsaron un conjunto de reformas administrativas, orientadas a desconcentrar más que a descentralizar la gestión estatal. El poder de decisión del gobierno, se mantuvo fuertemente centralizado. Como producto de esta reforma, se creó una nueva división administrativa del país. En 1978, se dictó la ley de Regionalización, que creó nuevas entidades administrativas y unidades de asesoría política y coordinación sectorial en cada una de estas regiones. Asimismo, en 1981, se les traspasó a las municipalidades parte de la administración de los establecimientos educacionales y de los consultorios de atención primaria³⁰.

Si bien, la modernización del Estado no fue la preocupación central del primer gobierno en el nuevo período democrático, el tema tampoco se abandonó. La preocupación durante el gobierno del Presidente Aylwin se traspasó del ámbito político

²⁹ Guillermo Wormald, Op. Cit.

³⁰ Guillermo Wormald, Op. Cit.

administrativo, al ámbito político propiamente tal. Los temas prioritarios fueron los de la transición, estabilidad y gobernabilidad democrática. El fue asumido en una perspectiva de continuidad y cambio, con los lineamientos del gobierno anterior. Por un lado, se mantuvieron los mismos fundamentos macroeconómicos y el carácter subsidiario del Estado, y por otro, se asumieron en su totalidad las reformas administrativas impulsadas con anterioridad. Sin embargo, se puso un mayor énfasis en la idea de la descentralización y en la preocupación gubernamental por el tema de la equidad y participación social. Este gobierno democrático, rechazó de plano la idea de reimplantar el "viejo" patrón de desarrollo de orientación populista. Su opción modernizadora, se fundó en la idea que lo hecho en el gobierno militar, implicaba un avance en la dirección adecuada, no obstante, existía la necesidad de corregir algunos de sus desequilibrios más significativos, como por ejemplo, la falta de participación, desigualdad de oportunidades³¹. El eslogan del momento, se formuló como "modernización con la gente".

El gobierno del Presidente Aylwin se enfrentó, con el retorno a la democracia, a una administración pública que mostraba un significativo deterioro en su funcionamiento, visiblemente afectada

³¹ Guillermo Wormald, Op. Cit.

por la alta de flexibilidad, las restricciones institucionales, la escasa valoración de la actividad laboral y, el empobrecimiento provocado por los ajustes fiscales de los años ochenta, aspectos todos que limitaban sus posibilidades de responder a los nuevos requerimientos³².

Ante este panorama, el primer gobierno de la Concertación, adoptó una serie de medidas tendientes a recuperar la capacidad operativa del sector público.

Durante el mandato del Presidente Aylwin, se otorgó rango ministerial a la Secretaría General de la Presidencia, a objeto de impulsar y fortalecer el proceso de coordinación interna del gobierno central; se elaboró un estudio para reformar el Estatuto Administrativo; se inició una política de mejoras progresivas en las remuneraciones de los funcionarios, y se adecuaron las plantas de personal. De igual forma, se crearon las metas ministeriales, instrumento clave para impulsar una cultura de la planificación y la evaluación de la gestión en el sector público³³.

Es a partir del segundo gobierno democrático, desde 1994 en adelante, que cobra importancia el tema de modernización de la

³² Guillermo Wormald, Op. Cit.

³³ Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, "El Estado al Servicio de la Gente", balance 1994/2000, Santiago, SEGPRES, 2000, Chile.

gestión administrativa o, si se quiere, el vínculo entre modernización y organización. Ello se ve reflejado, con la creación en el gobierno de Eduardo Frei; del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, entidad responsable de impulsar y coordinar los esfuerzos modernizadores de los distintos ministerios y de proponer al Presidente de la República, políticas sobre la materia, el plan de modernización centrado en el desarrollo de una planificación estratégica y, por último, una administración por objetivos en todos aquellos servicios públicos interesados en modernizar su gestión³⁴.

Lo anterior, contempla una definición de la misión y los objetivos estratégicos de cada servicio; su operacionalización en un conjunto de metas e indicadores de rendimiento que permitan ir midiendo los logros alcanzados y, por último, la identificación de aquellas acciones estratégicas que contribuyan a sostener y mejorar el cumplimiento de las metas en el tiempo. Adicionalmente, el gobierno central se compromete con el desarrollo de este plan, otorgando respaldo político a la gestión de los servicios involucrados y mediante la entrega de asignaciones presupuestarias que permitan ir mejorando las condiciones generales de trabajo de aquellos servicios que vayan alcanzando

³⁴ MINSEGPRES, Op. Cit.

sus respectivas metas³⁵. En suma, como bien lo ha señalado Tomassini (1994)³⁶, ***mediante el desarrollo de este plan de modernización, el gobierno actual pretende incentivar un tránsito desde un gobierno regido por procedimientos, hacia uno orientado a resultados.***

En este contexto de relativas fortalezas, pero también de abiertas debilidades y desafíos, se diseñó la estrategia chilena de modernización de la gestión, marcada por tres características principales:

- a) **Gradualismo**: La estrategia de generar planes pilotos, probar, evaluar y luego generalizar políticas y programas, ha demostrado ser un camino más seguro y sustentable. Sin embargo, esto no supone que dicha estrategia siempre sea efectiva para todos los temas.

³⁵ MINSEGPRES., Op. Cit.

- b) **Redes**: Se ha puesto más énfasis en la generación de redes de colaboración que en normas rígidas, en especial entre los directivos de servicios públicos y de los ministerios del comité.
- c) **Cambio Cultural**: Se apostó a que el problema de fondo del modelo burocrático tradicional, es la cultura organizacional centrada en procedimientos y de espaldas al ciudadano. Para transformar esta realidad, se ha priorizado recentrar el trabajo en los usuarios y sus necesidades, promoviendo la planificación estratégica y la obtención de resultados medibles y evaluables, mediante capacitación, asesorías, promoción de buenas prácticas e instrumentos transversales de planificación. Ello, en vez de promover grandes cambios superestructurales y legales, que pocas veces logran modificar los comportamientos³⁷.

A comienzos de 1997, en el gobierno de Don. Eduardo Frei, se creó la División de Modernización de la Gestión Pública en el Ministerio Secretaría General de la Presidencia, donde se radicó la

³⁶ Luciano Tomassini "La Reforma del Estado y las Políticas Públicas", Centro de Análisis de Políticas Públicas, Universidad de Chile, Santiago, 1994.

³⁷ Comité Interministerial de la Gestión Pública, "El Estado al Servicio de la Gente", balance 1994/2000, Santiago, SEGPRES, 2000

Secretaría Ejecutiva del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, y es desde ahí donde se inicia la ordenación de una política pública en esta área.

De acuerdo con su misión institucional y teniendo como base las enseñanzas y reflexiones derivadas de proyectos de modernización iniciados entre 1990 y 1996, el Comité Interministerial de Modernización elaboró el Plan Estratégico 1997-2000. Dicho documento entrega orientaciones, directrices centrales, fundamentos teóricos y prácticos para promover la dinámica y transformaciones necesarias que fortalezca a las instituciones públicas como garantes del bien común, que todo Estado debe promover³⁸.

V. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación, y consecuente con el objetivo de investigación, el proceso de modernización indudablemente impacta a todo el quehacer, tanto público como privado. Desde aquí, rescatar el impacto que ha tenido y el significado para el servidor público, tanto en sus modos de hacer y de sentir su función al alero de este proceso, que atraviesa la gestión pública.

Ahora bien, este proceso se configura y se evidencia en la cultura y clima organizacional, razón por la cual, se hace necesario revisar estos conceptos a la luz del proceso de modernización y específicamente como se señala anteriormente, su impacto en los funcionarios públicos.

CULTURA:

Todo ser humano nace en una sociedad: un grupo de personas que dependen las unas de las otras, y que han desarrollado modelos de organización que las capacitan para vivir conjuntamente y sobrevivir como grupo. En otras palabras, cultura es la suma total de valores, expectativas, aptitudes, creencias y costumbres compartidas por miembros de un grupo, nación o religión³⁹.

CULTURA ORGANIZACIONAL:

El tema de la cultura organizacional, ha cobrado importancia en los últimos años, antes como una teoría organizacional que sólo trataba de entender los distintos procesos que suceden al interior de las

³⁸ Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, "El Estado al Servicio de la Gente", balance 1996-2000, Santiago, SEGPRES, 2000.

³⁹ Mc. Keachi, "Psicología del Aprendizaje". Siglo XXI Editores, México, 1976

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 el 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 transcendía a 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 fenomenológico⁴⁰.

Cuando la Teoría de Sistemas pudo redefinirse en términos de sistemas/entorno 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, se pudo plantear el tema de cultura como un asunto relevante en el estudio de la organización.

Ahora bien, el concepto de cultura organizacional ha sido definido y utilizado de diversas maneras, siendo Edgar Schein, el autor que mayor difusión ha dado al concepto.

⁴⁰ Darío Rodríguez, “Diagnóstico Organizacional”, U.Católica de Chile, 1995

Según Schein, la cultura de una organización se refiere “a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización...”.

Por tanto, para este estudio ***Cultura Organizacional*** se definirá como el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común⁴¹. Entendiendo que esta definición opera en forma inconsciente, donde se define la visión que los funcionarios públicos tienen de su organización y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuesta a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de cada servicio público.

CLIMA ORGANIZACIONAL

En la actualidad, el concepto de clima organizacional se utiliza con mucha frecuencia dentro de las organizaciones laborales e incluso en algunas empresas, que consideran el recurso humano como un factor estratégico para el éxito, construyen instrumentos de medición de clima para medir periódicamente su gestión administrativa. Sin embargo, este

⁴¹ Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento", página web.
Htp://ww.abacolombia.org.co/art/4.htm

vocablo se ha usado de manera muy general e imprecisa. A veces se le da el significado de "sensación" o "percepción", otras veces como de "moral", "atmósfera psicológica", o bien, se le confunde con la "satisfacción laboral". Las imprecisiones no son arbitrarias, ya que corresponden a la evolución histórica del estudio de este concepto, y esto se aprecia, cuando se realiza una revisión bibliográfica de las definiciones de clima organizacional⁴².

Históricamente, los primeros estudios de clima se iniciaron con Kurt Lewin en la década del treinta, quien creó el concepto de "atmósfera psicológica" y sostuvo que era una realidad empírica que podía ser demostrada experimentalmente como cualquier hecho físico. En 1939, Lewin, Lippitt y White, realizaron una investigación para estudiar el efecto que tiene el estilo de liderazgo: autoritario, democrático y laissez faire, sobre el clima grupal. Frente a los diferentes estilos de liderazgo, surgieron distintos tipos de atmósferas sociales, y se comprobó que el clima impacta sobre el comportamiento individual. En el enfoque de Lewin, el concepto de clima o atmósfera, es una función esencial de la relación entre persona y ambiente, dándole cierto énfasis a la percepción que el individuo tiene de su ambiente.

⁴² Darío Rodríguez, Op. Cit.

Posteriormente, diferentes enfoques teóricos que se han aplicado para estudiar el clima organizacional, han puesto su énfasis ya sea en la persona, en el ambiente o en la relación misma.

Según Darío Rodríguez, lo define "Refiriéndose 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"⁴³.

Por tanto, para este estudio se entenderá por **Clima organizacional**, "La percepción que tienen los miembros de una organización, en la cual trabajan de ciertas características más inmediatas a ellos y que le son significativas, la describen y la diferencian de otras organizaciones, influyendo estas percepciones en el comportamiento".

Como se explicó al principio de esta investigación, la modernización de la Gestión Pública, es un proceso que tiende a mejorar los niveles de producción en ámbitos que van desde las relaciones e interacciones de los sujetos que componen una unidad de trabajo determinada, a fin de maximizar sus capacidades y recursos a todo nivel,

que lleve a la resultante de eficiencia y eficacia del aparato público, el cual ha estado marcado por un devenir histórico exactamente de lo contrario, donde el empleado no hace uso en plenitud de sus potencialidades como gestor público, sino que replica una actitud y forma de pensar que se internaliza en el mismo medio, que sólo esperaba pasar los años, no ejecutar su labor con el celo profesional debido, la mala disposición a atender al público, el mal trato a los subalternos y, por sobre todo, la marcada diferenciación de estratos, estatus dentro de sus propios componentes, que incluso se reflejaba en la desmedrada calidad de los ingresos que percibían. Esto no es casualidad, es la reproducción del mismo sistema social en que se forjó la nación y, como tal, vino en asentarse en el último bastión de esas añejas instituciones de control colonial.

Ahora, este elemento de comportamiento de que se ha observado en cuanto al tipo de relaciones que se daba y generaba desde los patrones más altos de la estructura estatal, estuvieron marcadamente influenciados por un aire conservador reflejado en el pensamiento mismo de hacer las cosas, es decir, los sujetos operaban en base a órdenes precisas y no, en la generalidad, a su iniciativa y desarrollo de sus capacidades, manteniendo con ello un sistema de trabajo monótono, deficiente y poco complaciente con quienes hacían

⁴³ Darío Rodríguez, Op. Cit.

uso de él. En cambio, la pretendida modernización en que se juega hoy el Estado, no sólo pasa por la modernización de la tecnología e incorporación de la informática dentro de los procesos productivos, sino en el repensar la forma de cómo el Estado se relaciona con la sociedad, en otras palabras un cambio de actitud en el hacer las cosas y cómo éstas llegan al usuario sin mayores contratiempos, asegurando su calidad en los aspectos de sujeto a sujeto y de servicio a producto, al logro de la satisfacción de la necesidad expuesta.

Cabe destacar, que dentro de este conjunto de relaciones, el clima organizacional ha requerido la introducción de un elemento primordial para la consecución de los fines que tiendan al bien común de los ciudadanos, esto es, ni más ni menos la tan bullada participación. Es decir, se incorporan todos los actores sociales que son parte del proceso interno de la generación de servicio hacia los usuarios, ya que en esta horizontalidad se retroalimenta un sistema mas democrático, capaz de generar y dejar expresar iniciativas que tiendan a un óptimo de servicio que efectivamente conlleve una seguridad a priori de los resultados que se pretenden obtener.

El Estado, se ha visto en la necesidad de incorporar este elemento no sólo por el hecho de lograr el bien común de los ciudadanos, siendo siempre ésta la prioridad esencial de la existencia

del mismo. No obstante, el Estado se juega a la par con un sistema económico basado en las relaciones de mercado, que implican un sistema de constante competitividad, puesto que las empresas han probado a lo largo de su vida económica una alta optimización o maximización de sus recursos humanos en pro de su reproducción de capital, valor último de este sector. Mientras el Estado, a través de las políticas de privatizaciones buscó en su momento alcanzar en el menor tiempo posible el tan ansiado bien común, pero al transcurrir una década ha tenido que asimilar los procesos propios de las empresas para obtener resultados positivos de satisfacción de necesidades de la población en general. De ahí, que las famosas políticas de generación de incentivo de premios a la calidad, como es el caso del Fondo Nacional de Salud, organismo que lo ha ganado gracias a su constante predisposición porque la gestión se mejore y que estuvieron convencidos que era necesario cambiar la cultura organizacional que tenían, es decir, conectar la asignación de recursos con las necesidades de las personas y finalmente crear una cultura de atención al cliente.

Por lo tanto, entender modernización y cultura, es más bien, entender una relación dicotómica de constante tensión entre el pensar tradicional y el pensar moderno de cómo las cosas se hacen al interior del sistema público, como se reacomodan elementos culturales de

posición, estatus, rango, cargo, etc., y quienes los ostentan, se han tenido que flexibilizar y adaptar a los nuevos tiempos para relacionarse con los distintos actores sociales que se juegan en sistemas de producción y de servicio, ya sea del Estado o de una Empresa. Pues así, como el ser aislado dejó de serlo al integrarse a una sociedad, el Estado hoy en día también busca esa integración, y así las naciones a las cuales representa, han transitado hacia el camino de la globalización.

Por otro lado, los elementos expresados anteriormente, consideran una relación directa con el tipo de clima organizacional que se desarrolla al interior de cualquier unidad o espacio de trabajo. No queda afuera, el Estado ante este nuevo desafío, ya que la modernidad y la cultura se entrelazan con la forma de interactuar de sus miembros para generar un servicio determinado. Un sistema de estructura piramidal, por ejemplo, determina relaciones poco democráticas, con escasa demostración de iniciativas de sus componentes, baja valoración de lo mismos, subestimación de los que ostentan los cargos, y de inflexibilidad de las reglas por las cuales éstos se rigen o funcionan. Mientras en un sistema democrático se posibilita una fluida comunicación, retroalimentación, integración y expresión de potencialidades de sus componentes, genera que esta unidad de trabajo, produzca servicios de igual magnitud hacia sus servidores,

reflejado ello, en la entrega de determinados servicios de manera ágil, certera, eficiente, eficaz y con un tipo de actitud de valoración de sujeto hacia sujeto y, no lo tradicionalmente establecido como era lo de sujeto a objeto, es decir, el Estado hoy está al servicio de los ciudadanos, y éstos no les deben pleitesía porque éste cumple su rol fundamental, el cual es el bien común.

En consecuencia, todo clima organizacional que considere el último sistema expresado, vendrá en reproducir en sus asociados y dependientes de éstos, una forma distinta de establecer vínculos y actitudes que favorecen el reconocimiento mutuo.

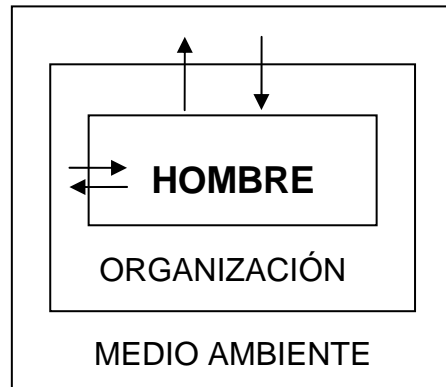
MODELO INTEGRATIVO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Los conceptos aquí, presentados, los podríamos graficar de la siguiente manera para llegar a formular un modelo y para comprender el concepto de Clima Organizacional.

El modelo representa un formato de sistema abierto donde los componentes dentro del modelo están relacionados sobre base dinámica y homeostática, que a su vez se relacionan con el medio externo.

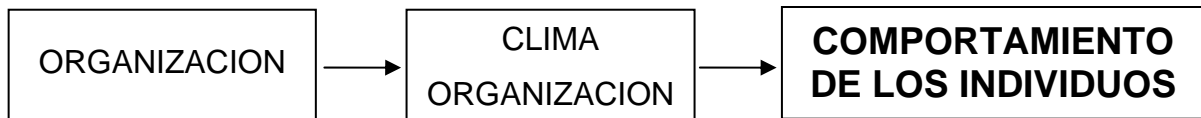
Los diferentes elementos que componen el Modelo Integrativo de Clima Organizacional, se representan, en dos gráficos, que a continuación se presentan: (ver figuras A-1 y A-2):

FIGURA A-1

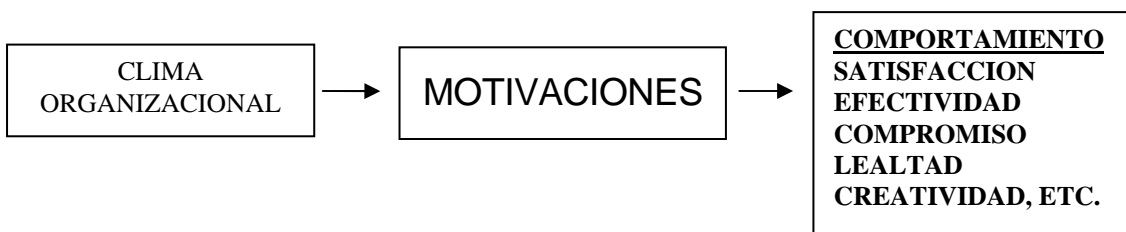


DIFERENTES COMPONENTES DEL MODELO INTEGRATIVO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

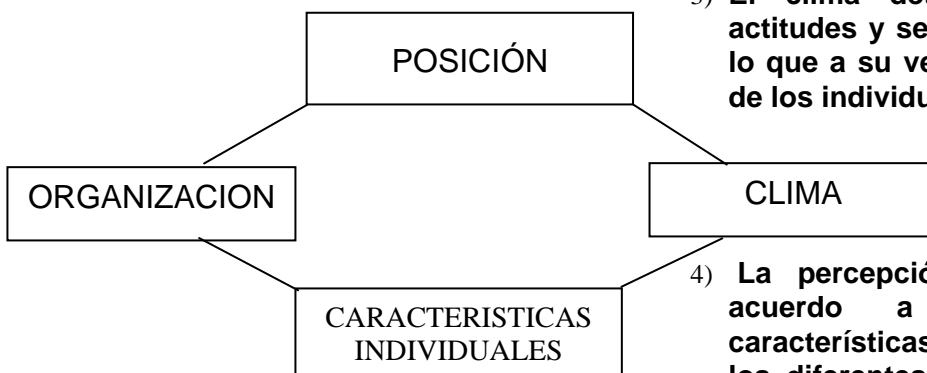
- 1) El conjunto integrado por el hombre, la organización y el medio ambiente constituye un sistema altamente dinámico donde variaciones en cualquiera de ellos afectan forzosamente a los demás.



- 2) El clima organizacional aparece como una variable que interviene entre las características propias de la organización, el comportamiento de los individuos que en ella trabajan.

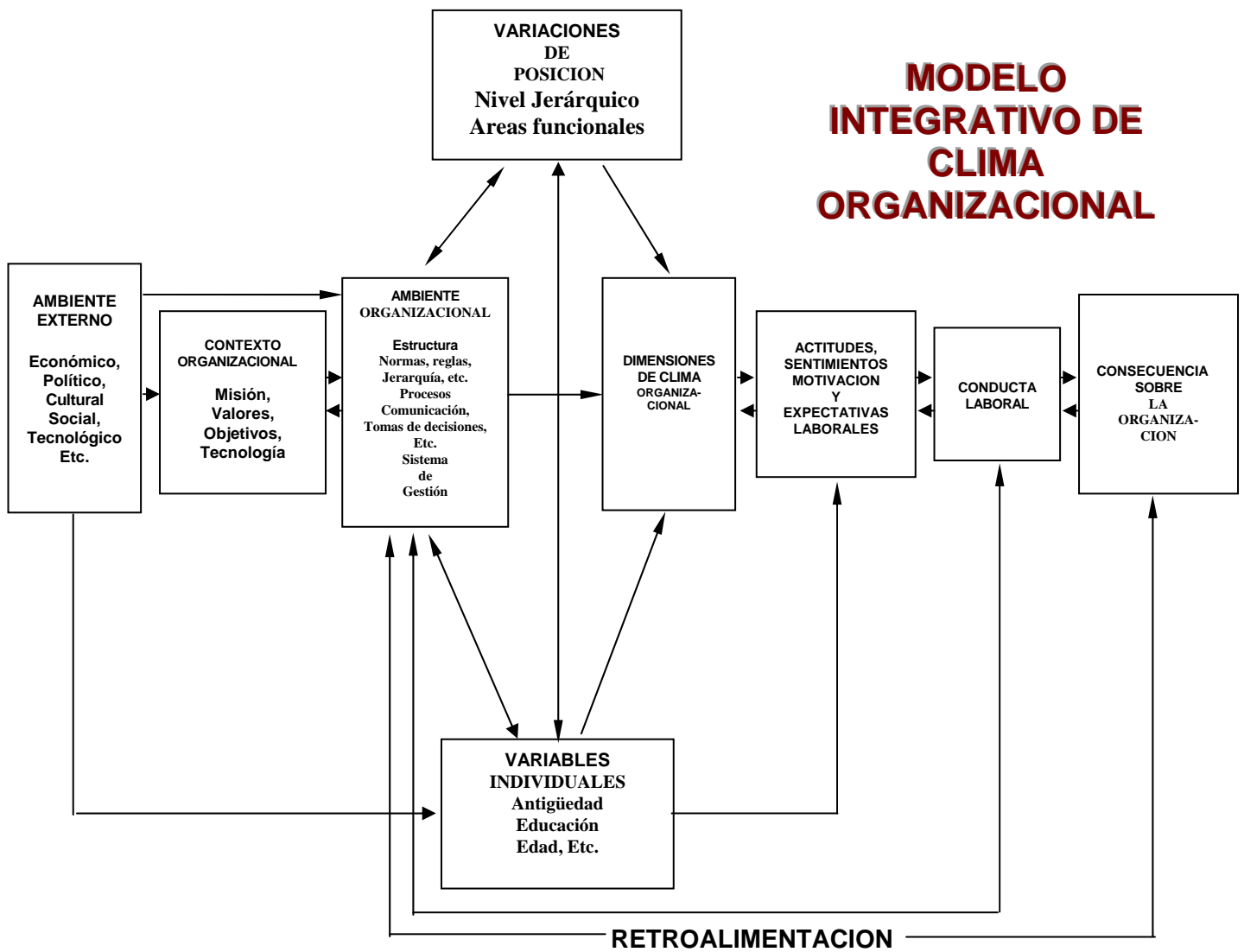


- 3) El clima determina las motivaciones, actitudes y sentimientos de las personas, lo que a su vez afecta el comportamiento de los individuos.



- 4) La percepción del clima variará de acuerdo a diferencias en las características individuales de acuerdo a los diferentes grupos de trabajo a que pertenezcan.

FIGURA A-2



AMBIENTE EXTERNO

Está compuesto por factores tales como la situación económica, política, ideológica, geográfica, socio-cultural y tecnológica que caracterizan una sociedad. El ambiente externo afecta lo que la Organización y las personas que en ella trabajan son en un determinado momento. Así el ambiente externo afecta el contexto organizacional, el ambiente interno y también a los individuos.

EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Describe la historia, misión y objetivos de la Organización, incluyendo variables tales como la tecnología y las metas de ésta. El contexto afecta principalmente el ambiente organizacional interno.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL INTERNO

Se refiere a la totalidad del estado de la Organización en el presente. Incluye factores tales como la estructura, los procesos y el estilo de gestión en su estado actual. La estructura describe las características más durables de la Organización y sus subsistemas que están reflejados tanto por la distribución “anatómica” de unidades

o departamentos y de su relación entre ellos, como también por los atributos “operacionales” que reflejan la estructuración de los eventos. Los procesos incluyen factores tales como el estilo de liderazgo, las comunicaciones, la toma de decisiones, etc.

El ambiente organizacional interno influye tanto en el contexto organizacional como en las variables de posición, en la conducta y clima laboral.

VARIABLES DE POSICIÓN

Incluye factores tales como al nivel jerárquico, grupos de trabajos, divisiones y departamentos funcionales. Éstas influyen principalmente sobre las variaciones de percepción del clima organizacional, sobre las variables individuales y sobre las actitudes, sentimientos y expectativas en relación al trabajo.

VARIABLES INDIVIDUALES

Se refiere a las características con las que el individuo llega a la Organización (edad, sexo, estado civil, educación, inteligencia, atributos de personalidad, etc.), así como también sus actitudes,

sentimientos, motivaciones y expectativas en relación a su vida en general.

CONDUCTA LABORAL

Incluye factores tales como la cantidad y calidad del trabajo, ausentismo, accidente, rotación, etc.

DIMENSIONES DEL CLIMA

Por su naturaleza subjetiva y perceptual, puede existir una gran variedad de climas, por lo que la tarea de seleccionar y clasificar las dimensiones de clima presenta dificultades.

No se puede tener dimensiones estándares para Organizaciones de características similares como podría suponerse. Es necesario seleccionar aquellas dimensiones que realmente son significativas y se relacionan con propiedad de la Organización.

EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Es considerado como la percepción de los miembros de la Organización de aquellos aspectos del ambiente organizacional que están más cercanos a su experiencia y que le son significativos. El clima esta influenciado por las variables de: posición, individuales y del ambiente organizacional interno, y a su vez, afecta y es afectado por las actitudes, sentimientos, motivaciones y expectativas de trabajo de los miembros de la Organización.

IX. ENFOQUES

Como último elemento teórico, para nuestro estudio están los principales enfoques, supuestos y aportes teóricos de Humberto Maturana, Fernando Flores y Daniel Goleman, los cuales orientaron las líneas de acción, a través de sus postulados y experiencias a la comprensión del individuo como persona que se configura en todas sus acciones y relaciones, es decir, este funcionario público, ser humano que interactúa en su Organización y Servicio.

Por tanto, es en la Organización o Servicio Público donde las conductas de los individuos repercuten directamente en el Clima Organizacional del servicio, lo que necesariamente genera el estado de salud de la Institución.

Ahora bien, los autores nos indican que las emociones, sentimientos y lenguaje, son elementos individuales de una buena salud organizacional, donde el factor humano, adquiere relevancia en todos los conflictos y procesos modernizadores que se pretendan introducir en la Gestión Pública.

Por último, indicar que los factores se entremezclan en toda la investigación, guiando y reformando la concepción de ser humano tanto funcionaria como usuaria del aparato estatal, especial relevancia, adquieren en la reconfiguración del clima organizacional y en las

líneas de acción las cuales están directamente orientadas a las contribuciones del conocimiento que hacen los autores para nuestro estudio.

A. TEORIAS DE HUMBERTO MATURANA

***"Cambiemos nuestras conversaciones y haremos un mundo distinto...";
"Todo vivir humano ocurre en las conversaciones, y es en ese espacio donde se crea la realidad en que vivimos..."***

"Es el poder del lenguaje y a la capacidad del mismo, de general cambios estructurales en nuestras vidas y en la sociedad..."



Humberto Maturana, 72 años, Científico, Doctor en Biología, Premio Nacional de Ciencias en 1994 y galardonado en Estados Unidos y Europa, ha explorado los recovecos del ser humano, a través del análisis de las emociones, del amor, la amistad, el poder, la educación y la importancia del lenguaje. Autor de "De Máquinas y Seres Vivos" y "El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del conocer humano".

Para nuestra investigación, resumiremos los enfoques de este autor que nos permitirán conocer sus contribuciones y su argumentación en su teoría de cambio sobre las emociones y el lenguaje, y que nos ayudarán a desarrollar nuestro estudio para focalizar nuestras líneas de pensamiento en las líneas de acción.

En determinadas épocas, se elige resaltar las diferencias que separan al hombre de la naturaleza; otras, en cambio, prefieren resaltar las similitudes, tomándola como modelo. "Espíritu-encerrado", "Hombre-máquina" o "Bestia-humana"; los seres humanos mantenemos una visión de nosotros mismos que se deriva de la visión que tenemos de la naturaleza y viceversa. En cualquier caso, la relación que se establece no es con la naturaleza en sí, sino con aquello que estamos capacitados para *saber/conocer* de ella. Es decir, la naturaleza que vemos y explicamos, es la que está en condiciones de poder ver y explicar. La naturaleza, generosa, nos devuelve nuestro conocimiento, y espera paciente nuestra próxima teoría.

La Ciencia ha cambiado. No sólo el conocimiento, sino la forma de contemplarse a sí misma. Este aspecto es determinante, porque supone la revisión de unos postulados que se habían pensado inmutables. La Ciencia se ha hecho más "humilde", ya no busca verdades eternas, sino plantearse problemas cuyas respuestas generan otros nuevos problemas.

Humberto Maturana R., es un Biólogo chileno, cuyas teorías han tenido gran eco en distintos ámbitos y no necesariamente científicos. Sus implicaciones llegan a terrenos como la teoría del conocimiento, la ética o la teoría de la comunicación, entre otras.

La teoría de Maturana, es uno de los pensamientos más asombrosos de finales de este siglo, sus investigaciones y reflexiones hacia los temas del desarrollo humano y la convivencia, impactan notablemente.

En el pensamiento de Maturana, podemos encontrar los conceptos claves y sus derivaciones y aplicaciones, para ser introducida en el proceso de Modernización de la Gestión Pública, desde el punto de vista del entendimiento y experiencia de lo humano, que nos lleva a reflexionar sobre las condiciones que nos permiten el explicar todo lo que ocurre en la vida como fenómeno del vivir.

El eje de sus propuestas, son las emociones que sirven de terreno abonado para los “actos de conocer, pensar, actuar y relacionarse, entre otros”.

De lo anterior, Maturana nos invita a ser capaces de vivir en la colaboración, tenemos que ser Humanos, capaces de hacer de ese espacio de convivencia que es la familia, el trabajo, amigos, un ámbito social. Tenemos que respetarnos, tenemos que ser capaces de encontrarnos con el otro como legítimo otro en la convivencia con uno. Tenemos que respetarnos a nosotros mismos. El respeto por el otro,

pasa por el respeto por sí mismo; el respeto por sí mismo, pasa por el respeto por el otro.

Este pensamiento tiene su punto central en el concepto de "autopoiesis" (autocreación):

(...) los seres vivos son verdaderos remolinos de producción de componentes, por los que las sustancias que se toman del medio, o se vierten en él, pasan participando transitoriamente en el interrumpido recambio de componentes que determina su continuo revolver productivo. Es esta condición de continua producción de sí mismos, a través de la continua producción de recambio de sus componentes, lo que caracteriza a los seres vivos, y lo que se pierde en el fenómeno de la muerte. Es a esta condición, a la que me refiero al decir que los seres vivos son sistemas *autopoiéticos*, y que están vivos sólo mientras están en autopoiesis.⁴⁴ .

Los seres vivos tienen dos "dominios operacionales": el que llamaríamos interior, el de su "dinámica estructural", su fisiología, y el del "entorno", que se manifiesta en unas "conductas" determinadas. Desde esta perspectiva, "la historia individual u ontogenia de todo ser

vivo transcurre, o se da, constitutivamente, como una historia de cambios estructurales que siguen un curso que se establece momento a momento, determinado por la secuencia de sus interacciones en el medio que lo contiene".⁴⁵

Los sistemas vivos, todos los organismos, de los más simples a los más complejos, "son sistemas estructuralmente determinados, y nada externo a ellos puede especificar o determinar qué cambios estructurales experimentan en una interacción; un agente externo, por lo tanto, puede sólo provocar en un sistema vivo cambios estructurales determinados en su estructura".⁴⁶

Esto significa básicamente, que son los organismos los que modifican su propia estructura. Los elementos exteriores, no pueden producir modificaciones de las estructuras; las estructuras se van modificando, pero por medio de cambios desde el interior. No es el entorno el elemento que modifica la estructura, ya que los cambios son cambios que provienen del interior.

Estas ideas de "determinismo estructural" y "autopoiesis", se extienden más allá del ámbito orgánico tradicional, y afectan a la teoría

⁴⁴ Humberto Maturana, "Biología del Fenómeno Social", pág. 5

⁴⁵ Humberto Maturana, "Origen de las especies por medio de la deriva natural", Editorial universitaria, pág. 110, Ed. 1992

⁴⁶ Humberto Maturana, " Biología de la experiencia estática", pág. 43

del conocimiento y a la teoría social. Conceptos como "emoción" o "conversación", pasan a integrarse en los diferentes niveles orgánicos y sociales:

1. Una cultura es una red de conversaciones que definen un modo de vivir, un modo de estar orientado en el existir tanto en el ámbito humano como no humano, e involucra un modo de actuar, un modo de emocionar, y un modo de crecer en el actuar.
2. Los distintos sistemas de convivencia que constituimos en la vida cotidiana, se diferencian en la emoción que especifica el espacio básico de acciones en que se dan nuestras relaciones con el otro y con nosotros mismos.

Para Maturana, el lenguaje es el ámbito de lo "humano":

...todo quehacer humano se da en el lenguaje, y lo que en el vivir de los seres humanos no se da en el lenguaje no es quehacer humano; al mismo tiempo, como todo quehacer humano se da desde una emoción, nada humano ocurre fuera del entrelazamiento

de lenguajear con el emocionar y, por lo tanto, lo humano se vive siempre en un conversar. Finalmente, el emocionar en cuya conservación se constituye lo humano al surgir el lenguaje, se centra en el placer de la convivencia, en la aceptación del otro junto a uno, es decir, en el amor, que es la emoción que constituye el espacio de acciones en el que aceptamos al otro en la cercanía de la convivencia.⁴⁷

..."Podemos hacer toda clase de cambios tecnológicos, pero mientras no cambie nuestra emocionalidad, nuestra cultura no va a cambiar. Vamos a seguir siendo iguales, cambiando las cosas que hacemos pero de la misma manera, con las mismas sensaciones, los mismos propósitos, los mismos deseos, exactamente lo mismo..."

El camino de la ciencia moderna, no es el camino de la sabiduría de vivir en los mundos en que habitamos los seres humanos, aunque no forzosamente lo tiene que contradecir. El camino de la sabiduría, al igual que el camino de la comprensión, la preocupación y la responsabilidad por las consecuencias de nuestras acciones en los mundos que los seres humanos ponemos de manifiesto y vivimos,

⁴⁷ Humberto Maturana, "Ontología del conversar", pág. 29, Ed. 1988.

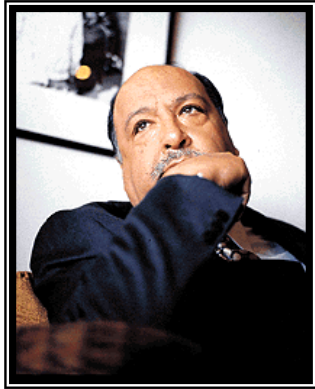
deben ser cultivados, en especial, si es que han de tener alguna presencia en nuestra vida diaria.⁴⁸

En resumen, Maturana, logró seducir al mundo organizacional con una afirmación sencilla, pero que cambió la forma en que se entendían y estudiaban las organizaciones: antepuso la emoción a los juicios críticos, como la base de la actuación de los seres humanos. Es decir, el desarrollo de las personas al interior de las organizaciones. “La administración es una conversación de coordinación de emociones”.

Por último, justifica la necesidad de conocer y reconocer la emocionalidad de las personas para, desde allí, potenciar sus energías y liderazgos.

⁴⁸ Humberto Maturana, "La ciencia y la vida diaria: la ontología de las explicaciones científicas", pág 89

B. TEORIAS DE FERNANDO FLORES



“Los seres humanos alcanzan su plenitud no en la reflexión abstracta, sino cuando están involucrados en el cambio, en la innovación cotidiana, en ser protagonista de su historia. Sin olvidar que el individuo pertenece a una comunidad, donde hay pasado y un futuro en común, de los cuales se hace responsable...”

Que el ser humano vive en plenitud cuando es emprendedor. No sólo consume, sino también crea algo. No sólo produce, sino también inventa estilos.

Es un poeta de la vida cotidiana, cualquiera sea la actividad que tenga, eso lo hace sólo con otros...

Fernando Flores, 55 años, se define como “un autor de libros”, pero también podría ser un filósofo o un empresario filósofo. De profesión Ingeniero Civil, tres veces Ministro de Estado en Chile, ex prisionero político y exiliado.

Se doctoró en Filosofía del lenguaje en Berkeley, con la tesis “Inventando la Empresa del Siglo XXI”.

Las teorías de Fernando Flores, están basadas en los tópicos de Humberto Maturana, pero con una orientación mucho más cercana a la gestión en las organizaciones, por tanto, la decisión del grupo en apoyarse

en sus postulados, es para definir algunos conceptos que engloban las teorías de Humberto Maturana, orientadas a las organizaciones.

Estas visiones, dan cuenta de un pensamiento en formación, que revela algo más que los conceptos que allí se presentan, o un pensamiento que empieza a develar un nuevo espacio para mirar las organizaciones como **"redes recurrentes de compromisos humanos que pasan por el lenguaje"**, las conversaciones, el ser emprendedor, tener capacidad de innovador, que se hace cargo de anomalías sociales, cosas que no funcionan, que son oportunidades que nadie más vio.

A partir de eso surgen prácticas, tecnologías, formas de ser que están abandonadas, y se va construyendo una organización, empresa, una oferta, un producto o servicio.

Flores nos señala: ..."Soy mejor que los otros y los otros no me reconocen. Si caes en ese juego estás perdido, este pensamiento consiste en construir, seducir al mundo. Si las personas no me escuchan, es que no alcancé a seducir, o mi proyecto no era tan bueno, pero nunca debemos echarle la culpa a otros".

El lenguaje, es más que las palabras que se dicen. Es lo que nos constituye en el mundo como relaciones y como actores que empeñan y se empeñan a través de la palabra.

1. Conflictos

Cualquiera que sea la forma en que intentemos resolver nuestros conflictos, privados o referentes a nuestra vida en la organización, ella requiere que las organizaciones políticamente constituidas, escuchen nuestros conflictos. Parte de la cultura organizacional, debe ser conciencia y anticipación de los problemas en tales conflictos. Ciertamente, la organización no puede declararse insensible a los compromisos de sus participantes fuera de ella.

Es necesario reiterar, que los participantes de las organizaciones no son material para llenar un cargo al que va asociado un título. Son participantes en conversaciones en las cuales adquieren compromisos, dentro y fuera de las conversaciones que constituyen la organización. Los estados de ánimo, los juicios y las emociones, son movimientos en las conversaciones para posibilidades. Es esencial, si vamos a dirigir nuestras vidas y nuestras organizaciones como posibilidades, que escuchemos los estados de ánimo, las emociones y los juicios como aperturas y cierres de posibilidades sociales.

2. Enfrentar un mundo en constante cambio

El cambio y el progreso constante, han sido por mucho tiempo el sello de la época moderna. Los avances en ciencia y tecnología, nos han traído grandes beneficios. Hasta hace poco, parece como si estuviéramos descubriendo gradualmente los secretos de la naturaleza, y ejerciendo un control cada vez mayor sobre nuestro medio. Parecía que nos estábamos encargando de nuestro destino como seres humanos.

Mucha gente está perpleja por este cambio tan rápido. Nuestra cultura se encuentra atrapada entre su fe en el progreso y sus elementos tradicionales: la familia, el trabajo, las empresas, y los valores culturales. No estamos tomando partido sobre si estos cambios sociales son en sí mismos buenos o malos. Estamos, en realidad, señalando que el futuro, que alguna vez nos inspiró confianza, es ahora fuente de confusión. No hay un consenso obvio que señale hacia donde debemos dirigirnos de aquí en adelante. En medio de esta perplejidad, hay una preocupación sobresaliente: la búsqueda de conocimiento y el esfuerzo por controlar nuestro ambiente natural y social, ya no producen la seguridad de antaño.

3. El carácter Lingüístico de las Organizaciones

Vivimos en organizaciones, nuestro trabajo es imposible sin marcos organizacionales, incluso jugamos en organizaciones. Nuestro ser social más profundo, es una cuestión de organización. Sin embargo, no comprendemos qué son las organizaciones. No entendemos cómo diseñarlas y no comprendemos en qué pueden transformarse las organizaciones. La vida al interior de las organizaciones, ha cambiado en el curso de los últimos años y continúa cambiando hoy. El cambio se producirá, dirijámoslo nosotros o no. Los cambios en la vida organizacional y las insatisfacciones que experimentan algunas personas en las organizaciones, inspiran preguntas que debemos enfrentar. Las innovaciones tecnológicas se están dando, aparentemente con una vida propia, independientes de las personas que producen o emplean la tecnología, ésta altera la naturaleza del trabajo y exige que éstas, a su vez, cambien para mantener el ritmo. La competencia de mercados, requiere que las organizaciones adopten nuevas tecnologías y se modifiquen con el fin de permanecer viables. Al intentar transformarse, las organizaciones se ven obstaculizadas por una inercia social. Las personas dentro de las organizaciones, no responden de manera creativa a los problemas y parecen resignarse ante el fracaso de cualquier intento por cambiar la organización o por completar cualquier proyecto organizacional de cualquier envergadura.

La organización, en especial la organización política –aunque no exclusivamente-, es un dispositivo construido para la eficiente búsqueda de los deseos individuales, donde las organizaciones son conjunto de individuos que cooperan para satisfacer deseos individuales y colectivos. Lo que es más trágico respecto de esta comprensión usual, es que pierde la oportunidad de repensar y rediseñar, aceptándonos como conjunto de deseos, aceptamos las organizaciones como simples herramientas que nos proporcionan lo que queremos como individuos; lo que falta es la oportunidad de reformular la pregunta de quiénes somos y así volver a abrir la oportunidad de determinar quiénes somos.

El objeto de semejante “reconstrucción ontológica” es abrir esta oportunidad para diseñar. Los informes tradicionales, empíricos o descriptivos de las organizaciones dejan sin tocar al fenómeno propiamente tal. El rasgo más distintivo de nuestro propio enfoque, consiste en que a través de la comprensión lingüística de las organizaciones, llegamos a la pregunta acerca de cómo producir el fenómeno de la organización. Nos estamos preguntando sobre el fenómeno de la vida organizacional desde un punto de vista privilegiado “dentro de la organización”, desde posiciones de individuos que participan en organizaciones, que las construyen y viven en ellas, es una preocupación intraorganizacional; esto es, se refiere a las relaciones entre

individuos dentro de la organización y entre el individuo y la organización, de la cual forma parte.

4. Estructuras Recurrentes en las Organizaciones

- Lenguaje

El primer punto sobre el cual queremos poner especial énfasis respecto de lo que sucede en las organizaciones, es que nada ocurre sin lenguaje.

Nada ocurre sin el lenguaje, sin hablar y escuchar. La organización misma no existiría sin el lenguaje, sin que alguien la haya propuesto, anunciado públicamente su existencia, etc.

Lo que la gente hace en las organizaciones, es hablar y escuchar. Necesitamos entonces descubrir qué clases de habla y escucha constituyen una conducta organizacional y orientan nuestras recomendaciones al diseño de la manera en que las personas deben hablar y escuchar en las organizaciones.

- La Red de Ayuda

En este juego de trasfondo, de posibilidades y del momento actual de hablar y escuchar, podemos destacar dos ámbitos muy importantes del escuchar. Estos son: "la red de ayuda" y las evaluaciones sociales (juicios sobre terceros y caracterizaciones).

Dentro de la organización, se previenen los problemas recurrentes con estructuras permanentes de ayuda. Abogados, secretarias, personal del casino, departamentos de personal, todos constituyen partes permanentes de la red de ayuda de la organización. Fuera de ella encontramos los bancos, hospitales, agencias de personal, etc. Para llegar a esas posibles fuentes de ayuda, se requiere contar con equipos que nos permitan conversar con otras personas de nuestra red de ayuda, cuando no podemos intercambiar peticiones o promesas cara a cara. La introducción de nuevos equipos (por ejemplo un moderno computador), abre nuevas posibilidades de ayuda en caso de problemas.

Las innovaciones en las comunicaciones, revisten una importancia vital, en cuanto ellas influyen directamente sobre las posibilidades de efectuar peticiones, teniendo cuidado de recordar que no es la presencia física del teléfono o del computador, lo que nos abre nuevas posibilidades: es la presencia del teléfono o del

computador en nuestro escuchar, lo que nos permite considerar y aprovechar las nuevas posibilidades.

Si observamos los problemas y las conversaciones dentro de una organización en el tiempo, descubriremos patrones recurrentes de peticiones y promesas. Las peticiones y promesas, son hechas por una persona a otras personas. Como fenómeno social, la organización incluye el escuchar de sus participantes entre sí. Como lo hemos dicho, la organización es un fenómeno político, en el que determinamos la manera en que vivimos y nos escuchamos unos a otros como personas.

5. Las Organizaciones como Fenómeno Político

Una organización, es un lugar donde se producen conversaciones. Las conversaciones son fenómenos sociales en los cuales se realiza el trabajo, esto es, se toman acciones, se hacen juicios y se abren y cierran posibilidades.

No obstante, las conversaciones tendrán lugar con o sin "organizaciones". ¿Qué diferencias existen entre organizaciones y conversaciones?. Ya hemos empezado a dar una respuesta al declarar

que las organizaciones, son fenómenos "políticos". Las organizaciones en sí, son el producto de conversaciones; no conversaciones acerca de realizar determinadas acciones o acerca de la posibilidad de realizar determinadas acciones.

Ciertos términos políticos familiares, tales como: democracia, socialismo, monarquía, etc., demarcan las posiciones que uno puede tomar, las orientaciones globales hacia las conversaciones organizacionales. Al comprender cada uno de estos términos, escuchamos declaraciones de quién puede hablar y cuándo, de modo que sus palabras transmitan la fuerza de la acción; de quién puede actuar y cuándo; de quiénes pueden participar en tipos especiales de conversaciones referentes a la propiedad, al derecho, etc., al hacer declaraciones sobre cómo se deberá proseguir la conversación, producimos los arreglos sociales esenciales para las conversaciones que tendremos. Antes de continuar, debemos prestar atención al hecho que todos nosotros ya somos participantes de esas "conversaciones políticas".

C. TEORIAS DE DANIEL GOLEMAN

Daniel Goleman, psicólogo y periodista científico. Según sus investigaciones, nuestras emociones influyen en el desarrollo y la eficacia de nuestra inteligencia. Él lo ha denominado la “Inteligencia Emocional”, a lo que es lo mismo, “la aplicación inteligente de las emociones”.



“La Inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones...”

Daniel Goleman, realiza una profunda investigación acerca del concepto de inteligencia emocional aplicada al trabajo, y demuestra que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones, poseen un gran control de sus emociones, están motivados y son generadores de entusiasmo, saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros.

Goleman aborda tres grandes temas que se relacionan con el trabajo: las capacidades emocionales individuales, las habilidades para trabajar en equipo y la nueva empresa organizada con inteligencia emocional. Demuestra la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las empresas modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y

la importancia de ser honesto, íntegro y responsable. Los gerentes más eficaces son emocionalmente inteligentes, debido a su capacidad de objetivos, su confianza en sí mismos, su poder de influir positivamente y de leer los sentimientos ajenos.

La inteligencia emocional se puede aprender. A nivel individual, sus elementos son fáciles de identificar, se pueden evaluar y mejorar, ya que no se puede ignorar el elemento humano, porque de ser así, estamos destinados al fracaso. En el complejo mundo moderno, el progreso de las empresas y de los individuos de éstas, dependerá cada vez más, de la inteligencia emocional.

Debido a los grandes cambios constantes, las innovaciones técnicas, competencia global, etc., es que se requiere de la formación de equipos de trabajo para adaptarse a los cambios, para lo cual, se necesitan personas (trabajadores) con habilidades, como ser catalizadores del cambio y niveladores de la diversidad, o sea, los desafíos nuevos requieren nuevos talentos, hay que ser capaz de integrar equipos y estar preparados a pasar a otra cosa y ser autosuficiente.

Las emociones no controladas pueden hacer estúpido al inteligente, las aptitudes que se necesitan para triunfar comienzan con la potencia intelectual, pero también se necesita aptitud emocional para aprovechar a

fondo el talento. Si no se obtiene todo el potencial de la gente, es por la ineptitud emocional.

Tenemos aptitudes cognitivas (razonamiento analítico o pericia técnica), y aptitudes emocionales (combinan el pensamiento y sentimiento), ésta es aprendida y se basa en la Inteligencia Emocional; que tiene 5 elementos⁴⁹ o aspectos (**autoconocimiento**; **“conocimiento de uno mismo”**; **autorregulación “autodominio”**; **motivación, empatía, habilidades sociales**), en donde se acentúa la flexibilidad, los equipos y una fuerte orientación hacia el cliente, las aptitudes emocionales son cada vez más esenciales para lograr la excelencia.

La aptitud emocional, es muy importante en el liderazgo, ya que una ineptitud del líder, reduce el desempeño de todos, acumula hostilidad y apatía, malgasta tiempo, etc.; un líder para manejar situaciones emocionales, primero debe conocerse a sí mismo, hacer que le crean, tener capacidad de relacionarse, de hacerse escuchar, de sentirse a gusto consigo mismo, etc. Para tener éxito en planos de liderazgo elevados, virtualmente la ventaja depende de la aptitud emocional.

Las aptitudes vienen en grupos. Para lograr un desempeño excelente, no basta con poseer una o dos aptitudes, sino dominar una combinación.

Las aptitudes emocionales que con más frecuencia conducen a niveles de éxito son: iniciativa, afán de éxito y adaptabilidad –influencia, liderazgo de equipos y conciencia política– empatía, seguridad y desarrollo de otros.

Las cosas cambian radicalmente, a veces de un día para otro. La experiencia no es tan crucial como la adaptabilidad. Se necesita un estrecho contacto con toda la gente con la que se trabaje, con los clientes, proveedores, con todos, sólo para mantenerse al tanto de lo que pasa. Hay nuevas formas de organización, fusiones y coaliciones, tecnologías nuevas, nuevas reglas. Hemos descubierto que una falta de inteligencia emocional en un medio tan inestable, representa el fracaso seguro. Y ése es el futuro de todos. Las organizaciones que pasan por los mayores cambios, son las que más necesitan de la Inteligencia Emocional.

La Inteligencia Emocional tiene aplicaciones infinitas: en nuestro entorno, en nuestra familia, en el trabajo, etc. Nos ayuda a ser socialmente más equilibrados, extrovertidos y alegres. También a tener una visión más ética de la vida y a ser más cariñosos en nuestras relaciones.

⁴⁹ Daniel Goleman, “Inteligencia Emocional en la Empresa”, Pág. 386, Edit. Javier Vergara grupo Z, 1997

Las emociones pueden guiar todas nuestras actitudes, formando pensamientos constructivos, que mejoren los objetivos que deseamos alcanzar en nuestra vida.

En resumen, la Inteligencia Emocional es un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, etc., y que puede definirse, según el propio Goleman, como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.

Esta definición incluye dos tipos de inteligencias:

1. **La Inteligencia Personal:** está compuesta a su vez por una serie de competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Esta inteligencia comprende tres componentes cuando se aplica en el trabajo:
 - a) Conciencia en uno mismo;
 - b) autorregulación o control de sí mismo;
 - c) automotivación.

2. **La Inteligencia Interpersonal;** al igual que la anterior, esta inteligencia también está compuesta por otras competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás:

- a) Empatía;
- b) Habilidades sociales

CAPÍTULO

III

Marco Metodológico

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enmarca dentro de la metodología cualitativa-explicativa, elección que estuvo sujeta a las necesidades que provenían de la realidad a investigar, pues este estudio tiene como objetivo aportar información subjetiva, donde se propone comprender conductas y creencias desde la perspectiva de los mismos actores⁵⁰.

Los supuestos epistemológicos que orientan dicha opción, dicen relación con el cómo "concebimos una realidad determinada". Específicamente como investigadores y futuros Ingenieros en Gestión Pública; la realidad es vista como una "construcción Inter-subjetiva" de significados y dicha construcción, es la que da sentido a la acción de los actores; no dejamos de destacar que "quien mejor conoce la realidad es el propio actor", y por ello, a través de esta metodología es que pretendemos rescatar el sentir, la percepción, emociones, acciones, significados, y experiencias, de los funcionarios públicos que viven diariamente el proceso de modernización en la gestión pública.

Por tal razón, para dar consecuencia a lo anterior y a nuestro objetivo de investigación, se utilizarán para este estudio, los siguientes servicios públicos: Instituto Normalización Previsional (INP) y el Fondo

Nacional de Salud (FONASA); servicios que participaron en el Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos, logrando distinción máxima, reconocimiento otorgado por el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, como una forma de premiar a los servicios de mayor desarrollo y modernización, es decir, estos servicios son los que de mejor forma pueden reflejar el impacto de la modernización en los últimos seis años.

A través de esta elección metodológica, se pretende rescatar la particular percepción de los funcionarios públicos 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.

Por lo tanto, la metodología cualitativa se define en el sentido más amplio como:

La investigación que produce datos descriptivos no numéricos (por ejemplo, palabras de personas, habladas o escritas), consiste en un modo de encarar el mundo empírico (Taylor y Bodgan,1986)⁵¹.

Cabe destacar en este punto, el aporte que ha efectuado y que puede seguir efectuando el Método Cualitativo en la generación de

⁵⁰ T.D. Cook,Ch.S. Reichardt, Pag., 29, 1999

conocimiento para el Ingeniero en Gestión Pública, 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. Así, cuando el funcionario asume su propio conocimiento y sistematiza su experiencia, se hará partícipe de su entorno y de los esfuerzos por resolver sus problemáticas. En este contexto, el Ingeniero Público es un Gestor que compromete a todos los funcionarios del servicio, donde la reciprocidad del conocimiento y la experiencia, optimizan la función Pública, tanto en el plano humano como profesional.

La Ingeniería en Gestión Pública como disciplina, tiene su campo de acción en la realidad social, compleja y cambiante. Es así, que para intervenirla, el profesional requiere entonces lograr un conocimiento acabado de ella. Con el fin de transformarla, utiliza conocimientos endógenos (propios de la Gestión Pública) y exógenos (aquellos métodos y técnicas de otras disciplinas sociales), puesto que sin este conocimiento previo, no se puede actuar (alcanzar objetivos y transformar la realidad)⁵².

II. METODOLOGÍA DE TRABAJO

⁵¹ Erazo, María soledad, "criterios de rigurosidad en la investigación educacional-científico cualitativa", B. Inv. Educ. Stgo., 1994.-

⁵² Ezequiel Ander-egg, "Metodología del Trabajo Social, Cap. 3. Pag., 67, Edit. El Ateneo S.A. 1982.-

Al momento de optar por una metodología de trabajo que nos permita, por un lado, conocer la realidad, y por otro, generar conocimiento a partir de ella, nos hemos inclinado por utilizar los métodos que nos ofrecen la investigación Cualitativa y los Estudios Explicativos; ya que, "este estudio va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas"⁵³.

Desde aquí, la intención es adquirir los conocimientos necesarios sobre un determinado servicio público, área o problema, ámbito de trabajo en el que ha de actuar un Gestor Público, para realizar una acción propia de su profesión, donde el objetivo es lograr una apreciación general de la situación-problema y generar posibles cambios o mejoramientos, sean éstos en el ámbito administrativo u operativo, con la finalidad de generar nuevos principios administrativos. Ser un agente de cambio, promoviendo transformaciones o incorporando avances científicos o técnicos en la administración pública, que es el ámbito de trabajo profesional en el que ha de actuar un Gestor Público, para realizar una acción.

⁵³ Roberto Hernandez Sampieri, "Método de la Investigación" Cap 4. Pag. 67. Edit. Mcgraw-hill, 1996.

III. POBLACION ESTUDIADA

El presente estudio se realizó en el Instituto de Normalización Previsional (INP) y el Fondo Nacional de Salud. (FONASA).

La población, objeto de estudio comprendió a los Profesionales, Técnicos, Administrativos y auxiliares de los dos servicios anteriormente mencionados.

IV. CRITERIOS PARA OBTENER LAS MUESTRAS DE INVESTIGACIÓN:

CRITERIOS	MUESTRA
- PROFESIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Título Profesional • Más de 10 años de servicios en la Administración Pública • Que ostenten cargos Directivos, de Jefaturas o encargados de Areas • Con especialización en el tema de investigación
- TECNICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Título Técnico en Gestión Pública • Un mínimo de 15 años de servicios en la Administración Pública • Jefe de Sección o Sub-departamento • Con información en el tema de investigación.
- ADMINISTRATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Cargo de Planta • Más de 15 años en el servicio estudiado • Instrucción en el tema de investigación
- AUXILIARES	<ul style="list-style-type: none"> • Cargo de Planta • Más de 13 años en el servicio estudiado

V. TÉCNICAS

Fundamentación

Según diversos autores, existen técnicas y procedimientos destinados a organizar la información dentro de la investigación cualitativa, que varían según la perspectiva con que se analizan.⁵⁴

En la metodología cualitativa, los procesos científicos tienden a abordarse en forma recurrente, cíclica y circular, lo que les da la flexibilidad necesaria para ajustar su diseño con los hallazgos y la información recogida de la realidad⁵⁵.

1. LA OBSERVACIÓN

a) **Semi Estructurada**

⁵⁴ Cea Álvaro, Cortes Raúl, Pacheco Nancy, Delincuencia y Familia, Tesis para optar al Grado de Licenciado en Trabajo Social y al Título de Asistente Social, Santiago, Diciembre 1997, Universidad Católica Blas Cañas.

⁵⁵ Cea Álvaro, Cortes Raúl, Pacheco Nancy, Op. Cit.

La observación es una herramienta de gran poder cuando interesa situar las declaraciones y opiniones de ciertos sujetos en el contexto en que éstas se expresan, cuando se busca profundizar las relaciones entre lo que las personas dicen y lo que hacen.

En este estudio, la observación semi estructurada o llamada también como semi-sistemática, apela a procedimientos más formalizados para la recopilación de datos o la observación de hechos, estableciendo de ante mano qué aspectos se han de estudiar⁵⁶ y se empleará como técnica de apoyo, no se busca generar información adicional a través de ella, sino más bien precisar y acotar la información recolectada con las otras técnicas.

En nuestra investigación, el objetivo de Observación, es aproximarse a la forma que se evidencia la cultura organizacional y como se configura el clima organizacional de los servicios estudiados.

Para tal efecto, se emplearán los siguientes instrumentos de registro de la observación; cuaderno de registro, lista de cotejos a observar, cámara fotográfica y grabadora.

⁵⁶ Ezquiel Ander-egg, "Técnicas de Investigación Social", La Observación Cap 10, pag, 202.- Edit Universitaria. 1990.-

Por tanto, para la realización de esta observación en términos generales, se fijarán los siguientes focos de observación:

FOCOS	CARACTERÍSTICAS
- FOCO N° 1	• Escenario de Observación
- FOCO N° 2	• Actores Relevantes
- FOCO N° 3	• Actores Secundarios
- FOCO N° 4	• Espacios de Observación

b) Consulta y recopilación documental

Esta técnica, tiene relación con ponerse en contacto con esa parte de la realidad que se ha de investigar y en la que se ha de actuar a través de lo que otros vieron o estudiaron de ella. Los documentos son hechos o rastros de "algo" que ha pasado, de ahí que, como "testimonios" que proporcionan información; datos o cifras, constituyan un tipo de material muy útil para la investigación social.

En el caso nuestro, la recopilación y consulta se realizó mediante documentos escritos, estadísticas, mapas, periódicos, obras literarias, etc., recogidos y elaborados por distintas personas, organizaciones e instituciones, y que sirven para conocer mejor un

aspecto de la realidad.⁵⁷ Puntualmente consultar y analizar de un modo crítico las diferentes fuentes documentales, es decir, orientaciones generales de la política Modernizadora del Estado, Programas de Gobierno, Discursos Presidenciales, Documentos de Trabajo de los Servicios estudiados y del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Gerencia Pública Elementos para un Debate, Gestión para el Cambio, Encuesta satisfacción de los usuarios de los servicios públicos, páginas Web, entre otros.

c) Informantes claves

En el marco de esta investigación, los informantes claves fueron personas poseedoras de información válida, relevante y utilizable acerca de la situación problema.

En este estudio, los informantes claves a los que se recurrió fueron aquellos que no necesariamente respondieron a los criterios muestrales, pero que sí manejaban el tema de investigación en toda su dimensión distinguiéndolos en cuatro tipos: profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares de los respectivos servicios estudiados.

⁵⁷ E. Ander-egg, "Metodología del Trabajo", Capítulo tres, Editorial Ateneo, 4ta edición, 1984.

Ellos dieron una visión más integral del problema de investigación, a través de una entrevista focalizada en términos de encauzar la conversación de manera de conocer su sentir y pensar respecto del impacto que ha tenido el proceso de modernización en la gestión pública

VI. LAS ENTREVISTAS:

A. Semi Estructurada⁵⁸

La entrevista semi estructurada, consta de la preparación por parte del investigador de una Pauta de Entrevista, la cual contiene preguntas abiertas con respuestas también abiertas, que van en directa relación con la temática a tratar y con los objetivos propuestos en la investigación. En esta técnica se deja entrever la habilidad del entrevistador que debe ser capaz de hacer la “pregunta correcta” en el momento correcto y además, reenfocar hacia los temas generadores de la conversación al entrevistado, cuando éste se desvíe en el transcurso de la conversación.⁵⁹

Es importante destacar que la elección de las técnicas, antes mencionadas, tienen directa relación con los ejes de esta

⁵⁸ Briones, Guillermo, “Metodología de la Investigación”, Pág.40, Ed. 1991

investigación; rescatar la percepción de los sujetos estudiados y lograr una apreciación general de la situación-problema, rescatando el sentir, las falencias, vacíos, el impacto y dificultades que se desprenden del proceso de modernización de la gestión pública, desde la perspectiva de los distintos actores involucrados y desde ahí sugerir líneas de acción orientadas a subsanar, corregir y reorientar los vacíos que presenta este proceso de modernización en los funcionarios y más que eso en la función pública.

B. Diseño de las Entrevistas

Consecuente con el objetivo de investigación, se confeccionaron las entrevistas, elaborándose una única pauta, para todo el universo de estudio, pues, lo que se pretende es rescatar la particular visión del impacto modernizador en la gestión pública, independientemente de la posición laboral o grado jerárquico.

Desde aquí que este proceso modernizador en la gestión pública, debe evidenciar huellas en todos los funcionarios públicos en mayor o menor medida ya que este diseño, permite que los

⁵⁹ Cea Álvaro, Cortes Raúl, Pacheco Nancy, Delincuencia y Familia, Tesis para optar al Grado de Licenciado en Trabajo Social y al Título de Asistente Social, Santiago, Diciembre 1997, Universidad Católica Blas Cañas, pág. 84.

mismos empleados públicos, sean quienes proporcionen los datos relativos a sus conductas, opiniones, actitudes, expectativas, etc. Nadie mejor que el mismo funcionario involucrado en este proceso modernizador, nos hable acerca de todo aquello que piensa y siente del proceso en estudio.

La pauta de las entrevistas se realizó a través de preguntas abiertas en la perspectiva de establecer un Rapport⁶⁰ con el entrevistado. El propósito es crear las condiciones que favorecieron la expresión del entrevistado permitiendo un diálogo abierto. Estas entrevistas se generarán con relación a los siguientes tópicos: Presentación de los objetivos del trabajo de investigación, tiempo en la Administración Pública, estudios o cursos realizados (a quien corresponda), tipo capacitación en el tema de estudio, cómo es su trabajo cotidiano, algunos tópicos particulares (estado civil, hijos, etc.) y temas de contingencia.

⁶⁰ Establecer un contacto franco y abierto con el entrevistado para generar buen ambiente y confianza.

CAPÍTULO

IV

Análisis y Desarrollo del Trabajo

de Investigación

I. INTRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo, se presentan las instituciones estudiadas, como una forma de conocer su importancia dentro de la administración pública, para posteriormente presentar los resultados obtenidos a través de la aplicación de las metodologías y técnicas utilizadas en este estudio.

En la segunda parte se comenzará por la información correspondiente a la parte del análisis de la pauta de entrevista de investigación, para luego continuar con los datos referidos al resultado de la evaluación. Esta información será presentada a través de cuadros resúmenes que organizan las apreciaciones de los entrevistados por patrones de análisis.

Como se señala al inicio del trabajo de investigación, nuestra propuesta es efectuar un análisis de la Modernización de la Gestión Pública para escudriñar y analizar su impacto en la cultura organizacional y en los funcionarios públicos en los últimos 6 años, con el fin de generar líneas de acción , las cuales guían y orientaran el devenir de la gestión pública, basado en los autores Humberto Maturana, Daniel Goleman y Fernando Flores.

II. PRESENTACION DE LAS INSTITUCIONES INVESTIGADAS

A. FONDO NACIONAL DE SALUD (FONASA)

El Fondo Nacional de Salud (FONASA), es el organismo público encargado de otorgar cobertura de atención tanto a las personas que cotizan el 7% de sus ingresos mensuales para la salud, como a aquellas que, por carecer de recursos propios, financia el Estado a través de un aporte fiscal directo.



Su misión es asegurar el acceso de los beneficiarios" del Sistema Público a un plan colectivo de seguro solidario y equitativo.

Al crearse en 1924 la Caja de Seguro Obrero Obligatorio, se estructuró un sistema de atención de salud, cuyo financiamiento se compartía a través de aporte estatal, patronales y porcentaje de los salarios de los obreros, y que se encargaba de proporcionar beneficios de salud a este sector, y que, en el año 1952, se estructuró como Servicio Nacional de Salud, a través de la red hospitalaria pública existente en el país a esa fecha (Modalidad Institucional) -administrada por la Junta de Beneficencia y Asistencia Social-

y considerando para su financiamiento los recursos financieros mencionados anteriormente.

De manera complementaria y a partir de 1942, se crea el Servicio Nacional de Empleados (SERMENA), cuyo rol fue asegurar la atención de salud para los empleados públicos y privados que cotizaban en este sistema, quienes se podían atender tanto en los hospitales públicos - cancelando la atención - o en prestadores privados con convenios con el SERMENA, sistema que se estructuró en el año 1968 a través de la promulgación de la ley de la Medicina Curativa (Libre Elección).

Este sistema prevaleció hasta el año 1979, fecha en la que se promulgó el Decreto Ley 2.763, donde se cambió de manera radical la estructura organizacional del Sistema de Salud Chileno, separándose por primera vez la función financiera de la función prestadora que subyace en todo sistema de salud. En ese momento, se crean 27 Servicios de Salud, que al interior del sector asumen la función prestadora y el Fondo Nacional de Salud, que se convierte en el ente financiero del Sector, recibiendo de manera indirecta o directa todos los recursos asociados al Sistema Público de Salud.

En ese contexto, FONASA continuó administrando y financiando la Modalidad Libre Elección, que representa aproximadamente un 20% de los recursos asignados para atención de salud y asumió la transferencia de

recursos a los Servicios de Salud (en su calidad de prestadores públicos de atenciones de salud), de acuerdo a las instrucciones el Ministerio de Salud, quien se convirtió en el administrador de la Modalidad Institucional.

El Ministerio de Salud, asumió, por su parte, en este nuevo ordenamiento la función de establecer las políticas, planes y programas, actuar de coordinador entre las instituciones y de controlar los resultados de los planes propuestos.

A contar del año 1990 y considerando la necesidad de imprimir cambios al Sistema de Salud del país, a partir del diagnóstico efectuado por el gobierno de D. Patricio Aylwin Azócar, el Ministerio de Salud comenzó a estudiar -en el marco de los principios gubernamentales de equidad, eficiencia, participación social y descentralización-, con el apoyo de organismos internacionales, una reforma integral del Sector, concentrándose los primeros esfuerzos en la reestructuración del sistema de financiamiento de la Modalidad Institucional -que abarca el 80% de la atención pública de salud-.

Como resultado de estos estudios, en el año 1994, se redefinió la misión de FONASA, en el marco legal vigente, como un Seguro Público Colectivo y Solidario de Salud, concentrándose la gestión de ambas modalidades de atención en un único organismo y consolidándose, de esta

manera, la separación de funciones al interior del sector, asumiendo el Fondo Nacional de Salud el rol de comprador y los Servicios de Salud su rol de proveedores.

En este sentido, el proceso de modernización del Fondo Nacional de Salud a partir de 1994, ha apuntado a fortalecer su capacidad para administrar el Seguro Público Colectivo de Salud, definió importantes cambios organizacionales, a través de una planificación estratégica moderna y flexible.

Durante 1996, puso en marcha un plan de descentralización que facilita el logro de la misión institucional, iniciando a contar del mes de abril de 1997, un proyecto piloto en la Agencia Regional Metropolitana, que pudiera servir de base para convertir a los niveles locales en gestores del seguro público, responsables de un universo definido de beneficiarios a los cuales asegurar la disponibilidad y accesibilidad al plan de seguro. En este sentido, se ha seguido profundizando este proceso.

Durante este último período, se debe destacar el envío y respaldo del Supremo Gobierno del Proyecto de Reforma de la Ley N° 18.469 en el mes de diciembre de 1997, que confirma al FONASA como el Seguro Público de Salud y que permitiría, primordialmente, a esta institución aumentar sus facultades de fiscalización en materia de recaudaciones de salud, da

flexibilidad en materia de cobro a nuestros usuarios y permite una mejor administración del seguro público de cara al beneficiario.

B. INSTITUTO DE NORMALIZACION PREVISIONAL (INP)

Aspectos Históricos

El Instituto de Normalización Previsional (INP), fue creado en el año 1980, cuando se estableció un cambio del sistema previsional en nuestro país. De esta forma se crea un nuevo sistema previsional en Chile, basado en una capitalización individual, en el cual el trabajador es el responsable de velar por sus propios fondos para su jubilación a lo largo de su vida laboral.



En consecuencia de ello, se crean las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), empresas con capitales privados que serán las responsables de administrar los fondos de todos los trabajadores. Producto de este nuevo sistema de previsión en Chile que reemplaza al antiguo fondo común existente hasta antes de los años 80', se crea el Instituto de Normalización Previsional (INP) institución que debía reunir a las antiguas cajas previsionales.

En otras palabras, la institución es la continuadora legal de las cajas de previsión que conformaban el régimen solidario o de reparto, contrapuesto al actual sistema de AFP o de capitalización individual.

Como servicio dependiente del Ministerio del Trabajo, su función se vincula a la búsqueda de lograr el desarrollo con equidad. Desde 1990, momento en que las 19 antiguas cajas de previsión se fusionaron en el INP., los gobiernos democráticos, sus directivos y su personal, se han empeñado en imprimirle a la institución un claro sello modernizador.

En este contexto, el Instituto de Normalización Previsional (INP), fue creado en un ambiente tanto político como económico muy complejo, no tenía el apoyo del gobierno existente de la época, puesto que el principal objetivo de éste, era apoyar a estas nuevas empresas llamadas Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), sus intereses definitivos eran un proceso de transición a un nuevo sistema de previsión en Chile.

Con la llegada de la democracia en Chile, don Patricio Alywin Azócar, nombra a don Marcos Lima como nuevo Director del Instituto de Normalización Previsional (INP.). Comienza de esta forma, todo un cambio dentro de la organización, utilizando fundamentalmente un proceso de **planificación estratégica**, que en una primera etapa estuvo elaborado fundamentalmente por los mandos ejecutivos y orientada a cambios de tipo operativos y de administración de recursos, no existiendo una participación directa de los funcionarios.

En la segunda etapa de planificación estrategia de la Institución, en el año 1996 y luego de haber asumido como nuevo Director del Instituto de Normalización Previsional don Jorge Norambuena, se establece una nueva misión para la Institución, la cual se define como una **“Participación activa e Integralmente en el Sistema de Seguridad Social para un Desarrollo con Equidad”**, con esta nueva misión la referida Institución, redefine sus objetivos y se convierte en una institución que se propone enfrentar nuevos desafíos en el área de Seguridad Social, y con ello, ampliar su ámbito de acción que le abre nuevas expectativas como institución pública.

En el año 1980, mediante la Ley N° 3.502, se crea el Instituto de Normalización Previsional (INP.), la cual establece que esté, asumirá las funciones del conjunto de los organismos públicos y particulares de previsión. Luego en el año 1988, se modifica dicha ley, autorizando al citado Organismo una nueva fusión “Celebrar convenios de recaudación de cotizaciones, compensaciones de asignaciones familiares, control de pagos de imposiciones, la cobranza prejudicial y judicial de éstas y el pago de beneficios y subsidios, con las administradoras de fondos de pensiones, cajas de compensación de asignación familiar, mutualidades de empleadores, instituciones de salud previsional, municipalidades, o con cualquier otro organismos previsional privado. Similares convenios podrá celebrar, además, con las instituciones bancarias fiscalizadas por la

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras". Luego en el año 1989, a través del Decreto con Fuerza de Ley N° 17, se estable que el Instituto de Normalización (INP.), es un organismo autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, de duración indefinida.

En los últimos años, la institución ha realizado un esfuerzo modernizador importante, tanto en el ámbito de la gestión interna como en todo lo que se relaciona con la calidad de atención a sus usuarios que constituyen el 60% de la población. Su universo: 900 mil pensionados; 4.300.000 personas que se benefician de la Ley de Accidentes del Trabajo; 900 mil que reciben el subsidio familiar; 340 mil con pensiones asistenciales; 1 millón de jefes de hogar a quienes se le otorgan asignaciones familiares, y beneficiarios de bonos de reconocimiento en las AFP. También, a consecuencia de las contingencias históricas, concede beneficios a los familiares de víctimas de violaciones a los derechos humanos, indemnizaciones a los trabajadores de las empresas del carbón y pensiones a los exonerados políticos del régimen militar.

Los signos de los tiempos han modernizado al INP. Para cumplir su misión utiliza tecnología de punta, tiene dependencias en todas las regiones y oficinas móviles que recorren los lugares más apartados del territorio. El INP., pese a todos los cambios, se encuentra vital y vigente en este difícil

período de fin de siglo, realizando una tarea en plena coherencia con su legado histórico que tiene sus raíces en el noble concepto de la solidaridad.

Entre las misiones u obligaciones del Instituto de Normalización Previsional (INP), se definen conceptos claros y limitados entre los que se contemplan:

- Pagar las pensiones de los trabajadores que se encontraban jubilados antes de la reforma.
- Recaudar las cotizaciones previsionales de los trabajadores activos, que decidieron no cambiarse al nuevo sistema de Administradora de Fondos de Pensiones (AFP).
- Determinar, calcular y pagar los bonos de reconocimiento de los trabajadores que se pensionaron y tienen imposiciones previas a la reforma.

C. ASOCIACION NACIONAL DE EMPLEADOS FISCALES (A.N.E.F.)

Historia

El 5 de mayo de 1943, un grupo de visionarios chilenos, en un lugar de la calle esmeralda, liderados por Don Clotario Blest Riffo (1899 – 1990), dio vida a la AGRUPACION NACIONAL DE EMPLEADOS FISCALES, (ANEF.).



Siendo él su primer presidente, organización que ha sido decisiva para el movimiento sindical chileno y el destino de los derechos de los trabajadores. Desde sus inicios, la ANEF. incidió en los logros gremiales y en las propias políticas democratizadoras del país, es así como, en el año 1945, se creó el Estatuto Administrativo el que requirió de la aprobación de esta Agrupación, comenzando así a dejar su impronta en el patrimonio laboral de los trabajadores, como por ejemplo: leyes orgánicas de las reparticiones públicas, extensión de las provisiones, los derechos políticos de los empleados civiles, servicios de bienestar, el rol de la Contraloría General de la República para cautelar los derechos laborales, la participación en los procesos de modernización, etc., son todos logros sellados por la participación de la ANEF.

Durante los años de la dictadura militar, don Clotario Blest se destaca por su firme oposición a la violación de los derechos humanos y laborales, teniendo como discípulo más destacado a Tucapel Jiménez Alfaro (Presidente de la ANEF. en esos momentos), dando lucha para poder recuperar la democracia.

Desde la conquista de la democracia, año 1990 a la fecha, la ANEF. a seguido construyendo unidad y organización, mejorando su trabajo y su representatividad entre los funcionarios públicos.

Actualmente la ANEF. está ubicada en el Edificio Tucapel Jiménez, calle Alameda N° 1603, Santiago de Chile, el Directorio Nacional está integrado por 23 dirigentes, siendo su presidente Don Raúl De La Puente Peña, electos en votación universal de todos sus afiliados, esta Agrupación ha ido incorporando temas tales como la igualdad de oportunidades entre trabajadores y trabajadoras; ha juntado a las organizaciones del sector público para enfrentar unidas las negociaciones públicas, siguiendo el legado de Don Clotario: "somos gremialistas y no políticos, la justicia social y la confraternidad humana son las bases de la ANEF., buscamos el perfeccionamiento económico, cultural y social, el perfeccionamiento moral de nuestros asociados, basados en principios de honradez, disciplina y sacrificio".

La Agrupación Nacional de Empleados Fiscales, como organización legítimamente representativa de los trabajadores y trabajadoras del sector público, ha venido involucrándose de lleno con lo que es el proceso de modernización de la gestión pública desde el año 1997, para lo cual, ha desarrollado una reflexión, discusión y propuestas concretas sobre el tema, invitando a todos sus afiliados a ser partícipes de este proceso de modernización.

III. ANÁLISIS

PREGUNTA N°1

¿QUÉ ES PARA USTED LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA?

PATRÓN DE ANÁLISIS	
❖ CULTURA	<p>"Es generar una organización que se haga cargo de los intereses que pudiera requerir el entorno..."; "Es pasar de una institucionalidad de una cultura organizacional, centrado como en los procesos, centrado en el cumplimiento de las normativas, a pasar a un estadio en donde la conversación social tiene que ver con alcanzar los resultados que satisfagan al usuario..."</p> <p>"Hoy día existe una relación personal es decir frente a frente..."; "Atención mejor al usuario..."; "Permear hacia todos los funcionarios la misión y visión institucional..."; "Tener claro porque se le pone un ticket o un timbre a un papel"; "Siempre me incomoda..."; "Cada vez que tienes que modernizar es porque tienes que cambiar de alguna manera algo..."; "Modernizar significa mejorar y adecuar lo que hay o lo que falta para que las cosas salgan bien..."; "Tiene que ver con la atención del usuario..."; "Que a los clientes se les dé constantemente un servicio de Calidad..."; "En cuanto a metodología es importante que las personas que atienden público sepan hacerlo..."; "Es un cambio cultural de entender de manera distinta el rol que deben asumir hacia las personas, que se deben a ellas o hacia la misión que se les define en cada Institución respecto de los usuarios..."; Transformar la forma como se hacen las cosas en la Organización Pública, atendiendo mejor a los usuarios, cuidando los recursos, orientándose a resultados de manera motivada e innovadora.</p>
❖ TECNOLOGÍA	<p>"Es el avance tecnológico que se ha ido implementando con la llegada de los gobiernos democráticos a la institución..."; "Avances en lo tecnológico que va a grandes cantidades, tenemos INTERNET y aplicaciones que antes no soñábamos, y por otro lado, existe la regeneración del funcionario público...".</p> <p>"Que las cosas estén al alcance..."; "Tener claro porque se hace determinada labor en el computador...".</p>
❖ USUARIO	<p>"En esencia el proceso de modernización de la gestión pública, tiene que ver con hacer construir una gestión pública, tener efectivamente satisfecho al ciudadano..."; "Antes el funcionario público, era una persona que estudiaba hasta cuarto medio, hoy es una persona que va a la universidad...".</p> <p>"Estar a disposición de la gente..."; "Personas al servicio de las Personas..."; "Tuvimos que conocer quienes eran nuestros usuarios...".</p>

❖ INFRAESTRUCTURA

"Es un gran avance, porque se ha ido modernizando en cuanto a infraestructura y tecnología y eso es, muy importante para todos nuestros beneficiarios...", porque cada vez la atención se hace más expedita y mejor a nuestros beneficiarios.

"Hay un desequilibrio entre la forma de funcionamiento que tienen los distintos ámbitos, es decir, el ámbito privado con el ámbito público..."; "Pasa porque la infraestructura esté desarrollada conforme a nosotros..."; "Ahora existe un entorno más luminoso, televisores, asientos cómodos para los funcionarios y usuarios.

Los funcionarios públicos, al momento de precisar y responder qué es la modernización de la gestión pública, la definen a través de cuatro categorías las cuales son; **la cultura, la tecnología, la infraestructura y los beneficiarios del sistema** (usuarios).

La cultura aquí, adquiere una connotación de cambios, es decir, existe una directa relación entre modernización y cultura, entendiendo esta última como los modos de realizar la función pública, visión ligada a cambiar los procesos de gestión en la administración, donde el acento está puesto en modificar la cultura organizacional de la estructura pública, una nueva visión en el ejercicio público.

Por consiguiente, se infiere que en los funcionarios públicos 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 pública.

También podemos decir, que especial relevancia tiene el aspecto tecnológico en la modernización de la gestión pública, ya que para nuestros entrevistados es altamente positivo la incorporación de la tecnología a la función pública, pues con ésta, se han optimizado, mejorado y agilizado los sistemas de atención al usuario, de igual forma ha permitido mejorar las tecnologías de la información.

Otro aspecto relevante para los funcionarios públicos, al momento de significar el proceso de modernización, es el aspecto infraestructura, el cual es directamente proporcional con el proceso de modernización, por tanto, se infiere que a mayor infraestructura, mayor percepción de modernización.

Para los funcionarios públicos, este aspecto se visualiza en los cambios que se han realizado producto del proceso de modernización en el aparato estatal, los cuales se pueden desglosar en entornos más luminosos, módulos de atención, asientos más cómodos, habilitación de salas de espera, escritorios, mobiliarios, restauración de oficinas, preocupación por los usuarios discapacitados, existiendo como se indicó anteriormente, una proporcionalidad en torno a mayor infraestructura, mayor modernización.

De lo anterior, también se puede inferir, que al no existir cambios en la infraestructura del servicio público, el proceso de modernización es visto en menor grado.

Siguiendo la misma lógica anterior, para los funcionarios públicos la llegada y desarrollo del aspecto tecnológico, es un aspecto proporcional a la modernización de la gestión pública, reflejado en la optimización del manejo informático, bases de datos y aplicaciones computacionales al servicio de los usuarios del sistema.

Por último y como aspecto de mayor relevancia en la significación de esta pregunta, está el usuario, que adquiere una importante connotación para los funcionarios al momento de valorar el proceso de la modernización de la gestión pública, y desde ahí, la creciente visión que ha ido adoptando la nueva orientación al usuario en este sector.

Servir a la ciudadanía, es el sentir principal de los funcionarios públicos, ya que se constata que para nuestros entrevistados, los usuarios o beneficiarios del sistema, son los que deben ocupar un sitio de primer orden y prioridad en el servicio prestado.

Por consiguiente, el proceso de modernización en la gestión pública los ha motivado a cambiar la lógica de atención al usuario, debido a que ésta

se ha entendido como un cambio cultural destinado a enaltecer la imagen y prestigio de la función pública, entendiendo de manera distinta el rol que deben asumir, que se deben a sus usuarios o a la misión que se les define en cada Institución, es decir que el servidor público está para otorgar el bien común, pasando del concepto de funcionario al de servidor público que entrega un servicio de calidad centrado en los resultados y no en los procesos burocráticos.

PREGUNTA N°2

¿DE QUÉ FORMA LA INSTITUCIÓN HA AFRONTADO ESTE PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y CUÁLES CREE UD. QUE SON LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES?

PATRÓN DE ANÁLISIS	
❖ FORMAS	<p>“Realizando una proyección y programación sistemática, la que se ha hecho a través de proyectos específicos o a través de participación de las personas, todo apuntando a la satisfacción del usuario, ha sido a través de incorporación de tecnología, con ayuda de servicios externos contratados por FONASA, optimizando y usando mejor los recursos disponibles y mejorando la capacidad de nuestros funcionarios por medio de la participación...”; “Se implementa la planificación estratégica...”.</p> <p>“La Institución fue pionera en el proceso de modernización...”; “El cliente no era el centro de la atención...”; “No había infraestructura razonable para los pensionados...”; “No había tecnología de apoyo a las labores operativas y de atención al cliente...”; “No había en las personas competencia en lo que significaba atención al cliente...”; “No había metodología...”; “No había cambio de cultura...”; “Lograr que las personas perciban que todo el trabajo que hacemos es para beneficio de los usuarios...”; “Había que abandonar las máquinas de escribir mecánicas por computadores...”; “No sabíamos tratar a la gente...”; “No nos dábamos cuenta que el cliente es el rey...”; “Si no existe el Cliente no tendríamos razón de ser...”; “No existía la incorporación de tecnología de información para agilizar los procesos...”; “La gente tenía competencia para atender al Cliente...”; “Trabajar en equipo era importante...”; “Se escuchó cuales eran sus planteamientos...”.</p>
❖ FORTALEZAS	<p>“Las fortalezas son los directivos, personas que tienen experiencias no sólo en el país sino también afuera...”; “Son los funcionarios al afrontar la modernización...”.</p> <p>“Nuestra gente...”; “El nivel de compromiso que el funcionario tiene”; “El sentido de pertenencia y orgullo que tiene el funcionario...”; “Es el único organismo del Estado que se preocupa de las necesidades de las personas...”; “Somos un servicio de seguridad social...”</p> <p>“Conocíamos el negocio...”; “Tenemos cobertura nacional...”; “Tenemos el personal...”; “Teníamos una dirección convencida...”; “Hay que tener claro que el Estado garantiza a todas las personas el acceso a la seguridad social...”.</p>
❖ DEBILIDADES	<p>“Los marcos legales que rigen a la institución...”.</p> <p>“Podríamos decir que su historia...”; “Falta de tecnología, de diagnóstico...”; “La atención a los incapacitados...”.</p>

Frente a esta pregunta, llama la atención las distintas formas que implementan los servicios públicos para enfrentar el proceso de modernización de la gestión pública.

Por consiguiente, los servicios públicos han implementado y están implementando diversas formas, prácticas, estilos de gestión, los cuales son fruto del cuestionamiento y preocupación particular de cada servicio, es decir, en la administración pública, se han generado diversos modos y formas de enfrentar estos cambios modernizadores, donde es posible encontrar iniciativas como: diagnósticos, estudios de clima laboral, adquisición de tecnología de punta, planificación estratégica, ciclos de talleres, jornadas de capacitación, y hasta mejorar la capacidad de los funcionarios por medio de la participación, entre otros.

Por lo tanto, y como lo demuestra esta investigación, las formas han sido múltiples y variadas, no existiendo un hilo conductor o una planificación general que involucre a todos los servicios, en relación a cómo debe una institución pública implementar el proceso de modernización. Lo que ha generado que algunas instituciones públicas sean pioneras en el tema de la modernización, ya que lograron implementar las herramientas o formas adecuadas de modernizar su gestión, en un contexto determinado, lo cual, produce un avance significativo de estas Instituciones en el tema de la modernización al interior de estos servicios. No así, cuando el servicio no

tenía las herramientas o no eran las adecuadas para afrontar este proceso de modernización, lo que por consiguiente genera desencanto, incertidumbre, desilusión, frustraciones, temor, entorpecimiento y entrapamiento en los esfuerzos de modernización institucional.

En el tema de las fortalezas que tienen las instituciones públicas para enfrentar el proceso de modernización, están mayoritariamente marcadas con las características del personal que labora en cada servicio, su compromiso con la función pública, su sentido de pertenencia, su vocación de servicio, su responsabilidad, entre otras cualidades, son los elementos notoriamente visualizados en esta investigación.

En el tema de las debilidades que deben afrontar las instituciones públicas para con el proceso de modernización, llama la atención que las respuestas están dirigidas a un tiempo pasado donde se destaca la resistencia al cambio y la falta de capacidad técnica, infraestructura, tecnología de apoyo, nivel de conocimiento de los servicios públicos para asumir este proceso.

Sin embargo, se puede inferir que existe una tendencia negativa relacionada con los marcos legales que rigen a las instituciones públicas. Es decir, en los funcionarios públicos existe mucha rigidez en las normas y procedimientos el cual no les permite crear nuevas formas de gestión o

cambios en los procesos administrativos, impide la fluidez y flexibilidad en los procedimientos públicos.

PREGUNTA N°3

¿POR QUÉ CREE USTED QUE SU INSTITUCIÓN GANÓ EL PREMIO A LA CALIDAD?

PATRÓN DE ANÁLISIS	
❖ VISION	<p>"El premio a la calidad es un conjunto de factores que se evalúan para obtener esta distinción, en ese sentido cada uno de estos factores ha alcanzado un desarrollo de regular (para nosotros internamente), ya que de acuerdo a la evaluación de estos factores lleva a que una institución sea óptima cuando cumpla con el máximo de requisitos, lo cual es muy difícil, pero la clave fue un cambio en la satisfacción al usuario, o sea, impregnar en el funcionario la necesidad de otorgar un buen servicio acompañado de buena calidad, es decir, que adquiera sentido el usuario..."; "Esta institución fue pionera, capaz de trazarse un camino, a través de construir una visión de futuro, eso implicó en el día a día al interior de la institución empezar a cultivar una serie de destrezas, habilidades, comportamientos etc."; "Por el personal que cuanta, se ha ido ganando el aprecio de la gente, el personal esta más capacitado...".</p> <p>"La Institución los últimos años ha llevado una serie de cambios en su funcionamiento..."; "Los cambios han ido en dirección correcta"; "Se ha buscado conectar la asignación de recursos con las necesidades de las personas..."; "Crear una cultura de atención al cliente..."; "Tenemos muy claro la necesidad de nuestros usuarios..."; "Como asimismo la entrega que les damos..."; "Una vez que conocemos a nuestros usuarios, nuestro servicio lo ponemos a disposición de ellos..."; "Salimos a entregar los beneficios..."; "En cada región tenemos rutas de pagos..."; "Hicimos bien las cosas..."; "La eficiencia y la calidad reinó por sobre todas las cosas en nuestra Institución...".</p>

En torno a esta pregunta, se puede apreciar que la capacidad de cambio y adaptación, son las cualidades fundamentales para que las instituciones públicas puedan acceder a participar de este reconocimiento a la gestión realizada, que impulsa a introducir una gestión de calidad al interior de los servicios públicos, como un modelo de excelencia que viene desarrollado desde los últimos gobiernos democráticos.

Se destaca que este concurso al premio de la calidad, es fruto de los servicios públicos que demuestran generar las capacidades de corregir las

falencias en su función, con miras a elevar la valoración de la función pública, a estimular las capacidades de satisfacción de las necesidades de los usuarios y del personal que labora en el servicio público.

En síntesis, el *Premio a la Calidad de los servicios públicos, busca promover y destacar a aquellas instituciones públicas con buenas prácticas de gestión que apunten a proveer bienes y servicios con altos estándares de calidad, como resultado de procesos de mejoramiento continuos*⁶¹.

Por tanto, como se indicó anteriormente, la capacidad de cambio y adaptación que tengan los servicios públicos, es el motor en este proceso de modernización de la gestión pública.

Por consiguiente, los servicios que no den muestra de adaptación y cambios con las nuevas practicas de gestión para la administración pública se verán desfavorecidos en su proceso de modernización, lo que repercute necesariamente, en la evaluación y percepción que tiene la ciudadanía de estos servicios públicos.

⁶¹ Ministerio Secretaria General de la Presidencia, Proyecto de reforma y modernización del Estado, Secretaria Ejecutiva, "Reflexiones entorno al Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos, Impresos Maigret Pag, 05, Ed. 2001.-

Por último, es importante destacar el valor que tiene esta herramienta de gestión moderna para los servicios públicos investigados, ya que le asignan un rol fundamental en los cambios que han experimentado en su administración y por el hecho de haber obtenido este premio, les ha significado tener una autoestima elevada, una imagen distinta y reforzado su compromiso público con la ciudadanía, que no está ajena a los cambios experimentados y que de igual forma reconoce, valida y compara con otros servicios que no tienen esta nueva imagen corporativa.

PREGUNTA N°4

¿CÓMO PIENSA USTED QUE ES EL CLIMA LABORAL DE SU ORGANIZACIÓN, SU RELACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE LA DIRECCIÓN Y LOS FUNCIONARIOS?

PATRÓN DE ANÁLISIS	
❖ CLIMA	<p>“En el año 1994 cuando se hizo un diagnóstico se evaluó un mal clima, luego esta situación se revirtió en el año 1998, pasando a aproximarse a los estándares de buen clima organizacional...”; “Si bien se piensa que este cambio es bueno aún falta, ya que el cambio es lento...”; “ Hay una buena identificación con la institución, hay una adhesión de una u otra manera a los procesos de cambio que esta viviendo Fonasa, lo cual, no está exento de incertidumbre, de desconfianza...”.</p> <p>“Depende del punto y el momento en que se mide”; “Entre los pares, es en general buena”; “En cada una de las áreas existen sub-climas...”; “Es muy bueno, el funcionario se nutre, estimula y motiva con la gente...”; “El jefe tiene un gran porcentaje de responsabilidad...”; “Lo que les importa a las personas es llegar a hacer su trabajo en un ambiente grato, que tengan un grado de proyección, que se sientan valorados...”.</p>
❖ RELACION	<p>“Hay una percepción que las cosas se hacen en forma autoritaria y tecnocrática, en general, la percepción respecto a los jefes que son tipos muy técnicos medios autoritarios...”; “Todos distintos estilos porque son personas, hay directivos que son muy autoritarios, pero la gente tiene tendencia a refugiarse en su gremio, se acerca y plantean sus inquietudes, eso se da en regiones donde el funcionario es más tímido...”.</p> <p>“La modernización hay que fomentarla de a poco, y las cosas deben ser compartidas...”; “Las cosas son de todos y pertenecen a todos...”; “Quien sepa más debiera compartirlo con el resto...”; “Los cambios no siempre deben partir desde la jefatura...”; “Si tu no sientes, estando en el nivel más bajo, que puedes hacer un cambio te estancas para siempre...”; “Cada funcionario tiene un grado de responsabilidad en lo que hace y lo que deja de hacer...”; “Básicamente la organización es una relación...”; “El cambio cultural en parte nos ha ido enseñando a ser más afectivos, a ser más tolerantes...”; “El Director tiene bastante llegada con el personal, cualquiera puede conversar con los superiores...”.</p>

Para el análisis de esta pregunta, se han visualizado los patrones de clima, relación y comunicación, los cuales permiten entregar la percepción que tienen los funcionarios públicos de su quehacer diario, como construcción sistemática para entregar la función pública en cada servicio.

Ahora bien, profundizando en este análisis se puede apreciar que para los funcionarios públicos, el clima laboral es un proceso con un aprendizaje. De igual forma, cabe mencionar que en general existe visión y valoración positiva del clima laboral que se genera entre los funcionarios públicos.

Otro aspecto en esta categoría, es la importante significación y responsabilidad que les son atribuidas a los jefes del servicio o directivos, los cuales son reconocidos por los funcionarios públicos, como elementos educadores de un buen clima laboral al interior del servicio público. No obstante, cada funcionario tiene un grado de responsabilidad en lo que hace y lo que deja de hacer y entre ello es por la cultura firme que puede enfrentar la relación, porque básicamente la organización es una relación.

Un último aspecto de significación para estas categorías de análisis, son las capacitaciones y talleres en desarrollo personal y relaciones humanas, prioritariamente dirigidos a los directivos del servicio.

Por consiguiente, los funcionarios públicos han aprendido a convivir en las distintas áreas de trabajo, se sienten valorados, cuando existen áreas de recreación y de cultura en los servicios, reconocen que a mejor clima laboral mayor productividad.

Otra categoría de análisis relacionada a esta pregunta, es la relación o comunicación entre los miembros de la organización, entendiendo ésta como las formas y modo que tienen los funcionarios para interactuar al interior de la institución.

Consecuente con lo anterior, los funcionarios públicos argumentan que existe una tendencia de ir superando o mejorando las formas empleadas de relacionarse, ya que si bien es cierto, se aprecia una valoración positiva de este segmento, sin embargo, se deja entrever que es una categoría en constante perfección.

En el aspecto comunicacional, los funcionarios tienen una valoración positiva de esta categoría. No obstante lo anterior, existe una percepción de entrapamiento del proceso comunicacional en los niveles medios de la administración pública, por tanto, los funcionarios concluyen que este factor comunicacional dinámico y flexible no se puede descuidar.

Para el universo consultado, existen dos formas de comunicación, una de carácter oficial mediatizado por la jerarquía y otra informal, donde se le asigna un valor agregado para esta última forma de comunicación, valor que se da en forma espontánea y validada por toda la función pública.

Indudablemente para esta categoría los procesos de modernización en la gestión han beneficiado y fortalecido la comunicación al interior del personal de la Institución, incorporando elementos de cercanía y participación en los procesos comunicacionales, no obstante, se refleja un entrampamiento como se indica anteriormente en los niveles medio del flujo comunicacional del servicio público.

PREGUNTA N°5

¿QUÉ ASPECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SE ESPERABA CAMBIAR CON EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN?, ¿QUÉ ASPECTOS EFECTIVAMENTE CAMBIARON Y DE QUÉ FORMA SE NOTÓ EL CAMBIO?

PATRÓN DE ANÁLISIS	
❖ ASPECTOS	<p>“Se esperaba obtener una buena atención al usuario en las ventanillas, y orientar los financiamientos hacia aquellos servicios que más lo necesiten, la esencia del fondo es asignar los recursos correctamente...”; “Lo que se esperaba cambiar fundamentalmente, era pasar de lo que era centrarse en los procesos y las tareas, en centrarse en el usuario...”; “Se debe cambiar el chaqueteo y el mariconeo, es decir, la descalificación al otro funcionario...”; “La cultura, atender mejor al público...”</p> <p>“El tema es sentir que yo como parte de la organización soy importante del resultado de la gestión, es decir no soy uno más...”; “La parte que me corresponde hacer tengo que hacerla a conciencia...”; “La orientación al cliente...”; “Las cosas bien hechas se simplifican...”; “Es muy importante la participación de todos los funcionarios...”; “Los oficios son redactados de tal manera que demuestran la desconfianza...”; “Se impulsó el tema de las planificaciones estratégicas...”; “En el organigrama que tenemos, el usuario ocupa un papel importante y está especificado al centro de todo...”; “Se plantearon metas que se fueron evaluando y todo lo que se hace se mide, se hace un seguimiento y así se va avanzando...”; “Ahora para nosotros lo más importante, lo primordial es nuestro cliente el usuario...”; “Se mejoró la imagen corporativa...”; “Hoy día sabemos que si no existieran los usuarios, nosotros no existiríamos...”; “Lo único que no ha podido cambiar el Instituto es el tema de remuneraciones...”; “Lo primero que cambiamos fue nuestra aptitud corporal...”.</p>
❖ CAMBIOS	<p>“En la satisfacción al usuario ha habido cambio importante, pero aún falta mucho por desarrollar en este aspecto, especialmente cuando hay situaciones que afecta no solo a la institución, sino que a todo el sector en términos institucionales que tiene que ver con la disponibilidad de recursos y el resultado de esos procesos de asignación de recursos y mejorar los procesos...”; “Los estándares de producción han cambiado...”; “El lenguaje interno ha ido cambiando se habla del perfil del cargo, de cumplir metas, etc.”; “Antes el funcionario estaba de mal carácter, o sea se enojaba por cualquier cosa, hoy es distinto, eso ha cambiado...”.</p> <p>“Tengo toda una responsabilidad en mi entorno para lograr el cambio...”; “Es importante que el siete sea siete y no parezca cuatro ó uno...”; “La cultura del papel se asocia con el tema de la confianza o desconfianza...”; “En la medida que necesitas papeles es porque necesitas resguardarte...”; “Si tu generas un clima de confianza es porque necesitas menos papeles...”; “Mientras menos papeles se supone que más confianza debiera haber...”; “Los problemas más complejos a solucionar al nivel de persona, al nivel de cambio, son la confianza...”; “En Chile, se dicta una norma y normalmente la norma funciona de tipo negativa, es decir, viene con la predisposición de “pillar al culpable...”, con el principio de la mala fe...”; “Si funcionáramos sobre la base de la buena fe, tendríamos...”.</p>

bastante menos normativas..."; "Lo ideal debiera ser tiene amplia libertad porque asumimos que usted se va a portar bien..."; "En el sistema Anglosajón primero es la costumbre, el hábito lo que hace que una norma determinada se aplique y eso se convierta en norma..."; "Cambio en el tema computacional..."; "El cambio más grande fue la posición del funcionario frente al usuario..."; "Ahora están frente a frente..."; "Ya no existen los mesones de carnicería en que el funcionario miraba al usuario desde arriba..."; "El cambio cultural vino desde arriba hacia abajo..."; "Las cosas no siempre tienen que venir desde arriba, todos aportamos a esto..."; "Las cosas no siempre tienen que venir desde arriba, todos aportamos a esto..."; "El cliente es el rey..."; "El cambio en la gestión involucró un cambio en que el centro de la atención es el usuario...".

El análisis de esta pregunta se dividirá en dos categorías, la primera de ella tiene que ver con el cambio cultural que se esperaba cambiar con el proceso de modernización, en los servicios públicos, para luego introducirnos en la segunda categoría, la cual, se relaciona con los cambios que efectivamente se produjeron en este sentido.

Dentro de los aspectos más relevantes que los funcionarios públicos dan cuenta, en relación a los cambios que se vieron afectados o tocados por el proceso de modernización, están los relacionados con los avances tecnológicos donde la inclusión de la computación adquiere hito de modernización, con los cambios en los procedimientos de realizar su trabajo, con la fuerte tendencia a la capacitación, con las nuevas formas de comunicación e información, la simplificación de tramites e infraestructura de los servicios públicos.

Se esperaban cambiar los aspectos de la cultura organizacional, relacionado con el sentir, la responsabilidad, calidad, conciencia y valores, en

definitiva un cambio cultural total en el paradigma de la atención y los modos de desempeñar la función pública, con la intencionalidad de mejorar la imagen y percepción de los usuarios del sistema, donde este último adquiere la valoración que debe tener como ciudadano que demanda una atención de calidad acorde con los cambios democráticos del país.

Ahora bien, el aspecto de mayor cambio según la investigación que trajo el proceso, fue cambiar el enfoque de atención al usuario, de entender sus inquietudes y requerimientos, es decir, un cambio de visión del funcionario frente al usuario.

Este cambio pone énfasis en el paradigma de atención al usuario, donde se reconoce que el sitio que éste debe ocupar en los esfuerzos de la gestión pública, es el eje central y objetivo último de la entrega del servicio. Este cambio cultural, se plasma en todos los sistemas y procesos de la gestión al interior de los servicios públicos.

PREGUNTA N°6

¿CÓMO SE LOGRÓ COMPROMETER Y MOTIVAR A LOS FUNCIONARIOS Y LA DIRECCIÓN CON ESTE CAMBIO DE PARADIGMA?, ¿CREE USTED QUE EL FUNCIONARIO ESTÁ REALMENTE COMPROMETIDO, MOTIVADO Y SIENTE LA MODERNIZACIÓN DE LA MISMA FORMA QUE LOS DIRECTIVOS?

PATRÓN DE ANÁLISIS	
❖ COMPROMISO	<p>"Si están comprometidos, hasta la familia, porque también los hijos hablan de FONASA, como parte de su casa, ya que, privilegian a los hijos de los funcionarios para que entren a trabajar a la institución...".</p> <p>"Se logró comprometer y motivar a la gente..."; "Había una misión que asumir..."; "El funcionario sabe lo que tiene que hacer y tiene un sentido de pertenencia...".</p>
❖ MOTIVACION	<p>"Dentro de FONASA, existen metas institucionales a cumplir dentro de un período, lo cual, motiva mucho a los funcionarios porque en gran parte es un estímulo monetario y eso conlleva a que tu lo hagas cada día mejor y además darle la buena cara a FONASA, para que así logre mantener la buena calidad hacia los beneficiarios...".</p> <p>"Se logró comprometer y motivar a la gente..."; "Había una misión que asumir..."; "El funcionario sabe lo que tiene que hacer y tiene un sentido de pertenencia...".</p>
❖ SENTIR	<p>"El funcionario no siente la modernización de la misma forma que el Directivo. Pero se puede decir que sí hay una mayor adhesión a los procesos por el incentivo que lleva asociado los bonos al cumplimiento de metas..."; "La gente tiene pocas alternativas de elegir, es decir, la gente que trabaja en el sector público tiene poca movilidad en el mercado laboral y su permanencia en FONASA no tiene que ver con las oportunidades, sino con las preferencias, lo cual tiene que ver con una cultura de permanencia.</p> <p>"Si no somos proactivos a los cambios nos morimos..."; "La Institución tiene que tener y demostrar un futuro..."; "Demostrando que existe una visión compartida..."; "En el tema de la renta no se puede decir mucho..."; "De alguna u otra manera los Directivos nos han hecho sentir que se sienten orgullosos de nuestro trabajo..."; "El funcionario del Instituto de Normalización Previsional es uno de los más mal pagados del Ministerio del Trabajo, en circunstancias que estamos a la vanguardia de todos los servicios públicos...".</p>

Se puede inferir que los mayores esfuerzos para comprometer y motivar a los funcionarios públicos en todos sus niveles, con el proceso de

modernización están ligados fuertemente al tema de la capacitación, charlas departamentales, cursos, participación en las direcciones, ambiente laboral, lo que se tradujo en una mayor especialización y profesionalismo de la función pública, con el objetivo de generar un sentido de pertenencia y participación en los distintos procesos administrativos.

Otro elemento motivador es el rol y reconocimiento que adquiere el equipo directivo en los diversos servicios públicos, los cuales son un pilar de motivación para el funcionario que esta pendiente de su accionar, reconociendo las actitudes positivas y valorando sus decisiones, las cuales orientan el cambio de paradigma administrativo que impulsa 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.

Profundizando en este sentido, los entrevistados reconocen que cuando existe ***un liderazgo motivador, respetuoso, participativo, moderno, se logra un alto nivel de compromiso de parte de los funcionarios, y por consiguiente, logros extraordinarios en el cambio de estilo de gestión, papel fundamental que les corresponde a los ejecutivos superiores.***

Ahora bien, los funcionarios públicos están comprometidos con el proceso modernizador, saben lo que tienen que hacer y tienen un sentido de pertenencia, aunque sí reconocen que existen temas pendientes, como ser la renta o incentivos económicos, que no necesariamente se dan aparejados con este proceso, es decir, los funcionarios se sienten altamente comprometidos con este proceso de cambio en la función pública, pero de igual forma sienten que las rentas o sus sueldos, no son consecuente con este proceso, se percibe que frente a una mayor renta, mayor será el impacto en el compromiso de los funcionarios con la función pública.

Lo anterior, no significa que el funcionario público no realice su función con responsabilidad y compromiso con la gestión, ya que a pesar de existir este sentir, el funcionario público tiene desarrollado un alto sentido de pertenencia y de vocación de servidor público.

Por último, se debe indicar en este análisis que de acuerdo al estudio efectuado en los organismos públicos, en un principio los funcionarios no sintieron de igual forma el proceso de modernización que los directivos, porque en sus orígenes fue una secuencia lógica de los nuevos cambios que se generaron con el nuevo proceso de gestión administrativa, que en primera instancia se dio con algunos niveles de obligatoriedad donde el funcionario tuvo que adaptarse a esta nueva lógica administrativa con rapidez y sin cuestionamiento, lo que generó incertidumbre e inseguridad hacia estos

cambios modernizadores en sí. Esta resistencia se fue esclareciendo a través de las capacitaciones y talleres antes mencionados, las cuales desvirtuaron los temores, generando participación y toma de conciencia en que su trabajo respondía a un servicio a la ciudadanía y que de él dependía el bienestar del usuario del sistema.

PREGUNTA N°7**¿QUÉ SIGNIFICA PARA USTED EL FUNCIONARIO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN?**

PATRÓN DE ANÁLISIS	
❖ RECURSOS HUMANOS	
	<p>"El funcionario es una parte muy importante dentro de la institución, es el que da un funcionamiento en sí y le da la cara, es decir, el FONASA lo componen todos dentro de una institución, y si hacemos bien las cosas el FONASA siempre va a estar bien catalogado..."; "Es parte del engranaje es el más importante es el alma, porque uno soluciona todo el problema, es la cara, el Directivo es el que está en la oficina, el funcionario es el más importante para el organismo y para el usuario, porque se llevan la imagen de él..."; "Una institución sin el funcionario no puede funcionar, el personal es el recurso más importante que tiene toda institución, tiene un valor que los hace distinto por su vocación de servicio (muy relevante), sin ellos no se podría hacer nada, tiene una vocación incomparable..."; "El escenario hoy en día esta más centrado en el usuario externo, ya que el usuario interno tiene la impresión que todavía no este en el proceso aquel, excepto en algunas aristas, tiene la impresión que la gente que trabaja en el sector público a recibido más y mejor capacitación, capacitación en las cosas que tiene que hacer él, cree que desde la perspectiva interna hay ciertos problemas estructurales que el sector público tiene que resolver, hay una cultura organizacional conservadora y eso le hace mucho daño a la gestión, el drama de los gestores públicos es enorme porque por un lado tiene que conseguir ciertos resultados, pero tiene las inflexibilidades propia de un sistema perverso, a su juicio la inspiración del trabajador del funcionario público, el funcionario que trabaja más y el que trabaja menos reciben lo mismo...".</p> <p>"Es lo más importante, es el motor, la razón de ser de la Institución..."; "Es necesario no hacer una distinción entre los distintos escalafones..."; "Es decir, todos somos iguales..."; "Nos regulan las mismas normas, la misma escala de sueldos..."; "A los funcionarios se les escucha, se les busca la manera de seducirlos para que sean parte del proceso..."; "A las personas se les considera como personas..."; "El funcionario es una pieza fundamental para lograr una modernización..."; "Si no hay funcionario, no hay Institución, sin funcionario no tienes nada...".</p>

Frente a esta pregunta, el funcionario como recurso humano, es altamente valorado como pieza clave en el proceso de modernización, pues el éxito de este proceso más allá de las nociones teóricas, tiene su materialización y desarrollo en el recurso humano de toda institución que participe de este proceso de cambios.

Funcionario que se encuentra legitimado por su capacidad de adaptación a los nuevos requerimientos de las sociedades democráticas, a pesar que se reconoce que los funcionarios públicos no cuentan muchas veces con los requerimientos económicos que dignifiquen tan importante labor de entrega al país, con los ciudadanos, consigo mismo, con su institución, donde más que los aportes económicos que reporta su función pública está su alta vocación de servidor público, por sobre sus aspiraciones particulares, ya que existe un número importante de funcionarios públicos que viven en entornos de marginalidad y pobreza.

PREGUNTA N°8

¿CREE USTED QUE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES RESPECTO A LA MODERNIZACIÓN HAN IDO A LA PAR CON LOS INCENTIVOS MONETARIOS PARA LOS FUNCIONARIOS?, ¿QUÉ PRIORIDAD LE DARIA USTED A ESTE ASPECTO PARA LOGRAR LA MOTIVACIÓN Y EL COMPROMISO?

PATRÓN DE ANÁLISIS	
❖	CAMBIOS MONETARIOS
<p>“No, si bien es cierto que tiene el incentivo por el mejoramiento con los PMG, no van a la par, o sea no se han generado los incentivos monetarios a la par por la inflexibilidad del marco legal...”; “Los cambios con la remuneración no han ido a la par, creo que se trato con el asunto de bono de desempeño, tratar de ir a la par, pero no ha sido como se esperaba, por competencia entre los funcionarios para recibir el bono y mucha iniquidad en el asunto de calificaciones y éstas son el parámetro para recibir el bono y a veces hay gente que no es muy bien evaluada, en circunstancia que trabajan mucho y muy bien, y otros que no trabajan tanto y tienen excelentes notas, tiene mucho que ver el jefe...”. “Respecto a la modernización yo creo que si ha ido a la par y han dado incentivo dentro de la institución, que se supone que el funcionario que forma parte de una organización no necesariamente lo deben estar motivando en la parte económica, para que entregue su mejor parte o la mejor información que necesitan los demás, porque como parte del Fonasa uno es una parte importante, lo que no debiera importarnos tanto la parte monetaria, porque si bien es cierto todos los funcionarios tenemos un sueldo mensualmente y todos debemos hacerlo bien...”; “No han ido a la par, la modernización va muchos más rápido que los sueldos, pero no ha ido a la par con la modernización...”; “El incentivo monetario es muy importante, la motivación...” siempre va a estar porque hay compromiso...”.</p> <p>“Es imprescindible modificar el Estatuto Administrativo...”; “La calidad de vida laboral que tenemos hoy es mejor que la que había antes...”; “Nuestro hábitat es mejor...”; “Los incentivos monetarios no han ido a la par...”; “El funcionario aspira a sueldos que ve en otros lados...”; “No esta en nuestras manos...”; “Respecto a las expectativas que se generan nunca van a ser suficientes...”; “Existe un estudio a fin determinar cual es el sueldo adecuado para el funcionario...”; “El jefe puede tener muy buenas intenciones, pero esta limitado por el Estatuto...”; “Fomentar la capacitación...”.</p>	

Definitivamente, uno de los problemas reales que sufren los funcionarios públicos, es el tema de remuneraciones, se percibe claramente que existe un descontento en lo remuneracional. Se espera un desarrollo acelerado, el cual, el funcionario debe tener la obligación de incorporarse

rápidamente, sin embargo, los incentivos monetarios o más bien dicho, una remuneración digna no se plantea como una prioridad para el tema de la modernización, el que afecta el proceso de una manera muy directa.

Destacar que temas anexos a esta investigación, que necesariamente se cruzan con este análisis y percepción que hacen los funcionarios públicos son la probidad en la función y la corrupción, que están ligadas a las repercusiones de este aspecto, donde la solución a lo anterior, pasa con incentivar una remuneración acorde al desempeño y nivel de responsabilidad que permita desarrollar en óptimas condiciones la función pública.

Ahora bien, los entrevistados reconocen que los beneficios sociales que reporta ser funcionario público, son considerados como una ayuda en el ingreso mensual, beneficios como sala cuna, jardines infantiles, policlínicos institucionales, casinos y cabañas recreacionales, servicios de bienestar, comités de navidad, etc., son valorados como un recurso económico importante al momento de evaluar su remuneración mensual y permanencia en la administración pública.

En cuanto a la prioridad de este tema, los funcionarios destacan que es de primer orden, necesario de discutir y estudiar por sus implicancias antes mencionadas y por un tema de dignidad, de respeto, de valoración en

cuanto a la importancia por la labor que se realiza y que se entrega a la ciudadanía

PREGUNTA N°9

¿QUÉ RELACIÓN VE USTED ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS?

PATRÓN DE ANÁLISIS	
❖ RELACION	
<p>“Son temas íntimamente ligados. Pero antes que productividad diría servicio de buena calidad, ya que no sé si haciendo mucho en desmedro de una buena atención hacia nuestros beneficiarios...”; “Lo que más nos interesa es un servicio de calidad para satisfacer al usuario, por lo que diría que quizás no son exactamente proporcionales, pero si hay una contribución muy importante del clima hacia la productividad...”; “Es importante porque la persona al estar motivado lo lleva a tener un nivel de motivación más alto, ya que, se siente motivado por la jefatura que le está dando apoyo y se siente reconocido como persona y que lo están haciendo bien...”; “Va a la par la motivación va a la par con la productividad...”.</p> <p>"Existe una relación directamente proporcional..."; "A mayor motivación mayor productividad..."; "A menor motivación menor productividad..."; "Si tu tienes a una persona agradada en el entorno, poco estresada, contenta, obviamente que su trabajo lo hará de mejor manera, con mayor concentración..."; "Si tu tienes un grupito que esta bien, éste transmitirá buenas vibras a su alrededor..."; "Los funcionarios tienen mucha conciencia en que el sueldo es menos importante que un buen clima laboral..."; "A mayor motivación o mejor clima organizacional, mayor productividad..."; "La motivación es una palanca súper potente para poder crecer como país"; "Van en forma paralela si todos trabajáramos en equipo, lograremos una buena productividad..."; "Un funcionario motivado y reconocido, logra una productividad mayor y de mejor calidad..."; "La motivación que mueve al funcionario en estos minutos es el servicio público que uno lleva dentro...”.</p>	

Para el universo consultado frente a esta pregunta, existe una relación proporcional entre clima laboral y productividad, es decir, mientras se mantenga y se cuide el clima laboral, la productividad del servicio público, indudablemente va a tener un incremento notorio en un ambiente sano y participativo.

Llama la atención que para los servicios consultados, el clima laboral se tiende a entender como sinónimo de motivación, donde juega un papel

importante al momento de conceptualizar el clima organizacional, pero a pesar de lo anterior, se visualiza que éste juega un papel primordial en la productividad donde se sostiene que al existir una relación y convivencia sana, se generan mayores resultados en la función pública, se mantienen los niveles de frustración y ansiedad controlados, los funcionarios se sienten escuchados y con capacidad de aportar elementos de análisis, discusión y participación en la toma de decisiones, lo que indudablemente genera un aumento, tanto en la calidad del servicio entregado, como en la optimización del tiempo de respuesta del servicio en general hacia la comunidad solicitante.

PREGUNTA N°10

¿PIENSA USTED QUE LOS DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN LEGITIMADOS?

PATRÓN DE ANÁLISIS
❖ LEGITIMACION
<p>"Sí creo que hay una adhesión importante, los directivos han sabido desarrollar en su calidad de líderes su capacidad de convencimiento y generar una adhesión importante en este proceso. Se han destacado por su naturaleza de líder..."; "Diría que no basta con aparecer en la estructura como jefe, algunos si están legitimados, otros no se dan cuenta de su falencia, más que nada de experiencia y de grados académicos. Existe un conflicto entre los jóvenes que tiene un grado académico y saben mucho de tecnología, que no consideran a la gente vieja que tienen mucha experiencia y se crea el conflicto, que no es fácil de resolver, ven a la gente más antigua que no sirven mucho, y los jefes de más edad, que los jóvenes no sirven mucho, el tema es que deben conocerse más y aprovechar los conocimientos del joven y la experiencia del antiguo..."; "Dentro de la institución los funcionarios directivos más antiguos están absolutamente legitimados por los funcionarios, pero si no se puede negar que dentro de la institución llegan personas a ocupar puestos que no necesariamente conocen, y que a veces uno piensa que deben hacer cursos de capacitación para que le den solución a los problemas..."; "Los cargos más altos, no existe mucha comunicación, sin embargo, los de aquí la gente los reconocen...".</p> <p>"Diría que sí"; "En la generalidad se encuentran legitimados..."; "No todos..."; "Lamentablemente hoy existen algunos puestos de directivos no por méritos..." (son por política partidista); "El cargo de jefatura es un tema bien complejo, ya que no entra sólo el manejo humano y el manejo de las relaciones personales, sino que también todos los cambios que se están produciendo a diario, puede haber gente que tenga excelente manejo en el tema de relaciones humanas, pero que se quedó atrás en el tema computacional y entonces se empieza a estresar y empieza el círculo que hay que ayudarlo..."; "Hay algunos que se encuentran legitimados...".</p>

En términos generales, existe una tendencia a legitimar los directivos de los servicios, legitimidad que se aprecia por la capacidad de adaptarse a los cambios que genera el proceso de modernización. Los directivos han sabido desarrollar, en su calidad de líderes, su capacidad de convencimiento y ganar una adhesión importante a este proceso.

Ahora bien, profundizando en este tema se puede apreciar que existe una dualidad en la legitimación de los directivos, pues por una parte encontramos funcionarios que legitiman a los funcionarios directivos por su naturaleza de líder y capacidad intelectual, y por otra parte, existe un sector que no legitima a los directivos por considerarlos partidistas, poco accesibles, autoritarios y con escasas competencias relacionales.

Otro aspecto importante de destacar en la no legitimación, es la constante rotación en los cargos directivos, donde los funcionarios subalternos se han acostumbrado a esta inseguridad de la jefatura administrativa.

Para finalizar, se precisa que en buena medida las aprensiones de los funcionarios en la legitimación de los directivos, se fundan en las actitudes y prácticas de ellos. Si bien, un número importante de directivos de servicios cuentan con experiencias, vocación y actitudes para conducir un proceso de modernización institucional, las capacidades del conjunto de los cuadros directivos del estado son aún limitadas. Entre estos sectores, tiende a primar la jerarquía, el autoritarismo y la defensa del poder burocrático por sobre el liderazgo, la cooperación, participación y el manejo de técnicas de gestión moderna.

PREGUNTA N°11

¿CÓMO PERCIBE HOY SU INSTITUCIÓN, ANTES Y DESPUÉS DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y QUE FACTORES A SU JUICIO FUERON LOS DE MAYOR ÉXITO?

PATRÓN DE ANÁLISIS	
❖ FACTORES PARA CAMBIAR	<p>"Yo creo que hay cambios, específicamente en lo físico (arreglo de sucursales, otros), los aspectos de clima organizacional, capacitación, atención al usuario..."; "Aún falta mejorar la parte presupuestaria, con lo que podríamos mejorar mucho más la calidad de la atención, si tuviésemos una flexibilidad presupuestaria mayor. Otra cosa importante es la parte remuneracional, es decir, los de la Escala Única de Sueldos, cambiarla para adecuarla a lo que es la modernización del estado, ya que hoy la escala es casi vergonzosa para un estado que tiene que hacer una gestión eficiente, eficaz que tienen que entregar un buen servicio y que tiene que tener la mejor gente capacitada para poder desarrollar ese trabajo y efectivamente hay una restricción brutal en la capacidad de captar a los mejores profesionales para realizar este trabajo con los niveles de remuneraciones que se tiene en estos momentos en la E.U.S. y además de las restricciones que se tienen en este sentido..."; "En el FONASA antiguo había mucha gente de mayor edad, entonces la gente estaba cansada..."; "Antes no existía tecnología, era todo manual, ahora en forma inmediata plastificada y en forma gratis, se percibe en los más con el adulto mayor, siempre llega con su formación antigua, le vamos hacer una nueva, y salen felices porque se la entregan de inmediato...".</p> <p>"El factor de mayor éxito, creo que fue el tema comunicacional..."; "Fue cambiarle la cara al Instituto frente al usuario, todo el tema de atención de público que es algo muy importante que se logró"; "Un Universo de diferencia..."; "Antes el usuario debía esperar que el funcionario tomara su desayuno con marraqueta, lo que era parte de la cultura que se tenía..."; "Los factores de mayor éxito, a mi juicio, son el equipo, las personas, esta realidad inerte, la técnica, lo físico no produce, la persona tiene el talento, las ganas de trabajar, la motivación para hacerlo..."; "Hoy en día en la Institución se entra a otro mundo...".</p>
❖ FACTORES QUE CAMBIARON	<p>"Entre los factores de mayor éxito está la incorporación de tecnología y en menor grado los incentivos a través de los PMG. También están los cambios físicos en la atención al usuario, la descentralización que se ha llevado a cabo (creando 5 direcciones regionales que agrupan a regiones a lo largo del país), las cuales dan cuenta de la gestión local de forma más eficiente en cada una de las regiones...". Yo percibo la modernización hoy en día mejor que antes, pero creo que hace falta preocuparse de las personas, sin embargo, en nuestra institución se ha hecho un esfuerzo importante en el último tiempo con respecto a las políticas de Recursos Humanos, y vamos por un buen camino pero todavía no se aplica y creo que su resultado va a ser bueno..."; "Hoy la institución, está muy bien posicionada en cuanto a instituciones privadas, por la buena atención, el buen servicio que se entrega a todos nuestros usuarios, tenemos un excelente Director..."; "En el FONASA moderno se han ido modernizando lo que es la parte tecnológica y también se han</p>

contratado nuevos funcionarios con mayor disposición a escuchar los problemas de la gente y eso te lleva a tener una buena imagen en cuanto a lo que es entregar una mayor difusión de FONASA..."; "La capacitación y el sistema computacional van a la par, y al ir a la par fue beneficioso para todos, todos salieron ganando con la modernización de FONASA, se le da un trato distinto a la gente, la gente que lo atiende no es gente mayor, sino es gente con otra actitud, la gente la recibe bien, lo saludan...".

"Partíamos con un logotipo blanco y negro horrible a tener un logotipo más amistoso de colores..."; "Las personas han sido el factor clave no obstante tener una renta paupérrima...".

La comparación y percepción de las instituciones públicas, antes del inicio del proceso de modernización se reducen a un solo termino "cambios" que definitivamente ha traído este proceso, los cuales son muy variados y afectan a toda la integralidad del aparato estatal, cambios que tienen que ver con dejar atrás antiguas prácticas públicas arraigadas en lógicas burocráticas y tecnocráticas, descontextualizados de los avances políticos, económicos y sociales, que la globalización de los mercados y de los estados han traído en donde el factor clave de éxito de cualquier nación es la capacidad de cambio y reconversión sistemática de su aparato administrativo de gestión del estado nación.

En este contexto los cambios más significativos de las instituciones públicas son:

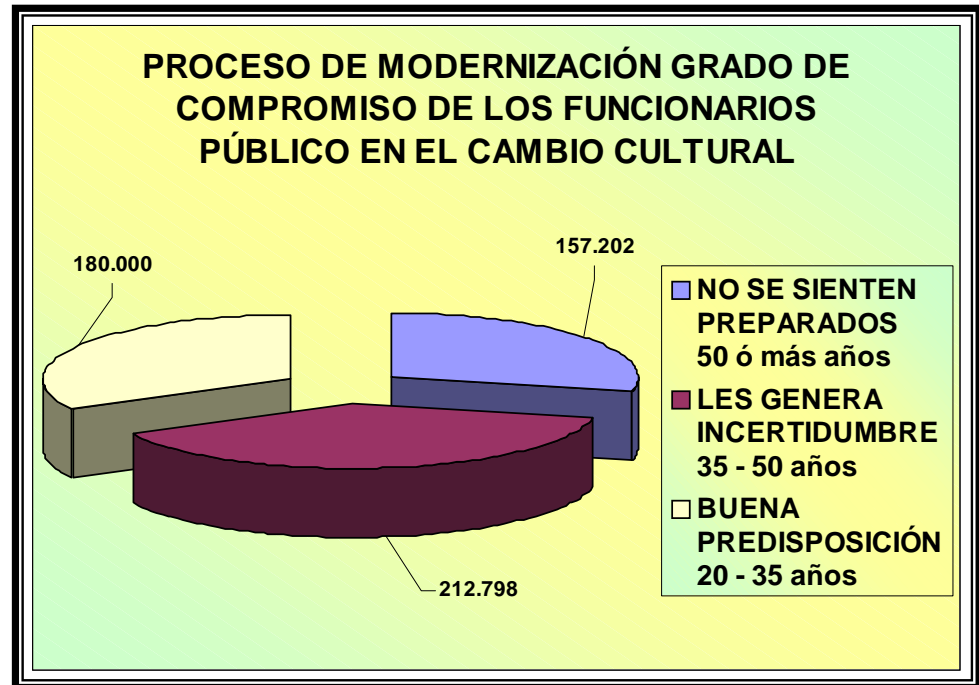
El acceso a la información, tecnologías y comunicaciones, que necesariamente obligan a desarrollar las competencias técnicas en los funcionarios del servicio.

Quizás el cambio y percepción de mayor importancia dentro del proceso de modernización, es la nueva puesta en escena del Usuario, el ciudadano, la persona, es decir el cambio del paradigma de atención al Usuario.

Indudablemente las instituciones públicas, hoy cuentan con una visión y reconocimiento, bastante bueno por los funcionarios y la ciudadanía, mejor evaluador de las instituciones públicas.

El factor de mayor éxito en este proceso fue el Funcionario Público, engranaje fundamental en el proceso de modernización de la Gestión pública. Esto se fundamenta a partir de la madurez del proceso de reforma de la gestión pública, se produce un cambio estratégico fundamental en la administración del recurso humano. Los propósitos o fines perseguidos sólo han sido posible confirmarlos con la creación de equipos de trabajos, formación de mesas de dialogo para lograr acuerdos y participación en la toma de decisiones a través del respeto a las opiniones emitidas del personal. Este factor de éxito ha sido declarado por los propios funcionarios encuestados, quienes además, de proporcionar un dato estadístico, se constituyen en testimonio vivo de un cambio organizacional importante del cual son y se sienten partícipes.

IV. IMPACTO GLOBAL DEL PROCESO DE LA MODERNIZACION DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN LOS FUNCIONARIOS



El siguiente cuadro es el resultado de la investigación, a través de los informantes claves y representa el sentir y compromiso de los funcionarios públicos con el proceso de modernización en la gestión pública, es decir de los 550.000 funcionarios que componen la planta pública, existen 157.202 funcionarios que representan al 28,5 % de la administración pública, que no se sienten preparados o se resisten a las capacitaciones para enfrentar el proceso modernización de la Gestión Pública.

Existen diversos elementos que refuerzan esta posición y uno de ellos es que a los Jefes de Servicios se les impide tomar medidas que permitan no

entrampar los esfuerzos modernizadores de su servicio. Como primer elemento de este análisis se aprecia un porcentaje de personas que afirman que no se sienten preparados para este proceso, ellos son los que sobrepasan los 50 años promedio y están por alcanzar su período de Jubilación, que en su mayoría responde al sistema de AFP. Ahora bien, es problema por cuanto este número de funcionarios tuvo que optar por este nuevo sistema previsional, de acuerdo al cambio que en la época rigió, independientemente del bono de reconocimiento que se les pagó por realizar este cambio. Específicamente esto repercute en la cantidad de dinero que recibirán si se retiran del servicio en este momento, por lo tanto, no se pueden ir por estar en una Administración de Fondo de Pensiones (AFP). Al irse tendrían una jubilación de \$80.000, en cambio el funcionario que se encuentre en el Instituto Nacional Previsional tendría una jubilación de \$200.000.-⁶²

Es decir, el funcionario que se resistió, rechazó el bono de reconocimiento y no se cambió al nuevo sistema, en la actualidad recibe una jubilación mucho mayor que el que se cambió. Desde aquí surge la tensión y negación al cambio con el proceso de modernización, ya que no existe ninguna motivación de compromiso con la nueva gestión pública, pues los funcionarios se enfrentan a la contradicción de abandonar la administración

⁶² Entrevista N° 05 Presidenta Asociación de Funcionarios FONASA., Febrero 2001.-

con una renta de característica de indigencia que va desde los \$32.000.- a los \$ 60.000.- promedio⁶³, o mantenerse activo con su sueldo mensual que triplica esta cantidad.

Ese elemento definitivamente entrapa a este 28,5 % de la administración pública, por que afecta directamente a su patrimonio jubilatorio.

Supongamos un funcionario X esta en el sistema de Capitalización Individual (AFP) y otro en el Sistema Social de Reparto (INP) ambos mismos grados, mismos años de servicios de igual condición de AFP Cuando llegan a los 65 años (Hombres) y 60 (Mujeres), el de AFP se jubila con \$80.000 pesos y el que esta en INP jubila con \$200.000 pesos.-

Existe otro segmento representado por 212.798 funcionarios, entre los 35 y 50 años de edad que corresponde al 38,6 % de funcionarios en la administración pública, que el proceso de modernización "les genera Incertidumbre y desconfianza⁶⁴".

Lo anterior, es visualizado en que los funcionarios que pertenecen a este sector, ven con duda y temor la llegada de la tecnología de la

⁶³ Entrevista N°06 Vicepresidente de la ANEF, Marzo 2001,.

⁶⁴ Entrevista N° 07 Director Reg. Metropolitano de FONASA, Abril 2001.-

información y los procesos de cambio en la gestión, es decir, la modernización en sí, los atemoriza, ya que como herramienta de cambio y apertura en los procesos administrativos les genera incertidumbre por el cambio que trae aparejado este proceso. Que si bien es cierto, este 38,6% no se resiste a estos cambios si no que al momento de implementarlos o vivenciarlos los realizan con recelo.

El último tramo de análisis, lo componen 180.000 funcionarios que representan al 32.7% de la administración pública, y éstos presentan una buena predisposición con el proceso de modernización.

Como característica relevante de este segmento, está el tramo heterógeno que va desde 20 a 35 años y son los que recién están emprendiendo la carrera funcionaria, y no le afecta el sistema de Capital individual de la Administradora de Fondo de Pensiones (AFP), (porque a ellos les quedan 40 o 50 años de edad para Jubilarse⁶⁵).

Por último destacar, que este sector, es el más motivado y comprometido con el proceso de modernización de la Gestión Pública.

⁶⁵ Entrevista N° 08 Presidenta Asociación de Funcionarios FONASA, Febrero 2001.-

CAPÍTULO

V

CONCLUSIONES

A través de esta investigación, se concluye que el proceso de modernización de la gestión pública, con sus herramientas de gestión, como planificación estratégica, los nuevos modelos de excelencia de gestión de calidad, con los premios a la innovación, premio a la calidad, tecnologías de

la información, etc. han contribuido de manera significativa al impacto en la cultura organizacional y en los funcionarios públicos de manera positiva, reconocida y validada por los actores y los niveles de participación en la administración pública.

Su impacto concreto y visible en la cultura organizacional, es una nueva visión en el ejercicio público, una lógica de cambio sistemático, que se materializa en las nuevas herramientas tecnológicas y de gestión que se introdujeron con el proceso de modernización, éstas revolucionaron la cultura organizacional que de antaño utilizó la administración pública. Fundamental relevancia adquiere la revolución en las tecnologías de la información, que reduce las distancias comunicacionales, las cuales se transformaron en tiempo real, son estos nuevos avances tecnológicos los que configuran la nueva administración estatal.

Otro impacto concreto reconocido en este proceso, es el cambio de percepción en torno al Usuario o beneficiario del sistema estatal y demandante de los servicios públicos, el cual adquiere una significancia fundamental en la nueva lógica de gestión de la función pública. Aquí es el usuario el centro y desarrollo de la institución pública.

Este impacto del proceso de modernización, en los funcionarios públicos, se traduce en diversos modos y formas de enfrentar estos cambios

a través de diversos instrumentos y técnicas de gestión donde se les reconoce su papel dentro de la institución, se les abre una nueva forma de participar, donde son reconocidos y valorados por su experiencia y carrera funcionaria, aquí el énfasis está puesto en las capacitaciones a todo nivel y en todos los temas relacionados con la nueva lógica de servidor público, que logra introducir en nuevas competencias de gestión administrativa, acorde con los procesos democráticos que se instauran con la llegada de la democracia.

Por lo anterior, hace surgir importantes capacidades de adaptación que generan un cambio de mentalidad no sólo, en el desempeño de la función pública, sino que en la percepción de la función y trabajo administrativo.

Un elemento que llama la atención y que se visualiza a lo largo de la investigación, es que la autoridad bajó de su sitial y se involucra con sus funcionarios, que los conoce y reconoce en cuerpo presente, sin mandos medios que alteren la comunicación y relación. Por tanto, la autoridad sintió los reclamos, quejas, penas y aflicciones de los funcionarios.

Sin duda, el elemento anterior va configurando un malestar dentro de la administración, si no es tomado en cuenta. Que, conforme a los procesos participativos existentes, cuando se consulte o se requiera una propuesta al

nivel de empleado, no importando que ella, se aplique o no, se les retroalimente, es decir, se le comuniqué directamente, lo resuelto con su proposición. En fin, se pide que se reconozca el “valor de persona” del “funcionario”, de elemento concededor del servicio y no sólo de empleado.

Profundizando en los impactos que este proceso genera, se concluye que la modernización de la gestión pública, en todos los niveles es vista como un cambio de tecnología, de estructuras, de procedimientos, de cultura organizacional, de cambio en la concepción del beneficiario de las políticas públicas.

Para los Servicios Públicos, el cambio es notorio y valioso, ya que, se logra cambiar el paradigma de atención al ciudadano y que exista una reorientación del servicio en torno al usuario.

Desde aquí la constatación y concepción que se visualiza en el tema de estudio, permite distinguir que se está evidenciando una reingeniería en el estilo de gestión que incrementa la productividad y calidad de la función pública, basada en un cambio de tecnología, infraestructura y las herramientas que trae la Modernización, como es el Premio a la Calidad.

Este proceso de modernización de la gestión pública, ha producido muchas debilidades y fortalezas, entre las cuales pudimos rescatar como

debilidad más recurrente, la falta de comunicación e información en la gestión del servicio, que genera temor e inseguridad, y baja el nivel de compromiso con los nuevos cambios que se desean introducir, generando una reticencia a nivel racional y emocional de los funcionarios.

En el tema de las fortalezas, existió una planificación estratégica con objetivos claros, una dinámica de trabajo y una coherencia interna en las instituciones, que dieron frutos concretos.

La investigación evidencia que al existir líderes con capacidad de motivar, comprometer e incorporar a los funcionarios en un proyecto común, de legitimar la función que realizan los servidores públicos, de develar y tomar en cuenta a quienes están realmente en contacto con la gente, aquellos que han acumulado años de servicio público y que están ansiosos por transmitir esa experiencia y de saberse incorporados a una modernización, los impacta y los seduce a un cambio cultural que debe ser mediatizado por estos líderes. Los cuales son legitimados en nuestra investigación por los funcionarios. Es por esta apertura en la forma de conducción de la gestión pública, que los funcionarios comprendieron de una mejor forma, qué es lo que estaba ocurriendo con los cambios de la institución, que sin duda, era la modernización de la gestión pública. Estas fortalezas fueron rescatadas por el equipo de investigación, ya que, consideramos que detrás de un buen líder, existe una forma distinta de entregar un mensaje, una forma distinta de

comprometerse con las personas, una forma distinta de llevar a cabo nuevas expectativas y oportunidades, es decir, lideran el cambio.

Rescatar desde aquí la importancia, fundamentación y validación de nuestra Carrera Profesional de Ingenieros en Gestión Pública, la cual, impulsa a los futuros profesionales a desarrollar las capacidades de un liderazgo en la función pública, capacidad para motivar gente, formar equipos e ir adecuándose a los cambios, y finalmente, contar con una alta sensibilidad para recoger y procesar las señales y los problemas que surgen en la gestión pública.

En resumen, modernizar la gestión pública implica dotar al aparato público de nuevas capacidades y formas de trabajos para poder seguir cumpliendo con su misión de ser garantes del bien común, pero además, y en esto radica la clave del éxito, significa reconocer al recurso humano como la piedra angular del éxito de todo cambio, de crear las condiciones para transformar los servicios públicos en organizaciones inteligentes, capaces de aprender, adaptarse y responder adecuadamente a los nuevos requerimientos. No se trata de analizar como perfeccionar la gestión actual en el ámbito público, sino revisar radicalmente qué y cómo se hace, planteando condiciones distintas y actualizando estrategias políticas y procedimientos.

Con el mismo énfasis, agregar que la modernización de la gestión, no puede producir efectos traumáticos en los funcionarios, para lo cual debe realizarse en forma gradual y sostenida, de manera que permita la real participación de éstos, en la creación de nuevos procedimientos que lo hagan suyo y vean los resultados de sus aportes. Constatar en esta parte que, sin su decidida y valiosa participación, no es posible modernizar la gestión; ellos conocen mejor que nadie su trabajo, tienen una innegable vocación de servicio, a pesar de sus bajas remuneraciones e incentivos, como lo declaran los entrevistados en esta investigación.

De lo anterior, se desprende que se debe hacer un llamado a las autoridades a reconocer en sus empleados la fuente de solución a muchos de los problemas de la administración pública, porque es este sector (empleados), la masa crítica que ejecuta las tareas que alcanzan de modo directo a la ciudadanía.

La idea, es poder generar un proceso participativo en la toma de decisiones para manejar y mejorar el servicio.

De este modo, se logrará finalmente, un estado eficiente, eficaz y orientado al usuario, porque sus empleados se identifican con su servicio y asumen un compromiso personal de mejorar la gestión, porque son ellos, los encargados de materializar sus propias propuestas de mejoramiento.

Como reflexión final, destacar que debemos dejar de manifiesto que la modernización de la gestión pública en Chile, ha sido un proceso que indudablemente ha sido beneficioso para nuestro país. Sin embargo, no podemos dejar de desconocer, que ha sido un caminar lento y muy dificultoso, pues engloba demasiados factores muy complejos y, principalmente, porque la imagen de los servicios públicos, estaba demasiado deteriorada, por lo cual, se está buscando recuperar la dignidad tanto de los funcionarios públicos, como de los servicios públicos.

A continuación se destacan tres factores o fenómenos que representan claramente el progreso en el tema de la modernización de la gestión:

ANTES DE LA MODERNIZACIÓN	DESPUÉS DE LA MODERNIZACIÓN
Trabajos basados en los Procedimientos	Trabajos orientados a los resultados
El usuario no representaba un objetivo claro para el funcionario	Se entiende el concepto de usuario y se Representa como un cliente

	activo.
De la imposición	A la seducción, a la colaboración, al compromiso

En nuestro trabajo de investigación, denotamos que habiendo impactado la modernización positivamente en las instituciones estudiadas en la forma de entender que modernizar es hacer gestión de calidad, notamos ausencia de algunos tópicos de gran relevancia, que sin duda, repercuten en la cultura de los funcionarios, y que no han sido tema central en la modernización. ***A nuestro entender, incorporar políticas centradas en un desarrollo humano, provocarían un impacto positivo para el funcionario, para la institución y por ende para el país.***

En este sentido, la modernización de las instituciones del Estado, obliga a repensar la aplicación de estilos y formas de gestión. Es por ello, que existe consenso en el grupo de tesis, en que los estilos de liderazgo y comunicación organizacional, son un factor determinante para impulsar las transformaciones en la modernización de la gestión pública, desde este punto de vista, los jefes de servicio, los altos directivos públicos y el tipo de lenguaje utilizado como visión de vida son actores claves en este proceso.

**EL OBJETIVO ÚLTIMO ES MEJORAR LA CALIDAD
DE VIDA Y MÁS DESARROLLO HUMANO PARA
TODOS.**



CAPÍTULO

VI

LÍNEAS DE ACCIÓN

LÍNEAS DE ACCIÓN

Otro objetivo de esta investigación, es presentar líneas de acción que nacen de la información recopilada y responden a las necesidades sentidas por los diferentes involucrados en el proceso de investigación.

1. Uniformar e implementar el premio a la calidad como modelo de gestión para todos los servicios de la administración estatal.-

Es decir, que todos los servicios públicos pudieran desarrollar las mismas herramientas de gestión, en la superación y perfección de su función pública.

Lo anterior, se fundamenta en que han existido variadas formas de enfrentar el proceso de modernización por parte de los distintos servicios públicos que no quieren verse excluidos de este proceso. Por tanto, tratan de generar nuevos procesos administrativos no necesariamente efectivos, los cuales producen niveles de incertidumbre e inseguridad, tanto en los funcionarios como en sus demandantes, los ciudadanos.

Aquí el premio a la calidad, que es un modelo de excelencia en la gestión pública el cual está validado y reconocido como una herramienta

efectiva en la superación de los procesos administrativos donde dinamiza la función pública y juega un papel fundamental en el cambio de paradigma de la administración pública. En la actualidad, los servicios postulan a este premio, y las instituciones que no cumplen los requisitos básicos deben generar los cambios necesarios para volver a presentarse, pero no necesariamente obligan a los servicios a implementar los cambios requeridos, lo que significa que si una institución pública decide no participar se queda excluida, lo que obviamente, atenta contra el objetivo último de la institución, que es entregar un servicio de calidad a la ciudadanía.

Por tanto, si todos los servicios utilizan este modelo de gestión, se verán en la obligación de generar y potenciar los cambios necesarios para entregar una atención moderna y de calidad, orientada a la satisfacción de los usuarios.

Destacar que la esencia de este modelo, proviene de la gestión de la calidad total, constituida por dos conceptos: “La cultura de procesos” y el “Factor Humano”; es decir, el desarrollo del auto control, de la motivación, del involucramiento y competencia del personal como elemento clave para el logro del alto desempeño organizacional.

Pertinente aquí, es recurrir a Daniel Goleman, con su teoría de la inteligencia emocional, que no sólo enfatiza en la persona, sino que además

en las organizaciones de trabajo se puede aplicar dicha teoría; especial relevancia adquiere el recurso humano con sus capacidades de auto control y motivación con habilidades, como ser catalizadores del cambio y niveladores de la diversidad, o sea, los desafíos nuevos requieren nuevos talentos, hay que ser capaz de integrar equipos y estar preparados a pasar a otra cosa y ser autosuficiente, mediante la inteligencia emocional aplicada al trabajo demuestra que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran auto control de sus emociones, están motivados y son generadores de entusiasmo, saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros.

Por tanto, desarrollar esta teoría en concordancia con el nuevo modelo de gestión pública que impulsa el premio a la calidad, es altamente pertinente, ya que dicho modelo considera al factor humano como pieza clave de estos cambios, la cual, debe estar en condiciones de emociones adecuadas para enfrentar dicho proceso, desde una inteligencia emocional desarrollada adecuadamente.

2. Sistematización de las experiencias positivas de modernización

La intención de esta línea de acción, es generar indicadores y patrones de modernización que puedan ser aplicados a otros servicios públicos, con la finalidad de avanzar desde las experiencias de otros servicios públicos y no cometer los mismos errores, ya enmendados por algunos servicios que cuentan con las capacidades técnicas y humanas.

Es decir, al generar indicadores de modernización, evitará que los servicios utilicen formulas ya fracasadas por otros servicios públicos.

Dichos indicadores se construyen a través del lenguaje, ya que todo vivir humano ocurre en conversaciones y es, en ese espacio, donde se crea la realidad en que vivimos. Siguiendo a Humberto Maturana, es en el lenguaje donde se crea la realidad, realidad pública que comienza a existir cuando se construye en el devenir de las recursiones lingüísticas entre los servicios públicos, con la intencionalidad de generar indicadores reales de gestión administrativa.

3. Desarrollar políticas comunicacionales, efectivas que abarquen a toda la institución con la intencionalidad de informar los avances y retrocesos en la gestión administrativa del servicio

Lo anterior, se fundamenta en el sentir del entrapamiento de las comunicaciones, en los niveles medios, donde la información y comunicación se ve afectada, generando incertidumbre y rumores que obstaculizan el sano desarrollo de la función pública. Estos espacios juegan un papel primordial al implementar nuevos procedimientos, los cuales son de vital importancia, saber como están funcionando y no dejar que pierdan relevancia por desconocimiento en el avance de los mismos, ya que a los funcionarios públicos les interesa mucho saber qué esta pasando con su institución.

Tener claro que una organización es un lugar donde se producen comunicaciones y éstas son fenómenos sociales importantes porque por este medio se toman acciones, se realizan juicios y se abren y cierran posibilidades.

Aquí, Humberto Maturana nos indica que los dominios lingüísticos y comunicación humana son un espacio para la gestión y diseño de sí mismo, por tanto, demás esta decir lo significativo del aporte del autor a esta línea de acción mediatizada por el lenguaje y la comunicación.

4. Mejorar las relaciones laborales al interior de la administración pública, con miras a aumentar el clima laboral de los funcionarios a través de políticas recreacionales

Si bien es cierto, en la investigación estas categorías obtienen una percepción positiva se constata que están en constante cambio y progresión, las cuales, no deben descuidarse en organizaciones que desean enfrentar cambios tan vertiginosos que impulsan las sociedades globalizadas, donde sus instituciones deben adaptarse a los constantes cambios, donde los espacios lúdicos vienen a sanear y fortalecer la organización.

Fernando Flores nos introduce en el tema de las organizaciones desde la posición de los individuos que participan en ellas, que las construyen y viven, en una preocupación intra-organizacional; esto es, se refiere a las relaciones de individuos dentro de la organización y entre el individuo y la organización que forma parte, como fenómeno social que determina la manera en que vivimos y nos escuchamos unos a otros como personas.

5. Cambio con inteligencia emocional

Constatar que los cambios que provoca el proceso de modernización de la gestión pública, dentro de los funcionarios, deben ser enfrentados desde la perspectiva de la inteligencia emocional.

Es decir, entender que la inteligencia emocional puede influir en cualquier cambio dentro de una organización, Según, su autor, Goleman nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en la vida laboral, acentuar nuestra capacidad de trabajo en equipo y adoptar una actitud de empatía, que nos brindará más posibilidad de desarrollo personal para entender el proceso de cambio en la administración pública.

Por otra parte, señala Goleman que la toma de conciencia de las propias emociones, es el eslabón que une el fundamento de la inteligencia emocional.

6. Creación de una Academia o Instituto de formación y perfeccionamiento para funcionarios públicos

Lo anterior obedece al actual sistema de ingreso a la administración pública, donde no ha habido suficiente preocupación y análisis respecto de las personas que trabajan en el servicio público. No ha habido un proceso de reconversión de las personas a los nuevos desafíos que han planteado los gobiernos democráticos, la modernización y los cambios que demandan las sociedades en vía de desarrollo.

Ahora bien, al revisar el actual sistema de ingreso en la administración pública, que si bien es cierto, se postula a través de concurso público, pero que la realidad nos muestra que, al igual que otros poderes de estado, como por ejemplo el Poder Judicial, lo componen determinadas familias, pues al revisar el árbol genealógico de la estructura funcionaria e investigaciones al respecto, queda en evidencia lo anterior, y se reafirma por las iniciativas que este Poder del Estado creó para solucionar lo anterior que se materializó en la creación de la Academia Judicial.

Por tanto, se puede inferir que al momento de la selección y contratación de personal al cargo, existe una marcada y definitiva predisposición al parentesco o a las recomendaciones e influencias de algún funcionario, mayoritariamente superior en la carrera funcionaria, que ejerce

su influencia por sobre las capacidades profesionales y técnicas que exige el cargo público para su desempeño.

Temas como la probidad, transparencia, perfeccionamiento, equidad, participación, liderazgo, desarrollo personal, aumento de capacidades técnicas y administrativas, modernización de servicios e implementación de nuevos requerimientos en el desarrollo de la función pública, viene a solucionar esta Academia o Instituto público.

Destacar, que el aporte de estos autores para la administración pública que tiene al recurso humano (las personas) como pieza principal de los cambios que se producen a diario, ya que sin ellos es imposible realizar cualquier cambio, por lo bueno que éste sea.

Desde aquí, es importante señalar la importancia de las relaciones humanas en la administración pública, el cual adquieren una significación vital donde el proceso de modernización ofrece cada día mayores formas de tecnificación, producto de los cambios vertiginosos de las sociedades globalizadas, donde ya no es necesario el otro en la relación, y los funcionarios se transforman en islas dentro de la organización.

De lo anterior, Maturana nos invita a ser capaces de vivir en la colaboración; tenemos que ser humanos, capaces de hacer de ese espacio

de convivencia que es la familia, el trabajo, amigos, organización, un ámbito social. Tenemos que respetarnos, tenemos que ser capaces de encontrarnos con el otro, como legítimo otro, en la convivencia con uno.

Teorías y elementos de reflexión hacia la administración pública, como las que aportan los autores, son fundamentales para comprender al fenómeno humano, como responsable del devenir histórico, tanto de sí mismo, como de la institución donde entrega gran parte de su vida al servicio de otros humanos, los ciudadanos.-

7. Crear un incentivo económico por unidades o equipos de gestión

El tema de las remuneraciones y los incentivos económicos, son un factor bastante sentido por los funcionarios públicos, el cual adquiere una importante significancia, al momento de implementar las nuevas políticas de gestión, que regularmente demanda mayores esfuerzos y trabajo administrativo. Cambios que de igual forma, deben contemplar las remuneraciones y definitivamente, cambiar el actual sistema de incentivos individuales, pues no contribuye al trabajo y gestión, no contribuye a incentivar el trabajo colectivo, generan divisiones al interior de las unidades, y, en general, son una mala señal para el proceso de modernización.

Por tanto, se debe pasar del incentivo individual al colectivo por unidades o secciones de trabajo, generando una sana competencia grupal en el logro de la función específica, motivando por consiguiente a elevar la calidad y productividad grupal en la función pública. Donde los incentivos serán para todos los integrantes de equipo de trabajo, y no solamente, para el que tenga mayores calificaciones.

8. Bases de gestión humanista para los servicios públicos

Detectar, que el énfasis de las capacitaciones está puesta en las competencias técnicas, dejando de lado las relaciones humanas y el desarrollo personal en torno a la función pública.

Por tanto, y como nos impulsan los autores elegidos para orientar las líneas de acción, el valor y connotación que adquiere el factor humano (Humberto Maturana), la inteligencia emocional (Daniel Goleman) y el sentir organizacional (Fernando Flores), en la administración pública, son vitales y fundamentales para generar un servicio público amigo, humano y emocional, es decir, un servicio público hacia y con la gente.

Empatía: la capacidad para reconocer las emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan, es la habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales. Es decir, de contar con un funcionario público que tenga ésta habilidad, necesariamente, repercutirá en una atención orientada hacia el usuario, donde logra comprender sus emociones y colocarse en el lugar de éste.

Asertividad: expresar emociones, opiniones y sentimientos con valentía y sin inhibición, es creer en uno mismo, pensando y actuando con alto grado de autoconfianza y seguridad. Es sentirse psicológicamente libres y sin temores irracionales. Vivir en forma optimista. De contar con un funcionario capaz de expresar sus emociones, opiniones y sentimientos, en toda su esfera social, arraigará seguridad en sí mismo, lo que repercute de igual forma en su función pública.

Autoimagen: pensamientos positivos, autovaloración de sí mismo, y además, generar excelente imagen de sí mismo. El funcionario que emplea sus emociones positivas para automotivarse, confía en sus aptitudes, talento, genio y capacidad física y que jamás aceptará la derrota como algo definitivo y nunca expresará su sentir negativo. Tendrá un desempeño funcional seguro y positivo, donde logrará capacidades para disminuir la frustración, que a veces, conlleva el ejercicio público.

Cerebro y emoción: capacidad de conectar lo racional con lo emocional, lo que genera tener un funcionario público con respuestas racionalmente emocionales.

En fin, en una sociedad altamente globalizada donde el conocimiento se pone crecientemente al alcance de todos y los procesos más complejos de cálculo y lógica han quedado en manos de computadoras, en donde los constantes cambios sociales, tecnológicos, culturales etc. se producen de manera muy rauda y vertiginosa, teniendo al factor humano cada vez más envuelto en este aceleramiento globalizado, siendo la competitividad tanto interna como externa uno de sus mayores guadores.

En este contexto, la persona como tal entendiéndolo como un ser que piensa siente y se expresa, en cuyo interior se encuentran aspectos tan importantes y mucho más valiosos como es la capacidad de los individuos para conocerse a sí mismo, el poder expresar sus emociones y sentimientos, el reconocimiento consciente de las emociones en el ser humano, automotivarse, generar empatía y relacionarse con los demás, es el desafío que debe permear a todos los funcionarios públicos, por ende a nuestra sociedad, ya que de ignorar el elemento humano estamos destinados al fracaso.

Es posible educar nuestras emociones, estas habilidades pueden aprenderse, podemos mejorar las áreas en que nuestra inteligencia afectiva es débil.

Hay que concentrar todos los esfuerzos en cambiar nuestras respuestas automáticas, buscar una manera distinta de entender nuestras convivencias en la vida cotidiana y de relacionarnos con los demás. Si se persiste en el intento, tendremos funcionarios públicos que actuarán con el corazón hacia usuarios que sólo buscan un servicio bueno.

Es difícil lograr un cambio de mentalidad y cultural si no partimos por la base principal que es cambiar nosotros mismos desde nuestro interior hacia fuera, lograr un convencimiento, credibilidad y legitimidad en la forma de como nos relacionamos con las personas. Hoy en día como lo indica Daniel Goleman, ya no sólo importa la preparación y experiencia, sino que mucho más, el cómo manejamos nuestras emociones y los estados de ánimo de los demás.

Se necesita tener un estrecho contacto con toda la gente con la que se trabaje, con los clientes, proveedores. Hay nuevas formas de organización, tecnologías nuevas. Una falta de inteligencia emocional en un medio tan inestable representa el fracaso seguro, tenemos que cambiar el modo de hablar y estimular la colaboración por sobre la competencia.

INTELIGENCIA

Y

EMOCIÓN

PRÁCTICA



CEREBRO Y EMOCIÓN

EMPATIA

“Estoy muy contento y satisfecho con usted

¿Qué opinión tiene usted acerca de esto?

“que tal si decidimos juntos...”

“Estoy orgulloso de usted”

“Tenga la bondad”

“Por favor”

“Gracias”

ASERTIVIDAD



Eres el único dueño de tus emociones y sentimientos

- ❖ **No tienes obligación de justificar tus actos.**
- ❖ **Nadie tiene derecho a decidir por ti.**
- ❖ **Tienes derecho a decir NO. Sin sentirte avergonzado.**
- ❖ **Puedes cambiar de opinión y cometer errores.**
- ❖ **Puedes reconocer que no conoces un tema**



AUTOIMAGEN

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Aberbach Joel , Putnam Robert y Rockman Bert, "Bureaucrats and Politicians and western Democracies", Harvard University Press, Massachussets, 1981.
- 2.- Ander-egg Ezequiel, "Metodología de Trabajo Social", Cap. 3, Pág. 67, Editorial El Ateneo S.A. 1982.
- 3.- Ander-egg Ezequiel, Técnica de Investigación Social, "La Observación", Cap. 10, Pág. 202, Editorial Universitaria, 1990.
- 4.- Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencias del Comportamiento" Pág. Web.
- 5.- Briones Guillermo, "Metodología de la Investigación", Pág. 40, Edición 1991.
- 6.- Cea Alvaro, Cortés Raúl, Pacheco Nancy, Delincuencia y Familia, Tesis para optar al Grado de Licenciado de Trabajo Social y al Título de Asistente Social, Santiago, Diciembre 1997, Universidad Católica Blas Cañas.
- 7.- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) "Una Nueva Gestión Pública para América Latina", En serie documentos clave del CLAD, 1998.
- 8.- Centro de Estudios Socioeconómicos para el Desarrollo, Instituto para el Nuevo Chile, "Manual para la Gestión Regional", Chile 1994.
- 9.- Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, "El Estado al Servicio de la Gente", balance 1994/2000, Santiago, SEGPRES, 2000.
- 10.- Comité Interministerial de la Gestión Pública, "El Estado al Servicio de la Gente", balance 1994/2000, Santiago, SEGPRES, 2000.
- 11.- Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, "El Estado al Servicio de la Gente", balance 1996/2000, Santiago, SEGPRES, 2000.
- 12.- Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Discurso Ceremonia de Entrega, Compromiso de Modernización de la Gestión de servicio Público", SEGPRES, Santiago, Julio 1995.

- 13.- Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública "Gerencia Pública, Elementos para una Debate", 2da Edición, Noviembre 1998.
- 14.- Cook T.D. CH. S. Reichardt, 1995, pág. 29.
- 15.- Echeverría Rafael, "El empleo público en América Latina", PREACC/OIT, 1985.
- 16.- Entrevista N° 5 Presidenta Asociación de Funcionarios FONASA, Fonasa, Febrero. 2001.
- 17.- Entrevista N° 6 Vicepresidente de la ANEF., Marzo 2001.
- 18.- Entrevista N° 7 Director Regional Metropolitano de FONASA, Abril 2001.
- 19.- Erazo María Soledad, "Criterios de rigurosidad en la investigación educacional científico cualitativa", B, Inv. Educ. Santiago, 1994.
- 20.- Hernández Sampieri Roberto, "Método de la Investigación", Cap. 4, Pág 67, Editorial Magraw-hill, 1996.
- 21.- Kumark Elaine "Globalización y Reforma en la Administración Pública", John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 1999.
- 22.- Londoño Juan Luis "Pobreza, Desigualdad y Formación del Capital Humano en América Latina" (1950-2025), Estudios del Banco Mundial sobre América Latina y el Caribe, 1996.
- 23.- Los Estados del Mundo", Revista Desarrollo del Mundo, Washington, 1997.
- 24.- Ministerio Secretaria General de la Presidencia, "Para un Estado al Servicio de la Gente", Programa de Modernización de la Gestión Pública, Santiago, SEGPRES, 1997.
- 25.- Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Proyecto de reforma y modernización del Estado, Secretaria Ejecutiva, "Reflexiones entorno al Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos, Impresos Maigret, Pág. 05, Edición 2001.
- 26.- Ministerio Secretaria General de la Presidencia, Proyecto de Reformas Modernización del Estado, "Informe final evaluación satisfacción de los usuarios de los Servicios Públicos", año 1999.

- 27.- Págs. Web, www.ucm.es/info/especulo/numero3/maturana.htm
- 28.- Pág. Web, www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/emocional.htm
- 29.- Pág. Web, www.geocities.com/perfilgerencial/inteligencia_emocional.htm
- 30.- Pág. Web, www.tierramerica.net/2000/suplemento/preguntas.htm
- 31.- Ramírez Alujas, Álvaro, "Modernización de la Gestión Pública, el caso Chileno (1994-2000), Depto. Ing. Industrial U. de Chile, 2001.
- 32.- Revista de Modernización de la Gestión Pública, Comité Interministerial de la Gestión Pública, Edición. 1998-1999.
- 33.- Revista de Modernización de la Gestión Pública, Comité Interministerial de la Gestión Pública, Edición. 1998-1999.
- 34.- "Seminario Modernización del Estado y relaciones laborales", Documentos de trabajo, serie modernización del Estado y Gestión Pública, Centro de Estudios de Trabajo (CETRA), Septiembre 1995.
- 35.- Toha Carolina y Ricardo Solari, "La Modernización del Estado y la Gerencia Pública", Talleres gráficos 2da. Edición, Buenos Aires, Argentina.
- 36.- Touraine Alvin "América Latina Política y Sociedad", Editorial S XXI, 1979.
- 37.- Tomassini Luciano "la Reforma del Estado y las Políticas Públicas", Centro de Análisis de Políticas Públicas, Universidad de Chile, Santiago, 1994.
- 38.- Villarzú Rohde, Juan "Plan Estratégico de Modernización de la Gestión pública", Revista El Estado al Servicio de la Gente, 1997.
- 39.- Wormald Guillermo "La Modernización de la Gestión Estatal", Santiago Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile, Mimeo, 1997.

ANEXOS