

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



“Análisis descriptivo de la instalación del sistema de gestión de recursos humanos PyR (Personal y Remuneraciones) en la Dirección Nacional del Trabajo: Percepciones del equipo y contribuciones a la gestión funcionaria desde la perspectiva de la gestión por procesos y del cambio”

ALUMNA
MONSERRAT BELÉN MICHEA CISTERNAS

PROFESOR GUÍA
OSVALDO PATRICIO PIZARRO PULGATTI

Diciembre de 2025.

AGRADECIMIENTOS

No hay palabras ni tiempo suficiente para poder expresar toda la gratitud que siento. Hay muchas personas que me llevaron a este punto, que confiaron en mí cuando yo no era capaz de hacer lo mismo. A pesar de ser una persona que el resto percibe como buena para expresarse, no siempre me resulta posible exteriorizar todo lo que siento. Pero, como todo lo que hago, seguiré intentando.

A mi familia: mi madre, mi padre y mi hermano por todos estos años de apoyo y darme la oportunidad de aspirar a un futuro más brillante. A mis amigos, una de niñez y otros de mis más dudosos momentos. A aquellos que me tendieron la mano, quienes me recibieron en sus hogares, en sus familias y en sus pensamientos. Mi aprecio nunca ha sido falso y nunca lo será.

A Antofagasta, a Viña del Mar y a Santiago, cada ciudad me forjó un poco, me enseñó que puedo cambiar, puedo crecer y puedo avanzar, cada persona en estos agradecimientos me dejó seguir adelante cuando todo se sentía final.

A los recuerdos que espero no olvidar. A Leo, Emma y Lucas que ahora serán inmortales en esta tesis.

A quienes me ayudaron a formarme como adulta funcional en Santiago, equipo UGA 2024 y Doña Katha, quien me recibió 6 meses en Santiago.

A mi profesor guía por su tiempo y su paciencia en estos meses de locura.

Supongo que a ti, quien lee esto, algún motivo tendrás.

Simplemente gracias, porque sin ustedes yo no estaría aquí.

-Monserrat

Because I'm a mirrorball, and I'll show you every version of yourself tonight.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	7
1. Gestión del cambio y el cambio organizacional	7
1.1 Concepto de gestión del cambio.....	7
1.2 Definición cambio organizacional.....	8
1.3 Desarrollo Organizacional	10
1.5 Modelos de cambio organizacional	11
1.6 Resistencia al cambio.....	14
1.7 Cambio planificado	18
2. Liderazgo	20
2.1 Definición.....	20
2.2 Tipos de liderazgo	21
2.3 El líder y el liderazgo ideal.....	23
3. Software PyR.....	24
3.1 ¿Qué es un ERP?.....	24
3.3 Definición de PyR.....	26
3.4 Usos del software PyR.....	26
4. Gestión por procesos	28
4.1 Gestión de procesos o gestión por procesos	28
4.2 Diferencias entre Gestión por Procesos y Gestión del Cambio.....	29
CAPÍTULO II: MARCO INSTITUCIONAL.....	31
1. Dirección Nacional del Trabajo de Chile.....	31
1.1 Antecedentes de la institución	31
1.2 Misión de la institución.....	32
1.3 Objetivos de la Institución	32
1.4 Organigrama.....	33
2. Departamento de Gestión y Desarrollo Personas	34
2.1 Unidad de Gestión Administrativa.....	34
3. INTRANET o “sistema antiguo”.....	35
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	37
1. Tema y planteamiento del problema.....	37
2. Justificación del problema.....	38
3. Objetivos.....	39
Objetivo general:	39
Objetivos específicos:	39
4. Metodología	39
6. Técnicas de recolección de información	41

7. Alcance de la investigación y tipo de análisis	42
<i>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</i>	43
Diagrama de flujo implementación PyR con enfoque en remuneraciones	43
Diagrama de flujo modelo sugerido de implementación del cambio.....	44
1. Desarrollar la necesidad de cambio.....	47
2. Establecer una relación colaborativa.....	48
3. Diagnosticar la situación actual.....	49
4. Definir metas y planificar el cambio	50
5. Implementación del cambio	51
6. Gestión de la resistencia.....	52
7. Evaluación y corrección de resultados	53
<i>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</i>	55
<i>BIBLIOGRAFÍA.....</i>	60
<i>ANEXOS</i>	64
Anexo 1	64
Focus Group 1.....	65
Focus Group 2.....	75
Recortes de los diagramas de flujo con aumento	103

INTRODUCCIÓN

En el contexto de los procesos de modernización del Estado y la necesidad de contar con una administración pública más eficiente, transparente y eficaz, las instituciones públicas enfrentan el desafío de adaptar sus estructuras y procesos internos a nuevas exigencias. Ante este desafío la incorporación de tecnologías de gestión cobra especial relevancia, no solo como una herramienta instrumental, sino también como un motor de transformación organizacional. Bajo este contexto, la Dirección Nacional del Trabajo implementó en el año 2023 el software PyR (Personal y Remuneraciones), un sistema ERP orientado a optimizar la gestión de recursos humanos y garantizar la correcta gestión de los procesos administrativos vinculados a la vida funcionaria.

La presente tesis tiene por propósito analizar el proceso de implementación del software PyR en la Dirección Nacional del Trabajo, esto con una perspectiva de gestión por procesos, considerando que la incorporación del software respondió a las deficiencias del sistema de recursos humanos anterior. Lo cual plantea la necesidad de comprender cómo se desarrollan los procesos de cambio en el ámbito público. De esta forma, la investigación se orienta a indagar en las expectativas que motivaron la introducción del nuevo sistema y en los resultados finalmente obtenidos, reconociendo los factores que facilitaron u obstaculizaron la transición tecnológica.

Para alcanzar este propósito, el estudio contempla la revisión y sistematización de los conceptos fundamentales de la gestión del cambio y de la gestión por procesos, con el fin de construir un marco teórico que guíe el análisis y sirva de base para comparar la experiencia práctica con la teoría. Junto con ello, se incluirá una descripción del funcionamiento del sistema de recursos humanos utilizado antes de la implementación del software PyR y del rol desempeñado por la Unidad de Gestión Administrativa, dependiente del departamento del Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas, lo que permitirá explicar las razones que hicieron necesario introducir un nuevo sistema y las expectativas que se buscaban cumplir. Asimismo, la investigación considera la aplicación de técnicas cualitativas orientadas a recoger la experiencia de los funcionarios involucrados, mediante la realización de focus groups con los actores clave del proceso de implementación, cuyo aporte de experiencia permitirá entender y sistematizar sus vivencias. Finalmente, estos resultados se contrastarán con la teoría especializada en gestión del cambio y gestión por procesos, lo que hace posible identificar aprendizajes y oportunidades

de mejora para futuras procesos de modernización e implementaciones tecnológicas en la administración pública.

De esta manera, la investigación no se limita a evaluar el desempeño técnico del sistema PyR, sino que busca comprender en profundidad el proceso de cambio generado al interior de la institución, contribuyendo con ello al conocimiento aplicado sobre procesos de modernización tecnológica en la administración pública.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1. Gestión del cambio y el cambio organizacional

1.1 Concepto de gestión del cambio

Vamos a entender el concepto de gestión del cambio como la aplicación sistemática de procesos, metodologías y herramientas que se utilizan para guiar a una organización desde un estado actual a uno futuro deseado. Con la finalidad de lograr los objetivos aspirados del cambio. De acuerdo a Hiatt, este se trata de un proceso de carácter cíclico y repetible que utiliza técnicas y competencias que facilitan el cambio y facilitan la opción de aumentar la eficiencia organizacional

De acuerdo con Hiatt y Creasey en su libro *“Change Management – The People Side of Change”*, la gestión del cambio puede comprenderse a través de cinco principios fundamentales, conocidos como los “cinco pilares de la gestión del cambio”:

A. **Cambiamos por una razón**

Los cambios suceden por una motivación concreta, la cual puede ser resolver un problema o aprovechar una oportunidad. Cambiamos para lograr un estado a futuro que involucre el objetivo planteado.

B. **El cambio organizacional requiere el cambio individual.**

No basta con introducir nuevas tecnologías, procesos o estructuras formales. El verdadero cambio se materializa cuando los individuos de la organización adoptan nuevas actitudes, valores y formas de trabajo. En este sentido, las personas son el eje central del proceso.

C. **Los resultados organizacionales son la suma de cambios individuales.**

El cambio es individual, entonces se debe tener en consideración los factores humanos., es por esto que los resultados a nivel institucional dependen del grado de adopción alcanzado por los miembros de la organización. Cuanto mayor sea el compromiso individual, más cercanos estarán los resultados colectivos a los objetivos planteados.

D. La gestión del cambio es un marco facilitador para abordar el factor humano del cambio.

La resistencia al cambio es una reacción común y esperada dentro de una organización, especialmente en entornos donde los procesos de transformación son frecuentes. Por ello, la gestión del cambio proporciona un marco estructurado que permite anticipar y manejar estas resistencias, ayudando a la adopción y mejorando el desempeño de quienes se ven impactados por la transición.

E. La gestión del cambio busca asegurar los beneficios esperados.

La gestión del cambio busca garantizar que el cambio conduzca efectivamente al estado futuro proyectado y que se materialicen los beneficios definidos en la etapa inicial de la iniciativa.

1.2 Definición cambio organizacional

Para los efectos de esta tesis, vamos a entender cambio organizacional como el proceso mediante el cual una organización se adapta y transforma en respuesta a diversas fuerzas tanto exógenas como endógenas, que generan la necesidad de modificar sus estructuras, procesos y estrategias. En un contexto global marcado por transformaciones permanentes, el cambio organizacional se vuelve un elemento esencial para la supervivencia y el éxito de las organizaciones, independientemente de su tamaño o naturaleza.

Chiavenato describe el cambio organizacional como un proceso continuo, inevitable y necesario. Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con un entorno cambiante, por lo tanto, necesitan adaptarse constantemente para sobrevivir y prosperar. El cambio puede ser reactivo o proactivo, incremental o radical, y afecta a múltiples dimensiones: personas, estructura, tecnología, procesos, productos, servicios y cultura.

El cambio organizacional no es un acto único ni espontáneo, sino un proceso planificado y estructurado que se desarrolla en distintas etapas. Idalberto Chiavenato, en su libro *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2011), describe este proceso a través del modelo de investigación-acción y lo complementa con un enfoque práctico que considera la realidad operativa de las organizaciones. Este proceso comienza con

el reconocimiento del problema, seguido por la identificación de las causas, la implantación del cambio, y finaliza con su evaluación. A continuación, se describen estas fases de forma más detallada, integrando los aportes visuales y conceptuales del capítulo 14° del autor.

El primer paso en el proceso de cambio es el reconocimiento del problema. Esta etapa consiste en detectar signos de que algo no está funcionando correctamente dentro de la organización. Indicadores como el aumento de la rotación de personal, el absentismo, los conflictos laborales, la disminución en la productividad o la desobediencia a normas internas pueden ser señales claras de que existe una necesidad insatisfecha. Chiavenato plantea que estos indicadores deben verse como síntomas de que algo va mal, y son parte del sistema de control organizacional. Detectar a tiempo estos síntomas permite iniciar un proceso de transformación que ataque las causas de raíz y no solo los efectos superficiales.

Una vez que el problema ha sido reconocido, el paso siguiente es la identificación de las causas. Esta fase implica la recolección de información sobre por qué se presenta la situación problemática. Se pueden utilizar métodos formales e informales, como entrevistas, cuestionarios, observación directa o discusiones grupales. El análisis se puede desarrollar en distintos niveles: desde los puestos de trabajo individuales, pasando por las relaciones interpersonales, hasta la organización en su conjunto. Por ejemplo, un mal diseño del puesto puede estar generando insatisfacción laboral. Para ello, Chiavenato propone el uso de cuestionarios específicos, como el análisis del puesto o la investigación diagnóstica del mismo, que permiten identificar dimensiones clave como la variedad de actividades, la significación del trabajo, la autonomía o la retroalimentación disponible. En el nivel interpersonal, se pueden utilizar instrumentos como el sociograma o encuestas de clima organizacional para entender cómo se comunican y se relacionan los grupos. Y a nivel sistémico, herramientas como los modelos de Likert permiten diagnosticar el estilo de liderazgo predominante y su impacto en la cultura organizacional.

La tercera etapa corresponde a la implantación del cambio, donde se determinan y aplican los remedios para solucionar el problema detectado. Chiavenato clasifica estas soluciones en cuatro tipos: estructurales, de procedimiento, interpersonales y organizacionales. Las soluciones estructurales implican modificaciones en el diseño físico de los puestos o del entorno laboral. Las soluciones de procedimiento buscan mejorar los procesos operativos, enriquecer las tareas o hacerlas más significativas. En el ámbito interpersonal, se pueden aplicar técnicas como el desarrollo de equipos, la mediación de conflictos o el entrenamiento en

habilidades sociales. Finalmente, los cambios de tipo organizacional apuntan a intervenciones más amplias, como la implementación de modelos de gestión por objetivos o el uso de herramientas como la rejilla administrativa. Esta etapa es clave porque aquí se ejecutan las acciones que, en teoría, resolverán los problemas diagnosticados. Por ello, requiere liderazgo fuerte, compromiso organizacional y recursos adecuados para su implementación.

La última etapa del proceso es la evaluación del cambio. Se trata de verificar si las acciones implementadas han sido eficaces en resolver el problema y si han mejorado los indicadores críticos de desempeño y clima organizacional. Según Chiavenato, esta evaluación debe ser objetiva y sistemática. Debe centrarse en identificar qué aspectos han mejorado, cuáles permanecen iguales y qué nuevas oportunidades de mejora han surgido. Además de evaluar los resultados tangibles, también es importante observar los efectos en la satisfacción del personal, la cohesión de los equipos de trabajo y la alineación entre los objetivos individuales y organizacionales. Esta etapa cierra el ciclo del cambio, pero también puede abrir uno nuevo si los resultados lo ameritan.

1.3 Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO), es un enfoque sistemático y planificado orientado a mejorar la eficacia de la organización y la calidad de vida laboral de sus miembros. Se basa en valores humanísticos y democráticos, como la participación, la confianza, la colaboración y la autorrealización. El DO se apoya en las ciencias del comportamiento y en técnicas como la investigación-acción, buscando transformar la cultura organizacional, mejorar las relaciones humanas, y fortalecer la capacidad de aprendizaje y adaptación ante el cambio.

Chiavenato lo define como "un esfuerzo planificado a nivel organizacional, administrado desde la cima, que abarca a toda la organización y tiene como objetivo aumentar su eficacia y salud mediante intervenciones planificadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de las ciencias del comportamiento" (2011, p. 435). Esto implica que el DO no se limita a resolver problemas inmediatos, sino que busca desarrollar una cultura orientada a la mejora continua, la innovación y la adaptabilidad en el tiempo.

Entre las técnicas más comunes del DO se encuentran: el desarrollo de equipos, la formación de líderes, la administración por objetivos, el entrenamiento en sensibilidad, y las encuestas de

retroalimentación. Estas herramientas ayudan a fomentar la participación del personal, resolver conflictos, mejorar la comunicación, y promover un clima organizacional positivo.

1.4 Tipos de cambio organizacional

1. **Cambio estratégico:** Implica modificaciones significativas en la dirección, el propósito o el funcionamiento de una empresa para adaptarse a nuevas condiciones del entorno, mejorar su posición competitiva o aprovechar nuevas oportunidades. Este tipo de cambio es impulsado por la alta dirección y suele ser de gran alcance, afectando a políticas, estructuras o procesos fundamentales de la organización.
2. **Cambio centrado en las personas:** Se enfoca en los empleados, como la implementación de nuevas políticas de recursos humanos o la contratación de personal adicional. Requiere una comunicación transparente y un liderazgo empático para gestionar la resistencia natural al cambio. Casos de este cambio pueden ser la incorporación de nuevos talentos, despidos o cambios de roles.
3. **Cambio estructural:** Consiste en reorganizar la estructura interna de la organización, como cambios en la jerarquía, creación de nuevos equipos o departamentos, y ajustes en las responsabilidades de los empleados. Suele ser necesario durante fusiones, adquisiciones o reestructuraciones internas.
4. **Cambio tecnológico:** Involucra la adopción de nuevas tecnologías o sistemas para mejorar los procesos empresariales. Es fundamental gestionar adecuadamente la transición para evitar la resistencia del personal y asegurar una implementación exitosa.
5. **Cambio no planificado:** Ocurre en respuesta a eventos inesperados, como crisis económicas o pandemias. Requiere una gestión ágil y efectiva para minimizar el impacto negativo en la organización y adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias.
6. **Cambio correctivo:** Se implementa para solucionar problemas identificados dentro de la organización, como ineficiencias operativas o deficiencias en la comunicación. Es reactivo y busca mejorar aspectos específicos del funcionamiento organizacional.

1.5 Modelos de cambio organizacional

Kurt Lewin postula que el cambio no es solo un proceso técnico, sino que también involucra a las personas y sus interacciones. El propone un modelo de tres etapas, las cuales son:

descongelar, cambiar y recongelar. Esta estructura permite a las organizaciones identificar y desafiar su estado actual, implementar nuevas prácticas y, finalmente, consolidar esos cambios para que se integren en la cultura organizacional. El objetivo de Lewin era facilitar un enfoque sistemático para gestionar el cambio, ayudando a las organizaciones a adaptarse a las transformaciones necesarias en un entorno en constante evolución.

1. **Descongelar:** La primera fase, esta tiene el objetivo de preparar a la organización para el cambio, lo que implica crear la necesidad de cambio. Se deben identificar y comunicar los motivos por los cuales el cambio es necesario, además para que el proceso fluya bien se debe abordar las resistencias que puedan surgir. Es crucial generar conciencia sobre la necesidad de cambio y motivar a los empleados a aceptar la transformación.
2. **Cambio:** Segunda fase, tiene como objetivo la implementación del cambio. Una vez se ha descongelado el sistema, se lleva a cabo la implementación del cambio. En esta etapa, se introducen nuevas ideas, procesos y/o comportamientos. Es crucial ofrecer apoyo y capacitación a los miembros de la organización durante esta etapa para evitar frustraciones o limitaciones que puedan obstaculizar el proceso de cambio. Por otra parte, la comunicación efectiva y el liderazgo para guiar a la organización a través de esta fase, esto permite a los miembros de la organización comprender el motivo del cambio, expresar sus inquietudes y participar activamente en la transición. De este modo, se fomenta un ambiente de colaboración que facilita la adopción exitosa de las nuevas prácticas.
3. **Recongelar:** Última fase, tiene como objetivo consolidar el cambio y que se establezca el nuevo estado. Después de implementar el cambio, es crucial estabilizar la organización en su nuevo estado, lo que significa integrar las nuevas prácticas y comportamientos en la cultura organizacional para así asegurarse de que el cambio se mantenga a largo plazo. Esto puede incluir la creación de políticas, procedimientos y sistemas de recompensa que respalden el nuevo enfoque, evitando que la organización regrese a su estado anterior.

Me referiré al autor John Kotter y su modelo de 8 pasos. Él define el cambio organizacional, en su libro “Leading Change”, como un proceso complejo que implica transformar una organización de su estado actual a un estado futuro deseado, con el objetivo de mejorar su efectividad y adaptabilidad en un entorno cambiante.

Kotter enfatiza que el cambio organizacional no es simplemente un evento aislado, sino un proceso continuo que requiere una gestión cuidadosa y una planificación estratégica. Su enfoque se centra en la necesidad de liderazgo fuerte y una estructura clara para guiar a la organización a través del proceso de cambio.

Para esto introduce un modelo de 8 pasos con la finalidad de guiar de manera apropiada y estratégica los procesos de cambio y transformación dentro de una organización.

1. **Crear un sentido de urgencia:** Establecer la necesidad de cambio para motivar a la organización a actuar.
2. **Formar una coalición que guíe:** Una vez se identifica el motivo del cambio se debe reunir un equipo de líderes comprometidos que puedan apoyar y propulsar este. Esto puede ser entre departamentos y unidades.
3. **Desarrollar una visión estratégica:** Crear una visión clara del futuro y una estrategia para alcanzarlo.
4. **Comunicar la visión:** Asegurarse de que la visión del cambio sea entendida y aceptada por todos en la organización.
5. **Permite la acción eliminando obstáculos:** Identificar y remover barreras que puedan dificultar el cambio.
6. **Generar victorias a corto plazo:** Lograr resultados rápidos para mantener el impulso y demostrar el progreso.
7. **Sostén la aceleración:** Aprovechar los éxitos iniciales para continuar con el proceso de cambio.
8. **Instituye el cambio:** Paso final, ahora que ya está integrado el cambio se debe asegurar que los cambios se integren en la cultura organizacional para garantizar su permanencia.

Estos 8 pasos se pueden agrupar en 3 secciones, los cuales serían, primero, crear un clima para el cambio de cambio, segundo comprometer y capacitar a la organización, finalmente implantar y sostener el cambio. Seguir este proceso lineal y estructurado ayuda a gestionar el cambio de manera efectiva, minimizando la resistencia y maximizando las posibilidades de éxito en la transformación organizacional. La planificación meticulosa y el liderazgo proactivo son esenciales para guiar a la organización a través del cambio y asegurar que los nuevos enfoques sean adoptados y mantenidos a largo plazo.

1.6 Resistencia al cambio

La resistencia al cambio, según Ansoff y McDonnell (1990), se define como un fenómeno que impacta negativamente el proceso de cambio dentro de una organización. Esta resistencia puede manifestarse de diversas maneras, como retrasar el inicio del cambio, complicar su implementación y aumentar los costos asociados. Además, puede llevar a que el cambio se vea saboteado o se diluya entre otras prioridades, dificultando así su adopción efectiva.

Los autores clasifican las resistencias y los motivos de estas en cinco:

1) Individual

Primero que nada, es importante reconocer que los miembros de una organización no reaccionan de la misma manera ante el cambio. Las diferencias en personalidad y en la percepción de seguridad personal influyen significativamente en estas reacciones. Algunos individuos pueden ser más seguros, otros más propensos a la ansiedad, algunos buscan activamente poder y prestigio, mientras que otros son simplemente indiferentes. Por lo tanto, es clave entender cómo reacciona cada individuo, especialmente en relación con la inseguridad y la amenaza a su posición de poder.

Con respecto a la inseguridad, esta se puede presentar en situaciones como:

- Incertidumbre sobre el cambio
- Riesgos desfavorables
- Temor a la redundancia
- Incompetencia en nuevos roles
- Pérdida de estatus
- Incapacidad o falta de deseo de aprender

Con respecto a la amenaza de la posición de poder de un individuo, puede suceder en situaciones como:

- Reducción de recompensas
- Menor influencia
- Control sobre recursos
- Prestigio y reputación

2) Grupal

Las reacciones grupales, por su parte, derivan en última instancia de las opiniones y convicciones de los individuos, aunque estos pueden ser personas que ya no forman parte de la organización. La cultura de grupo y el poder grupal tienen una existencia propia, con estabilidad y permanencia que superan a la mayoría de los individuos. El principal desafío radica en que es mucho más complicado eliminar un grupo o cambiar su cultura organizacional, en comparación a simplemente eliminar a un individuo que obstaculiza el progreso.

Los miembros de un grupo tienden a tener lealtad hacia esta cultura compartida y defenderán sus normas contra la influencia de otras culturas. Esto lleva a que los grupos actúen como centros de poder dentro de la organización, buscando acumular influencia y defender sus posiciones.

Los grupos resistirán un cambio en función de varios factores:

- Amenaza al poder del grupo: Si el cambio pone en riesgo su influencia, será más probable que se opongan.
- Violación de valores y normas aceptadas: Cualquier cambio que contradiga sus creencias fundamentales enfrentará resistencia.
- Irrelevancia de la información: Si el cambio se basa en información que consideran irrelevante, también habrá oposición.
- Diferencias en el modelo de realidad: Si el cambio se basa en una perspectiva diferente de la que el grupo sostiene, esto generará resistencia.

3) Lealtad organizacional

La lealtad organizacional nace como respuesta a las “reacciones egoístas de los grupos e individuos”, los cuales, al verse amenazados sus poderes, seguridades y/o culturas generan coaliciones en búsqueda de su supervivencia. Los autores determinan que hay dos tipos de lealtades:

La lealtad negativa, la cual es también denominada como impulso de supervivencia, se manifiesta en momentos de crisis para facilitar la superación de la situación. Sin embargo, una vez que la crisis ha sido superada, esta lealtad tiende a regresar a su estado habitual.

La lealtad positiva, en cambio, se manifiesta cuando los individuos y grupos reducen su resistencia al cambio no por temor a una crisis, sino en la medida en que perciben que el cambio estratégico generará una contribución positiva al desempeño y desarrollo de la organización. Este tipo de lealtad tiende a ser más estable en el tiempo, dado que está basada en expectativas de beneficio y en un compromiso más profundo con los objetivos de la organización.

4) Percepción y realidad

Cuándo ocurren los cambios la brecha entre lo que las personas perciben y la realidad puede aumentar innecesariamente, intensificando la resistencia. Usualmente las decisiones de cambio son tomadas por los “líderes” los cuales tienden a estar en la jerarquía más elevada y en un círculo reducido, pero la implementación de esas decisiones recae en toda la organización. Cuando se anuncia un cambio, puede causar sorpresa y shock entre los gerentes que no estaban en la conversación previa, lo que genera varias reacciones:

- a) Negación de la necesidad del cambio: Muchos pueden concluir que el cambio es innecesario, especialmente si contradice su experiencia pasada.
- b) Exageración de los efectos negativos: Los grupos o individuos afectados tienden a sobrestimar los impactos negativos del cambio.
- c) Suposiciones erróneas sobre el cambio: Aquellos que no serán afectados por el cambio pueden asumir erróneamente que también sufrirán sus consecuencias.
- d) Subestimación de los beneficios: Se tiende a minimizar tanto los beneficios positivos del cambio como los costos de no actuar.

Así, las reacciones al cambio dependen en gran medida de la percepción de su necesidad y su impacto, lo que puede distorsionar la respuesta de los empleados y complicar el proceso de implementación. Algunos que desean la supervivencia de la organización apoyarán el cambio, mientras que los que no están comprometidos abandonarán o incluso sabotearán el proceso.

5) El campo cultural-político:

En las organizaciones modernas, el poder no suele estar concentrado en una sola persona o grupo, sino que se distribuye en múltiples centros de poder y cada uno con su propia cultura. Esta diversidad cultural provoca una variedad de reacciones ante el cambio, que pueden ser desde un fuerte apoyo hasta una oposición total. Los autores introducen dos conceptos clave: el impulso cultural, que se refiere a la disposición de un centro de poder a defender sus

convicciones culturales, y el impulso político, que implica el uso del poder para imponer esas condiciones a otros. Con estos conceptos entra el “juego”, la sociedad tiende a ser más tolerante con el uso del poder cuando está respaldado por convicciones culturales fuertes; de lo contrario, se considera una lucha por el poder. Además, se distinguen diferentes tipos de culturas, desde aquellas que carecen de convicciones firmes y son fácilmente influenciables, hasta culturas fuertes que defienden sus creencias sin intentar imponerlas. En última instancia, la manifestación activa de apoyo o resistencia al cambio variará entre las distintas partes de la organización, dependiendo de la fortaleza de los impulsos culturales y políticos en cada centro de poder.

Chiavenato y destaca que la resistencia no es una simple “oposición irracional”, sino una reacción fundamentada en diversos factores humanos, psicológicos, sociales y organizacionales.

- 1) **Miedo a lo desconocido:** Las personas se sienten más cómodas con lo familiar. El cambio introduce incertidumbre, y el miedo a perder el control sobre lo conocido genera ansiedad.
- 2) **Pérdida percibida:** Cualquier cambio puede implicar pérdidas reales o simbólicas: poder, estatus, confort, relaciones, seguridad laboral o beneficios. Incluso si el cambio es positivo en el largo plazo, estas amenazas provocan una defensa instintiva.
- 3) **Falta de comprensión o información:** Si las razones del cambio no están claramente explicadas, o si se percibe como arbitrario o injustificado, las personas pueden desconfiar y resistirse como mecanismo de protección.
- 4) **Mala comunicación:** Una comunicación incompleta, tardía o ambigua sobre el cambio puede generar rumores, temores y resistencias adicionales.
- 5) **Falta de participación:** Las personas tienden a resistirse a los cambios que les son impuestos, pero pueden aceptarlos o incluso promoverlos si han sido partícipes del proceso de diseño o implementación.
- 6) **Experiencias negativas anteriores:** Si los empleados han vivido cambios mal gestionados en el pasado (con consecuencias negativas como despidos, estrés o sobrecarga), estos asociarán automáticamente cualquier nuevo cambio con efectos perjudiciales.
- 7) **Influencia del grupo:** Las normas y dinámicas de grupo pueden fomentar la resistencia colectiva, esto si los líderes informales o mayorías del equipo se oponen al cambio.

- 8) **Falta de capacidades:** La resistencia puede surgir cuando las personas sienten que no tienen las habilidades, recursos o preparación suficiente para adaptarse al nuevo sistema o tecnología.

En base a esto podemos entender que la resistencia al cambio es una respuesta natural frente a amenazas percibidas, ya sean personales, grupales o culturales. No se trata de una oposición irracional, sino de una manifestación de inseguridades, pérdidas anticipadas o falta de comprensión. Gestionarla adecuadamente requiere comunicación clara, participación activa y empatía organizacional. Los autores no hablan de eliminar esta, sino más bien transformarla en una oportunidad de aprendizaje, adaptación y fortalecimiento institucional.

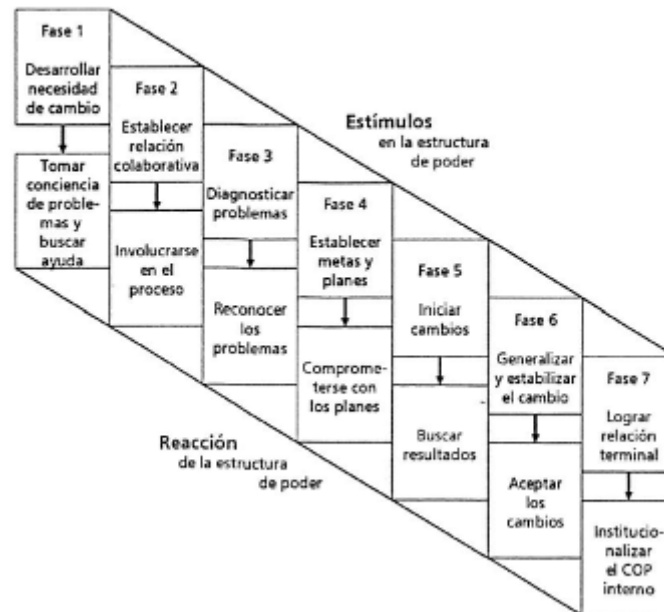
1.7 Cambio planificado

El cambio planificado es un proceso intencionado y sistemático que busca transformar el funcionamiento de una organización de manera estructurada y con base en un diagnóstico previo. A diferencia de los cambios improvisados o reactivos, el cambio planificado responde a una estrategia organizada que tiene como objetivo mejorar el desempeño general del sistema organizacional, aumentar su eficacia y fomentar el desarrollo de las personas que lo integran.

Este tipo de cambio surge cuando se reconoce que el estado actual ya no es adecuado o suficiente para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. A partir de ese reconocimiento, se inicia una secuencia de pasos que involucra la recopilación de información, el diseño de un plan de intervención, la participación activa del personal y la implementación de acciones específicas. Todo esto se desarrolla bajo un enfoque racional, técnico y participativo, orientado a disminuir la resistencia y aumentar el compromiso con la transformación.

Según el siguiente esquema, el COP posee 7 fases:

Las fases del cambio organizacional planificado (COP)



(UAL MÉXICO)

- **Fase 1, Desarrollar la necesidad de cambio:** En esta fase se genera conciencia sobre los problemas existentes dentro de la organización. Se identifica que algo no funciona adecuadamente, lo cual lleva a buscar ayuda o asesoría externa. Es el momento inicial donde se toma conciencia de la necesidad del cambio.
- **Fase 2, Establecer una relación colaborativa:** Una vez reconocida la necesidad, se establece una relación de trabajo colaborativa entre los agentes de cambio y los miembros de la organización. Esto implica crear una atmósfera de confianza y apertura, y lograr que los actores clave se involucren activamente en el proceso.
- **Fase 3, Diagnosticar los problemas:** Se inicia una evaluación más precisa del estado de la organización. Se recopila información para identificar causas y consecuencias de los problemas detectados. Este diagnóstico ayuda a reconocer con claridad qué se debe cambiar y por qué.
- **Fase 4, Establecer metas y planes:** Sobre la base del diagnóstico, se definen objetivos específicos de cambio y se trazan planes de acción concretos. Esta fase incluye el compromiso de los actores con los planes trazados y su disposición a implementarlos.

- **Fase 5, Iniciar los cambios:** Se pasa a la acción. Se implementan las estrategias diseñadas y se comienza la ejecución de los cambios en las áreas identificadas. Esta etapa requiere buscar resultados visibles y mantener la motivación del personal involucrado.
- **Fase 6, Generalizar y estabilizar el cambio:** Aquí se consolidan los cambios aplicados, siendo extendidos a otras áreas de la organización cuando sea pertinente. La meta es estabilizar los nuevos comportamientos y procesos, buscando aceptación generalizada.
- **Fase 7, Lograr una relación terminal:** La última fase consiste en institucionalizar el cambio. Se formalizan las nuevas prácticas como parte de la cultura organizacional y se finaliza la relación con agentes externos, asegurando la autonomía de la organización para sostener los logros alcanzados.

2. Liderazgo

2.1 Definición

Vamos a entender el liderazgo como la capacidad que tiene una persona para influir sobre un grupo con el fin de alcanzar una visión compartida o metas comunes. Esta no se limita al ejercicio de un cargo formal dentro de la estructura organizacional, aunque puede estar asociada a él. En realidad, el liderazgo puede surgir tanto de una posición jerárquica como del reconocimiento informal que un grupo otorga a quien demuestra iniciativa, orientación, credibilidad y visión. Es decir, un líder no siempre es un directivo, y un directivo no necesariamente actúa como líder.

Una de las principales confusiones en el ámbito organizacional consiste en equiparar el liderazgo con la administración. Aunque ambos conceptos pueden coexistir en una misma figura, su naturaleza y función son distintas. Según John Kotter, mientras la administración se orienta a enfrentar la complejidad mediante la planificación, la estructuración organizacional y el control de los resultados, el liderazgo se vincula con la capacidad de enfrentar el cambio. Así, los líderes son aquellos que establecen una dirección clara, desarrollan una visión de futuro y movilizan a las personas para que avancen hacia ella, incluso superando obstáculos y resistencias.

Volviendo al punto anterior, el liderazgo no siempre responde a una designación formal. Existe también lo que Robbins denomina liderazgo “no sancionado”, el cual se manifiesta cuando una

persona ejerce influencia dentro de un grupo sin ocupar un cargo jerárquico. Este tipo de liderazgo suele surgir de manera espontánea como resultado de la experiencia, el respeto, el conocimiento o la habilidad interpersonal de quien lo ejerce. En muchos casos, esta influencia informal puede ser igual o incluso más decisiva que la formal, sobre todo en contextos donde la autoridad institucional no logra conectar con las necesidades o motivaciones del equipo.

Por tanto, el liderazgo según Robbins debe comprenderse como una función social dinámica y relacional, cuya eficacia radica en la capacidad de construir confianza, establecer una visión compartida, generar sentido y movilizar al grupo hacia el logro de objetivos comunes. Implica habilidades comunicacionales, sensibilidad interpersonal, capacidad para anticiparse a los cambios y voluntad para asumir riesgos. Asimismo, requiere empatía, ética y coherencia, ya que los seguidores no solo atienden a las decisiones de un líder, sino también a su conducta, su ejemplo y su integridad.

En el mundo contemporáneo las organizaciones requieren de liderazgos capaces de adaptarse a la complejidad, afrontar la incertidumbre y gestionar equipos diversos. Ya no basta con controlar procesos, es necesario también inspirar personas. Por ello, el liderazgo se convierte en un componente esencial del éxito organizacional, en tanto permite articular la dimensión humana con la estrategia, el propósito con la acción, y la visión de futuro con la realidad operativa del presente.

2.2 Tipos de liderazgo

A) Liderazgo carismático

El liderazgo carismático se basa en la capacidad del líder para influir e inspirar a los demás a través de su personalidad magnética y su capacidad de proyectar una visión atractiva del futuro. Robbins señala que estos líderes poseen cualidades extraordinarias que generan una fuerte identificación emocional en sus seguidores, quienes tienden a admirarlos y a seguirlos con devoción. Entre las características de este tipo de liderazgo se encuentran: la autoconfianza, la convicción, la capacidad para comunicar ideas complejas de forma clara y persuasiva, y una notable sensibilidad hacia el entorno.

El carisma, sin embargo, no garantiza un impacto positivo por sí solo. Si bien puede movilizar a las personas con gran fuerza, también implica riesgos cuando se ejerce sin responsabilidad ética o sin una visión que promueva el bien común. Por esta razón, Robbins y otros autores

advierten sobre el potencial destructivo del liderazgo carismático cuando está orientado al beneficio personal o ejercido de forma autoritaria.

B) Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional va más allá de la simple administración de tareas o del intercambio de recompensas. Se centra en el desarrollo integral de los miembros de la organización y en la transformación de su manera de pensar, actuar y relacionarse. Los líderes transformacionales generan un impacto profundo en sus seguidores al inspirarlos, fomentar su crecimiento personal y profesional, estimular su pensamiento crítico y despertar un compromiso auténtico con la misión organizacional.

Los líderes transformacionales logran cambios significativos tanto en el desempeño de sus equipos como en la cultura organizacional, convirtiéndose en agentes de transformación sostenida.

C) Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se basa en un modelo de intercambio claro entre líder y subordinado: el líder establece expectativas, asigna tareas y proporciona recompensas o sanciones en función del desempeño. Este enfoque es efectivo para mantener la estabilidad, la eficiencia operativa y el cumplimiento de normas en contextos predecibles o muy estructurados.

Una característica de este tipo de liderazgo es la manera en la que el líder interviene en el desempeño del equipo denominada administración por excepción. Esta puede ser activa, con una supervisión constante para detectar y corregir desviaciones, o pasiva, en la que el líder solo actúa cuando se presentan fallas significativas o no se cumplen con los estándares establecidos.

D) Liderazgo auténtico

El liderazgo auténtico se presenta como un modelo fundamentado en la integridad, la ética y la alineación entre los valores personales del líder y su conducta dentro de la organización. Según Robbins, el líder auténtico establece relaciones de confianza con sus seguidores al actuar con transparencia, asumir con responsabilidad sus decisiones, reconocer sus errores y comunicarse de manera abierta y honesta. Las personas saben quiénes son, tienen una total convicción de esto y lo valoran.

Este estilo de liderazgo promueve un entorno donde se valora la justicia, el respeto y la participación. El líder auténtico no impone, sino que guía desde el ejemplo y la convicción, buscando el desarrollo de sus colaboradores y la alineación entre los valores individuales y los de la organización. Por lo cual, influyen de manera genuina.

2.3 El líder y el liderazgo ideal

El líder es la figura que encarna el liderazgo dentro de un equipo u organización. Este puede ocupar un cargo de encargado dentro de la organización, su verdadero valor no emana exclusivamente de su autoridad, sino de la legitimidad que le otorgan sus pares y subordinados. Esta legitimidad se construye a través de su capacidad para orientar al equipo, movilizar, generar confianza y sostener una visión clara hacia el logro de objetivos comunes.

Más que un director de tareas o supervisor de funciones, un líder efectivo actúa como impulsor del trabajo en equipo, promoviendo un entorno organizacional colaborativo y el desarrollo continuo. Su presencia no solo se evidencia en la toma de decisiones, sino también en los vínculos que establece, en la forma en que comunica, en cómo escucha, y en la manera en que responde frente a los desafíos y conflictos que pueden emerger.

El líder efectivo cumple funciones como: crear un ambiente de confianza, comunicar con claridad la misión y objetivos, delegar funciones, reconocer los logros, resolver conflictos, motivar, y fomentar la participación activa del equipo. El liderazgo efectivo requiere de habilidades interpersonales como la empatía, la autenticidad, la escucha activa, y la capacidad de enfrentar constructivamente. Estas competencias permiten al líder establecer relaciones positivas, reconocer las necesidades de su equipo y promover un clima laboral sano, condiciones indispensables para el logro de los objetivos institucionales.

Así, el líder cumple un papel fundamental no solo en la conducción operativa de las tareas, sino también en la construcción de sentido, en la cohesión del equipo humano y en la sostenibilidad del proyecto institucional. Su desempeño incide directamente en la calidad del clima organizacional, en la satisfacción laboral de los funcionarios y en la capacidad de la organización para enfrentar procesos de transformación profunda, como lo son la implementación de un nuevo sistema de gestión.

La figura del líder, por tanto, desempeña un papel estratégico en el éxito y la continuidad de cualquier organización. Esta actúa como el motor que impulsa a la organización hacia el logro

de sus objetivos, fomenta un ambiente de trabajo positivo y guía a los funcionarios a través de los desafíos y cambios. La calidad de este liderazgo, es un factor sustancial y crítico en la capacidad de la organización para prosperar y adaptarse. El líder debe ser capaz de ajustarse a las realidades cambiantes del entorno organizacional y del equipo. Debe comunicar una visión clara y convincente que motive e inspire, permitiendo que cada integrante comprenda su rol dentro del conjunto. Esta claridad en la dirección fortalece la coordinación, la eficiencia y la cohesión del grupo.

3. Software PyR

3.1 ¿Qué es un ERP?

Un ERP (Enterprise Resource Planning system), o sistema de planificación de recursos empresariales, es un software diseñado para consolidar e integrar los diversos procesos y funciones dentro de una empresa o institución. Su objetivo es ofrecer una visión global y coherente de la organización a través de un único sistema interno. Este software funciona a través de la recopilación de datos provenientes de diferentes fuentes dentro de la entidad, permitiendo una gestión más eficiente y proporcionando una visión integral de los recursos y operaciones.

Según el artículo "What is ERP?" de Helmut Klaus, Michael Rosemann y Guy G. Gable, *"These comprehensive, packaged software solutions seek to integrate the complete range of a business's processes and functions in order to present a holistic view of the business from a single information and IT architecture."* Este extracto destaca que el sistema está diseñado para unir todos los procesos y funciones de una empresa, proporcionando una perspectiva global mediante una arquitectura única de información y tecnología.

La historia de los sistemas ERP se remonta a la década de 1970, aunque su adopción masiva no ocurrió hasta principios de la década de 2000. Como se señala en el mismo artículo, "Though the breadth and tight integration of ERP has only become available in recent years, ERP have a pedigree in large, packaged application software that has been in widespread use since the 1970s." Ha existido una evolución de los sistemas ERP, desde sus primeras versiones hasta las soluciones avanzadas y ampliamente utilizadas en la actualidad. Entre las ventajas de este están la integración de procesos, la mejora de la eficiencia operativa mejora la colaboración y dependiendo del proveedor su customización.

3.2 Estructura básica y características de un ERP

Un sistema ERP es una solución tecnológica integral compuesta por diversos módulos interrelacionados. Su estructura básica se compone de módulos fundamentales, necesarios para garantizar la operatividad básica del sistema, a los que pueden añadirse módulos opcionales, denominados módulos verticales, diseñados específicamente para atender necesidades puntuales de determinados sectores económicos.

Aunque existen diversos tipos creados por aún más diversas compañías, los ERP comparten ciertas características comunes como:

- **Arquitectura Cliente/Servidor:** Los ERP funcionan mediante una estructura tecnológica en la cual un servidor central puede atender simultáneamente múltiples usuarios (clientes).
- **Elevado número de funcionalidades:** Estos sistemas ofrecen numerosas funciones que permiten gestionar prácticamente todos los procesos empresariales.
- **Grado de abstracción:** Los ERP poseen un sistema flexible que permite adaptarse y gestionar una amplia gama de situaciones y condiciones que ocurren dentro de una empresa. Gracias a este diseño abstracto, los ERP pueden manejar procesos muy distintos, incluso en empresas o departamentos independientes entre sí, permitiendo su aplicación generalizada sin necesidad de modificaciones profundas o específicas para cada caso particular.
- **Adaptabilidad:** Son sistemas que pueden adaptarse a empresas de distintos sectores y procesos específicos.
- **Modularidad:** Los ERP están compuestos por módulos independientes que se conectan entre sí, facilitando su adaptación según el tamaño y las necesidades específicas de cada empresa. Entre los módulos más comunes están Contabilidad financiera, Contabilidad de gestión, Gestión de proyectos, Gestión de flujos de trabajo, Logística, Producción, Recursos Humanos, y Ventas y Marketing.
- **Orientación a procesos de negocio:** El diseño de los ERP se basa en un modelo conceptual que organiza las funcionalidades según la lógica de negocio mediante herramientas específicas de modelado.

- **Universalidad:** Al ser considerados sistemas de clase mundial, los ERP son aplicables a cualquier organización, aunque también existen versiones adaptadas específicamente para determinados sectores industriales.

3.3 Definición de PyR

El software PyR (Personal y Remuneraciones), desarrollado por Ingeniería de Software SPA, es un sistema tecnológico integral diseñado para optimizar la gestión administrativa y financiera del personal dentro de una organización. Este software proporciona diversas funcionalidades destinadas a mejorar la eficiencia en procesos tales como liquidación de sueldos (remuneraciones), control de asistencia, administración de contratos laborales, licencias médicas, elaboración de informes y otros aspectos clave relacionados con la gestión de recursos humanos.

Gracias a su diseño en módulos, PyR puede adaptarse fácilmente a las necesidades específicas de cualquier institución, facilitando significativamente las tareas administrativas, contables y operativas asociadas al manejo del personal. Asimismo, permite gestionar de manera efectiva información sobre los empleados, incluyendo fichas personales con datos familiares, fotografías, antecedentes previsionales, historial académico y laboral.

El sistema incorpora módulos específicos para registrar y controlar situaciones particulares como ausencias, horas extras, reloj control (atrasos e inasistencias), licencias médicas, feriados legales, finiquitos, calificaciones, contratos, entre otros. Además, ofrece la posibilidad de configurar ítems remunerativos personalizados, tanto individuales como colectivos, facilitando una elaboración precisa y adaptable de las liquidaciones de sueldos.

Una característica destacable del software PyR es su capacidad de integración con instituciones previsionales y de salud, lo que asegura el cumplimiento normativo y facilita la comunicación efectiva con organismos externos. Al centralizar y simplificar los procesos de administración de personal y remuneraciones, PyR contribuye directamente a reducir errores en la gestión de datos y pagos, promoviendo así una gestión transparente, eficiente y organizada.

3.4 Usos del software PyR

Entre los principales usos y aplicaciones del software PyR se destacan:

- **Gestión de información personal:**

- Administración detallada de fichas personales de funcionarios.
- Registro y control de datos contractuales, historial laboral, cargas familiares y datos previsionales.
- **Gestión de remuneraciones:**
 - Liquidación mensual precisa y automatizada de sueldos de funcionarios de planta, contrata y honorarios.
 - Manejo flexible de haberes y descuentos legales y voluntarios según normativas vigentes.
 - Generación automática y eficiente de planillas de pago, incluyendo ajustes retroactivos y bonos específicos.
- **Control de asistencia:**
 - Administración avanzada del reloj control, que permite calcular automáticamente las horas trabajadas, horas extras, atrasos e inasistencias.
 - Marcación remota con georreferenciación para facilitar la gestión del personal externo o en modalidad teletrabajo.
- **Administración de licencias y permisos:**
 - Registro exhaustivo de licencias médicas, permisos administrativos, permisos especiales y feriado legal.
- **Generación de informes y certificados:**
 - Elaboración de reportes detallados y estadísticas destinadas a entidades externas como DIPRES, SIAPER, SII, entre otros.
 - Emisión simplificada y rápida de certificados de antigüedad laboral, renta, cargas familiares y otros documentos oficiales.
- **Manejo de resoluciones administrativas:**
 - Automatización del proceso de generación y gestión de resoluciones administrativas relacionadas con el personal, incorporando tecnología de firma electrónica avanzada.
- **Módulo web para funcionarios:**
 - Plataforma de autoatención en línea que permite a los empleados realizar consultas personales, solicitar permisos, actualizar datos personales, acceder a liquidaciones de sueldo y revisar documentos digitalizados de manera autónoma y eficiente.

4. Gestión por procesos

4.1 Gestión de procesos o gestión por procesos

Cuando se investiga sobre la gestión de procesos siempre se nombra a la gestión por procesos. Aunque son conceptos muy similares estos presentan ciertas diferencias.

Vamos a entender a la gestión por procesos (BPM) como un enfoque integral que busca identificar, analizar y mejorar los procesos dentro de una organización, de modo que se alineen con los objetivos institucionales y contribuyan a generar valor. Su finalidad es optimizar el desempeño de la entidad y elevar la satisfacción de los usuarios o clientes. Se debe tener en consideración que este modelo define a la organización como un sistema de procesos interconectados que funcionan de manera conjunta.

	Gestión DE Procesos	Gestión POR Procesos
Definición	Se refiere a la administración y mejora de procesos específicos dentro de la organización.	Es un modelo de gestión organizacional donde la estructura completa se organiza en torno a procesos en lugar de funciones o departamentos.
Alcance	Se aplica a procesos puntuales, como lo son proceso de remuneraciones, proceso de reclutamiento, etc.	Abarca toda la organización, viéndola como un sistema de procesos interconectados.
Objetivo	Optimizar la eficiencia, calidad y control de cada proceso.	Alinear toda la organización hacia la satisfacción del cliente y el logro de objetivos estratégicos.
Enfoque	Se centra en entradas, salidas, tiempos, costos y calidad de un proceso particular.	Busca que todos los procesos fluyan de forma integrada para generar valor transversal.
Resultados esperados	Procesos más eficientes, reducción de errores, mejor calidad y control en áreas puntuales.	Mayor coherencia y coordinación organizacional, eficiencia global y orientación al cliente.

(Elaboración propia)

En base a la información y la tabla comparativa, podemos concluir que estos dos son conceptos y enfoques distintos, pero que son complementarios a lo que refiere a la administración organizacional. La gestión de procesos se centra en el análisis, control y mejora de objetivos específicos, con el propósito de optimizar la eficiencia y tareas puntuales. Mientras que la gestión por procesos tiene un enfoque más transversal, en el cual a través de mejoras individuales se integran para lograr la alineación de la organización en base a sus objetivos estratégicos.

4.2 Diferencias entre Gestión por Procesos y Gestión del Cambio

Teniendo en consideración la información recopilada podemos hacer la diferencia de los dos tipos de gestiones.

	Gestión por Procesos	Gestión del Cambio
Definición	La gestión de procesos se enfoca en identificar, mapear, analizar, optimizar y controlar los procesos internos de una organización para mejorar eficiencia, reducir errores, tiempos y alinear los procesos con los objetivos estratégicos.	Es la aplicación de estrategias, herramientas y metodologías para manejar el lado humano del cambio, ayudando a las personas a pasar de un estado actual a un estado deseado, minimizando resistencias y asegurando adopción efectiva.
Enfoque	Procesos, flujos de trabajo, eficiencia operativa, calidad de procesos, indicadores, tiempos, costos.	Personas, cultura organizacional, liderazgo, comunicación, percepción y aceptación del cambio.
Objetivos	Optimizar la forma en que las cosas se hacen, hacer los procesos más eficientes, fiables, medibles y alineados con los objetivos institucionales.	Asegurar que cuando existan cambios las personas involucradas los adopten y se adapten efectivamente, de modo que el resultado deseado se logre realmente.
Alcance	Busca la mejora en procesos objetivos, relacionados con tiempos y costos.	Busca la transformación cultural de los involucrados, gestionar la resistencia al cambio y alineación de todos los niveles de la organización.
Resultados esperados	Procesos más eficientes, reducción de costos o tiempos, mejorar calidad, reducción de	Cambio aceptado por quienes lo ejecutan, menor resistencia, mayor compromiso,

	errores, mayor productividad, alineación de tipo operacional con los objetivos.	cambio sostenible en el tiempo, mejores resultados en satisfacción interna o externa.
--	---	---

(Elaboración propia)

CAPÍTULO II: MARCO INSTITUCIONAL

1. Dirección Nacional del Trabajo de Chile

1.1 Antecedentes de la institución

La institución se rige bajo el “Decreto con Fuerza de Ley 2” de 1967: que dispone la reestructuración y fija las funciones de la Dirección del Trabajo del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

La Dirección del Trabajo es un servicio dependiente del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, cuya función principal es fiscalizar el cumplimiento de la legislación laboral en todo el país. Asimismo, tiene la responsabilidad de interpretar las leyes del trabajo, promover su correcta aplicación, supervisar el funcionamiento de los organismos sindicales y de conciliación, y prevenir o resolver conflictos laborales.

Entre sus principales funciones se encuentran: fiscalizar la aplicación de la legislación del trabajo, emitir dictámenes que fijen el sentido y alcance de las normas laborales, divulgar los principios técnicos y sociales del derecho laboral, supervisar el funcionamiento de los organismos sindicales y de conciliación, y prevenir o resolver conflictos laborales. Es posible llevar a cabo esta labor debido a su estructura organizacional, la cual está compuesta por direcciones, departamentos técnicos y oficinas especializadas, que permiten una gestión descentralizada y eficiente en todo el territorio nacional.

La Dirección del Trabajo ejerce sus funciones a través de las inspecciones provinciales, departamentales y comunales, que actúan como “brazos” operativos del Servicio. Sus inspectores, investidos como ministros de fe, tienen amplias atribuciones para fiscalizar, levantar actas, ordenar la suspensión de labores peligrosas, imponer multas y mediar en conflictos laborales.

El Servicio también tiene la facultad de entregar interpretación oficial de las leyes laborales, mediante los dictámenes, y a la vez actuar en terreno a través de sus inspecciones del trabajo, las cuales poseen competencias fiscalizadoras y sancionatorias. Estas instancias territoriales

permiten a la Dirección ejercer un control efectivo del cumplimiento legal y atender denuncias laborales en todo el país.

Cabe destacar que la institución posee, según la ley de presupuesto de 2024, una dotación máxima de personal de 2.348 funcionarios.

1.2 Misión de la institución

Según su página web, la misión de la institución es: *“Promover, proteger y garantizar los derechos laborales, incorporando la perspectiva de género e implementando mecanismos que fortalezcan el diálogo social, y fiscalizando el efectivo cumplimiento de la legislación laboral, previsional y de seguridad y salud en el trabajo, que permitan construir modelos de relaciones laborales justas y equitativas entre trabajadores y trabajadoras, empleadores y empleadoras y organizaciones sindicales.”*

1.3 Objetivos de la Institución

Nuevamente, según la página web de la institución, los Objetivos Estratégicos de la Dirección del Trabajo son:

- Garantizar el trabajo decente y condiciones laborales justas, mediante la fiscalización del cumplimiento de la legislación laboral, previsional y de seguridad y salud en el trabajo, gestionando la denuncia de forma oportuna, eficiente y eficaz mediante el uso de tecnologías de la información que permitan aplicar la inteligencia inspectiva, tanto para los procesos de fiscalización reactiva como para la fiscalización de oficio por programa, incorporando además la fiscalización electrónica como una herramienta de amplia cobertura.
- Fijar el sentido y alcance de la legislación laboral, por medio de la emisión de pronunciamientos jurídicos, incorporando la perspectiva de género, aportando al desarrollo de relaciones laborales justas entre trabajadores y trabajadoras, empleadores y empleadoras y organizaciones sindicales.

- Mejorar la calidad y aumentar la cobertura de los productos y servicios de atención directa a los usuarios y usuarias, incorporando activamente su perspectiva, diversificando e impulsando mecanismos de participación ciudadana con enfoque de género, que permitan recabar la opinión de la ciudadanía, sobre políticas, programas y problemáticas que les afecten.
- Promover las instancias de diálogo social tripartito mediante los sistemas de solución alternativa de conflictos, mesas de trabajo y consejos tripartitos regionales de usuarios y usuarias, que contribuyan a impulsar el trabajo decente incorporando la perspectiva de género.

1.4 Organigrama

A fecha 15 de septiembre de 2025, este es el organigrama de la Dirección del Trabajo.



(Dirección del Trabajo)

2. Departamento de Gestión y Desarrollo Personas

Teniendo en consideración que la Resolución Exenta N°100 del 25 de enero del 2018, resuelve el cambio de nombre del “Departamento Administrativo” a “Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas”. El Artículo 12° del DFL 2 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, dispone las funciones del Departamento Administrativo, el cual es responsable de coordinar y ejecutar las funciones administrativas fundamentales del Servicio. Entre sus principales atribuciones se encuentran la gestión de los derechos y obligaciones del personal, la administración del Servicio de Bienestar, la atención de consultas del público sobre trámites, la centralización de procesos administrativos, el asesoramiento al Director en materias financieras y presupuestarias, el control de inventarios a nivel nacional, la elaboración de anteproyectos de presupuesto y la contabilidad del movimiento financiero institucional.

Bajo su responsabilidad se encuentra:

- Unidad de Planificación, Control y Soporte
- Unidad de Cambio e Innovación
- Unidad de Selección y Desarrollo de Carrera
- Unidad de Salud y calidad de Vida
- Unidad de Gestión Administrativa
- Escuela de Formación Técnica
- Unidad de Bienestar

2.1 Unidad de Gestión Administrativa

En base a la Resolución Exenta N°100 del 25 de enero del 2018, la Unidad de Gestión Administrativa (UGA) es la encargada de administrar y coordinar los procesos administrativos que forman parte del ciclo laboral del personal institucional de la Dirección del Trabajo. Su objetivo es asegurar que los funcionarios y funcionarias se inserten adecuadamente en el servicio público y puedan desarrollarse laboralmente de acuerdo con lo establecido por la ley.

Entre sus funciones están, la gestión de trámites administrativos, la administración de sistemas de información utilizados en la gestión de personal, el manejo de remuneraciones, la tramitación de declaraciones de intereses y patrimonio, y la gestión de licencias médicas.

Además, mantiene actualizado un sistema de información con los datos laborales del personal, lo que permite una gestión eficiente y transparente de su historia laboral.

3. INTRANET o “sistema antiguo”

Antes de la implementación del software PyR, la Dirección Nacional del Trabajo operaba con un sistema interno ampliamente conocido por los funcionarios como INTRANET, una plataforma institucional que centralizaba diversas funciones administrativas y de gestión del personal. Si bien ciertos módulos requerían perfiles específicos para su administración, la mayoría de los funcionarios podían acceder a información personal o realizar trámites básicos, lo que daba a la plataforma un carácter de uso general dentro de la institución. Estaba compuesto por un conjunto de módulos y aplicaciones desarrollados de manera progresiva por el Departamento de Tecnologías de la Información (DTI) .

El sistema INTRANET contenía múltiples módulos, entre los que destacaban:

- T-Plus, orientado principalmente al registro y consulta de información administrativa.
- SIRELA, sistema destinado a la gestión de Relaciones Laborales.
- Trámites Jurídicos, plataforma para el seguimiento de procedimientos legales internos.
- Sistema de Control Horario
- Administración de Vehículos
- Sistema de Recursos Humanos
- Ingreso de Solicitudes, que permitía registrar requerimientos de diversa índole y su seguimiento.

En el ámbito específico de recursos humanos, INTRANET permitía ejecutar trámites esenciales tales como permisos administrativos, feriados legales, modificaciones de datos personales, registro de anotaciones de mérito y demérito, movimientos de personal, licencias médicas, medidas disciplinarias, antecedentes laborales y datos contractuales. Asimismo, ofrecía herramientas para la emisión de informes y estadísticas, la consulta de registros históricos y la administración de documentos vinculados a cada funcionario, siendo así una plataforma vital para la gestión funcionaria.

A pesar de su relevancia operativa, el sistema presentaba limitaciones importantes que afectaban la experiencia de uso. Entre las dificultades más recurrentes se encontraban la

navegación poco intuitiva, la ausencia de mecanismos simples para retornar a pantallas anteriores, la dispersión de información entre múltiples módulos y la falta de estructura estandarizada en su organización interna. Estas características hacían que la plataforma fuese percibida como poco amigable, desordenada y difícil de utilizar, disminuyendo la eficiencia del trabajo diario y obstaculizando la gestión de los datos funcionarios.

Es importante señalar que INTRANET no era únicamente un sistema de recursos humanos. También operaba una como plataforma transversal para otras áreas y departamentos de la institución, como lo son el módulo de SIRELA, Administración de Vehículos, entre otros. Aunque estos no dependían ni eran competencia de la Unidad de Gestión Administrativa, igualmente eran accesibles desde la misma interfaz.

Si bien INTRANET concentraba una amplia variedad de herramientas, la evolución tecnológica y la creación de sistemas más modernos, con mayor capacidad de integración, actualización y acceso rápido a la información, evidenciaron una brecha creciente en su desempeño. El sistema, administrado y mantenido por DTI, no pudo seguir el ritmo de las necesidades operativas ni atender las demandas de modernización continua, según lo señalado por los mismos funcionarios, debido a limitaciones de personal y recursos.

Con el tiempo, el sistema comenzó a presentar fallas en la calidad de los datos e inconsistencias en la información, lo que generó errores y dificultades para los funcionarios. Siendo el área de remuneraciones la más afectada, donde se produjeron problemas en el cálculo de los pagos e impuestos, afectando directamente a los funcionarios y a diversos procesos institucionales. Estos problemas, además del progresivo envejecimiento tecnológico del sistema, impulsaron finalmente la decisión institucional de cerrar progresivamente INTRANET y migrar hacia un sistema de gestión de recursos humanos más moderno e integrado, lo que llevó a la adopción del software PyR.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Tema y planteamiento del problema

El año 2023, la Dirección del Trabajo implementó por completo el software PyR, (se dio como finalizado el 2024 pero comenzó el 2022) un sistema ERP de recursos humanos, con el propósito de reemplazar el sistema anterior, llamado INTRANET, el cual habría quedado obsoleto y generaba problemas significativos, incluyendo errores en el pago de remuneraciones. La implementación de PyR se planificó como una solución integral para modernizar y optimizar la gestión de recursos humanos, mejorando la precisión en la administración de salarios y otros aspectos operativos de la vida funcionaria.

No obstante, el proceso de implementación no estuvo exento de dificultades, evidenciándose la complejidad de los procesos de cambio organizacional cuando no se cuenta con instancias de preparación suficientes. En este caso, la ausencia de capacitaciones estructuradas e instancias de acompañamiento hizo el proceso de cambio mucho más complejo, dificultando que los funcionarios adquirieran de manera oportuna las competencias necesarias para utilizar el software, generando ciertas resistencias en la adopción del nuevo sistema. Esta discrepancia plantea la necesidad de realizar un análisis detallado que permita comprender cómo se llevó a cabo la transición y en qué medida se alcanzaron los objetivos propuestos. Desde la perspectiva de la gestión y la administración pública resulta relevante el evaluar los procesos de cambio organizacional y la manera en que son gestionados, dado que el éxito de estos no depende únicamente de las capacidades técnicas de la herramienta que se desea implementar, sino también de la forma en que los funcionarios y los equipos de trabajo logran adaptarse a las nuevas dinámicas propuestas.

Este análisis permite apuntar a identificar las áreas en las que la transición logró los resultados esperados y aquellas en las que surgieron desafíos, contribuyendo a una mejor comprensión de la implementación y a la optimización de futuros proyectos de modernización de la gestión de recursos humanos en la Dirección del Trabajo. Lo anterior se abordará desde los enfoques de gestión del cambio organizacional y gestión por procesos, mediante un análisis comparativo entre la teoría y la experiencia de los funcionarios en la implementación del software PyR.

2. Justificación del problema

La implementación de sistemas tecnológicos como el software PyR en las instituciones públicas representa un desafío considerable, esto debido a la complejidad inherente a la gestión del cambio organizacional. En el contexto específico de la Dirección del Trabajo, la implementación del software PyR fue propuesta como una solución destinada a modernizar significativamente la gestión del personal y resolver problemas críticos asociados al sistema anterior, particularmente relacionados con errores frecuentes en la administración y gestión de remuneraciones, dentro de la Unidad de Gestión Administrativa.

Sin embargo, durante el proceso de transición, surgieron discrepancias sustanciales entre las expectativas inicialmente proyectadas y los resultados efectivos obtenidos. El software requería de un proceso de refinamiento y depuración de la información con la que debía ser alimentada, no obstante, los datos fueron ingresados tal como se encontraban en el sistema de recursos humanos anterior, es decir sin las revisiones ni ajustes a la información extraída de la ficha de personal, lo que generó diversos problemas operativos que repercutieron directamente en el pago de remuneraciones entre otros procesos informáticos. Esta situación estuvo vinculada a la falta de capacitación adecuada al personal, lo que limitó la correcta incorporación de la nueva herramienta. Dichas diferencias no solo impactaron negativamente en la percepción y aceptación del nuevo sistema entre los funcionarios, sino que también revelaron la necesidad de comprender en profundidad los factores críticos que determinan el éxito o fracaso en la implementación de cambios tecnológicos en contextos organizacionales complejos.

La intención de realizar un análisis detallado de esta implementación es, explorar cómo la teoría del cambio planificado y por ende la participación activa de los actores clave influyen directamente en los resultados obtenidos. Hacer un análisis teniendo en consideración teorías altamente respaldadas por expertos y literatura especializada ayuda a esclarecer las condiciones necesarias para que un sistema tecnológico cumpla plenamente con las expectativas establecidas, proporcionando aprendizajes clave para futuros procesos similares en la administración pública. La relevancia radica en la capacidad de generar conocimiento aplicado que sirva como referente para futuras implementaciones tecnológicas en el ámbito público, especialmente en la gestión de recursos humanos. La administración pública enfrenta constantemente desafíos de eficiencia, transparencia y modernización, y los sistemas tecnológicos como PyR son herramientas capaces de mejorar estos aspectos.

No obstante, la complejidad del cambio organizacional y los obstáculos en la implementación tecnológica hacen necesario contar con evidencia empírica detallada sobre los factores que determinan el éxito o fracaso de dichos procesos.

3. Objetivos

Objetivo general:

Realizar un análisis descriptivo del proceso de implementación del software PyR en la Dirección Nacional del Trabajo de forma comparada durante el periodo de 2022 a 2024, desde la perspectiva de la gestión de procesos.

Objetivos específicos:

1. Identificar los conceptos clave de la gestión del cambio y la gestión por procesos que resulten relevantes en el análisis propuesto.
2. Explicar cómo funcionaba el antiguo sistema de recursos humanos INTRANET y la Unidad de Gestión Administrativa de la Dirección del Trabajo.
3. Formular cuestionarios para entrevistas en focus group con la finalidad de levantar información de los actores relevantes en la implementación del sistema.
4. Aplicar técnicas de análisis cualitativo de tipo temático con la finalidad de sistematizar las percepciones manifestadas del equipo.
5. Comparar los hallazgos obtenidos en la recopilación de información con la teoría de gestión por procesos y de gestión del cambio con la finalidad de determinar o identificar oportunidades de mejora.

4. Metodología

La metodología empleada en esta investigación es de carácter cualitativo, pues se centra en comprender la experiencia vivida por los funcionarios en el proceso de implementación del sistema de gestión de recursos humanos PyR en la Dirección del Trabajo. Este enfoque permite captar las percepciones, opiniones y significados atribuidos al cambio tecnológico desde la perspectiva de los actores involucrados, en relación con los marcos conceptuales de la gestión del cambio, la gestión por procesos y el cambio organizacional.

La elección de la metodología cualitativa responde a la necesidad de obtener una visión profunda y contextualizada sobre cómo se llevó a cabo la transición, qué factores facilitaron u

obstaculizaron el proceso y de qué manera se relacionan estos con las teorías revisadas en la literatura especializada.

5. Participantes y tipo muestra

Debido a que esta investigación busca analizar la implementación del sistema PyR en la Unidad de Gestión Administrativa de la Dirección del Trabajo desde la perspectiva de los funcionarios que participaron directamente en dicho proceso, se optó por una muestra homogénea, de acuerdo a las categorías propuestas por Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014). En este tipo de muestra, las unidades seleccionadas comparten características similares o un mismo perfil, lo que permite centrarse en un fenómeno específico y profundizar en sus significados y particularidades.

En este caso, todos los participantes pertenecen a una misma unidad organizacional, comparten funciones relacionadas con la gestión de recursos humanos y participaron de manera directa en la implementación del software PyR. Estos criterios garantizan una comprensión profunda y focalizada del proceso de cambio vivido dentro de un mismo contexto institucional.

El grupo participante estará conformado por seis funcionarios y funcionarias de la Unidad de Gestión Administrativa, seleccionados con base en los siguientes criterios:

- A. Haber participado activamente en las distintas etapas de implementación del sistema PyR.
- B. Haber utilizado el sistema anterior de recursos humanos. (INTRANET)
- C. Haber ingresado al cargo durante o antes del período entre 2021 y 2023.

La elección de una muestra homogénea responde a la naturaleza del estudio, debido a que el proceso de cambio afectó principalmente a esta unidad, la cual estuvo conformada por un total de dieciséis funcionarios durante el período de implementación. Este tipo de muestra más acotada permite centrar el análisis en las experiencias compartidas por los funcionarios que participaron directamente en la puesta en marcha del software PyR, dentro de un mismo contexto institucional y bajo condiciones organizacionales similares.

En este sentido, la homogeneidad del grupo no representa una limitación, sino que una oportunidad para desarrollar un análisis más profundo, al facilitar la identificación de significados y aprendizajes comunes en torno al proceso de cambio. Asimismo, el hecho de

que los participantes formen parte de la misma unidad contribuye a generar un espacio de diálogo y confianza, lo que posibilita una reflexión colectiva más abierta y genuina sobre la experiencia vivida. De este modo, la homogeneidad del grupo favorece una comprensión más profunda del fenómeno, ya que permite abordarlo desde una perspectiva cercana a la realidad vivida por los propios funcionarios.

El grupo de participantes estuvo compuesto por seis funcionarios pertenecientes a la Unidad de Gestión Administrativa. En términos de formación profesional, cinco cuentan con títulos universitarios y uno posee formación técnica. De ellos, dos son contadores auditores, tres son administradores públicos y el participante con formación técnica es secretario administrativo. Esta diversidad académica y profesional aporta una visión multidisciplinaria respecto de los procesos administrativos, financieros y operativos involucrados en la implementación del sistema PyR.

6. Técnicas de recolección de información

Para lograr los objetivos de la investigación se utilizarán dos técnicas principales:

- **Entrevistas semiestructuradas:** se aplicarán a un focus group de funcionarios pertenecientes a la Unidad de Gestión Administrativa, quienes participaron directamente en la implementación del sistema PyR. Esta técnica permitirá obtener testimonios en profundidad sobre las percepciones, experiencias y desafíos enfrentados.
- **Análisis comparativo de literatura:** se realizará una revisión de teorías y literatura relevantes vinculados a la gestión del cambio y la gestión por procesos. Los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas serán posteriormente contrastados con estas, con el propósito de realizar un análisis comparado entre la experiencia de los funcionarios y las perspectivas teóricas planteadas por los expertos.

La técnica de recolección de información será un grupo focal integrado por los seis participantes mencionados en la sección de “participantes y tipo muestra”. De acuerdo con Powell, Single y Loyd (1996), un *focus group* se define como “un grupo de individuos seleccionados y reunidos por el investigador con el propósito de discutir y comentar, desde su experiencia, sobre un tema que es objeto de estudio de la investigación”. Esta técnica permite

explorar en profundidad las percepciones y experiencias de los participantes, favoreciendo la interacción y el intercambio de ideas dentro de un entorno compartido.

Podemos entender que los grupos focales son una herramienta común utilizada dentro del enfoque cualitativo. Debido a que estas facilitan la reconstrucción de la realidad desde la perspectiva de los actores involucrados y posibilitan la interpretación de los significados atribuidos a las experiencias vividas en contextos organizacionales. En este sentido, el *focus group* resulta especialmente apropiado para analizar procesos de cambio institucional, ya que ayuda a la reflexión conjunta sobre los aprendizajes, dificultades y estrategias que emergen durante la implementación de un proceso de innovación.

7. Alcance de la investigación y tipo de análisis

El alcance de esta investigación es de carácter descriptivo con un análisis comparativo, ya que se busca contrastar las percepciones y experiencias de los funcionarios con los planteamientos teóricos sobre gestión del cambio y gestión por procesos presentes en la literatura especializada. Este tipo de alcance permite describir y comprender los significados que los actores atribuyen al proceso de implementación del software PyR, explorando cómo vivieron este cambio organizacional y qué aprendizajes emergieron a partir de su participación en él.

Desde una perspectiva descriptiva, el estudio no pretende establecer relaciones causales ni generalizar los resultados a otros contextos, sino reconstruir y analizar las vivencias concretas de los funcionarios dentro de un proceso de cambio organizacional. Este enfoque se centra en comprender el fenómeno desde la mirada de quienes lo vivieron, es decir lo más acotado a la realidad posible. Esta mirada se alinea con los objetivos de la investigación al buscar la comprensión de las percepciones del grupo.

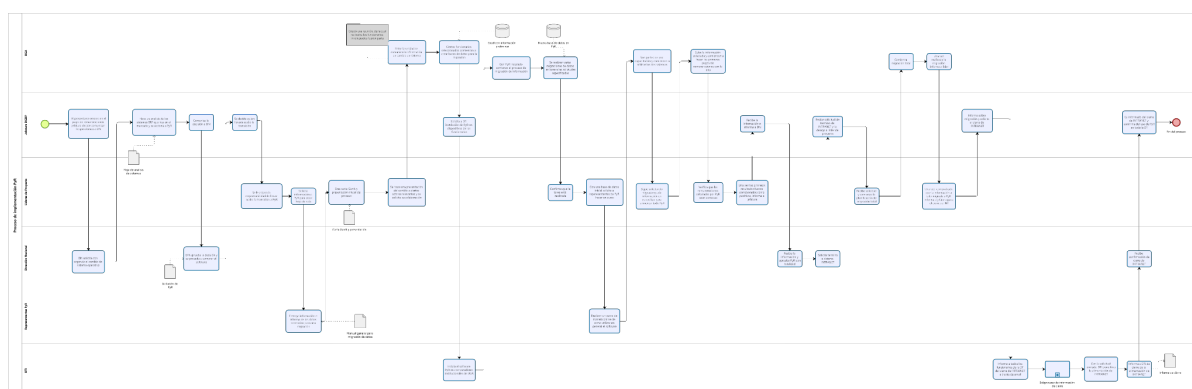
Por otra parte, el análisis comparativo de la investigación, busca contrastar la experiencia práctica de lo que sucedió dentro de la Dirección Nacional del Trabajo con los modelos teóricos que establecen cómo deberían gestionarse los procesos de cambio. Esta comparación permite identificar aprendizajes y brechas entre la teoría y la práctica, contribuyendo a generar conocimiento aplicable a futuros procesos de modernización en la administración pública.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo desarrolla el análisis comparativo de los resultados obtenidos a partir del focus group aplicado a funcionarios de la Unidad de Gestión Administrativa (UGA) de la Dirección Nacional del Trabajo, complementados con antecedentes institucionales a partir de la revisión documental y bibliografía relevante en lo que respecta a procesos de gestión del cambio. Esto alineado con los postulados con la metodología cualitativa adoptada, el análisis busca comprender la experiencia de implementación del software PyR desde la perspectiva de quienes vivieron el proceso y utilizan la herramienta constantemente para los procesos de gestión funcionaria, estableciendo vínculos directos entre dicha experiencia y los marcos conceptuales revisados en los capítulos precedentes: gestión del cambio, gestión de procesos y liderazgo.

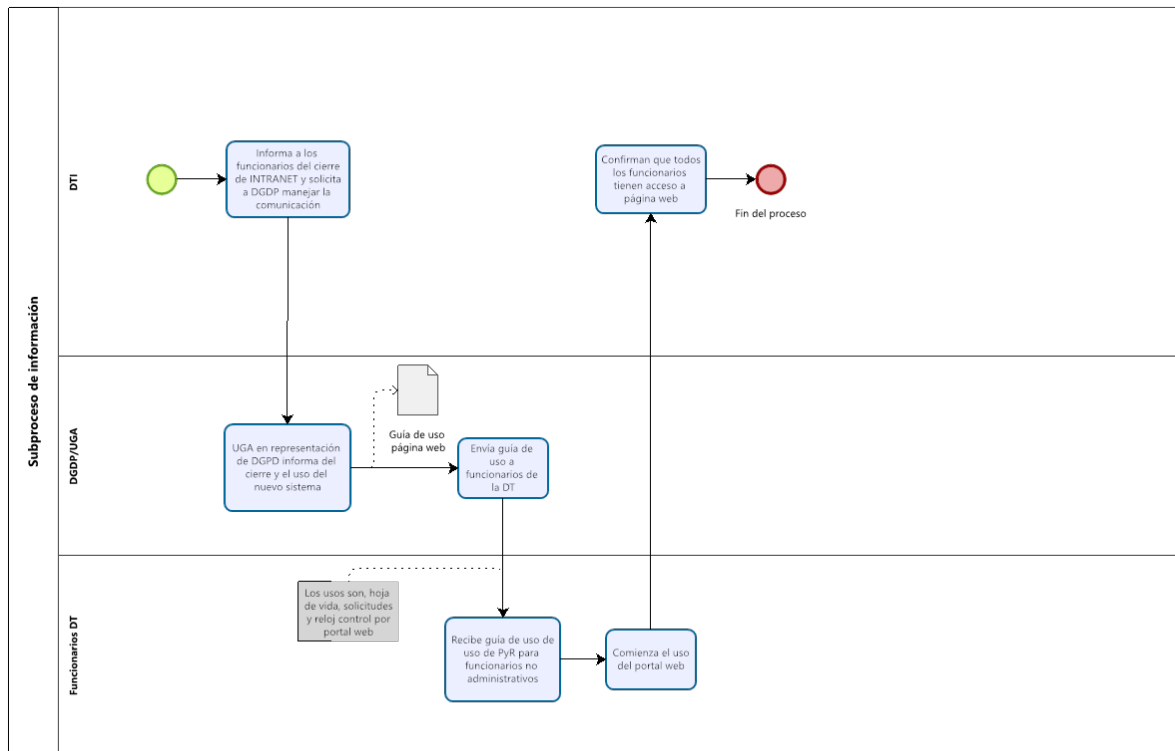
Para esto se elaboró un diagrama de flujo en base a la información recolectada a través de los focus group y otro que fue elaborado en base a las teorías de la gestión del cambio idóneo.

Diagrama de flujo implementación PyR con enfoque en remuneraciones



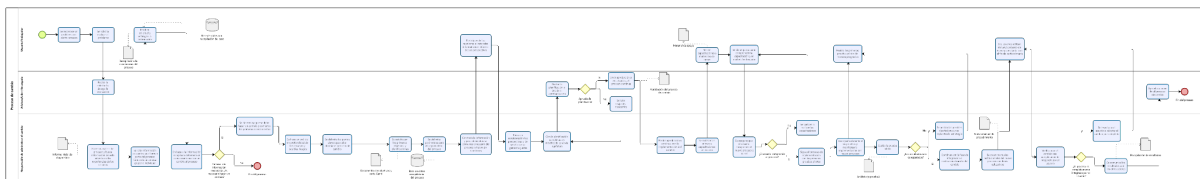
(Elaboración propia)

Subproceso de implementación PyR, notificación a usuarios a nivel nacional



(Elaboración propia)

Diagrama de flujo modelo sugerido de implementación del cambio



(Elaboración propia)

En base a la información recopilada en el focus group y a la revisión de la bibliografía especializada en gestión de procesos y gestión del cambio canalizada en los diagramas de flujo, se pueden identificar una serie de puntos críticos que permiten comparar la experiencia práctica de la implementación del sistema PyR con los modelos teóricos del proceso de cambio idóneo. A partir de esta comparación de información fue posible determinar ciertas brechas existentes entre lo que la teoría propone con lo que efectivamente ocurrió en la Dirección del Trabajo durante la transición desde INTRANET hacia PyR. A continuación se abordará cada una de ellas.

Etapa del proceso de cambio idóneo	Descripción teórica del proceso ideal	Implementación real del sistema PyR en la DT (2022–2024)	Brecha identificada con respecto al modelo ideal
Desarrollar la necesidad de cambio	El proceso inicia con la identificación y comunicación del problema. La organización explica las razones y motivos del cambio, los beneficios esperados. Se busca establecer un sentido de urgencia compartido para lograr justificar la necesidad en el grupo.	Existía una necesidad evidente, la cual se demostraba con las fallas de INTRANET, errores en remuneraciones, envejecimiento tecnológico. A pesar de ser información compartida entre los funcionarios, esta no fue presentada ni explicada formalmente en ninguna instancia. La urgencia era conocida “por experiencia”, no por comunicación institucional. Se planteó el cambio al presentarse los errores en pagos y cómo solicitud de la jefatura del departamento.	Falta de una comunicación clara y formal por parte de las jefaturas y líderes de cambio. Esta se manifiesta con la ausencia de reuniones informativas o algún tipo medio comunicativo que justificara el cambio o siquiera que se estaba planeando el mismo. Los funcionarios entendían los problemas, pero no la totalidad de estos.
Establecer una relación colaborativa	La institución debe formar una coalición guía, generar espacios de diálogo, incorporar actores clave, reducir incertidumbres y fomentar confianza desde el inicio.	No existieron instancias tempranas de colaboración. Los funcionarios no participaron en la fase de diseño, selección o planificación, sólo fueron informados de la compra y la eventual transición al sistema.	Falta de participación por parte de quienes iban a experimentar el cambio. No hubo ninguna instancia colaborativa entre ellos y los agentes del cambio. Los “usuarios” fueron informados, pero no integrados.
Diagnosticar la situación actual	Debe realizarse un diagnóstico profundo del estado actual de la organización (donde se identifica el problema). Se debe identificar las causas y consecuencias de los problemas existentes, evaluando los procesos vigentes, con el propósito de comprender con claridad qué debe cambiar y por qué, para poder crear un	No se encontró un diagnóstico como tal, solamente con las fallas graves se decidió hacer el cambio, el sistema por su antigüedad y la falta de personal que lo pudiera mantener se declaró como obsoleto.	Diagnóstico incompleto, la decisión de cambiar el sistema se basó en fallas graves del anterior y en la falta de personal capaz de sostenerlo. No hubo una evaluación detallada de los procesos ni de la profundidad del problema.

	plan de acción en base a este		
Definir metas y planificar el cambio	Se debe definir metas claras, indicadores, etapas, cronograma/carta gantt, responsables del proceso. También contempla capacitaciones, pruebas piloto y recursos suficientes. Lo más importante, la planificación debe ser clara y comprendida por quienes ejecutarán el cambio.	La planificación fue percibida como poco clara e insuficiente. No hubo pruebas piloto significativas, el cronograma no fue hecho en común acuerdo con los funcionarios y no existieron etapas progresivas. Muchas decisiones se tomaron sobre la marcha y sin la retroalimentación de los funcionarios.	Planificación débil con una clara ausencia de estrategia efectiva. falta de claridad en roles, tiempos y etapas del proceso. Las decisiones y plazos fueron comunicados de manera unilateral mediante correos, indicando fechas para subir información sin considerar los otros procesos que los funcionarios eran parte.
Implementación del cambio	La implementación debe ir acompañada de apoyo técnico, comunicación continua, capacitaciones adecuadas y suficientes, y acompañamiento sostenido. Otro punto importante es el inicio de los primeros resultados visibles y mantener a los involucrados motivados.	La implementación fue abrupta. Las capacitaciones fueron escasas, con enfoque técnico limitado. Los funcionarios debieron aprender durante la marcha sobre el sistema acerca de tareas críticas, lo que generó errores y sobrecarga.	Implementación acelerada, sin acompañamiento constante por parte de los responsables del cambio. Formación insuficiente hacia los funcionarios para asegurar una adopción efectiva, lo cual generó incertidumbre.
Gestión de la resistencia	La resistencia es natural y debe gestionarse mediante estrategias basadas en la comunicación, escucha activa, participación, apoyo emocional y resolución de inquietudes.	No existió una estrategia formal para gestionar resistencias. La incertidumbre y frustración surgieron por falta de acompañamiento, no por rechazo al sistema ya que los funcionarios eran conscientes de que se necesitaba solucionar los problemas. No hubo canales formales para expresar dudas o dificultades. Los funcionarios debieron apoyarse entre ellos para poder avanzar. Eventualmente con la	La resistencia no fue abordada en ningún momento. La organización no consideró el componente humano del cambio. No se presentó ningún tipo de apoyo durante el proceso.

		llegada de la nueva jefatura algunas críticas fueron escuchadas.	
Evaluación y corrección de resultados	El proceso ideal incluye mediciones, retroalimentación estructurada, identificación de aprendizajes y ajuste del plan con el fin de saber que es lo que está sucediendo y si el cambio va bien o mal.	No se habla en ningún momento de un sistema formal de evaluación, pero a través del voz a voz los funcionarios fueron notificados del éxito o fracaso de ciertos procesos. Los errores en remuneraciones, cargas de datos e inconsistencias se detectaron durante la operación diaria.	Evaluación tardía, basada en la reacción a errores. No existe un monitoreo correcto con el fin de ajustar plazos e indicadores.

(Elaboración propia)

A partir de la comparación entre el modelo idóneo del cambio organizacional y la implementación real del sistema PyR en la Dirección del Trabajo, así como del análisis de los testimonios recopilados en el focus group y de la revisión de la literatura especializada en gestión del cambio y gestión por procesos, es posible identificar una serie de brechas que permiten comprender por qué la transición presentó dificultades. Estas serán analizadas en profundidad en el orden expuesto en la tabla comparativa.

1. Desarrollar la necesidad de cambio

En primer lugar, la etapa inicial vinculada a desarrollar la necesidad del cambio, revela que sí existían problemas graves asociados al sistema anterior INTRANET, los cuales eran ampliamente reconocidos por los funcionarios y cuya acumulación afectaba directamente el cumplimiento de sus labores. Las fallas se evidenciaban principalmente en errores en el cálculo de remuneraciones, inconsistencias persistentes en los datos personales y contractuales, lentitud en la ejecución de procesos administrativos y un evidente desfase entre las capacidades del sistema con las necesidades actuales de la Unidad de Gestión Administrativa. Este deterioro operativo generaba frustración, sobrecarga laboral y la sensación de trabajar con herramientas que ya no eran funcionales para un servicio público que enfrenta crecientes demandas de eficiencia y transparencia.

Sin embargo, y pese a la gravedad de estos problemas, un elemento crítico identificado en el análisis es que la institución o al menos la jefatura encargada de estas áreas no gestionó

formalmente esta situación como un componente estratégico del cambio. La urgencia fue comprendida de manera intuitiva por quienes ejecutaban los procesos, pero no existió una comunicación institucional clara que contextualizara los motivos de la transición ni los beneficios esperados. Según los modelos de Lewin, Kotter y el Cambio Planificado (COP), esta fase requiere no solo detectar el problema, sino también construir sentido compartido, generar conciencia colectiva, explicar por qué el cambio es necesario y movilizar a la organización, en este caso unidad y departamento, en torno a una visión común. Al omitirse esta etapa, la DT perdió la oportunidad de prepararse adecuadamente para el cambio, lo que tuvo consecuencias directas en la percepción y disposición de los funcionarios en las etapas posteriores.

2. Establecer una relación colaborativa

La segunda fase, orientada a establecer una relación colaborativa, evidencia una brecha aún más pronunciada. Los funcionarios no fueron integrados en las fases iniciales del proyecto, no participaron del diagnóstico, del diseño, de la evaluación de alternativas tecnológicas ni de la planificación del proceso de implementación. Esto resulta especialmente relevante, ya que, según la literatura especializada, la colaboración entre los líderes del cambio y los actores encargados de su ejecución es fundamental para generar confianza, cohesión y corresponsabilidad. La teoría señala que la participación activa no solo aumenta el compromiso, sino también permite incorporar el conocimiento experto de quienes dominan los procesos operativos y anticipan dificultades que los niveles directivos no siempre observan.

En contraste, en la Dirección del Trabajo predominó una comunicación unidireccional, donde las decisiones se informaron una vez adoptadas, sin abrir espacios de diálogo ni de retroalimentación. Esta ausencia de colaboración temprana debilitó la legitimidad del cambio, generó incertidumbre y dio a entender, según la percepción de los involucrados, que la transformación sería conducida bajo un enfoque vertical, desconectado de la realidad operativa de UGA. Más aún, instaló la sensación de que la implementación carecía de una guía sólida y compartida, lo que afectó la confianza entre los equipos y condicionó la forma en que los funcionarios interpretaron y enfrentaron las etapas siguientes. Así, la falta de una relación colaborativa influyó directamente en la experiencia emocional, técnica y organizacional del proceso de cambio tecnológico.

3. Diagnosticar la situación actual

En relación con el tercer punto, el diagnóstico de la situación actual, la brecha identificada se vuelve especialmente crítica, esta fase constituye el pilar sobre el cual se construye cualquier proceso de cambio planificado. Según los modelos de cambio, diagnosticar la situación actual implica realizar un análisis profundo, identificando con claridad las causas y consecuencias de los problemas existentes. Esta revisión debe abarcar los procesos operativos, la calidad y consistencia de los datos, las capacidades técnicas del personal, la cultura organizacional y los riesgos asociados. Su finalidad consiste en comprender qué debe cambiar, por qué y con qué alcance, para poder diseñar un plan de acción en concordancia con la realidad de los actores para su éxito y sostenibilidad.

Sin embargo, la experiencia recogida en el focus group y la revisión documental muestran que esta fase no fue desarrollada de manera formal ni metodológica. No hay registros de un diagnóstico estructurado que permitiera dimensionar la profundidad del problema del sistema anterior. La decisión de cambiar el sistema se basó exclusivamente en fallas graves visibles, centrándose más que nada en los errores de remuneraciones, lo que redujo el análisis a un enfoque centrado en una situación específica sin integrar la dimensión organizacional. En sí, se buscaba solucionar un problema crítico en específico, lo demás ocurriría con el tiempo.

Ciertos modelos mencionan la necesidad de evaluar el nivel de preparación del personal al momento de realizar el diagnóstico, debido a que permite anticipar necesidades de capacitación, redistribución de tareas o fortalecimiento de competencias. En la práctica, no se evaluó el nivel de dominio técnico de los funcionarios respecto al nuevo sistema ni la existencia de personal suficiente para sostener el cambio. Esto llevó a que la implementación avanzara sin asegurar que el equipo contara con las herramientas y conocimientos necesarios para operar el sistema adecuadamente.

Por último, la falta de diagnóstico generó un problema adicional, el cual fue la dificultad de determinar la magnitud real del cambio requerido. Al no analizar la profundidad del problema ni sus causas, la organización no pudo anticipar los impactos operativos, la carga laboral adicional ni los posibles puntos críticos que se manifestarían durante la implementación. Los mismos funcionarios señalaron que el proceso avanzó sin una comprensión de en qué medida el cambio afectaría su trabajo cotidiano, lo que incrementó la sensación de improvisación y

desorientación, el sistema fue ofrecido como algo casi mágico que iba a solucionar todos los problemas operativos experimentados, lo cual si es posible siempre y cuando se tenga los conocimientos y dar las capacitaciones correspondientes a los funcionarios.

En sí, la brecha en esta fase revela que el cambio se abordó sin una base diagnóstica sólida, omitiendo un componente esencial del proceso de cambio. El diagnóstico se limitó a identificar un problema evidente, el cual era las fallas del sistema anterior, sin profundizar en sus causas, sin analizar los procesos afectados y sin evaluar la preparación organizacional. Esta omisión tuvo consecuencias significativas en las etapas posteriores, generando sobrecarga de trabajo, errores operativos, dificultades de comprensión del sistema y un aumento del esfuerzo necesario para sostener la continuidad del servicio que prestaban los funcionarios. Desde la perspectiva de la gestión del cambio y la gestión por procesos, esta brecha constituye uno de los factores más determinantes en las dificultades experimentadas durante toda la implementación de PyR. Sin un diagnóstico apropiado no se puede determinar a lo que se enfrenta el equipo.

4. Definir metas y planificar el cambio

La cuarta etapa correspondiente a definir metas y planificar el cambio evidenció de manera clara la ausencia de una estrategia sólida y estructurada que guiara la transición hacia el sistema PyR. En términos teóricos, esta fase supone la elaboración de un plan explícito que contemple metas precisas, recursos disponibles, responsables definidos, cronogramas realistas y mecanismos de seguimiento. Sin embargo, los resultados del focus group muestran que ningún elemento de esta planificación estratégica fue desarrollado de manera rigurosa. No se generaron cronogramas consensuados ni se realizaron pruebas piloto que permitieran evaluar anticipadamente el comportamiento del sistema en un entorno controlado. Tampoco existió claridad respecto a los roles que cada funcionario debía asumir en el proceso de implementación, lo que generó confusión y una distribución desigual de las tareas.

Las decisiones se comunicaban mediante correos electrónicos de manera unidireccional, los cuales establecían fechas estrictas para ingresar información al sistema, sin considerar la alta carga laboral que ya tenía la Unidad de Gestión Administrativa ni la simultaneidad de otros procesos institucionales críticos, como licencias, movimientos de personal y el caso del encasillamiento que estaba viviendo la institución. Esta ausencia de planificación participativa

generó un proceso que se podría denominar como reactivo, donde los funcionarios debían resolver dificultades en el momento en que surgían, sin contar con una hoja de ruta clara ni con apoyo técnico oportuno.

Como consecuencia, la implementación se vivió como un proceso fragmentado y poco articulado, marcado por la incertidumbre, la sobrecarga de trabajo y la percepción de improvisación constante. Esta brecha entre la teoría y la práctica debilitó la confianza en el proyecto y afectó la capacidad del equipo para adaptar sus tareas a las nuevas exigencias del sistema.

5. Implementación del cambio

Durante la fase de implementación, las brechas previamente identificadas se materializaron y fueron directamente visibles en el trabajo diario de los funcionarios. Las capacitaciones ofrecidas fueron percibidas como insuficientes, centradas principalmente en la explicación superficial de funciones básicas y sin profundizar en los flujos críticos del trabajo realizado por la unidad. Por su parte si se entregaron manuales detallados y guías, pero no existieron instancias de práctica supervisada que permitieran un aprendizaje efectivo previo a la puesta en marcha del sistema. La ausencia de acompañamiento técnico sostenido obligó a los funcionarios a adoptar un aprendizaje autodidacta, en el que debieron resolver dudas “sobre la marcha” mientras cumplían con sus tareas habituales.

Este proceso generó múltiples dificultades como lo fueron, errores derivados del desconocimiento, retrabajos constantes, retrasos en tareas sensibles como remuneraciones y licencias. En lugar de existir una estructura formal de soporte, se configuró un sistema basado en la colaboración entre pares, en el cual quienes lograban comprender un procedimiento lo transmitían al resto del equipo. Aunque esta dinámica refleja un alto compromiso por parte de los funcionarios, también evidencia que la institución trasladó la responsabilidad del aprendizaje hacia los usuarios finales sin entregar las herramientas necesarias.

La literatura especializada advierte que una implementación sin preparación adecuada aumenta la probabilidad de errores, resistencia y estrés organizacional. No obstante, en este caso, la resistencia no se dirigió hacia el sistema PyR como herramienta tecnológica, los cuales admitieron que existen mejoras que entrega el sistema en comparación con INTRANET, sino hacia la forma en que se gestionó su integración. Los participantes del focus group

manifestaron disposición al cambio, pero criticaron la improvisación, la falta de acompañamiento y la presión derivada de tener que aprender mientras cumplían funciones críticas. En consecuencia, la implementación se vivió como un proceso estresante y desordenado, que pudo haber sido evitado con una estrategia más gradual, participativa y consistente con los modelos teóricos de gestión del cambio.

6. Gestión de la resistencia

En lo que respecta a la gestión de la resistencia, los hallazgos muestran que no existió una estrategia institucional orientada a escuchar, contener, orientar o acompañar emocional y operativamente al personal durante el proceso de transición hacia PyR. La resistencia, en este caso, no se manifestó como una oposición directa al cambio tecnológico, sino como una respuesta natural a la falta de información, claridad y apoyo. La incertidumbre experimentada por los funcionarios surgió más que nada por la ausencia de una comunicación temprana, de la escasa preparación previa y de la falta de lineamientos claros sobre cómo enfrentar las tareas críticas asociadas al nuevo sistema.

Desde la perspectiva teórica, la gestión de la resistencia constituye una fase central en los modelos de gestión del cambio, ya que se reconoce que las personas reaccionan emocional y cognitivamente frente a cualquier transformación que altera sus rutinas de trabajo. Estos modelos recomiendan generar espacios de escucha activa, retroalimentación continua y apoyo técnico que permitan disminuir preocupaciones y promover la adopción consciente del cambio. Sin embargo, en la Dirección del Trabajo, no se implementaron mecanismos formales para canalizar dudas o inquietudes. No se habilitaron instancias de diálogo, mesas de trabajo ni canales estables de comunicación técnica, lo que impidió anticipar y gestionar adecuadamente las preocupaciones emergentes.

Ante este vacío institucional, fueron los mismos funcionarios quienes debieron construir estrategias informales de apoyo mutuo. Las conversaciones espontáneas, el compartir soluciones y la búsqueda conjunta de lograr sacar adelante su trabajo permitieron sostener de alguna manera la transición en el día a día. Este comportamiento da cuenta de un fuerte compromiso del equipo, pero también revela que el peso emocional y técnico del cambio fue casi exclusivamente en los usuarios finales. La organización no generó acciones destinadas a disminuir la ansiedad y el desconcierto propios de los procesos de transformación tecnológica.

Es una situación muy particular que la resistencia no se expresó como rechazo al nuevo sistema, sino como una sensación persistente de confusión frente a un proceso que se percibió apresurado y poco acompañado.

7. Evaluación y corrección de resultados

Posteriormente, en la etapa de evaluación y corrección, tampoco se observaron mecanismos estructurados de retroalimentación, monitoreo o seguimiento del proceso. Los problemas emergieron durante la operación diaria y siguen siendo solucionados caso a caso a medida que van apareciendo. Esta forma de gestión reactiva impidió identificar patrones de causa, anticipar contingencias o implementar soluciones preventivas que mejoraran la eficiencia del sistema con el paso del tiempo. La ausencia de mediciones formales dificultó evaluar si los plazos establecidos habían sido adecuados, si los objetivos iniciales se estaban cumpliendo o si era necesario redefinir tareas y responsabilidades para aliviar la carga del equipo. Tampoco existieron indicadores de desempeño o reuniones periódicas destinadas a revisar el avance del proyecto. Los funcionarios señalan que no hubo espacios de evaluación en el cual se discutieran las dificultades, los aprendizajes o los ajustes necesarios para optimizar el uso del sistema PyR. Esto limitó la posibilidad de construir una visión compartida sobre el estado del proceso, así como de generar mejoras progresivas basadas en evidencia. Los entrevistados manifestaron que para la jefatura solo era importante solucionar los errores de remuneraciones, y una vez esto sucedió los otros problemas emergentes no eran prioritarios.

Desde la perspectiva del cambio planificado, esta ausencia de monitoreo constituye un punto a destacar bien significativo. La literatura recalca que la retroalimentación es un componente esencial para sostener el cambio en el tiempo, asegurar su consolidación y realizar ajustes oportunos. Al no contar con estos mecanismos, la Dirección del Trabajo perdió la oportunidad de fortalecer la implementación, corregir desviaciones tempranas y apoyar de manera más efectiva a los funcionarios durante las etapas posteriores que serían el uso total del sistema. Podemos decir que no se consideró la relevancia que tiene la evaluación y retroalimentación como proceso de mejora continua y aprendizaje, sino que se abordó como una respuesta centrada únicamente en resolver urgencias inmediatas.

Finalmente, la fase de generalización, estabilización e institucionalización evidenció que, si bien el sistema logró asentarse con el paso del tiempo, este proceso no fue resultado de una

estrategia institucional orientada a consolidar el cambio, sino del esfuerzo autónomo y la experiencia acumulada por los propios funcionarios de la unidad. La estabilización operativa se produjo principalmente gracias al aprendizaje en base a prueba y error, la práctica cotidiana y la capacidad del equipo para resolver situaciones complejas sin contar con orientaciones formales. No se generaron procedimientos actualizados, manuales internos, protocolos de acción ni lineamientos que aseguren la sostenibilidad del nuevo sistema a largo plazo, elementos que los modelos consideran como esenciales para integrar el cambio en la cultura organizacional.

Como consecuencia, la institucionalización fue limitada y se concentró en mantener la operación diaria más que en formalizar un nuevo modelo de trabajo que garantizara continuidad, eficiencia y claridad operativa. Hay que decir que esta ausencia de estructuración dificultó transformar el aprendizaje adquirido en conocimiento institucional, lo que evitó la posibilidad de sistematizar buenas prácticas y de fortalecer capacidades internas. Todo esto limitó la posibilidad de generar guías o aprendizajes formales que pudieran orientar una experiencia similar en el futuro. Lo vivido quedó principalmente como conocimiento propio del grupo que participó en la implementación, lo que podría afectar la continuidad del proceso ante eventuales cambios de personal o nuevas exigencias organizacionales.

De este análisis podemos concluir que la implementación del sistema PyR respondió más a una necesidad urgente que a un proceso de cambio planificado. Hubo algunos aciertos vinculados a la capacidad adaptativa del personal y al compromiso con la continuidad del servicio, pero también deficiencias importantes en comunicación, planificación, diagnóstico, acompañamiento y evaluación. Estos resultados dejan en claro la importancia de comprender que la modernización tecnológica en la administración pública no puede desvincularse de la gestión del cambio ni de la gestión de procesos. Los sistemas no fallan por sus características técnicas, sino por la manera en que se integran en una estructura organizacional, humana y burocrática. Por ello, los aprendizajes derivados de esta experiencia resultan fundamentales para mejorar futuros procesos de transformación institucional, promoviendo una gestión más participativa, anticipatoria y sostenida en el tiempo.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación tuvo como propósito analizar el proceso de implementación del sistema de gestión de recursos humanos PyR (Personal y Remuneraciones) en la Dirección Nacional del Trabajo, durante el período 2022–2024, desde la perspectiva de la gestión del cambio y la gestión por procesos, considerando las percepciones del equipo perteneciente a la Unidad de Gestión Administrativa y los antecedentes institucionales que motivaron el proceso. Para ello, se desarrolló un estudio de carácter cualitativo y descriptivo, basado en la aplicación de un focus group y en la comparación entre la experiencia práctica de los funcionarios y los modelos teóricos revisados.

En primer lugar, el análisis permitió constatar que la decisión de implementar el sistema PyR respondió a una necesidad real y compartida por los funcionarios de la institución, frente a las limitaciones operativas del sistema anterior INTRANET, específicamente en lo que respecta a la gestión de remuneraciones. Si bien la necesidad de cambio era evidente para los funcionarios, esta no fue formalizada ni comunicada de manera institucional, lo que impidió generar un sentido de urgencia compartido, un concepto fundamental en cualquier comienzo propuesto por los modelos teóricos de gestión del cambio. De este modo, el cambio fue comprendido por los participantes como una reacción a fallas críticas urgentes, en vez de una estrategia planificada de modernización organizacional. La transición se caracterizó por una escasa comunicación institucional, una limitada participación de los funcionarios en las etapas iniciales y la ausencia de un diagnóstico profundo de los procesos existentes, elementos que según la literatura especializada, resultan fundamentales para facilitar la adopción de cambios en contextos organizacionales complejos.

Asimismo, desde la perspectiva de la gestión por procesos, el análisis permitió identificar que la implementación del sistema PyR no contó con una revisión integral ni con un ajuste claro de los procesos asociados a la gestión de recursos humanos. La migración de la información desde el sistema anterior se realizó, en gran medida, manteniendo las mismas estructuras, prácticas y datos existentes del sistema anterior, lo que provocó que inconsistencias ya presentes en INTRANET se trasladaran al nuevo sistema. Esta situación generó diversas dificultades operativas durante las primeras etapas de funcionamiento de PyR, especialmente en procesos críticos como la liquidación de remuneraciones, lo que permite afirmar que la incorporación de

una herramienta tecnológica, por sí sola, no asegura mejoras en la gestión si no va acompañada de una revisión previa de los procesos que se buscan optimizar.

En este contexto, la investigación permitió destacar el rol que desempeñó el equipo de la Unidad de Gestión Administrativa en la estabilización progresiva del sistema. Esto frente a un proceso de implementación marcado por la falta de planificación, capacitación estructurada y acompañamiento institucional. Fue el conocimiento acumulado, la experiencia previa y la capacidad de adaptación de los funcionarios los factores que permitieron sostener la continuidad operativa y responder a los eventos que surgieron durante la transición. No obstante, este proceso de aprendizaje se desarrolló principalmente de manera informal, sin traducirse en la generación de procedimientos estandarizados, manuales actualizados o mecanismos formales de transferencia de conocimiento.

Por otra parte, el análisis de las percepciones del equipo permitió comprender que la disminución de la resistencia al cambio estuvo vinculada principalmente a la necesidad de asegurar la continuidad del funcionamiento institucional, más que a una incorporación sostenida al proceso de transformación. En este sentido, el proceso evidenció manifestaciones de lealtad organizacional, las cuales las podemos asociar a contextos de presión operativa y resolución de situaciones críticas, sin que ello derivara necesariamente en una apropiación positiva y estable del sistema por parte de los usuarios, tal como lo plantean los modelos teóricos de gestión del cambio.

Finalmente, los resultados obtenidos permiten concluir que, si bien el sistema PyR logró consolidarse operativamente con el paso del tiempo, dicho resultado no fue consecuencia de una gestión del cambio planificada, sino más bien del esfuerzo y compromiso del equipo directamente involucrado. Esta experiencia pone en evidencia la importancia de abordar los procesos de modernización en la administración pública desde una mirada integral, considerando no sólo la dimensión tecnológica como una solución a todo, sino también tener en cuenta los procesos organizacionales y el factor humano, como elementos fundamentales para asegurar cambios sostenibles y que puedan responder a los objetivos institucionales.

Este análisis fue posible de hacer a partir de la identificación de los principales conceptos asociados a la gestión del cambio y a la gestión por procesos, los cuales permitieron construir un marco interpretativo para comprender la experiencia de implementación del sistema PyR. Desde esta perspectiva, las limitaciones del sistema INTRANET no se presentaron únicamente

como fallas técnicas, sino como problemas que impactaban directamente en la gestión diaria, especialmente en procesos críticos como las remuneraciones, generando presión operativa y desgaste en el equipo. Esta lectura teórica se alineó con lo expresado por los funcionarios durante el focus group, quienes reconocieron de manera transversal la necesidad de un cambio, pero también evidenciaron que dicho proceso se desarrolló sin una planificación clara ni instancias formales de preparación. De este modo, la articulación entre los conceptos teóricos y las percepciones del equipo permitió comprender el proceso de implementación no solo como una actualización tecnológica, sino como un cambio organizacional con implicancias directas en las personas y en los procesos.

Este análisis fue posible de hacer a partir de la identificación de los principales conceptos asociados a la gestión del cambio y a la gestión por procesos, los cuales permitieron comprender de mejor forma la experiencia de implementación del sistema PyR. Desde esta mirada, las limitaciones del sistema INTRANET no se manifestaban únicamente como fallas técnicas, sino que impactaban directamente en la gestión diaria de los funcionarios, especialmente en procesos críticos como remuneraciones, generando presión operativa, desgaste en el equipo y una mayor carga laboral. Estas condiciones se alinearon con lo expresado por los funcionarios durante el focus group, quienes reconocieron de manera transversal la necesidad del cambio, pero también señalaron que dicho proceso se desarrolló sin una planificación clara ni instancias suficientes de preparación. De este modo, la relación entre los conceptos teóricos y las percepciones del equipo permitió comprender que la implementación del sistema PyR no correspondió solamente a una actualización tecnológica, sino que a un proceso de cambio organizacional con efectos directos en los usuarios y en los procesos de la Dirección del Trabajo.

Por lo anterior, y considerando los modelos de gestión del cambio y gestión por procesos revisados, es posible proponer una serie de recomendaciones orientadas a fortalecer futuros procesos de implementación tecnológica y de cambio a modo general al interior de la institución.

En primer lugar, frente a la brecha asociada a la ausencia de una comunicación formal y de un sentido de urgencia compartido, se sugiere el diseño e implementación de un plan de comunicación del cambio. Este con el fin de explicar de manera clara las razones que motivan la incorporación de nuevas tecnologías o cambios, los objetivos del proceso, los beneficios esperados y los impactos en los procesos usados y en los usuarios. Una comunicación

estructurada y oportuna contribuiría a disminuir la incertidumbre inicial y a generar una mejor disposición frente al cambio desde las etapas tempranas del proceso.

Respecto de la limitada participación de los funcionarios en las fases iniciales de la implementación, se sugiere incorporar instancias de participación temprana que permitan recoger las necesidades, expectativas y experiencias de los usuarios del sistema. Estas instancias podrían materializarse a través de espacios de diálogo, mesas de trabajo o cualquier mecanismo de retroalimentación previos a la puesta en marcha de la herramienta tecnológica o cambio, favoreciendo una mayor apropiación del proceso y una mejor adecuación del sistema a los requerimientos reales de la institución.

En relación con el diagnóstico, se sugiere realizar un análisis previo de los procesos asociados a la gestión de recursos humanos antes de la implementación tecnológica, esto también es aplicable para cualquier tipo de cambio organizacional. El diagnóstico debería considerar el mapeo de procesos, la identificación de puntos críticos y riesgos operativos. En el caso de la dirección del trabajo, la revisión de la calidad de la información existente en el sistema anterior es un acto fundamental para el traspaso de información. Contar con este diagnóstico permitiría evitar la migración de inconsistencias y alinear la herramienta tecnológica con los procesos reales de la institución. El diagnóstico ayuda a ver la realidad a la cual se enfrenta el encargado del cambio.

Definir metas y planificar el cambio resulta fundamental para orientar el proceso y dar claridad con respecto a lo que se espera lograr, en qué plazos y con qué recursos. En el caso de la implementación de PyR, uno de los principales problemas fue la existencia de un objetivo amplio y general, sin la definición de metas intermedias, de corto plazo y alcanzables, que permitieran ordenar el trabajo y monitorear avances de manera progresiva. Asimismo, estas metas no siempre fueron comunicadas de manera clara al equipo, lo que generó solicitudes en plazos acotados sin considerar adecuadamente la carga laboral ya existente por parte de los funcionarios. Frente a ello, se sugiere que la definición de metas forme parte central de la planificación del cambio, permitiendo visualizar qué se quiere hacer, en qué tiempo y bajo qué condiciones, evaluando su viabilidad con el fin de facilitar una adopción más gradual del sistema.

Durante la implementación, se sugiere asegurar instancias de apoyo técnico y operativo permanentes, especialmente en las primeras etapas de uso del sistema. El acompañamiento continuo permite resolver dificultades de manera oportuna y ajustar procedimientos según las necesidades nuevas que puedan ser detectadas. Asimismo, se sugiere mantener canales de comunicación activos que permitan informar avances, resolver dudas y reforzar el sentido del cambio durante su ejecución.

En cuanto a la gestión de la resistencia, se sugiere reconocerla como una respuesta esperable dentro de los procesos de cambio y abordarla de manera anticipada. Siempre existirá resistencia, el objetivo es disminuirla, para esto la participación, la comunicación clara y la capacitación oportuna constituyen herramientas clave para reducir resistencias e incertidumbres. Gestionar la resistencia de forma planificada permite avanzar a una aceptación activa del cambio con el fin de la incorporación del cambio más sostenida.

Finalmente, resulta relevante incorporar instancias periódicas de evaluación del progreso del proceso de cambio, estas con la finalidad de identificar oportunamente dificultades, corregir errores y realizar ajustes en función de la experiencia acumulada durante la implementación. El análisis realizado reafirma que las bases de un cambio organizacional efectivo se sustentan en la existencia de una visión clara, construida a partir de la identificación del problema que se busca abordar, junto con una planificación que defina cómo se pretende resolverlo, en qué plazos y con qué actores involucrados. Asimismo, la gestión del cambio explícitamente reconoce la resistencia como una respuesta esperable, generando estrategias para abordarla, así como promover instancias de comunicación permanentes que permitan alinear expectativas, reducir la incertidumbre y acompañar a los funcionarios a lo largo del proceso.

BIBLIOGRAFÍA

Alejandro Jiménez Collante y Mercedes Villanueva Flores. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*. Obtenido de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/79666218/13-libre.pdf?1643303128=&response-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/79666218/13-libre.pdf?1643303128=&response-content-)

[disposition=inline%3B+filename%3DLos estilos de liderazgo y su influencia.pdf&Expires=1751438807&Signature=DH9FwoZ08g9hpqgnprAjdTWMHa0Sogs31FlIYTDaoWy3istoJXnro6H63cvS3rdWj01IN0XKTIGpZWeCp5r8nD0wEWWRIqz4wAVUWfiE3rzMQOjfiHTiDGEzVpx4QBSl9v97CJzvBqY9GkJMTpmKwHUIueWADkkz4beV-ExoEh22mpAtIf5~f~OWyJCLVdUeVXof9IEEhDaogGdC3xcY3hVnLDneTN8FxZVFoBnxoN4aYdp98OEDv7OOn88pqCw71uYivWINqInNyRl0YWZwxZoVRUXu78prErzBqmhKW0d3GBZeWjZX7jRfYvpByLfgYc5DsObPJjPmtAsq-mNpA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/79666218/13-libre.pdf?1643303128=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLos_estilos_de_liderazgo_y_su_influencia.pdf&Expires=1751438807&Signature=DH9FwoZ08g9hpqgnprAjdTWMHa0Sogs31FlIYTDaoWy3istoJXnro6H63cvS3rdWj01IN0XKTIGpZWeCp5r8nD0wEWWRIqz4wAVUWfiE3rzMQOjfiHTiDGEzVpx4QBSl9v97CJzvBqY9GkJMTpmKwHUIueWADkkz4beV-ExoEh22mpAtIf5~f~OWyJCLVdUeVXof9IEEhDaogGdC3xcY3hVnLDneTN8FxZVFoBnxoN4aYdp98OEDv7OOn88pqCw71uYivWINqInNyRl0YWZwxZoVRUXu78prErzBqmhKW0d3GBZeWjZX7jRfYvpByLfgYc5DsObPJjPmtAsq-mNpA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Ángelo Benvenuto Vera (2006). *Implementación De Sistemas Erp, Su Impacto En La Gestión De La Empresa E Integración Con Otras Tic*.

Antonio Barba Álvarez (2000). *Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración*

Connecticut's Official State Website. (2020). *John Kotter's Eight Step Change Model*. Obtenido de: https://portal.ct.gov/-/media/sde/turnaround/school-improvement-resources/kotters_model.pdf

CSC Chile. (sf). *Personal y Remuneraciones*. Obtenido de: <https://www.csc-chile.com/portfolio/pyr/>

DIPRES. (2024). *LEY DE PRESUPUESTOS DEL SECTOR PÚBLICO AÑO 2024*. Obtenido de: https://www.dipres.gob.cl/597/articles-330063_doc_pdf.pdf

Dirección del Trabajo. (2018). Resolución Exenta N°100 Organigrama Nivel Central. Obtenido de: <https://dt.gob.cl/transparencia/Res-Exta-100-20180125-Establece%20nueva-denominac-RRHH.pdf>

Dirección del Trabajo. (s.f). Acerca de la DT. Obtenido de: <https://www.dt.gob.cl/portal/1626/w3-propertyvalue-81298.html>

Dirección del Trabajo. (s.f). Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas. Obtenido de: <https://www.dt.gob.cl/portal/1626/w3-propertyvalue-22986.html>

Dirección del Trabajo. (s.f). Organigrama Nivel Central. Obtenido de: <https://www.dt.gob.cl/portal/1626/w3-article-61305.html>

Disha Gupta (2022). 6 Types of Organizational Change, Explained. Obtenido de: <https://whatfix.com/blog/types-of-organizational-change/>

Eva Rimbau Gilabert y Josep Burcet Llampayas. (2013). Modelos de Cambio Planificado En Las Organizaciones. Obtenido de: https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/184_ac/modulo4/contenidos/documentos/Anexo1-ensayo-cambio-organizacional.PDF

H. Igor Ansoff, Daniel Kipley, A. O. Lewis, Roxanne Helm-Stevens, Rick Ansoff. (2019). *Implanting Strategic Management*. Obtenido de: <https://library.emaan.edu.pk/dashboard/Book/ebook/book/Implanting%20Strategic%20Management.pdf> - página 473

Idalberto Chiavenato. (2000). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*

Idalberto Chiavenato. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*

Juan Clerc A., Angélica Saldivia B. y Marisela Serrano G. (2006). *Liderazgo y su Influencia Sobre El Clima Laboral*. Obtenido de:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48327649/Liderazgo_y_su_influencia_sobre_el_clima_laboral-libre.pdf?1472199204=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLIDERAZGO_Y_SU_INFLUENCIA_SOBRE_EL_CLI MA.pdf&Expires=1751438402&Signature=aTYa5vMs16sAFqH9BMAhs99rSZm1sHRFRhYt iWqNZdR6eeaRHy74nN6-Y1vX1OzyZdm8ke1Ys6qgUVhh4yoCqIj~LYH9klZcIbwo0P8OWf7yh3ft4CM5sgJ6XuDM1b9c u4X4fi6IEADpAQcpsyu2~7PYbimf7leKF8dOAJU~gRIOrPMtHCnH6BOJEe2JGVAY863xrrld UdtN5zKt0u1bBaOOXsc6VSup5NxWdyZJr4QVjZVFkeBpsDrX6trrFz~PaMY0aWvq73Wd~nl kp72sKl2PJLffHFQYnzOl72SlJB1uwltC4VBZWlH1iSRxBGy--4~OgDmgP5pL~R8PqT3IA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Klaus, H., Rosemann, M., & Gable, G. G. (2000). *What is ERP?* *Information Systems Frontiers*, 2(2), 141–162. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/220199006_What_is_erp

Kotter INC. (1996) *The 8 Steps for Leading Change*. Obtenido de: <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>

Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (2021). *DFL. 2- Dispone La Reestructuración y Fija Las Funciones De La Dirección Del Trabajo*. Obtenido de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?i=3485>

Ministerio Del Trabajo Y Previsión Social. (2025). *Ley 21327 - Modernización De La Dirección Del Trabajo*. Obtenido de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1158983>

Priyanka Malik. (2025). *Modelo de tres etapas de la teoría del cambio de Lewin: descripción general*. Obtenido de: <https://whatfix.com/blog/lewins-change-model/>

Sandra Ma Hutchinson Heath. (sf). *El liderazgo, un desempeño efectivo*. Obtenido de: <https://mep.janium.net/janium/Documentos/liderazgo.pdf>

Sin nombre. (2005). *Unidad 2*. Obtenido de: http://ual.dyndns.org/biblioteca/Org%20%20Direccion%20Inst%20Educativas/Pdf/Unidad_02.pdf

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de:

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comp
ortamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comp%20ortamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Verónica García Martínez. (2002). *El Cambio Organizacional*. Obtenido de:

[https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/184_ac/modulo4/contenidos/documentos/Anexo1-
ensayo-cambio-organizacional.PDF](https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/184_ac/modulo4/contenidos/documentos/Anexo1-ensayo-cambio-organizacional.PDF)

Powell, R., Single, H., & Loyd, K. (1996). *Focus Groups in Mental Health Research: Enhancing the Validity of User and Provider Questionnaires*. *International Journal of Social Psychiatry*. 42(3), 193-206.

Instituto Europeo de Posgrado. (sf). *Gestión por Procesos*. Recuperado de:

https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/biblioteca/pdf/gestion_calidad/clase2_pdf1.pdf

Roberto Hernandez Sampieri. (2014). *Metodología de la investigación 6º edición*. Obtenido de:

[https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia
_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)

ANEXOS

Anexo 1

Preguntas del Focus Group: Implementación del software PyR en la Dirección Nacional del Trabajo

Objetivo: Recoger las percepciones, experiencias y aprendizajes de los funcionarios sobre el proceso de implementación del software PyR, identificando los factores facilitadores, las resistencias y las oportunidades de mejora desde la gestión del cambio y la gestión por procesos.

Bloque 1: Contexto y experiencia inicial

(Fases 1, 2, 3 y 4: desarrollar la necesidad del cambio, establecer una relación colaborativa, diagnosticar los problemas y establecer metas/planes)

1. ¿Qué motivaciones o problemas justificaban el cambio de sistema, según su experiencia o según lo que informó la institución? 1
2. ¿De qué manera se les comunicó la necesidad de implementar el nuevo sistema PyR? ¿Sintieron que comprendieron el propósito del cambio? 1 y 2
3. En las primeras etapas del proceso, ¿hubo espacios de participación o diálogo entre los funcionarios y los encargados del cambio? ¿Sintieron que pudieron aportar sus ideas o preocupaciones? 2
4. Antes de iniciar la implementación, ¿se realizó algún diagnóstico o evaluación del sistema anterior (INTRANET)? De ser así ¿Conocieron sus resultados? 3
5. ¿Conocieron los objetivos o metas que se esperaban alcanzar con el cambio? ¿Sintieron que existía un plan de acción claro? 4

Bloque 2: Proceso de implementación

(Fases 5: iniciar los cambios)

6. ¿Cómo vivieron el proceso de implementación del software PyR dentro de su unidad? 5
7. ¿Hubo espacios formales de capacitación o acompañamiento? ¿Fueron suficientes?
8. ¿Se presentaron dificultades o resistencias durante el proceso de adaptación al nuevo sistema? De ser así ¿Cuáles fueron? 5

9. Durante la implementación, ¿cómo percibieron la comunicación, el liderazgo y la coordinación entre las unidades involucradas? 5
10. ¿Qué rol tuvieron las jefaturas o líderes de proyecto en acompañar, motivar o guiar el proceso de cambio dentro de su unidad? 5
11. ¿Qué factores consideran que facilitaron o dificultaron el proceso de implementación? 5

Bloque 3: Evaluación y aprendizajes

(Fases 6 y 7: generalizar y estabilizar el cambio, y lograr una relación terminal)

12. ¿Qué aprendizajes personales y colectivos creen que dejó este proceso en su equipo o en la institución? 6
13. ¿Qué aspectos consideran que aún requieren ajustes o mejoras para consolidar el cambio? 6
14. ¿Creen que las nuevas prácticas introducidas con el sistema PyR se han incorporado de forma permanente en la cultura de trabajo de la unidad? 7
15. Si pudieran repetir el proceso de implementación, ¿qué cosas harían de manera diferente? 7
16. ¿Qué recomendaciones darían a otras instituciones públicas que enfrenten cambios similares? 7

Focus Group 1

Entrevistados: Tres funcionarios de la Unidad de Gestión Administrativa de la Dirección del Trabajo

Objetivo: Recoger las percepciones, experiencias y aprendizajes de los funcionarios sobre el proceso de implementación del software PyR, identificando los factores facilitadores, las resistencias y las oportunidades de mejora desde la gestión del cambio y la gestión por procesos.

Fecha: 3 de Noviembre del 2025

Hablante 1

La primera pregunta. ¿Qué contexto? ¿Qué motivaciones o problemas justificaban el cambio del sistema según su experiencia o según lo que informó la institución?

Hablante 2

Entiendo que fue el tema remunerado. Jurái pasó todo el tema del cambio desde el sistema. Cómo si, como en el caso mío, licencias, era un tema vinculante con remuneración y por eso se que se tuvo que implementar en también en lo de licencia.

Hablante 1

Pero usted ¿le informaron de los problemas?. ¿Se le informa que a ver un cambio?. ¿Lo informaron ustedes a su jefatura?.

Hablante 2

No, nunca.

Hablante 1

Ya.

Hablante 2

Fue efectivo... osea la decisión ya que el sistema ya estaba como andando, tuvimos que echarlo a la espalda. Ahora el sistema antiguo... de diseño actúa como colapsando. En el tema de informática, ya la capacidad de información ya no estaba dando nada..

Hablante 1

Ya. De qué manera se les comunicó la necesidad de implementar el nuevo sistema PyR? Sintieron que comprendieron el propósito del cambio.

Hablante 4

No, pero fue como un día para implementar.

Hablante 3

Pucha avisaron pero, de repente, apareció que estaba implementado porque supone que hasta yo iba ayuda a poblarlo. Pero. Pero la gente que estuvo a lo mejor presencial.

Hablante 1

¿Había gente presencial?

Hablante 3

Sí, sí, todo lo que era los chiquillos jóvenes que eran legales. El A el B, el A2, A4. Los de otros planetas, los de otros planetas ellos estaban.

Hablante 3

Bueno, A4 sigue a él, tampoco la comunica. Conceptos se hizo entre 4 pares. Ellos lo decidieron, porque querían que nosotros, yo creo que la pusiéramos más resistencia.

Hablante 1

Bueno, pregunta 3. En las primeras etapas del proceso, u espacios de participación o diálogo entre los funcionarios y los encargados del cambio.

Hablante 3

¿Una reunión creo que yo participé y puse mi apreciación? Pero después ya no me invitaron.

Hablante 4

(se ríe)

Hablante 1

¿Usted fue a esta reunión.? (Refiriendome a hablante 2)

Hablante 2

Sí, oh. (asiente dando a asumir que la reunión no fue de su agrado). Si, pero la verdad es que insisto. Esto fue diseñado en privado, de hecho, me costó mucho. Estuve con mucha resistencia al tema del nuevo cambio.

Hablante 1

De hecho, la continuación de la pregunta es sintieron que pudieron aportar su idea o preocupación ...No.

Hablante 3

Por eso yo creo que después también siguieron y no nos incorporaron nada. Estuvo no alcanzó aquella noche, ya estaba libre todo.

Hablante 2

Yo creo que a quién te podría ayudar más a las preguntas es (persona entrevistada en focus group 2) porque ya llegó.

Hablante 1

Es que necesito las respuestas de todos y con esa respuesta yo voy a ser como... analizar, por eso necesito que todos necesites todos. Da igual que tu respuesta sean pocas. Todas las respuestas me sirven. Es para el grupo más que nada. La siguiente pregunta es, antes de iniciar la implementación, se realizó algún diagnóstico o evaluación del sistema anterior al internet... De ser así ¿conocieron sus resultados?

Hablante 3

Desconozco.

Hablante 4

No lo sé

Hablante 1

El sistema anterior...Por qué, me explico, tienen que decir va a haber un cambio de sistema. Se tiene que decir antes no se "El sistema este está malo" y tiene que decir por qué está malo.

Hablante 2

...yo creo que el sistema (antiguo) creo que no está mal.

Hablante 3

Lo que hay que hacer lo que pasa es que raro. No se articulaba que no calculaba más sino que el pago de remuneración se llevaba como plantilla. Y dijeron que estaban haciendo mal los cálculos. Entonces, por eso quisieron implementar PyR para remuneración. Pero tenía que alimentarse de nosotras. Pero como dice pasó como todo al revés.

Hablante 1

Bueno, conocieron los objetivos o metas que se esperaban alcanzar con el cambio sintieron que existía un plan de acción claro. (Las entrevistadas nuevamente hacen un gesto negativo) ...No. ¿A usted no le mostraron cómo va?

Hablante 3

Poco a poco uno participa en lo que se estaba implementando pero por cuenta propia. ¿Pero fuera?. El sistema...Desconocemos todo lo que está en él.

Hablante 1

Pero es importante porque debieron dejarlas hablar.

Hablante 3

Así es, incluso tuvimos que solos... tuvimos que aprender solos. De forma autodidacta, por lo que nadie lo enseñó. Nada. E incluso era tan peligroso que esto iba a alimentar remuneraciones, que nosotros, nuestros movimientos que ingresáramos ¡podrían dejar la embarrada!.

Hablante 1

Ya es el segundo bloque. Nuevamente ¿Cómo vivieron el proceso de implementación del software PyR dentro de su unidad?

Hablante 2

No la vivimos de una manera buena, por lo que yo te decía porque. Me costó embarcarme cuando yo fui como un... trabajando en el otro sistema. Entonces como era como distinto... no. Hoy día ya lo encuentro más amigable, pero al principio. Era más largo ingresar una licencia. La tramitación no se... porque era por otro carril. Todavía no lo entiendo bien, el tema del ingreso, eso lo veías tú (Hablante 1).

Hablante 3

Yo lo viví. Con resistencia por mucho tiempo porque vi que esto iba enfocado, no a mejorar mi gestión en cuanto a mis tareas, sino que yo me tenía que acomodar para alimentar algo que a mí me da exactamente lo mismo, si le funciona remuneración, o no. Esto es lo que no entendía yo. ¿Por qué, de nosotros teníamos que ¡nosotros! acoplarnos a este sistema? Para que remuneraciones funcione o sea antes siempre tuvimos un sistema para nosotros, adecuado lo que nosotros necesitamos... a lo mejor la (persona de la unidad) con el A4 ellos sí les sirve

mucho más como está implementado el tema y más, pero nosotros tenemos que el día de hoy, estar inventando los movimientos, como para poder ingresarlo para que no afecte ese pago. Es que todavía me resisto.

Hablante 1

¿Nosotros? Usted y A3 Y cómo de nominaría con ese sector?

Hablante 3

Es el nombramiento. El movimiento del personal, administrar la función. Nombramiento.

Hablante 1

¿Hubo espacios formales de capacitación o acompañamiento? ¿Fueron suficientes? (nuevamente las entrevistadas hacen muecas) No, no. No hubieron?

Hablante 2

Si hubieron, yo no participé.

Hablante 4

Yo tampoco.

Hablante 1

Ya, por eso, ya. Siguiendo pregunta ¿Se presentaron dificultades o resistencias durante el proceso de adaptación al nuevo sistema? de ser así ¿cuáles fueron?

Hablante 3

Bueno ya lo dije ya, sí. Qué se presentaron problemas, Se presentaron resistencias y los problemas que hubieron justamente no se entiende para el tema de movimiento (trabajo que hace). La forma como de ingresar (en el sistema antiguo cada uno podía ver su hoja de vida con facilidad, con PyR por algún motivo no pueden) porque la gente ya lo han reclamado. ...Por qué estaban acostumbrados en el otro a visualizar realmente... por ejemplo la hoja de vida en el centro de la institución? (no se entiende la grabación) Pero ese no lo tiene (PyR)

Hablante 1

Ya. Durante la implementación, ¿cómo percibieron la comunicación, el liderazgo y la coordinación entre las unidades involucradas? Si es que no hubo también es una respuesta.

Hablante 3

La dirección a la hora de la selección tampoco, todavía no puede implementar lo que sirve como poblado en otro sistema... para que selección se pueda alimentar por el tema de (término que no se entiende) Pero todavía no pueden hacerlo, No se si alguna vez lo van a lograr. (Aquí se refiere a otra unidad que igual debería usar PyR pero todavía no lo hacen, esto debido a que no han podido poblar el sistema con su información).

Hablante 1

¿Qué rol tuvieron las jefaturas o los líderes de proyecto en acompañar motivar o guiar el proceso de cambio suya?... ¿No hubo?

Hablante 3

Para nada

Hablante 1

Ya... no eran la jefatura o líder del proyecto, acompañamos... ¿guiar?. Alguien que haya, no se, ¿acompañado?

Hablante 2

Mira yo te explico, la cosa es que el PyR ya se tenía comprado como hace un año, pero todavía no lo habían implementado. Entonces, por esa razón, llego la (persona que trabajaba en la unidad) para implementar. Ya como esto está funcionando funcionando chao. Olvidamos.

Hablante 1

Bueno entonces seguimos. ¿Qué factores consideran que facilitaron o dificultaron el proceso de implementación? ¿Qué estaba pasando en ese momento que hay sola cosa más difícil o más fácil?

Hablante 3

Estábamos en la época de pandemia y nosotros estábamos en teams Así es, entonces también hizo una dificultad. Claro, un proceso online. Además de estar en encasillamiento. Uuuhhh no,

en la dirección del trabajo estábamos pasando por el proceso de encasillamiento, y uff ¿que no empeoró?. Además del problema con el ingreso de los movimientos. Por qué ahí si que tuvimos que readecuar todo lo que era el movimiento para que pudieran reflejarse para que pagaran la remuneración. Por qué hay mucha gente que pasaba a la planta. Y, para que pudiera remunerarse y no estar malo, tuvimos que ir...Modificando otro movimiento. Cerrando otros movimientos anteriores.

Hablante 4

Para que pudiera solamente, reflejar. El movimiento de encastellamiento. Pero no era la realidad, no lo era.

Hablante 3

Por qué de repente teníamos que estar cerrando a lo mejor una destinación. Dejándola con tal fecha a la fecha que empezaban en casi...mira. Entonces eso fue el campeonato de los problemas.

Hablante 1

Tercer bloque. Qué aprendizaje personales y colectivos creen que dejó este proceso en su equipo o institución? ¿Qué aprendieron... no aprendieron nada?

Hablante 2

Lo hicieron mal, no, no implementaron nada bien. Yo he aprendido el tema licencia pero a la marcha. Pero igual con respecto a eso de la participación... como no hubo tiempo... todo desordenado.

Hablante 4

Odíamos el nuevo sistema.

Hablante 1

¿Qué aspectos consideran que aún requieren ajustes o mejoras para consolidar el cambio?

Hablante 3

Yo pondría mucho. Hay muchas cosas que mejorar. El problema que es, lo que hemos pedido, por lo menos, que en cuanto a nosotros no podemos. (el sistema) no me ayuda, prefiero el (sistema) antiguo.

Hablante 1

Aquí se refiere con eso. (da a entender que pidió apoyo a alguien)

Hablante 3

Cómo nosotros, por ejemplo justamente si de repente hay una aspiración de que funcione. Los movimientos (hace muecas) no lo puedo ingresar a veces como asignación de funciones. (da a entender que debe hacer un proceso largo para poder ingresar asignación de funciones)

Hablante 2

No puedo hacer ciertas cosas por qué afecta el pago de remuneraciones. Entonces, de repente, incluso Tengo que yo poner un movimiento falso para que si afecte a remuneraciones.

Hablante 3

No sé, eso, no hay posibilidades de modificarlo. Por qué yo tengo que funcionar con el ingreso del movimiento. Siempre en cuando pagamos algo de repente, ingresar algo mal y que afecta a remuneraciones porque hay cierto movimiento que se afecta en remodelaciones, y eso nos afecta. Y si llegó a egresar, se va a pagar mal.

Hablante 2

Un tema, lo que me pasa con licencias médicas. Por ejemplo el sistema el otro día no me dice que ya hay una licencia ingresada, me duplica... tenía ingresado dos licencias... eso por ejemplo no pasaba con el sistema antiguo porque ya estaba tomado como que ese periodo no es funcional... pero es algo del número de licencias. Aunque sea la misma licencia para el mismo rey, con la misma cantidad de días que se conoce. Yo lo vi, por el otro día con el informe que sigue.

Hablante 3

-Da a detalle un problema en específico que le sucede que no es relevante para este análisis-

Hablante 1

¿Creen que las nuevas prácticas introducidas con el sistema PyR se han incorporado de forma permanente en la cultura de trabajo de la unidad?

Hablante 3

En la unidad, si parece, pero es porque ya tenemos que trabajar con el sistema.

Hablante 2

Ahora sí, totalmente, no tenemos otra opción, el sistema antiguo no funciona.

Hablante 1

Si pudieran repetir el proceso de implementación, ¿qué cosas harían de manera diferente?

Hablante 3

De partida haría como dijo el A3. Primero empezaríamos con todo el tema de personal primero. (hace referencia a respuestas del focus group 2). Seguiría a implementar con la información a UGA, ya con eso listo en nuestra unidad. De ahí si le pasaría a implementar para remuneración.

Hablante 1

Y con respecto a jefatura con respecto a ¿cómo lo involucra?... o sea ustedes que estuvieron en el proceso... harían como algún cambio con respecto a eso.

Hablante 3

Aquí yo no me meto.

Hablante 1

La última pregunta ¿Qué recomendaciones darían a otras instituciones públicas que enfrenten cambios similares?

Hablante 2

Yo creo que antes de tomar una decisión así, deben involucrar a los equipos.

Hablante 3

Un sentido de villa.

Hablante 2

Recordando que hablaste de una planificación... mmmm... de planificación. Bajar la información a todos, aquí se tiene que trabajar juntos.

Hablante 4

Claro.

Hablante 1

Terminada, ¡Gracias!

Focus Group 2

Entrevistados: tres funcionarios de la Unidad de Gestión Administrativa de la Dirección del Trabajo

Objetivo: Recoger las percepciones, experiencias y aprendizajes de los funcionarios sobre el proceso de implementación del software PyR, identificando los factores facilitadores, las resistencias y las oportunidades de mejora desde la gestión del cambio y la gestión por procesos.

Fecha: 7 de Noviembre de 2025

Entrevistadora:

El primer bloque es contexto y experiencia inicial. La primera pregunta es: ¿Qué motivaciones o problemas justificaban el cambio de sistema según su experiencia o según lo que le informó la institución? O sea, ¿qué les dijeron a ustedes? O sea, lo primero que quiero saber es cómo se originó esta necesidad del cambio, si fueron ustedes quienes dijeron: Tenemos un problema con la intranet y necesitamos un nuevo sistema, o si fue el mismo departamento que les dijo: Vamos a cambiar el sistema por estos motivos, si les informaron eso.

Altavoz 2

A ver, nos informaron que era una decisión de cambiarlo, pero el problema se motiva, entiendo yo, por remuneraciones, sobre todo.

Altavoz 3

Participa con remuneraciones.

Altavoz 2

Había todo un tema con el pago de remuneraciones, la manualización del sistema, la dependencia de funcionarios más que de sistemas en el área de remuneraciones. Entonces, y con los campos que querían implementar en remuneraciones, necesitaban buscar una plataforma, inicialmente entiendo, va a ser de remuneración y terminaron comprando el paquete completo de PyR. ¿O me equivoco?

Altavoz 3

Claro, está bien lo que dice A2, porque lo que tiene que ver con el cambio de sistema es por parte con remuneraciones, porque estaban teniendo problemas, sobre todo en el tema de impuesto. No estaba haciendo bien el proceso de impuesto en el sistema antiguo. Y la motivación de comprar un nuevo sistema y todos los sistemas que estaban en el mercado no eran sistemas solamente de remuneraciones, sino que eran sistemas integrados, que eran unos ERP o sistemas de gestión que tenían integrado todo el módulo de personal. A eso apunta que se haya comprado un sistema que tuviera mayor integración. De hecho, el otro sistema nosotros teníamos... Eran de desarrollo interno del servicio, ya no tenían los códigos fuentes para poder actualizarlo. Y eso motivaba buscar afuera, ya no con algo interno, sino que buscar afuera en el mercado algún sistema que nos pudiera ayudar, primero en remuneraciones y segundo, que teníamos disparidad a veces de información, lo que generaba duplicidad de ingresos de información, tanto en el sistema que era un repositorio de recursos humanos como con el de remuneración. Y eso podría tener con el riesgo de que no construyera la misma información. Eso es básicamente lo que motiva.

Entrevistadora

La segunda pregunta es: ¿De qué manera se les comunicó la necesidad de implementar el nuevo sistema PYR? Y si sintieron a ustedes que comprendieron el propósito de este cambio. O sea, bueno, la pregunta en realidad es... Todo esto fue bastante informal.

Altavoz 2

Nos fuimos enterando más por conversación que como... Hasta donde yo entiendo que por una... No recuerdo que nos hayamos juntado con todos a ver la necesidad de que se iba a hacer

o no, sino que fuimos... De repente, en algún momento nos dijeron: Nos vamos a PyR, pero fue un tema bastante informal, por lo que uno ve en la oficina, va viendo lo que está haciendo cada uno y ahí uno cachó. Yo también opino lo mismo que A2 ahí. Creo que la cosa fue conforme la dinámica del departamento y de la unidad en particular de nosotros. Es decir, se nos fue diciendo: Ya sabes qué, ya vamos a comprar un nuevo sistema, ya se va a licitar, no sé, se compra... No me acuerdo en que... ¿Cómo fue? Fue el trato directo. Sí, pero eso no es una... ¿qué podía ser por ese lado. Y se formó por este tema. Y ya se compró y vamos implementando y lo va a empezar a implementar, no sé, remuneraciones a través de F o va a participar N. Y como dice A2, fue más conversado que expuesto en una instancia adoc para el tema, con alguna planificación, alguna carta grande, los hitos o dónde íbamos a entrar nosotros. No, no fue como más conversado y de repente, ya después de un tiempo, después de remuneraciones, nos dijeron: Ya tienen que empezar a verlo. Y ahí como que a lo más después se nos hizo algunas capacitaciones por parte de la empresa para conocer el funcionamiento del sistema. Pero sí, faltó quizá, y como todo acá, lamentablemente en este servicio, quizá, Es muy informal, no es muy planificado.

Entrevistadora

Sí, de hecho, de eso va la tercera pregunta. En las primeras etapas del proceso, ¿hubo espacios de participación o diálogo entre los funcionarios y los encargados del cambio? Y si hubo, o sea, a ustedes igual me dijo doña P y doña Tía J, que como que no hubo. Pero la pregunta sigue: ¿Sintieron que pudieron aportar sus ideas o preocupaciones?

Altavoz 4

O sea, primero todo esto fue básicamente en canales informales y lo formal se nos va diciendo ya hoy día, mañana tenemos que subir esta información. Se nos entregaban tareas más que ver cómo lo implementamos. O sea, aquí hubo un grupo que lo implementó donde nosotros íbamos, podíamos ir proporcionando de otra unidad, proporcionando información que se cargara, pero que no...

Altavoz 4

Fuimos básicamente... Perdón. Se nos entregaban tareas dentro de un proceso que ya estaba definido y que no conocíamos en la globalidad y se nos venía informando los oídos: "Mañana o un mes más tiene que estar listo esto".

Altavoz 3

Ya, yo creo que igual hay que, hay que hacer una precisión ahí, Monse, y que tiene que ver que como se dijo en un principio, que esto nace por un problema en remuneraciones. Remuneraciones tuvo que este partido del 2021, 2022, tuvo dos años ellos ingresando independiente de lo que era UGA, ingresando información en PYR para poder hacer un proceso paralelo entre los dos sistemas, entre el sistema antiguo y PYR. Iban corrigiendo cuando el sistema antiguo arrojaba errores. ¿Ya? Entonces, yo creo que el sistema partió como parte de una necesidad urgente de parchar un problema que se estaba generando y que era un problema no menor porque tenía que ver con los impuestos de los funcionarios. Eh, lo partieron por remuneraciones, siendo que debió haber partido por el ingreso de la información.

Entrevistadora

Sí.

Altavoz 3

Cómo cargábamos las cosas, el historial y la información de los funcionarios. Pero cómo era la urgencia de ellos, más que la de acá, de acá de lo que llevaba UGA. Y también no se hizo tampoco la bajada de que como era un sistema integrado y que tenía que ver, que está relacionado con las responsabilidades de cada una de las áreas, eh, partimos mal, partimos al revés. ¿Ya? Eso es como que hay que acotar ahí, en ese, en este tema.

Entrevistadora

De hecho, eh, tuve la oportunidad, gracias a doña P, de hablar con... No, me acuerdo el apellido de doña N.

Altavoz 3

N, NH, Sí, sí.

Entrevistadora

Y ella como que me explicó todo lo que pasó. Ya, la siguiente pregunta es: antes de iniciar la implementación al PYR, ¿se realizó algún diagnóstico o evaluación del sistema anterior, que es la intranet, en este caso, el DTI? De ser así, ¿se conocieron sus resultados?

Altavoz 3

Al equipo no creo que se lo hayan hecho saber. Yo creo que la gente de remuneraciones como que eran los que estaban con el problema. Hicieron un análisis del sistema y ellos vieron que estaban con problemas y estaban, estaban pagando mal, estaban haciendo mal sus cálculos. Entonces de ahí nace la necesidad de poder hacer el cambio. Pero no se conversó y no se vio tampoco, no se visualizó tampoco el impacto que iba a tener en todas las otras áreas, ya.

Altavoz 4

Yo creo que no hay un diagnóstico... No hay un diagnóstico como tal, sino que se contrataron problemas que estaban teniendo en la práctica de funcionamiento y de ahí se tiraron. Pero no se hizo un diagnóstico de todo el sistema de la int... del sistema de recursos humanos que teníamos antiguo. Yo creo que todos teníamos diferencias o opiniones sobre el sistema, pero no se sistematizó, no se hizo un gran diagnóstico sobre las virtudes y las deficiencias del sistema.

Entrevistadora

Ok.

Altavoz 2

Yo creo, agregando ahí, que quizás no hubo un diagnóstico como tal, es decir, que hay una evidencia, eh, física de... y gráfica del problema de la... del sistema anterior, tanto de... Digamos que son dos sistemas separados, que eran el de remuneraciones y el de recursos humanos. Ya, no hubo una... un diagnóstico como tal. O sea, quizás se hizo algún correo electrónico por ahí a alguien de alguna jefatura para, para efectos de sustentar, digamos, la compra. Pero que eso se haya sido una construcción colectiva, digamos, de... o colectiva, inclusive, al menos de algunos participantes, algunos usuarios de los sistemas, no lo veo así. Yo creo que fue algo más acotado y más simple y sencillo, ¿ya? Eh, y tampoco yo lo conozco, la verdad, no... Y si lo mostraron, no tengo dentro de mi memoria para decirte: "Sí, aquí está el diagnóstico y estos son los alcances, eh, o, los problemas que se presentan". Tal como decía A2 yo creo que, eh, se presentaron problemas nomás y listo. Y se vio la necesidad, como también decías tú.

Entrevistadora

Ya, gracias. La siguiente pregunta y el final del primer bloque es: ¿conocieron los objetivos o metas que se esperaban alcanzar con el cambio? ¿Sintieron que existía un plan de acción claro?

Altavoz 3

No, es como te hemos dicho todo al principio. Fue como...

Altavoz 2

No había.

Altavoz 3

No había, porque de hecho te partimos por... Al revés, partimos por remuneraciones, siendo que, como te decía yo, teníamos que partir con, con la carga de información que era la que impactaba posteriormente en remuneraciones. Entonces no hubo un plan. Fue remuneraciones necesitaba solucionar un problema y partió de ellos cargando lo que necesitaban para poder pagar.

Entrevistadora

Ya, sí. O sea...

Altavoz 4

Pero no, si para nada, para nada. De hecho, si es imprevisto... si hay un imprevisto.... Todo el... Corresponder más a decisiones de, de política institucional, el cómo se fue avanzando. De repente, ya no, ya, se acabó el sistema antiguo, nada de dos sistemas. Nos tiramos con PYR una vez que ya Remuneraciones estaba funcionando y se metía información, información, información, pero en función de decisiones más que de un plan ordenado, de alguna, algún, de, de alguna migración ordenada, información de alguna transición.

Entrevistadora

Entonces, nos vamos al bloque dos, que es el proceso de implementación. Doña tía J me dijo que ustedes esto lo vivieron en pandemia con teletrabajo, entonces... La siguiente pregunta es: ¿Cómo vivieron el proceso de implementación del software PyR dentro de su unidad?)

Altavoz 4

A ver, en la implementación del software, eh, fue en la época de la (jefatura antigua).

Entrevistadora

Ya.

Altavoz 4

Por lo menos para ocho unidades. No fue tan en pandemia. Lo que pasa es que la tía llegó más tarde del teletrabajo permanente. Ella se quedó pegado un poco en eso, pero ya fue después de la pandemia, ya cuando estábamos instalados presenciales todos, o la mayor-- el 90% de la unidad, digamos. De hecho, estaba la (jefatura antigua).

Entrevistadora

Ya.

Altavoz 4

De hecho, estaba la (jefatura antigua), porque la (jefatura antigua) fue la principal tarea era implementar este tema. Y ahí se empezaron a enviar, por ejemplo, las cargas masivas que en la edición pasada se extraían del sistema antiguo, se mandaban. De ahí partió, por ejemplo, el tema de licencia mega... Partió todo, todo.

Entrevistadora

¿Qué año fue?

Altavoz 4

Eso fue... ¿Cuándo llegó la (jefatura antigua)? Veinti...

Altavoz 2

Yo creo que fue en octubre, octubre, octubre, el último trimestre del 2022 y el 2023 ya fuerte, porque yo me recuerdo que hubo varios movimientos del sistema antiguo que no fueron trasfasados al PyR en el correspondiente, en movimiento del año 2022, ¿ya?, que a mí me ha tocado evidenciar, ¿ya? Porque la carga, si mal no recuerdo, se hizo, la carga masiva se hizo, por parte de Remuneraciones, se hizo como el 2021, ¿ya?. Y está bien claro en PyR, porque hay muchas contrataciones que el 2021 le pusieron en vías de prórroga y le pusieron nombramiento. Entonces, queda como bien gráfico ese tema. Entonces, después, con (jefatura antigua), que ya fue como lo que decía A2, que ya empiezan a ocupar PyR completamente de manera íntegra, fue, eh, fines de 2022, principios de 2023, ¿ya?

Altavoz 4

De hecho, en concordancia con lo que dice A3, la (jefatura antigua) entró a la unidad, pasó a la unidad el ventise... entró al servicio en julio del 2022 y el 26 de octu-- el 27 de octubre, no, el 26 de octubre pasó a ser la jefa de unidad. ¿Cachai? El 2022.

Entrevistadora

Ya.

Altavoz 4

Y... se implementó más por decisión política, digamos. Hay que hacer esto.

Entrevistadora

Ya.

Altavoz 2

Y yendo como al fondo de la pregunta, de la pregunta seis, entiendo que es como vivieron el proceso de implementación. Bueno, como lo-- a partir de lo que hemos dicho, igual fue un poco caótico a ratos, eh, o no sé si a ratos (ríe), pero porque, además, no, no, no teníamos la... Y sobre todo los que somos más antiguos, ¿ah? No teníamos la, eh, (suspira), tranquilidad, certeza de pasarnos automáticamente al PyR y dejar de lado el sistema antiguo. Entonces, eso, sobre los fines de 2022, principios de 2023, fue casi estar a dos sistemas, trabajar con dos sistemas, ¿ya? Entonces, quizá, eh, por eso fue mucho desgaste al principio y bien caótico, ¿ya? Eeeh, eso desde el punto de vista más emocional, por así decirlo. Y en términos administrativos, claro, ahí al tener doble sistema y eso trasladado un poco a lo-- desde mi vivencia al tema de la reportabilidad, claro, generaba ciertas diferencias. Entonces, porque a veces un, un, un registro lo hacías en el sistema antiguo, pero no lo hacías en PyR o viceversa. Entonces, ahí se generaba, las inconsistencias ya sumadas a la... o había una-- esa variable se sumó a otras variables que quizás podían haber, ¿ya?, de, de desviaciones. Eh, entonces, claro, el proceso fue dificultoso, pero después a la larga hubo que con el tiempo, eh, pasar y dejar de usar el sistema antiguo, siendo que hay toda una vereda, quizás más adelante lo vamos a ver, del resto de la institución que depende del sistema antiguo y hasta el día de hoy (ríe), quizás. Entonces-

Altavoz 4

Pero además, el sistema antiguo... O sea, teníamos problemas de sistemas nuevos no muy capacitados para entrar al sistema nuevo, la capacitación no fue muy...

Entrevistadora

Esa es la siguiente pregunta.

Altavoz 4

Muy buena, pero, pero además teníamos el problema de que las bases de datos inicialmente estaban muy mal cargadas. O sea, la fiabilidad de la información contenida en PyR era muy baja. Generalmente había que... Bueno, todavía vamos corrigiendo, encontramos moti, vamos corrigiendo, pero hoy día el nivel de corrección es menor, el nivel de desviación de la información o de los errores de información son menores. No es que no estén, pero entonces no conocíamos el sistema, un sistema nuevo, estábamos acostumbrados a trabajar en otro. El sistema nuevo tenía ripio en la información, tenía problemas en la información que, que contenía o cómo la presentaba. De hecho, todavía hay áreas que no, no sabemos bien cómo funcionan o cómo se afectan o desafectan en el PyR. ¿Cachai?, cómo se afecta un, un dato, cómo afecta todo el resto de la información.

Entrevistadora

Sí, sí, soy consciente.

Altavoz 4

Igual ahora estamos cerrando los ojos y trabajando más PyR, pero a veces tenemos que volver a mirar, a darle una mirada al sistema antiguo para, destrabar alguno... algunos datos, información rara que detectamos.

Entrevistadora

Sí, soy consciente de eso. Bueno, eh, siguiendo, la séptima pregunta es: ¿hubo espacios formales de capacitación o acompañamiento? Y si es que hubieron, ¿fueron suficientes?

Altavoz 4

Hubo, pero insuficiente, diría yo.

Entrevistadora

¿Qué opina, A2?

Altavoz 2

Comparto lo mismo. Yo creo que hubo espacios de capacitación de parte de la empresa. Eh, de repente teníamos dudas, los citábamos. Había voluntad, sobre todo al principio. Pero claro, yendo como a la segunda parte de la pregunta, si fueron suficientes, mmm, la verdad, no. La verdad fue como... Y quizás también va con, el factor de la oportunidad de la capacitación, porque al final teníamos que ir haciendo y capacitándonos. Entonces, era como muy... y seguir la marcha de, productiva de, de lo que es nuestra área. Entonces, ¿fueron suficientes? No... Pero sí las hubo.

Entrevista

Pero esa, ¿ustedes la solicitaban o era como: "Ya, tenemos una reunión de Teams"? ¿Cómo eran esas capacitaciones?

Altavoz 2

Lo que pasa es que-

Altavoz 4

La verdad es que sí. horas de capacitación para la implementación. Eso es lo que yo me acuerdo. O sea, hay que pensar que ellos trabajan con la lógica que están... Todo está,, como parametrizado, por así decirlo, en términos de gestión de ellos, donde ellos parte de su trabajo es dar horas de capacitación, ¿ya? Entonces, eso ya lo tienen como establecido. Entonces, están disponibles, pero claro, igual había que estarlas solicitando y a veces algunas anexas.

Entrevistadora

Entonces, no es como que vinieran y dijeron: "Ya vamos a tener una hora que les vamos a enseñar cómo usar este módulo".

Altavoz 4

Lo que pasa es que como era- Saliendo de la pandemia, todavía existía eso de que fuera online. Entonces, fueron... Y la verdad, yo creo que ese no era una variable. Yo creo que igual se podía hacer todo online. Si, si al final era bueno que cada uno estuviera en su computadora y fuera viendo, ¿ya? O uns-- y nos fueran mostrando, digamos, el, el sistema. Sí el problema está dado por, eh, la cantidad de capacitaciones, eh, y que el acompañamiento a lo mejor podría haber sido, eh, con mayor profundidad, ¿ya?

Altavoz 2

Claro.

Entrevistadora

Ya.

Altavoz 4

O sea, pero hubo efectivamente, por lo menos una actividad intencionada desde la, desde la empresa para conocer PYR, a una que te citan, digamos, al menos esos hubo. Y que, en mi caso fue la única, digamos. Pero el resto es lo que le he preguntado a los chiquillos que se han hecho, sobre todo la V y A4, que se han hecho especialistas en PYR.

Entrevistadora

Mhm.

Altavoz 4

Pero como actividad de capacitación, una y muy poco... Para mí por lo menos una y muy poco... O sea, me faltó... En definitiva, me mostró un poco cómo era el sistema, pero las funcionalidades al final las aprendí trabajando y con los chiquillos.

Entrevistadora

Ya, me queda clarísimo. Ya, la siguiente pregunta es: ¿se presentaron dificultades o resistencias durante el proceso de adaptación al nuevo sistema? Y de ser así, ¿cuáles fueron?

Altavoz 4

(ríe) ¿Resistencia, A4? (ríe) Yo, ah, por lo menos en mi caso, este sistema no me gusta. No me... Trabajo con él ahora, pero no... Me cuesta, cada día lo estoy tratando de aprender, pero no, no confío más mucho en la información. Me quedé con el tema de la gran dificultad de que la información como se cargó, de la forma que se cargó, como estaba pensado como un sistema, se cargó como un sistema de remuneraciones y no de gestión de personas... Al principio era supercomplejo encontrar la información, información viable, o sea, información fiable. Y todavía tengo muchos ripios con el sistema. Por ejemplo, la... Todavía no entiendo por qué la

base de datos duplica los funcionarios. Cada base de datos que sacai, si quieres sacar información, tienes que sacarlo en duplicado.

Entrevistadora

Sí.

Altavoz 4

Sea de funcionario... sea listado general de funcionarios, sea listado general de bienes, siempre hay que sacar el duplicado. Entonces, me genera un tema, me genera un tema que la información la presenta, por ejemplo, los RUT, dependiendo de la base de datos, cómo lo presenta. Información que en Excel no se puede trabajar, que hay que las fechas, formatear las fechas es un cuento.

Entrevistadora

Mhm.

Altavoz 4

Entonces, no es tan amigable ni tan cómodo de trabajo.. Y eso me genera-- me generó, sobre todo al principio, mucha resistencia. Todavía no me gusta mucho, pero trabajo en él, digamos. Pero me generó mucha resistencia. De hecho, A4, siempre discutíamos sobre el sistema.. Y eso costó también... O por lo menos a mí me costó adaptarme por estos problemas que iba encontrando. Y... Como digo, base de datos y la forma en que presenta la información, o sea, es esto: archivos duplicados, eh, bases de funcionarios, de bienes. Los RUT no son-- no los presenta igual en todos lados. Las fechas, el formato de las fechas, muchas veces hay que separar, construir la fecha de nuevo, cosa que ya no te facilita la vida.

Entrevistadora

¿Y usted, don A2?

Altavoz 2

(suspira) O sea, yo creo que como todo cambio, siempre se presentan problemas, dificultades.

Entrevistadora

Sí.

Altavoz 2

Eh, todo cambio siempre va a generar resistencia, ¿ya?

Entrevistadora

O sea, la gracia de los modelos de cambio es: uno siempre es consciente de que hay resistencia, pero hacerlo tan organizado y tan claro que no se produzcan estas resistencias. Ese es el objetivo.

Altavoz 2

Exacto, exacto. Pero... Pero sí, mira, yo creo que se presentaron dificultades. Obviamente, hay dificultades para... Más que nada porque, como te decía en el-- anteriormente, nosotros tenemos que seguir produciendo. Sí. Y nuestros usuarios, tanto internos como externos, no van a ser, eh... conscientes ni-muy amigables, digamos. Si es que tú le mandas una información que tiene desviaciones y que ellos la necesitan para seguir procesando su información. Entonces, no va a ser tan condescendiente, eso quería decir, pero se está buscando la palabra. Entonces, nuestra dificultad, o por lo menos desde mi punto de vista, era que, teníamos que seguir produciendo. Entonces, los tiempos para, adaptarse a estos cambios era muy escasa, ¿ya? Eh, y por ende, claro, se nos generaba una dificultad entre ponernos a conocer el sistema, por así decirlo, investigarle como tal, como hizo A3. Al final hay cosas, elementos o funcionalidades que uno la tienen que ir investigando y viendo día a día, ¿ya? Y ese tiempo no lo teníamos porque teníamos que seguir produciendo, ¿ya? Y se nos demandaba hartito. Eh, y en cuanto a la resistencia, yo creo que derivado de eso, claro, generó en algunos más o menos resistencia. Yo, por lo menos, traté de... Creo o creo haberme trata... eh, adaptado y ser un poco más, amigable con generar este cambio. Creo que había que darle una oportunidad porque también era consciente de que el sistema antiguo ya no estaba dando el ancho, ya no teníamos soporte y menos desarrollo a nivel interno respecto de nuestro sistema, que es un desarrollo interno, valga la redundancia. Entonces, como que no podíamos seguir mejorando o perfeccionando lo que teníamos. Entonces, había una necesidad de dar un cambio. Entonces, desde ese punto de vista, para mí, en lo personal, traté de ser, amigable con la capacitación, entender y tratar de ir, interiorizando todo lo que tenía que ver con el sistema, ¿ya? Pero sí, viéndolo desde el punto de vista general, resistencia sí hubo, en algunos más, en otros menos. Y... De ser así, ¿cuáles fueron? Bueno, es la resistencia habitual de por qué esto no sirve, de que esto no me sirve para lo que yo hago, o tengo que hacer más trabajo de lo que hago con el antiguo sistema. Pero yo

creo que es eso. Eh, es más, desde el punto de vista... Porque tampoco podemos... Yo, mi evaluación actual, quizás me estoy adelantando un poco, es que claro, no estamos tan mejor con el cambio, pero tampoco estamos tan-- no estamos más mal, por así decirlo. Como que es distinto, pero estamos casi iguales. Hay cosas que son muy buenas respecto del sistema antiguo y otras cosas que, pucha, no, no, no, no aportan, (ríe) digamos. O nos tuvimos que adaptar para, bueno, ya es así. Entonces... Bueno, eso. Ya. La siguiente pregunta es: durante la implementación, ¿cómo percibieron la comunicación, el liderazgo y la coordinación entre las unidades involucradas? Bajo. A3, ¿qué opinai tú? A ver, la comunicación, y es como ser quizás un poco redundante, pero, eh, es como que se nos informaba de manera informal, como has dicho, ¿ya? Eh, por ser un servicio público, bueno, es bien jerarquizado, ¿ya? Se dice: Ya esto lo vamos a hacer así ahora, de aquí para adelante. Emmm, el liderazgo, por ende, es supervertical, ¿ya? y formal. No, no es un liderazgo que integre al resto de los actores, a los subordinados como, como son. Y, mmm, la coordinación, ahí yo creo que faltó quizás alguien, y que no sé si existe o existía,, pero también hay que hacer un mea culpa ahí, de que pudiera integrar y, y tuviera la expertise del sistema de remuneraciones, del sistema de recursos humanos y que además conociera el PyR a-- y pud-pudiera, eh, liderarnos, ¿ya?, y facilitarnos a nosotros el cambio, ¿ya? Eso se espera, quizás, de alguien que, que sea el que tenga lo... o de las personas que tengan el rol de coordinador, ¿ya? Por más que había que interactuar con un, con un tercero que era la empresa, ¿ya?, eh, y que a veces el sistema también, claro, o la gente de, de un, de-de la empresa está más asociada o tiene más conocimiento del, del sector, eh, privado. Si bien ellos trabajaban con servicios públicos, pero yo a veces siento que claro, tiene como todavía mucho del... el cariz de tener como una visión más del sector privado, ¿ya? Eh, pero claro, o sea, eso podríamos decir que estuvo al debe en términos de comunicación, liderazgo y coordinación. Ya, la siguiente. La coordinación piensa que llegó... Perdón, piensa que se establece como sistema de remuneraciones y después la saga nos metemos nosotros más que coordinar, nos tuvimos que subirnos a un carro. Más que si hiciera una conve-- una, una coordinación de cómo vamos a armar esta historia para que a todos nos sirva. Estaba pensado, la implementación se pensó inicialmente desde remuneraciones, con todos los problemas que nos genera a nosotros.

Entrevistadora

Ya, entiendo. Eh, la siguiente pregunta es bastante similar. Es: ¿qué rol tuvieron las jefaturas o líderes de proyecto en acompañar, motivar o guiar el proceso dentro de sus unidades? Como,

¿existió ese líder--? Eh, partamos, ¿existió ese liderazgo desde un inicio o...? Y si hubo, ¿cómo lo ?

Altavoz 4

Es como, es como lo dijo A3, muy bien A3. O sea, la naturaleza de nuestra institución es... es jerárquica y más que acompañamiento, o sea, nos llegaban instrucciones, veíamos cómo había que implementarlas. O sea, se, se trabajaba en cómo implementamos las instrucciones que nos venían llegando, ¿o no, A3?

Entrevistadora

Sí, sí.

Altavoz 2

Eh, sí, pues. Es eso, o sea, el qué, qué rol tuvieron las jefaturas ahí. Uno espera, sobre todo en el sector, eh, público, que como te decía, es, eh, hay un... una relación de s-- de subordinación, ¿ya?, eh, y es vertical, eh, que lideren, ¿ya? Eh... O que las personas designadas, efectivamente, esperan que lideren y acompañen, motiven, pero al final, al ser desde el principio un poco informal el tema, el proceso, hizo que fueran cambiando estas figuras, ¿ya? Y al final nosotros nos entendíamos con la (jefatura antigua) ¿ya? Ella tuvo que asumir todo, todo ese rol, ¿ya? Eh, que la (jefatura antigua) lo amenizó bastante. Yo creo que dentro de todo, ella lo lo llevó bien. Tengo que dar una respuesta, yo creo que lo llevó bien, lo supo guiar. Hoy en día nosotros, no volveríamos al sistema antiguo. No sé si alguien le diría: "Sí, quiero sobre todo volver al..." No, porque como te decía, como también tiene sus ríos, sus, sus bemoles. Eh, entonces, en ese sentido, yo creo que, si tengo que destacar, yo creo que destaco eso de la (jefatura antigua), ¿ya? De que ella es tomó algo que le dijeron: "Llévalo", y lo llevó dentro de todo. Puede ser mejor, como todo en la vida, yo creo que puede ser mejor, pero...

Entrevistadora

Sí.

Altavoz 2

Pero yo destaco dentro de los jefaturas, líderes, eh, a, a la (jefatura antigua).

Entrevistadora

Ya. La siguiente pregunta es...

Altavoz 2

Y al C. Ah, y al C, por supuesto (ríe).

Entrevistadora

¡Ay, apareció! (ríe)

Altavoz 4

A la (jefatura antigua) (ríe)

Entrevistadora

Sí, está bien. Está bien, está bien.

Altavoz 2

La (jefatura antigua) ablandaba el tema, digamos.

Entrevistadora

Es que ese era su rol, pues.

Altavoz 2

Claro.

Entrevistadora

Ya. La siguiente pregunta es: ¿qué factores consideran que facilitaron o dificultaron el proceso de implementación?

Altavoz 4

¿Qué factores consideraron que facilitaron o dificultaron?

Entrevistadora

Sí. O sea, por ejemplo, la tía J, pero ahora yo soy consciente de que ella llegó después. Fue como el teletrabajo. Eso me dijo ella.

Altavoz 4

Lo que pasa es que, a ver-

Altavoz 2

Yo... Ah, perdón, un momentico. No, que antes que se me vaya la idea. Yo creo que, ligado a lo anterior, yo creo que, eh, dentro de todo, el, el equipo en ese momento, sobre todo los que son de personal, por así decirlo, porque al final, la gestión administrativa es la gente de remo y nosotros los de personal. Eh, los de personal se generó un buen clima. O sea, ahí vuelvo a destacar a la (jefatura antigua), que logró como armonizar el equipo, ¿ya? Eh, y en general, y también voy a valorar también a mis compañeros, obviamente, porque ya con la anterior jefatura también teníamos buena relación, pero tenía otro matiz, que era el tema de la pandemia. Justo tocó que habían, la, tía J por ejemplo, estaba con teletrabajo, entonces, ya con la (jefatura antigua) como que tuvimos que volver todos. Que, entonces, la (jefatura antigua), eh, como que armonizó y generó un buen ambiente dentro de todos, ¿ya? Eh, entre nosotros, por lo menos, ¿ya? Y mmm, yo creo que eso facilitó, yendo a la pregunta, que eso fue un factor que facilitó la implementación del, del, del PR, porque con su, su estilo de liderazgo, yo creo que nos motivó, digamos, a seguir adelante, ¿ya?

Entrevistadora

Ajá.

Altavoz 2

Y hay que destacar eso. Y quizás, para agregar otro factor, eh... Claro, la... son las, por lo menos, ya más a título personal, es la expectativa de que esto pueda mejorar, ¿ya? De que esto te pueda facilitar en algún momento tu labor, ¿ya? Eh, y lo destaco, por ejemplo, en un ejemplo, en el tema de la compensación horaria, que ayudó bastante porque era un tema dentro de, de, de la institución. No se estaba... Yo veía que no se estaba llevando bien y la verdad, hubo, eh, ahí hubo que imponer algo y, y esa imposición, claro, aunque nos suene-- quizás suena un poco, eh, autoritaria, que hizo que administrativamente tuviéramos mayor certeza, la gente tuviera mayor certeza de, de su hora compensar y facilitar el control, ¿ya? Eh, eso, y, o sea, eso va ligado con el tema de la expectativa que esto va a mejorar.

Entrevistadora

Sí.

Altavoz 2

¿Ya?

Entrevistadora

Entiendo, entiendo.

Altavoz 4

Además, ojo, la (jefatura antigua) supo liderar un equipo que tiene más... Tenemos, de una u otra forma, espíritu de grupo, de equipo. Hablándola justamente del área de UGA, ¿no? Sacando remuneración. O sea, nosotros igual como grupo, es un grupo que de una u otra forma, además por los problemas que tenemos pa fuera, nos aceramos harto. Como grupo, nos cuidamos y avanzamos. O sea, nos, nos protegemos en el buen sentido. Nos apañamos como grupo. Y eso a la hora de que nos metieron en este tema, había que sacarlo, sacarlo en el buen sentido. O sea, sacar el meterse, sumarse con todos los pro y contras que uno puede encontrar y con un liderazgo que aportó en esa, en esa materia, si hacía una buena... O sea, se podía sacar el tema adelante.

Entrevistadora

Sí, en la tesis como que puse harto del tema del liderazgo y cómo eso influye a que ciertos procesos sean éxitos. O sea, real-realmente necesitan de un liderazgo idóneo, eh, para poder vivir procesos de cambio. Ya. Bloque tres y el último es evaluación y aprendizajes. La pregunta doce es: ¿Qué aprendizajes personales y colectivos creen que dejó este proceso en su equipo o en la institución? O sea, puede ser cualquier tipo de aprendizaje. No sé, fue difícil, es difícil cambiarse de sistema o saben qué puedo depender mucho de mis colegas. Cosas como... ¿Qué creen que aprendieron?

Altavoz 2

O sea, yo desde el punto de vista personal y uno lo visualiza o yo lo visualizaba, en cierta manera lo visualizaba, que el cambio de un sistema, de una plataforma en una era que es digital, ya. Primero que todo es, necesario, o sea, no se puede prescindir de eso, ¿ya?. En una instancia donde, sobre una época donde todo inmediato, necesitamos tener una plataforma que sea rápida, eficiente, eh, que sea la idónea, pero que a la vez, eh, que me dejó el aprendizaje de que no es-- esto no se hace de un día para otro. Y la verdad, uno después paga los costos, a lo mejor,

de la, la improvisación, ¿ya?. Entonces, cuando se viene un cambio tan grande porque veníamos con ese sistema, yo desde que llegué a recursos humanos, que estaba ese sistema, el anterior me refiero, igual, y remu también, y de ahí pa atrás inclusive estaba, no sé cuántos años llevaban con eso. Emmm, claro, es algo que es difícil de hacer, porque además tú interactúas con, como te decía, con un tercero, en este caso una empresa externa, y tienes que tratar de hacerte entender de lo que quieres, ¿ya? Porque además uno es, eh, está el tema del perfil, de la profesión, ¿ya? Porque uno es administrador, en el caso de administrar público, uno a veces tiene que, eh, eh, tiene que comunicarse con un informático. Entonces a veces el lenguaje también cobra re-- demasiada importancia, ¿ya? Entonces, a lo, a lo que iba con el tema del aprendizaje, sí, yo creo que esto hay que, si es que en un futuro se vuelve a cambiar, eh, hay que hacerlo con tiempo, eh, mmm, y, eh, de forma planificada, ¿ya?. Y con los actores indicados y saber elegirlos también, ¿ya?. Eh, y con eso, con ese noción de que esto te va a llevar un buen tiempo. Por ahí alguna vez yo escuché, no sé si al anterior jefe del departamento, Alejandro, la misma (jefatura antigua), no sé quién, que se demoraron implementar PYR en una institución mucho más chica, el diez por ciento o el quince por ciento de mejoración, en dos años, tres años. No sé, claro, si tú te acuerdas de esos comentarios que parece que lo dijo Alejandro.

Entrevistadora

Doña Jefa dijo que ella lo implementó en la (otra institución) y que era mucho más chico. Eso me dijo ella a mí. Una vez.

Altavoz 4

Sí.

Altavoz 2

Así que eso desde el punto de vista del aprendizaje personal y espero que del colectivo un poco sea eso también, que se entienda que, que no es, eh, sobre todo en la administración pública, a veces los cambios tienen que ser, eh, planificados, ordenados y asignar los tiempos y los recursos adecuados.

Altavoz 3

Sí, yo comparto lo que dice A3. Creo que también faltó un tema, también un trabajo importante ahí con respecto a lo que es la gestión del cambio, porque, eh, va-- hay que decirlo, hay, hubo

mucha resistencia y yo creo que eso es, fue una parte muy importante también para la implementación. Entonces nos faltó eso, trabajar un poco con los funcionarios, sobre todo con funcionarios que ya también les cuesta un poco más también la parte tecnológica. Les cuesta también entender la lógica del funcionamiento de los sistemas. Entonces, creo que eso es un tema que debimos haberlo, eh, debió haberse trabajado fuera de lo que dice A3, planificar de cómo se hizo la información, por haber entendido un poco más el sistema, cómo funcionaba, eh, qué área debió haber partido primero, ese tipo de cosas. Yo creo que eso es importante saberlo, Monse.

Entrevistadora

Ya.

Altavoz 4

¿Ya? Mire, el primer proceso de cambio en que esto, de cambio de plataforma que me ha tocado en, en mis veintitantos años en la administración del Estado, casi treinta, no sé. Pero, ocurre que es lo que, lo de siempre, o sea, siempre está el, el modelo, el ideal de cómo se deben hacer estas cosas de forma participativa, planificada, por etapas, y ordenadito. Pero como siempre, la urgencia, la maldita realidad nos obliga a hacerlo sobre la marcha, porque ya se hace cuando no se hace el proceso planificado, pero se hace cuando es necesario, cuando ya no podemos más con el otro. Entonces, tratar de preclarlo. Ojalá hacerlo más... Un próximo proceso de cambio sea más planificado, más ordenado. Pero, también va a depender de factores que no tenemos muy, muy a la mano. Y eso es lo, lo, lo que nos toca vivir siempre. O sea, factores como nunca va a haber plata hasta que la urgencia es sostenible. Y cuando es sostenible la urgencia, estamos fritos porque ya no tenemos tiempo para ordenar, planificar, subirlo todo al carro y empezar a hacer todo un proceso más ordenado, más fácil. Trabajamos sobre la urgencia. Pero lo importante es que pudimos aprender que en realidad igual se sale adelante. Como sea, al final salimos adelante. Enfrentamos un proceso complejo y se pudo salir adelante. Entendiendo que yo fui el, el que menos me afectó en términos de, del sistema.

Entrevistadora

Ya. La siguiente pregunta es: ¿qué aspectos consideran que aún requieren ajustes o mejoras para consolidar este cambio? (pausa de cuatro segundos) Como para hacerlo definitivo. Porque nombraron que aún dependen del sistema antiguo para ciertas cosas, para cierta información.

Altavoz 3
(silencio)

Altavoz 4

O sea, no, no se ha subido toda la institución al nuevo sistema.

Entrevistadora

Ya.

Altavoz 4

Toda la línea del negocio está por otro lado. O sea, te entiendo que se hace de PR, se hace un puente al sistema antiguo para que el sistema antiguo alimente las otras plataformas. Eso, eso falta para, para darle la, la consistencia total. Y lo que estamos en el proceso permanente de-- tratando de ir limpiando cuando encontramos temas en las bases de datos, tratar de limpiar, ir limpiando lo que vamos encontrando, ir, ir aclarando, ordenando. Ahora, cuando hablamos de error y problema, estamos también hablando de, de temas de históricos para atrás que hay que volver a revisar a veces. No es que estemos a cada rato con-- cada día consultamos menos el sistema antiguo, pero ese depósito de información nos sirve cuando vemos historiales de funcionarios antiguos.

Entrevistadora

Ya.

Altavoz 4

¿Cachai? Pero no es tampoco devolvamos acá, pero yo creo que esto llegó sin tarro, está pa quedarse, pero hay que poder integrarlo, em, hay que hacerlo capaz de integrarse bien con los otros sistemas de la línea de, del negocio, que son relaciones laborales, efectivos, todas esas áreas. DABU.

Entrevistadora

Eh, de hecho, la siguiente pregunta es como bastante similar, que es: ¿creen que las nuevas prácticas introducidas con el sistema PYR se han incorporado de forma permanente en la cultura del trabajo de la unidad?

Altavoz 3

Sí, pues estamos trabajando, de hecho, con PYR. Ese es nuestro punto de referencia. Yo creo que sí, pero falta... Yo creo que ahí la pregunta podría haber sido del departamento.

Entrevistadora

Es que yo estoy haciendo la tesis de la unidad. Por eso la pregunta.

Altavoz 3

Sí, pero la unidad está inserta dentro de un departamento. Y eso es importante. Pero, y el ejemplo, hoy día todavía seguimos siendo, la información de PYR es de ustedes. La información no es de, de PYR, no es solamente de UGA, es del departamento. Y mientras tenga, entendamos que la información que se tiene en el sistema es del departamento, y más que del departamento, de la institución, va a ser distinto. Eso, ojo, ahí hay que tener... Hay que lo tomen en consideración.

Entrevistadora

Sí.

Altavoz 2

Es un aspecto claro, como bien dice A4, que lo comparto. Es un tema cultural. ¿Ya? Como ustedes, gestión administrativa, son dueños de la información, ustedes tienen que suministrarla, eh, ustedes tienen que validarla. Entonces, eh, eso requiere, claro, esa, es un cambio cultural, una visión de que yo soy parte de este departamento, lo digo por otra unidad, y por ende también soy responsable de mantener esta información, em, eh, adecuada, de mantener registros adecuados, ¿ya?, de que estén actualizados, ¿ya?. Pero, pero a la larga, nosotros, eh, se-- inclusive dentro del departamento, es casi como un usuario externo. Se nos piden, información y a veces teniendo quizás ellos o siendo parte de, del mismo sistema, en, en el sentido de que ellos tienen acceso al sistema tiene, hay acceso a bases, por lo menos por mi caso a las bases que yo construí de forma paralela, entonces. Pero al final, em, claro, siento que falta, como bien decía A4, ese cambio, que es un tema ya más cultural.

Entrevistadora

Ya.

Altavoz 4

Es departamental. O sea, a nivel de unidad creo que está integrado ya PYR totalmente.

Entrevistadora

Sí. Doña T también coincidió lo mismo. Ya. La penúltima pregunta es: si pudieran repetir el proceso de implementación, ¿qué cosas harían de manera diferente?

Altavoz 3

Yo creo que lo primero...

Altavoz 2

Yo creo que ...hemos dicho al segundo.

Entrevistadora

Sí.

Altavoz 3

Entender primero, exacto. Entender primero cómo funciona. Yo creo que ahí está el tema. Y no partir por la necesidad urgente en este momento, como te decíamos, partieron por solucionar o apagar un incidente. Y no partimos viendo cómo funcionaba el sistema, que lo que hace, por ejemplo, A3, que tú en algún momento viste, eh, es el inicio y que termina con el pago de la remuneración. ¿Cachai? Entonces, si él... si hubiésemos partido por ahí, hubiésemos para configurado distinto la forma de trabajo. Todo. Si hubiéramos partido con PYR como un sistema de recursos humanos y no como el tapón para el hoyo que teníamos en remuneraciones.

Altavoz 4

Un tema completo que termina en remuneraciones, como dice el A4, pero entendemos haber planificado mal todo el proceso, entendiendo qué vamos a hacer, haberlo planificado, habernos hecho más partícipes y haber ordenado el aterrizaje en el tema, hacerlo con más tiempo, con mejor data. Eh, entender lo que... lo que no no sabíamos, al principio no sabíamos lo que estábamos cargando, los impactos, impactos que tenía. Por eso darse más tiempo, ir probándolo.

Entrevistadora

Ya. Y la última pregunta es: ¿Qué recomendaciones darían a otras instituciones públicas que enfrenten cambios similares?

Altavoz 4

Lo mismo que lo anterior.

Entrevistadora

Sí.

Altavoz 3

(ríe)

Altavoz 4

Mirarlo integralmente y hacerlo más planificado, pausado, con tiempo y participativo. Involucrar a los funcionarios, ver cómo lo podemos implementar, pero también desde los funcionarios. Desde los funcionarios de pie, que es el que está ahí trabajando con los sistemas.

Entrevistadora

Ya. Bueno, eso es todo. Muchas gracias. Recuerden que las respuestas son confidenciales. Voy a poner solamente personas. A menos que ustedes quieran ser nombrados.

Altavoz 4

No, gracias. (ríe)

Entrevistadora

Si ustedes quieren ser nombrados.

Altavoz 4

Solo tengo que buscar A4 en lo negativo.

Entrevistadora

Sí. Eh, pero obviamente, en los agradecimientos va a ir Unidad de Gestión Administrativa, segundo semestre de 2024. Pero... a menos que quieran su nombre específicamente...

Altavoz 3

No, tú no te preocupes. No, no.

Altavoz 4

Espero que te sirva, no más.

Entrevistadora

Sí, me sirve caleta.

Altavoz 3

Que te sirva para tu tesis.

Entrevistadora

Sí, sí, cien por ciento. Respuestas muy buenas, muy completas. Me dieron más contexto que necesitaba. Por ejemplo, yo tenía la noción de que todos vivieron como la experiencia de doña P y de la tía J, pero me dijeron: No, nosotros también estuvimos presencialmente. Entonces, fue un poco distinto. Entonces, necesidad.

Altavoz 3

Y lo que tiene que ver mucho, Monse, y que lo dijimos en diferente, de diferentes formas y a lo mejor fragmentado también, el tema de trabajar en lo que es la gestión del cambio. Que es sumamente importante, porque te lo digo y me hago cargo. Acá dentro de la misma unidad hubo mucha resistencia. Entonces, y eso imagínate para el resto, entonces, para el resto del departamento es peor. Entonces, es importante trabajar eso, antes de implementar un sistema.

Entrevistadora

Estuvo esta pregunta en la cual usted no estuvo, A4, que era la ocho, de: ¿Se presentaron dificultades o resistencias durante el proceso de adaptación al nuevo sistema? De ser así, ¿cuáles fueron? ¿Te podría responder esa?

Altavoz 3

El, el de resistirse, porque... Es que mira, de partida, quieres cambiarte un sistema. Conocías un sistema, sabías dónde tenías que ir y el conocer una cues-- una cuestión totalmente distinta, esa cuestión te genera un, un malestar, es un malestar y una incomodidad. Ese, ese yo creo que es el principal. Si después, ahora, por ejemplo, yo les pregunté y de repente, yo a algunos les

pregunto y saben más que yo sobre algunas cosas, porque han ido desarrollando y han ido aprendiendo el sistema. Pero es eso lo que te decía yo, el, el gestionar el cambio, el convencerlos de que el tema del trabajo que se iba a hacer o, o el sistema nos iba a ayudar en los mismos trabajos. De hecho, el otro día, por ejemplo, el mismo A2, estábamos viendo un tema de un... de un... de los cómo se llama, de los certificados. Y nos dimos cuenta que lo podemos sacar a través del sis.. de cómo se llama, del... El sistema de PYR y del web a la vez. Entonces, ya hoy empezamos a darnos cuenta que el sistema los va ayudando. Incluso puedes bajar el mismo certificado y lo puedes hasta modificar si quieres. ¿Cachai? Pero el otro día hice esa transacción. Entonces, de ese tipo de cosas, nosotros no sabíamos que el sistema no iba... lo que nos deparaba el sistema. Y uno tiene que irse adaptando. Ese es el tema, adaptarse.

Entrevistadora

En mi tesis, obviamente, mi marco teórico, tengo como toda una sección de resistencia al cambio. Y por ejemplo, acá hay unos ejemplos que es miedo a, a lo desconocido, pérdida percibida, falta de comprensión o de información. Entonces, ahí como en base a lo que ustedes dijeron, yo voy a analizar como en dónde cabe, cae cada cosa.

Altavoz 3

Bueno, ahí, ahí hay un tema. Por ejemplo, lo mismo que estabas diciendo, lo que dije a los chicos y que así fue, fue una cuestión que se trabajó, de hecho, en una sección de nuestra unidad, que es en las remuneraciones. Entonces, tampoco el resto estaba comunicado de lo que se estaba haciendo. Entonces, obviamente, era algo desconocido. Había resistencia o miedo al cambio. Entonces, todo, eh, llevaba... nos llevaba a eso. Más encima yo creo que también hay... como era para apagar un incendio, tiene un cambio más encima de administración. Entonces, también un cambio de jefatura, que también quiero corregir ahí una cosa que dijeron. Una de las cosas que hizo, en la época de (antigua jefatura), se cargaron los compensatorios chiquillos, ah, fue en la época de (antigua jefatura), que fue la primera cuestión que hicimos con los cachorros. Claro. Pero además, o sea, y como nos caen sin información, sin participación, sin conocimiento, nos cae algo que tenés que subirte, subirte y empieza a haber más ripio que como nos fue ordenado, como digo, al principio teníamos más ripio, mucha información, más problemas para trabajar la información y cosas que tiene el sistema que todavía yo no entiendo, por ejemplo, y que nos pasa porque yo creo que tampoco lo entendemos para usar bien los impactos que tiene. Por ejemplo, la duplicidad en la base de datos. Todavía no sabemos usarlo de tal forma y saber que en realidad algo estamos haciendo que no aparece una duplicidad. Ahí

sí, hay informes que sí te lo entregan, pero lo que pasa, por ejemplo, con el A3...Entonces, eh, yo creo que el A3 también piensa igual que yo, en el sentido de que hoy día el sistema igual nos ha ayudado bastante. No, sí, pero nosotros nos generamos con el A3, nos generamos un... el paso siguiente, cómo mejoramos la data de la información para que, claro. Se multiplique los beneficios a todas las áreas del departamento. Eso para nosotros es la meta. Mi gran tema, uno de los grandes temas de la base de datos para mí, por ejemplo, el tema de los bienes y PyR, ya si bien no me alerta, sí por lo menos ya no me duplica la información de otro tipo. Yo podía aparecer, A3, cumpliendo bienes en septiembre y en diciembre. Y era un problema para mí. No tuvimos, lo aprendimos nosotros, nadie nos enseñó a usarlo, porque, por ejemplo, también hay informes que nosotros conocemos. Pero, por ejemplo, lo que te digo, hoy día en PyR ya no me pasa eso. A3 solo tiene una fecha de cumplimiento, no puede tener dos. Exacto. Y es un avance para mí. Y cada, y cada día va mejorando más la, la información, pero eso es... Estamos recogiendo, metiendo chuta y si el dato que, que la traspasada también estuvo malo y se lo encontramos: "Uy, este está malo", lo buscamos, lo arreglamos y lo corregimos y todos vamos metiéndole una... un granito de arena también, aparte del tema, tema más sistémico y ya trabajamos con él en nuestra data ahí. Pero fue en un momento, una cuestión que te cae de arriba sin información, conocimiento ni nada, y viene desde, desde Remuneraciones que desde otra lógica, desde una lógica particular, siendo un sistema general que tenía que alimentar los particulares.

Entrevistadora

Ya. A4, usted igual lo mencionó ahora, pero me acabo de acordar que tampoco estuvo en esta pregunta, que es si hubo espacios formales de capacitación o acompañamiento y si fueron suficientes.

Altavoz 3

O sea, yo creo que nunca van a ser suficientes. Hubieron capacitaciones, como decían los chiquillos, a nosotros como nos capacitó la empresa. Nosotros, todo lo demás, lo fuimos aprendiendo nosotros, eh, en forma autodidacta, cada uno iba viendo, potenciando su área. Y eso lo, eh... por lo menos a mí me tocó, a la gente de, de licencia también le tocó capacitar a todas las regiones, a los coordinadores regionales y siempre han estado con el apoyo. O sea, yo creo que para ellos es suficiente. Ahora de que tú...tú lograste conocer también a los coordinadores, también ahí, también va un tema, un problema también distinto que es de querer aprender.

Entrevistadora

Pero usted entonces... Igual lo voy a agregar, se me había olvidado, pero al final usted terminó, con doña P, terminaron capacitando a los coordinadores, no fue la empresa, como en ciertas cosas.

Altavoz 3

Es que la empresa... Lo que pasa es que la empresa te da una, una pincelada general del marco general de funcionamiento del sistema.

Entrevistadora

Ok.

Altavoz 3

Ya, y después uno va aterrizando cada una de sus materias.

Entrevistadora

Mmm.

Altavoz 3

Porque este servicio no funciona igual a otros servicios. Hay que pensar que es un sistema que está en varios servicios de... En varios servicios.

Entrevistadora

Sí, en varios ministerios.

Altavoz 3

Y este servicio funciona... Tiene una particularidad, es muy especial. Entonces, por eso te digo, entonces ahí la empresa ya no, no conoce esas particularidades. Entonces, nosotros tenemos que irnos adaptando. O sea, A3 te puede hablar de esa cuestión. Él sabe de que, por ejemplo, el sistema, eh, él ha tenido que ir adaptándose, adaptando cosas que tenía el sistema, adaptándolas a nuestra realidad. Entonces, por eso te digo, nosotros tuvimos que capacitar. La empresa te entrega el marco general, pero después ya somos nosotros los que tenemos que aprender a usarlo y adaptarlo a nuestras necesidades.

Entrevistadora

Ok, ya, ahora sí. Muchas gracias. De nuevo, les repito, esto es confidencial. No se va a saber.

Altavoz 3

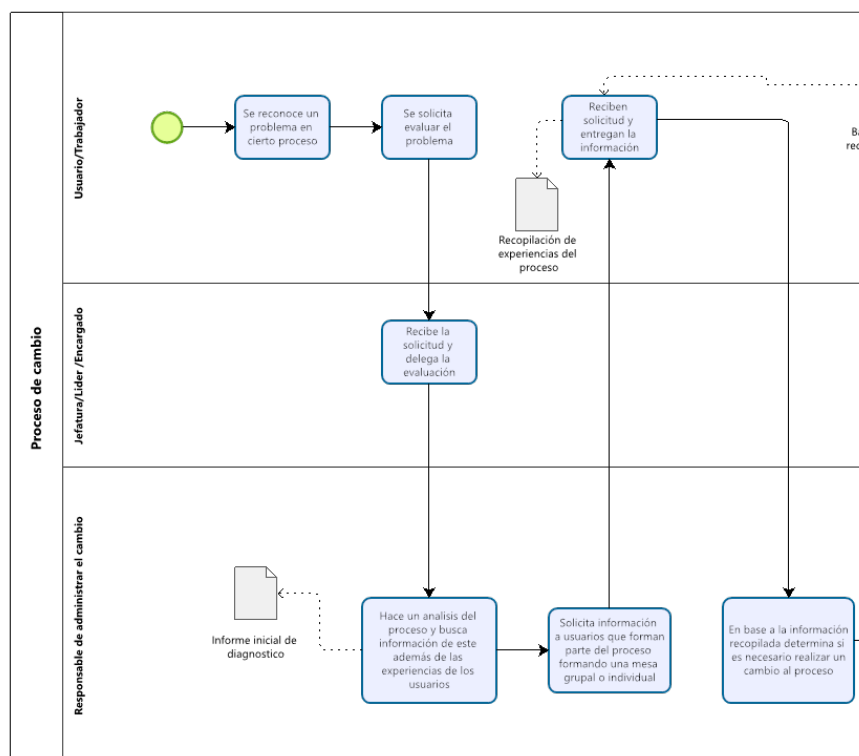
Ya pues.

Entrevistadora

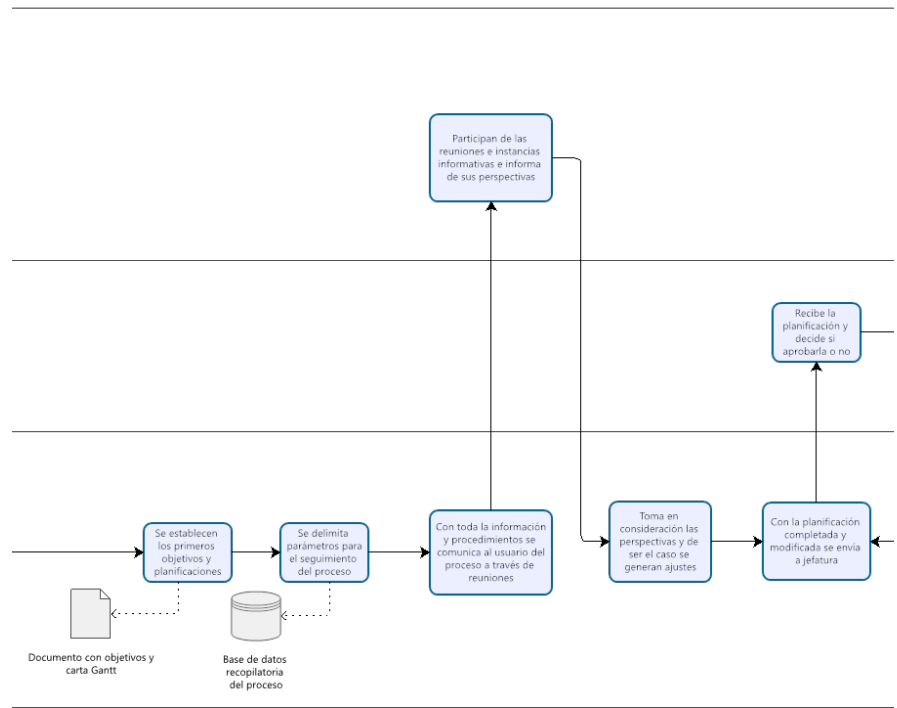
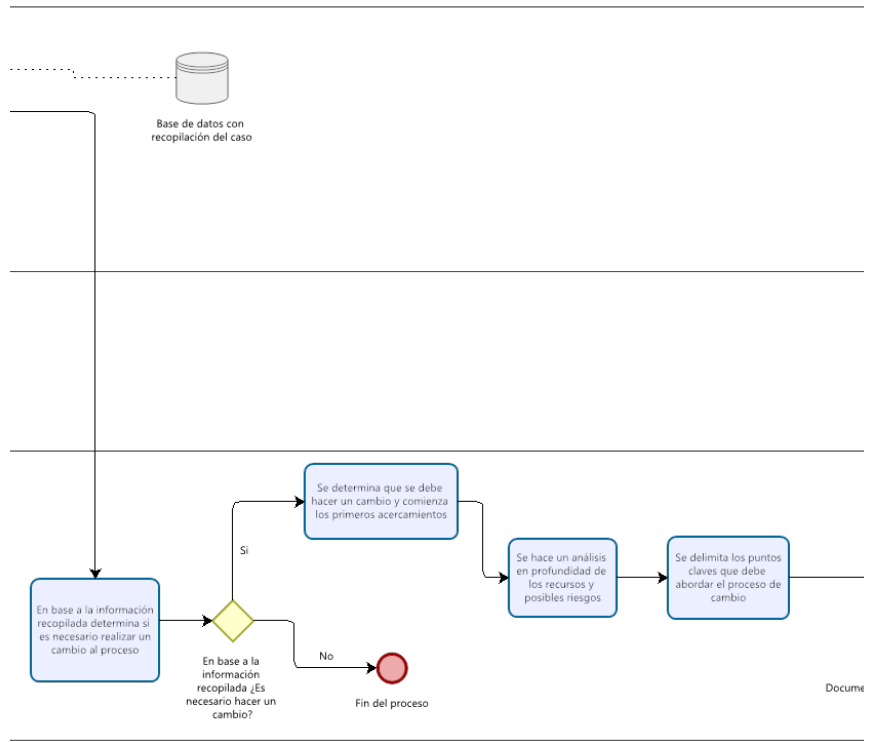
Así que muchas gracias por su tiempo.

Recortes de los diagramas de flujo con aumento

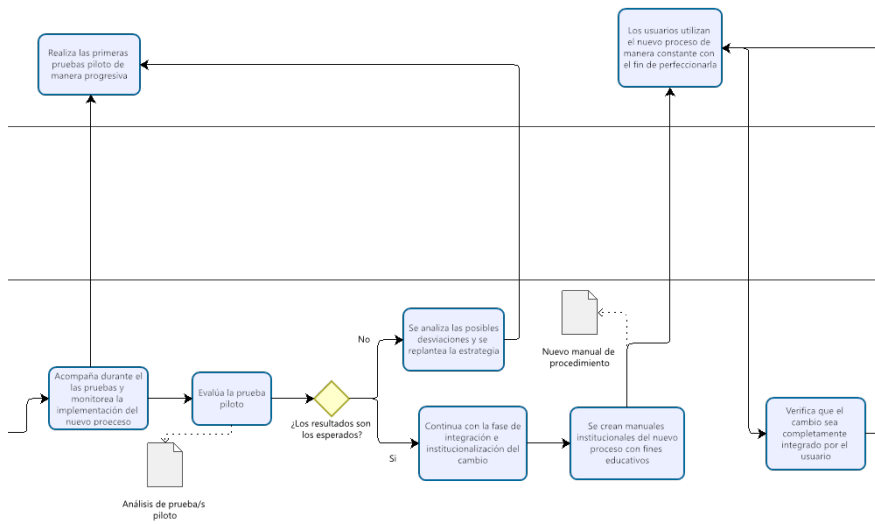
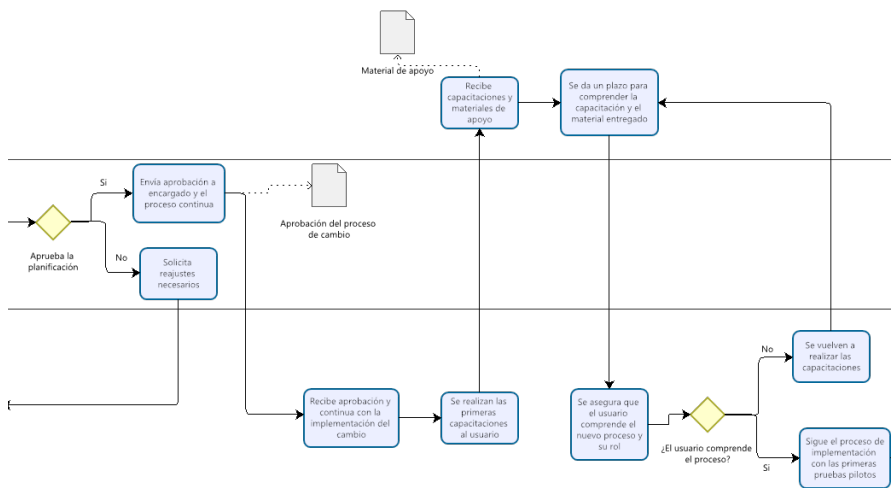
Diagrama de flujo implementación PyR con enfoque en remuneraciones



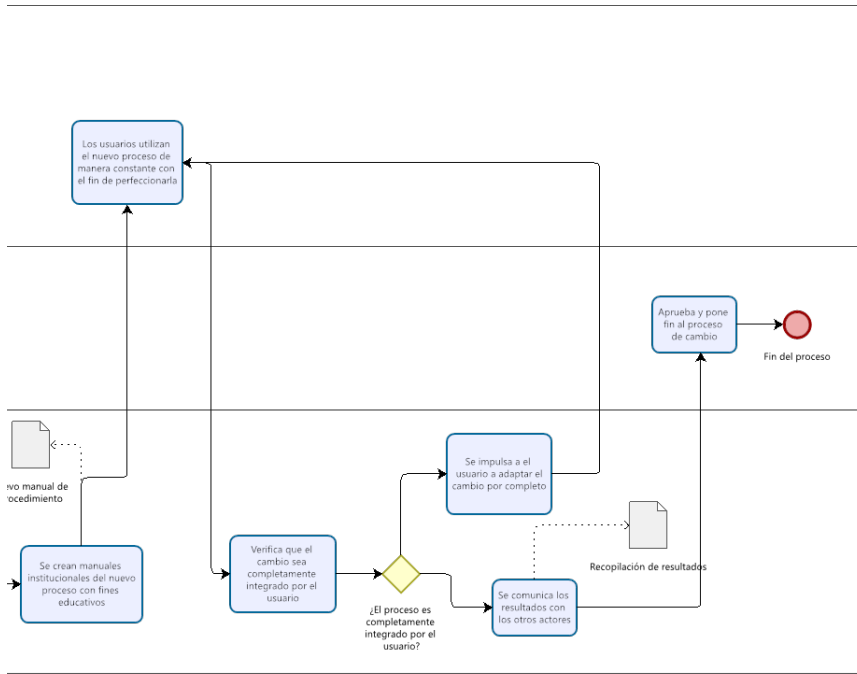
(Elaboración propia)



(Elaboración propia)



(Elaboración propia)



(Elaboración propia)

Modelo sugerido de implementación del cambio

