

Universidad de Valparaíso
Facultad de Derecho y Ciencias Sociales
Escuela de Trabajo Social



Estudio Diagnóstico de la Cultura Organizacional al interior de la Secretaría Regional Ministerial de Educación Valparaíso

Universidad de Valparaíso
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BIBLIOTECA

**Equipo de Tesistas: María José Álvarez Alarcón
Valeska Jara Jiménez
Profesor Guía: Luis Lillo Bermúdez
Seminario de Título 2006**

Índice General

| | |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción | 1 |
| Capítulo I Diseño de Investigación | 2 |
| I.- Fundamentación | 3 |
| II.- Problemática Social | 4 |
| III.- Marco Teórico | 5 |
| 3.1 Teorías de la Cultura Organizacional | 12 |
| 3.1.1 Teoría de Mayo | 12 |
| 3.1.2 Teoría de Maslow | 13 |
| 3.1.3 El hombre organizativo | 14 |
| 3.1.4 Modelo Poder – Afiliación | 15 |
| 3.1.5 Teoría de los factores de Herzberg | 16 |
| 3.1.6 Teoría X y Teoría Y | 18 |
| 3.1.7 Análisis Empírico de Rensis Likert | 22 |
| 3.1.8 Teoría de la Valencia – expectativa de Vroom | 23 |
| 3.1.9 Teoría del hombre complejo de Shein | 24 |
| 3.1.10 Teoría Z DE Ouchi | 25 |
| 3.2 Cultura Organizacional y Tendencia al cambio | 28 |
| IV.- Objetivos de Investigación | 31 |
| 4.1 Objetivo General | 31 |
| 4.2 Objetivo específico | 31 |
| V.- Unidad de análisis | 32 |
| VI.- Metodología de Investigación | 33 |
| 6.1 Tipo de Investigación | 33 |
| 6.2 Sujetos participantes de la investigación | 33 |
| 6.3 Técnicas de recolección de Información | 34 |
| 6.3.1 Observación Participante | 34 |
| 6.3.2 Entrevistas Semiestructuradas | 34 |
| 6.3.3 Cuestionario | 34 |
| 6.3.4 Fuentes de extracción de datos | 35 |
| VII.- Operacionalización de variables | 36 |
| Capítulo II Examen de Artefactos Culturales | 44 |
| Introducción | 45 |
| 1. Historia Oficial de la Secretaría Regional Ministerial de Educación | 46 |
| 2. Misión de la Secretaría Regional Ministerial de Educación | 51 |
| 3. Visión de la Secretaría Regional Ministerial de Educación | 51 |
| 4. Políticas y Objetivos estratégicos | 52 |
| 4.1 Objetivos Ministerio de Educación | 52 |
| 4.2 Plan Regional de Educación Seremi 2006 | 54 |
| 4.2.1 Propósito del equipo regional Seremi 2006 | 55 |
| 4.2.2 Énfasis de la gestión regional | 55 |
| 4.3 Iniciativas Regionales | 58 |
| 4.4 Objetivos de Gestión Interna | 59 |
| 5. Reglamentos Vigentes en la Secretaría Regional Ministerial | 63 |
| 5.1 Ley Nº 18834 del Estatuto Administrativo | 63 |
| 5.2 Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública | 73 |
| 5.3 Ley 19882 Nueva Política del personal de los funcionarios | 73 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.- Motivación Públicos | 79 |
| 5.4 DFL – 1; DFL – 1- 19653 De los Servicios de la Administración del Estado | 83 |
| 6.- Organigrama | 89 |
| 7.- Beneficios al interior de la Institución | 90 |
| 8.- Fechas Importantes, Declaraciones Públicas y Publicaciones | 91 |
| 8.1 Fechas Importantes | 92 |
| 8.1.1 Fiesta de Navidad | 92 |
| 8.1.2 Día del Profesor | 92 |
| 8.1.3 Día del Ministerio | 92 |
| 8.2 Declaraciones Públicas | 93 |
| 8.2.1 Declaraciones Públicas de Intereses | 93 |
| 8.2.2 Diversas Declaraciones | 94 |
| 8.3 Revistas Publicadas | 95 |
| 8.3.1 Revista Sacapuntas | 95 |
| a.- Edición N° 3 Junio 2006 | 96 |
| b.- Edición N° 4 Agosto 2006 | 98 |
| Capítulo III Cuestionario | 100 |
| Resultados del Instrumento recolector de datos | 101 |
| 1.- Tabulación del Instrumento recolector de datos | 102 |
| 2.- Interpretación de datos | 104 |
| 2.1 Análisis Propuesta N° 1 | 104 |
| 2.2 Análisis Propuesta N° 2 | 105 |
| 2.3 Análisis Propuesta N° 3 | 106 |
| 2.4 Análisis Propuesta N° 4 | 107 |
| 2.5 Análisis Propuesta N° 5 | 108 |
| 2.6 Análisis Propuesta N° 6 | 109 |
| 2.7 Análisis Propuesta N° 7 | 110 |
| 2.8 Análisis Propuesta N° 8 | 111 |
| 2.9 Análisis Propuesta N° 9 | 112 |
| 2.10 Análisis Propuesta N° 10 | 113 |
| 2.11 Análisis Propuesta N° 11 | 114 |
| 2.12 Análisis Propuesta N° 12 | 115 |
| 2.13 Análisis Propuesta N° 13 | 116 |
| 2.14 Análisis Propuesta N° 14 | 117 |
| 2.15 Análisis Propuesta N° 15 | 119 |
| 2.16 Análisis Propuesta N° 16 | 120 |
| 2.17 Análisis Propuesta N° 17 | 121 |
| 2.18 Análisis Propuesta N° 18 | 122 |
| 2.19 Análisis Propuesta N° 19 | 123 |
| 2.20 Análisis Propuesta N° 20 | 124 |
| Capítulo IV Informe Final | 126 |
| 1.- Los valores Organizacionales | 127 |
| 2.- Claridad Organizacional | 128 |
| 3.- Respaldo Organizacional | 130 |
| 4.- Comunicación | 135 |
| 4.1 Comunicación Horizontal | 136 |
| 4.2 Comunicación Descendente | 137 |
| 4.3 Comunicación Ascendente | 137 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.- Motivación | 143 |
| 5.1 Motivación de afiliación | 143 |
| 5.2 Motivación de Poder | 144 |
| 5.3 Motivación de autorrealización | 145 |
| 5.4 Motivación de logro | 146 |
| 5.5 Motivación de competencia | 148 |
| 6.- Beneficios | 149 |
| 7.- Liderazgo | 151 |
| 8.- Condiciones Físicas de trabajo | 156 |
| 9.- Identificación con la Institución | 160 |
| Capítulo V Conclusiones Finales | 162 |
| Capítulo VI Anexos | 170 |
| 1.- Instrumento recolector de datos | 171 |
| 2.- Entrevistas realizadas a informantes claves | 174 |
| 2.1 Informante clave 1 | 175 |
| 2.2 Informante clave 2 | 180 |
| 2.3 Informante clave 3 | 186 |
| 2.4 Informante clave 4 | 190 |
| 3.- Entrevista Doctor Darío Rodríguez Mansilla | 196 |
| 4.- Resumen Normativas vigentes al interior de la Secretaría Regional Ministerial | 202 |
| 4.1 Ley Nº 18834 del Estatuto Administrativo | 203 |
| 4.2 Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública | 215 |
| 4.3 Ley 19882 Nueva Política del personal de los funcionarios Públicos | 220 |
| 4.4 DFL – 1; DFL – 1- 19653 De los Servicios de la Administración Del Estado | 222 |
| Índice Bibliográfico | 225 |

Índice de Cuadros y Gráficos

| | |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| Cuadro N° 1 | 8 |
| "Factores Constituyentes de la Cultura Organizacional" | |
| Cuadro N° 2 | 20 |
| "Paralelo entre Teoría X y Teoría Y" | |
| Cuadro N° 3 | 22 |
| "Análisis Empírico de Rensis Likert" | |
| Cuadro N° 4 | 29 |
| "Las fuerzas externas e internas para el cambio organizacional" | |
| Cuadro N° 5 | 37 |
| "Operacionalización de variables" | |
| Cuadro N° 6 | 58 |
| "Plan Regional de Educación Seremi 2006" | |
| Cuadro N° 7 | 77 |
| "Criterios de Evaluación Secretaría Regional Ministerial" | |
| Cuadro N° 8 | 89 |
| "Organigrama Secretaría Regional de Educación" | |
| Cuadro N° 9 | 102 |
| "Valores Numéricos" | |
| Cuadro N° 10 | 103 |
| "Valores Porcentuales" | |
| Cuadro N° 11 | 104 |
| "Análisis Propuesta N° 1" | |
| Cuadro N° 12 | 105 |
| "Análisis Propuesta N° 2" | |
| Cuadro N° 13 | 106 |
| "Análisis Propuesta N° 3" | |
| Cuadro N° 14 | 107 |
| "Análisis Propuesta N° 4" | |

| | |
|---------------------------------------------|-----|
| Cuadro N° 15 "Análisis Propuesta N° 5" | 108 |
| Cuadro N° 16 "Análisis Propuesta N° 6" | 109 |
| Cuadro N° 17 "Análisis Propuesta N° 7" | 110 |
| Cuadro N° 18 "Análisis Propuesta N° 8" | 111 |
| Cuadro N° 19 "Análisis Propuesta N° 9" | 112 |
| Cuadro N° 20 "Análisis Propuesta N° 10" | 113 |
| Cuadro N° 21 "Análisis Propuesta N° 11" | 114 |
| Cuadro N° 22 "Análisis Propuesta N° 12" | 115 |
| Cuadro N° 23 "Análisis Propuesta N° 13" | 116 |
| Cuadro N° 24 "Análisis Propuesta N° 14 " | 117 |
| Cuadro N° 25 "Análisis Propuesta N° 15" | 119 |
| Cuadro N° 26 "Análisis Propuesta N° 16" | 120 |
| Cuadro N° 27 "Análisis Propuesta N° 17" | 121 |
| Cuadro N° 28 "Análisis Propuesta N° 18" | 122 |

| | | |
|---------------------------------------------------------------|--------------------|-----|
| Cuadro N° 29 "Análisis Propuesta N° 19" | Índice Fotográfico | 123 |
| Cuadro N° 30 "Análisis Propuesta N° 20" | | 124 |
| Cuadro N° 31 "Características del Liderazgo" | | 154 |

2.- Foto N° 2

"Aplicación del instrumento recolector de datos"
Secretaría Regional Ministerial, Viña del Mar, 2006

3.- Foto N° 3

"Aplicación instrumento recolector de datos"
Secretaría Regional Ministerial, Viña del Mar, 2006

4.- Foto N° 4

"Entrevista Dr. Darío Rodríguez Mansilla"
Pontificia Universidad Católica de Chile, Campus San Joaquín, Instituto de
Psicología, Santiago, 2006.

Índice Fotográfico

Equipo de Tesis y Secretario Ministerial de Educación Cristián Rojo Díaz

1.- Foto N° 1

"Equipo de Tesis y Secretario Ministerial de Educación Cristián Rojo Díaz"
Secretaría Regional Ministerial, Viña del Mar, 2006.

2.- Foto N° 2

"Aplicación del Instrumento recolector de datos"
Secretaría Regional Ministerial, Viña del Mar, 2006

3.- Foto N° 3

"Aplicación Instrumento recolector de datos"
Secretaría Regional Ministerial, Viña del Mar, 2006

4.- Foto N° 4

"Entrevista Dr. Darío Rodríguez Mansilla"
Pontificia Universidad Católica de Chile, Campus San Joaquín, Instituto de Sociología, Santiago, 2006.

Equipo de Tesis y Secretario Ministerial de Educación Cristián Rojo Díaz

El presente Seminario de Título corresponde a la investigación denominada "Diagnóstico de la Cultura Organizacional al interior de la Secretaría Regional Ministerial de Educación", desarrollada durante el año 2006, dentro del noveno y décimo semestre de la carrera de Trabajo Social, por las alumnas, María José Álvarez Atarón y Valaska Jara Jiménez.

El estudio nace tomando en cuenta el crecimiento y desarrollo organizacional vivido en el mundo entero durante los últimos años, donde las economías de muchos países han presentado un crecimiento positivo, lo que da cuenta de un fenómeno de modernización y



Organizacional, Respaldo Organizacional, Comunicación, Motivación por el trabajo, Beneficios Laborales, Liderazgo en la organización, Condiciones Físicas y ambientales del lugar en el cual se desempeñan las labores e Identificación con la institución.

El segundo capítulo, "Examen de Artefactos Culturales", se basa en una revisión exhaustiva de los elementos culturales visibles al interior de la organización. En el Capítulo tercero, "Cuestionario", se muestran tanto los resultados del instrumento recolector de datos, como el análisis de la información obtenida. A continuación, en el capítulo "Informe Final", se dan a conocer los resultados de la experiencia, plasmando la realidad de la institución, en relación a las variables ya expuestas. Finalmente, en el capítulo "Conclusiones finales", el equipo de tesis da cuenta de los hallazgos generados en el transcurso del estudio, sistematizando el conocimiento adquirido.

Este tipo de estudio, tanto en el sector público como privado, es fundamental, para que las organizaciones impulsen sus procesos de mejoramiento, con base sólida a nivel de su propia cultura organizacional.

Introducción

El presente Seminario de Título corresponde a la investigación denominada” **Diagnóstico de la Cultura Organizacional al interior de la Secretaría Regional Ministerial de Educación**”, desarrollada durante el año 2006, dentro del noveno y décimo semestre de la carrera de Trabajo Social, Por las alumnas; María José Álvarez Alarcón y Valeska Jara Jiménez .

El estudio nace tomando en cuenta el crecimiento y desarrollo organizacional vivido en el mundo entero durante los últimos años, donde las economías de muchos países han presentado un crecimiento positivo, lo que da cuenta de un fenómeno de modernización y expansión generalizada.

En este contexto, nacen diversos esfuerzos por enfrentar los requerimientos económicos, tecnológicos y humanos de la globalización, situación que las entidades chilenas han asumido con flexibilidad, adoptando procesos de adaptación y transformación de sus paradigmas, pasando el trabajo y la cultura construidas por el colectivo en diario vivir, a convertirse en un importante factor en el logro de los objetivos comunes.

En este ámbito, el equipo de tesis, se incorporó a la Secretaría Ministerial de Educación, de la V Región, con el objetivo de conocer y hacer visible la cultura presente al interior de la institución. Para lo cual se elaboró un Diagnóstico, de tipo descriptivo no experimental, cuyos participantes fueron seleccionados en un muestreo aleatorio de tipo estratificado.

El estudio se divide en cinco capítulos; el primero hace referencia al diseño de investigación, donde se fundamenta la problemática social tratada en el seminario, además de contener el marco teórico, los objetivos de investigación, las unidades de análisis, la metodología de investigación y la operacionalización de variables como : Valores organizacionales, Claridad Organizacional, Respaldo Organizacional, Comunicación, Motivación por el trabajo, Beneficios Laborales, Liderazgo en la organización, Condiciones Físicas y ambientales del lugar en el cual se desempeñan las labores e Identificación con la Institución.

El segundo capítulo, “Examen de Artefactos Culturales”, se basa en una revisión exhaustiva de los elementos culturales visibles al interior de la organización. En el Capítulo tercero, “Cuestionario”, se muestran tanto los resultados del instrumento recolector de datos, como el análisis de la información obtenida. A continuación, en el capítulo “Informe Final”, se dan a conocer los resultados de la experiencia, plasmando la realidad de la institución, en relación a las variables ya expuestas. Finalmente, en el capítulo “Conclusiones finales”, el equipo de tesis da cuenta de los hallazgos generados en el transcurso del estudio, sistematizando el conocimiento adquirido.

Este tipo de estudio, tanto en el sector público como privado, es fundamental, para que las organizaciones impulsen sus procesos de mejoramiento, con base sólida a nivel de su propia cultura organizacional.

Capítulo I

Capítulo I

Diseño de Investigación

Secretaría Regional Ministerial de Educación

I.- Fundamentación

Nuestro país ha logrado, en las últimas décadas acceder a un ritmo y niveles de desarrollo reconocidos internacionalmente. Este proceso, consolidado y sustentado, durante los últimos gobiernos, se ha caracterizado por el impulso otorgado a nivel gubernamental a la progresiva incorporación al mercado internacional, mediante la suscripción de tratados de libre comercio con países de los diferentes continentes: en que adquiere especial relevancia, por su magnitud, el suscrito, recientemente, con China.

No obstante, la influencia de los procesos de globalización y modernización se han expresado, prioritariamente, en el avance de la modernización, calidad y competitividad de las empresas privadas. De este modo, existe una clara asincronía, en que es posible advertir el atraso, que expresa en la actualidad el gobierno y las empresas estatales.

En este contexto, el Ministerio de Educación, consciente de este desfase, que obstaculiza su acceso a mayores niveles de calidad, a nivel nacional, está realizando grandes esfuerzos por acelerar su proceso de modernización, impulsando la incorporación de innovaciones a nivel de modelos teóricos y metodologías, que contribuyan a optimizar sus procesos y su aporte a la comunidad.

No obstante, aparece como un obstáculo importante a considerar, el desconocimiento del nivel de concordancia entre el marco valórico que propugnan los directivos, con el marco cultural que, realmente, caracteriza al personal, y que es en definitiva el que determina su comportamiento.

De esta manera, se genera a nivel de la Secretaría Regional Ministerial de Educación, el apoyo a la realización de un diagnóstico de la cultura organizacional; conscientes, de la importancia que poseen las personas, como componentes y actores fundamentales de todo proceso de cambio; y de que el alineamiento organizacional, debe ser la base de sustentación de cualquier proceso de desarrollo que se desee impulsar.

El desarrollo de un diagnóstico de la cultura organizacional, permitirá a la Secretaría Regional Ministerial de Educación centrar su quehacer en la consolidación de la política educacional, brindando un servicio más óptimo, especialmente a los más vulnerables y que por lo tanto requieren mayor apoyo de las políticas públicas. A través del fortalecimiento de los procesos de gestión de la organización, se fortalecerá también la relación con lo usuarios y se aportará al mejoramiento en la entrega de servicios educacionales en la región.

II.- Problemática Social

Escaso conocimiento de los elementos que conforman la propia cultura organizacional dentro de la Secretaría Regional Ministerial de educación, y que están incidiendo en el logro de los objetivos institucionales.

La cultura organizacional es un tema que constituye la base para cualquier intento de mejoramiento en la calidad del desempeño y en el acceso a niveles superiores de eficacia y eficiencia de las organizaciones, además de influir en el logro del necesario alineamiento estratégico en la organización, que le posibilite, con una base sólida, avanzar en el proceso de mejoramiento.

La cultura organizacional presente al interior de una Institución, puede ser desfavorable a los propósitos planteados por la misma, por lo que se considera de especial relevancia poder realizar un diagnóstico científico de ésta, para efectos de diseñar proyectos e introducir los necesarios ajustes tendientes a contribuir con el bienestar integral de la institución.

III.- Marco Teórico y de Referencia:

La palabra cultura proviene del latín cuyo significado es; cultivo, agricultura, instrucción, sus componentes son *cults* (cultivado) y *ura* (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia *cotorce* (cultivar, morar) y *colows* (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Las instituciones de trabajo conforman sus propios y particulares mundos , únicos y singulares, constituyendo su historia, comportamiento, procesos comunicacionales, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía, enmarcados siempre y cada vez, en una visión predeterminada y una misión organizacional específica, en donde la unión de dichos componentes enunciados anteriormente, ensalzan una original cultura organizacional. La notable diferencia existente entre las diversas filosofías organizacionales, es lo que hace que la cultura de cada organización se considere única y exclusiva, además de permitir un alto grado de entendimiento e interrelación entre sus miembros.

La cultura organizacional se entiende como el conjunto de suposiciones, creencias valores y normas que comparten sus miembros. “Crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. La cultura se perpetuaría porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias.” (Davis y Newstrom, 1991)

Dentro del ámbito teórico, se pueden vislumbrar dos tendencias fuertemente marcadas por escuelas de pensamiento referentes a la cultura; **la primera considera a la cultura como un elemento esencial en la vida organizacional**, la cual actúa sobre ciertos factores tales como; el liderazgo, los conflictos laborales, y el clima organizacional. **La segunda la identifica como esencia organizativa, conformadora de sentido**, ofreciendo una interpretación compartida de la realidad que facilita la habilidad de organizarse. La cultura desde esta óptica, promueve el sentido del orden y la lógica que simbólicamente constituye la organización. Desprendiéndose de esta perspectiva simbólico - interpretativa, se incorpora el enfoque cultural, en el cual se percibe a la organización como una construcción simbólica, la cual se concreta dentro de los sistemas comunicacionales, en donde se transmiten, conforman y desarrollan los significados. De esta manera la empresa constituiría un sistema cultural, una construcción social constituida simbólicamente y mantenida por la interacción social de sus miembros. Se entendería la cultura como esencia de la organización.

Entre las principales funciones componentes de la cultura organizacional se destacan las siguientes; (Robbins, 1991)

- ✓ **Define límites, marca diferencia entre una organización y otra.**

- ✓ **Trasmite un sentido de identidad.**

- ✓ **Moldea un compromiso, que involucra tanto metas personales como objetivos institucionales.**

- ✓ **Incrementa la estabilidad del sistema social.**

Dentro de las funcionalidades complementarias de la cultura organizacional, se puede decir que ésta y las organizaciones, tienen una relación simbiótica, debido a que la primera, permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los mismos y de la agrupación, dando una representación completa de las reglas y normativas profesionales dentro del espacio laboral. En un sentido opuesto, la organización aprende a interpretar la memoria colectiva de sus trabajadores, la cual, guarda el capital histórico e informático perteneciente a la institución, lo que le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y estrategias de trabajo colectivo.

De esta forma, el conocimiento y buen desarrollo de la cultura organizacional, permite detectar problemas dentro de la organización y al mismo tiempo entregar soluciones que integren al personal bajo la misión de la organización, formando equipos de trabajo que se interrelacionen y faciliten el desarrollo laboral dentro del ámbito competitivo.

En este contexto, se entiende la necesidad de desarrollar **valores organizacionales**, que representen la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991). Los valores definen el carácter de una organización, crean un sentido de identidad y son criterios para la toma de decisiones. De esta forma conocer **el sistema de valores** de una organización permite orientar la resolución de conflictos organizacionales, ya que mientras, mayor sea la interrelación entre los valores personales y los institucionales, se consolidarán los valores compartidos. Es necesario que todos los miembros activos de una organización adviertan el sistema valórico de la institución, por eso en su formulación deben ser claros, compartidos y aceptados por todos, de esta forma regirá un criterio formado que fortalezca los intereses del colectivo en general. Para lograr que los miembros de la organización se reflejen y comprometan con la entidad es necesario que la dirección informe al gremio, de lo que se propone como beneficioso para todos, es decir, sobre metas y estrategias de productividad y cambio.

Los valores de cada empresa se diferencian por su identificación y aplicación. Toda organización con aspiraciones de excelencia debe tener comprendidos y sistematizados los valores y principios, que constituyen el comportamiento motor de la empresa. Para que los valores se legitimen en la organización, es necesario denotar rigurosa coherencia en el actuar y pensar transmitido por la dirección, ya que si los funcionarios de la institución vislumbran prácticas inconsecuentes a la misión y visión organizacional, éstos disminuirían su sentido de pertenencia e identidad respecto al organismo, desprendiendo la motivación laboral que unía y cohesionaba positivamente al grupo social. Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global, que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

De este modo, al igual que los **valores**, el **surgimiento y conformación de la cultura organizacional** se ve influida por: (Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu, 1992)

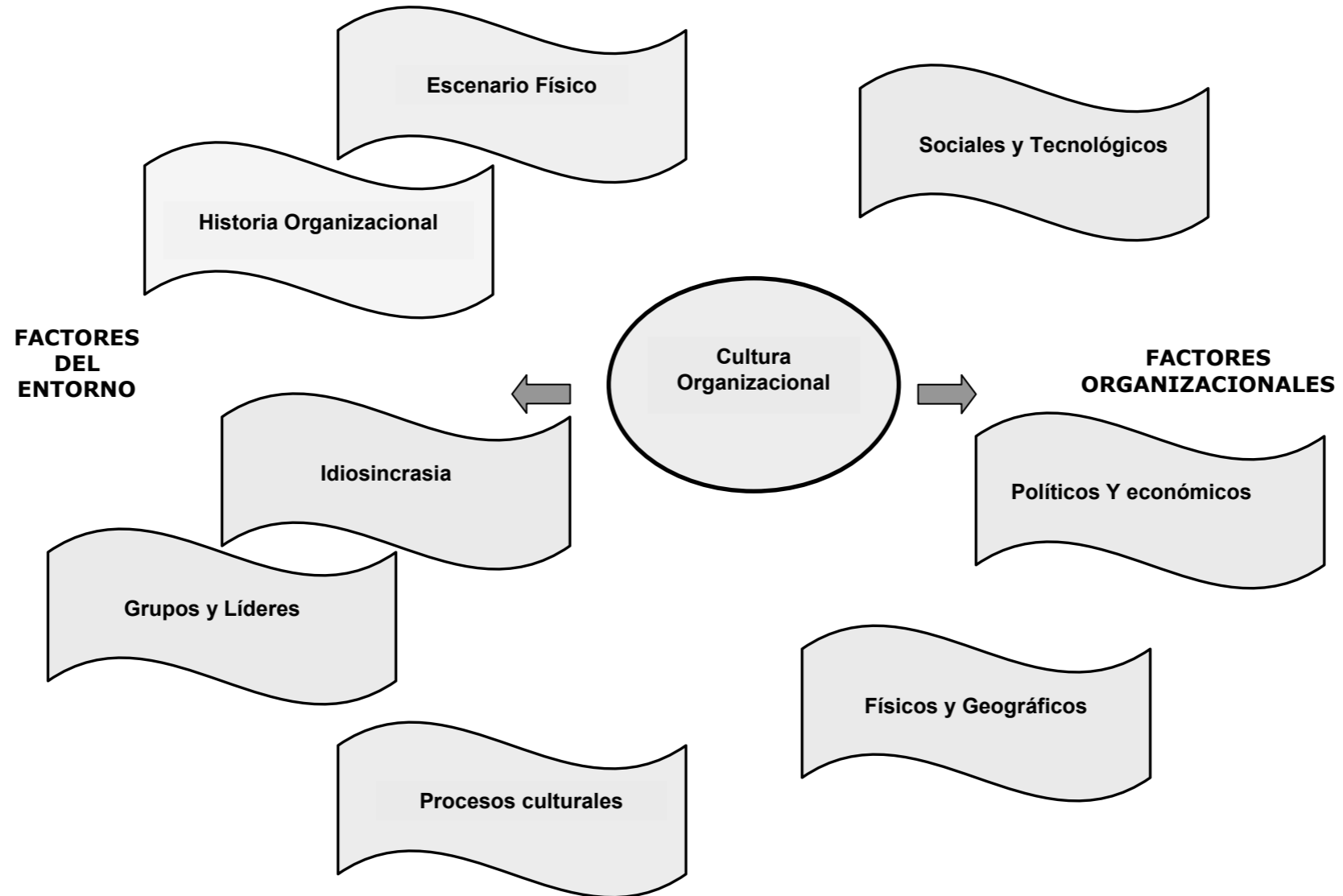
- ✓ **El pasado de la organización y la orientación que le han dado los antiguos dirigentes.**

- ✓ **Factores de contingencia, como la tecnología y las características de la industria.**

A raíz de los tres factores constituyentes e influyentes de la cultura organizacional, se puede indicar que la concepción de ésta se da de la siguiente forma:

Cuadro Nº 1

“Factores constituyentes de la Cultura Organizacional”



La cultura al interior de una organización laboral, opera de manera inconsciente y se define a partir de la perspectiva de sus miembros con respecto a ella y además por las interacciones existentes entre ellos y su entorno más próximo. Siendo adoptada ésta, muchas veces como respuesta a ciertos problemas o como una forma de integración.

Como característica primordial se puede declarar que la cultura organizacional existente al interior de una Institución, es transmitida de miembro a miembro, llegando incluso a convertirse en un factor diferenciador entre distintas organizaciones. Los mitos organizacionales de manera no intencionada, van siendo socializados en la cultura de la organización.

La cultura organizacional existe por sí misma, no se limita ni a decisiones ni restricciones, es, en este ámbito donde se encuentran ciertas premisas que se conforman a partir de la configuración de esta dinámica:

- ✓ Varía constantemente.

- ✓ Su cambio es imperceptible para quienes están dentro de ella.

- ✓ No puede ser cambiada por decreto.

- ✓ No es visible para quienes están dentro de ella.

- ✓ Se transmite a los nuevos miembros.

- ✓ **Sólo puede ser vista en virtud a una intervención externa.**

Dado que la cultura es la explicación aceptada del estar en el mundo de la organización, un cambio en la cultura cambiará también este estar en el mundo y, por consiguiente, las posibilidades que se abren y se cierran desde él.

La cultura organizacional es un tema que constituye la base para cualquier intento de mejoramiento en la calidad del desempeño y en el acceso a niveles superiores de eficacia y eficiencia de las organizaciones. El tema de la cultura constituye, de esta manera, una oportunidad para observar más profundamente la organización, para entenderla en forma holística, para comprender la importancia de los símbolos, entender la relación entre la organización y su entorno, para darse cuenta que la relación del hombre con su ambiente social

y material se encuentra definida por los mismos seres humanos y que en esta definición, se abren y se cierran posibilidades. Y, en definitiva, para lograr el necesario alineamiento estratégico en la organización, que le posibilite, con una base sólida, avanzar en el proceso de mejoramiento.

De este modo, y en la medida que se entiende la cultura organizacional como un conjunto de creencias, valores y normas compartidos y aceptados por un colectivo, la interacción humana resulta indispensable para comprender lo que está influyendo sobre el comportamiento de los individuos en el trabajo, es decir, lo que está creando conflictos o lo que está potenciando las labores institucionales, en este sentido el desarrollo organizacional se ha transformado en un instrumento por excelencia para el cambio laboral, en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. Es así como el desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo y liderazgo de los equipos humanos. Es decir, diagnosticar, reforzar o potenciar los valores personales y organizacionales, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma: el desarrollo organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la institución. La importancia que se le da a éste, deriva en que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. Específicamente el desarrollo organizacional abordará, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, además de proponer ideas que resuelvan las inquietudes o requerimientos del personal, todo lo cual conformará la dinámica cultura organizacional.

En esta lógica, un **desarrollo organizacional positivo y efectivo, debe ser** un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de la situación interna de la institución, utilizando estrategias, métodos e instrumentos que apunten a optimizar la interacción entre personas y grupos, con el objetivo de perfeccionarse permanentemente y de renovar sistemas abiertos de comportamientos socio-laborales. De este modo, ayudaría a aumentar la eficacia y la estabilidad de la organización, asegurando así su supervivencia y el desarrollo de la organización y sus trabajadores.

El **desarrollo organizacional requiere una visión global de la institución**, en la cual se contengan enfoques de sistemas abiertos, los cuales sean compatibles con las condiciones de medio externo, ya que, los continuos cambios que transitan en la vida institucional, necesitan de un sistema de adaptación flexible hacia las nuevas demandas laborales del mercado, así como trabajadores competentes y capacitados laboral y socialmente para subsanar resistencias internas o externas.

En la concepción de la filosofía global de la institución, la misión de los directivos es de crucial importancia, al tener la obligación profesional y humana de efectuar un contrato responsable, que permita el desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones, implicando valores reales e intrínsecamente humanísticos, los cuales incentiven procesos adaptativos y evolutivos, involucrando cambios tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales. Por consiguiente, el desarrollo organizacional no debe ser, un curso o una capacitación, menos una solución de emergencia para un momento de crisis; sino que, debe constituirse en un campo operativo más allá de las fronteras de los sondeos informativos, constituyendo una iniciativa perenne en el tiempo, ligada a los procesos gerenciales, y con una apuesta seria de los directivos responsables.

El **desarrollo de la cultura organizacional**, planteado como **estrategia educativa**, busca desarrollar aptitudes en los grupos labores, como el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, apertura a los sistemas de comunicación organizacional y a su vez persiste en la comunión de acuerdos entre los directivos y los trabajadores, en la tarea de concretar metas a corto y largo plazo, debido a su importante aporte en la estabilización del comportamiento organizacional.

El **comportamiento organizacional** es un campo importante de estudio dentro de los espacios laborales, ya que, investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Dentro de los elementos que conforman o inciden sobre el comportamiento organizacional, se pueden destacar algunos como: *el ausentismo, la satisfacción en el trabajo*, referido a la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo y la medida en que se sienten conformes. Se destacan además *factores asociados a nivel individual*, representados por todos aquellos que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la misma. Los factores asociados al comportamiento organizacional en un nivel grupal, apuntan a las interrelaciones de los individuos al estar en contacto con otros.

De este modo se puede afirmar, que al igual que los elementos que influyen en el desarrollo de un comportamiento organizacional adecuado, es relevante citar la jerarquía de los estímulos personales de los trabajadores de una institución, al momento de realizar un estudio investigativo sobre la cultura organizacional presente en el espacio profesional. A continuación se indicarán los principales elementos conformantes de teorías referentes a la motivación del ser humano dentro de las organizaciones.

3.1.- Teorías de la Organización

3.1.1 Teoría de Mayo

Los experimentos de Elton Mayo, en Hawthorne, basados en diversas investigaciones sobre la importancia para la conducta y actitud ante el trabajo, de diferentes variables físicas, económicas y sociales, demostraron que el comportamiento del individuo se apoya en el grupo, es decir en el trabajo en equipo, ya que para Mayo, si se consigue la cooperación del grupo las relaciones laborales en una institución pueden llegar a tener una cohesión que resista los efectos disruptores. Para este investigador, la situación de los trabajadores dentro de las organizaciones es un factor clave para mejorar el desempeño organizacional y entender mejor el comportamiento organizacional. Por lo tanto, debido a que el poder que el grupo ejerce para provocar cambios en el comportamiento individual es de consideración, los altos mandos no pueden seguir tratando a los trabajadores como personas aisladas, sino como miembros de grupos de trabajo sujetos a las influencias de estos grupos.

“Mayo señala las necesidades sociales como una poderosa fuente de motivaciones y, por tanto, un factor primordial en el rendimiento de los trabajadores. Esto por dos motivos: porque el trabajo en una organización es una actividad social, de forma que obreros, empleados y directores, no son una colección de individuos aislados que acuden a realizar una tarea independiente a cambio de una recompensa, si no que participan conjuntamente, en una tarea colectiva; y, en segundo lugar porque existen en el trabajo los grupos informales, cuya existencia y actividad son independientes de la organización económica planeada”¹. Estas conclusiones ayudan a entender, la importancia de la sustitución de la perspectiva del hombre como un ser económico, a la visión de éste como un ser social.

Otros aportes de Mayo a la cultura organizacional son:

- ✓ **El comportamiento social de los trabajadores.** El poder del grupo provoca cambios en el comportamiento individual y no permite actuar aisladamente como individuos.

- ✓ **El mundo social de adulto se moldea por la actividad laboral.** Los grupos formales en la empresa ejercen controles sociales intensos sobre los hábitos y actitudes de los trabajadores.

- ✓ **El nivel de producción depende de la integración social.** Se constata que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica (como afirma la teoría

¹ Antonio Lucas Marín y Pablo García Ruiz “Sociología de las Organizaciones”, Primera Edición, Editorial Mc Graw Hill

clásica). La necesidad de aceptación, seguridad y sentimiento de pertenencia es más importante para la determinación de la moral y productividad del trabajador, que las condiciones físicas en las que trabaja.

- ✓ **Los cambios sociales tienden a alterar continuamente la organización social de empresa y de la industria en general.**

Con el aporte de Mayo, la cultura laboral de las instituciones se ve enriquecida al conocer más y mejor las aristas que componen el conjunto de sistemas sociales que conforman una organización, ya que, al enfatizar la organización como grupos de personas, donde impera la autonomía del trabajador, la confianza y las relaciones humanas entre las personas, se hace posible una dinámica grupal e interpersonal, favorable al cumplimiento y satisfacción de las necesidades y objetivos compartidos tanto por la empresa, como por el colectivo trabajador.

3.1.2.- Teoría de Maslow

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow postula un catálogo de necesidades diferentes. El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

- ✓ **Fisiológicas:** son las esenciales para la sobrevivencia.
- ✓ **Seguridad:** se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable.
- ✓ **Afiliación:** como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
- ✓ **Estima:** incluyen el respeto y el valor propio.
- ✓ **Actualización:** son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Maslow señala que las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, **una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora**. La motivación por ejemplo puede realizarse a través del salario, pero una vez que éste alcanza un nivel adecuado y permanente, dejará de ser motivador, pues no ayuda directamente a la satisfacción de necesidades superiores.

“Al centrarse Maslow en el *“el hombre que se realiza”*, nos plantea un nuevo modelo básico del hombre, que fundamentalmente buscará realizarse en el trabajo. La persona busca la satisfacción, que de una manera definitiva no conseguirá más que con la participación”.²

El rol de la organización en la satisfacción de las necesidades se transforma en un elemento de vital importancia para lograr el cumplimiento de las metas institucionales a corto y largo plazo. La motivación que la empresa debe entregar a los trabajadores debe ser una constante en los lineamientos estratégicos de la institución, de esta forma los trabajadores estarán desarrollando labores de mejor calidad y al mismo tiempo en un ambiente laboral en donde las relaciones interpersonales se basan en valores y pautas de comportamientos insertos implícitamente en la misión de la empresa.

3.1.3- El hombre organizativo, Chester Barnard

Según Chester Barnard, la motivación de los empleados para cumplir con su trabajo es algo que se da por supuesto en la medida en que la retribución sea atractiva, y destaca a la vez la importancia dentro de las organizaciones de la cooperación entre directivos y empleados.

Da énfasis a la naturaleza cooperativa de las empresas, dedicada a los negocios, y destacan que los trabajadores deben unirse para bien de todos, ya que para la supervivencia de la institución es esencial la voluntad de cooperar y por lo tanto es también la existencia de un propósito común.

La voluntad de los empleados incluye todas aquellas metas y deseos que, como cualquier ser humano los trabajadores tienen en su horizonte.

“Una organización eficiente es aquella en la que el diseño formal que establece el objetivo común, no sólo no debilita la tendencia a la cooperación, sino que la encauza y la refuerza.”³

² Antonio Lucas Marín y Pablo García Ruiz, “Sociología de las Organizaciones”, Primera Edición, Editorial Mc Graw Hill

Las metas, deseos y objetivos de los individuos, sólo pueden determinarlos cada uno de ellos. Sin embargo para que la organización pueda subsistir, debe facilitar a cada uno de sus miembros la posibilidad de obtener sus metas y deseos.

3.1.4.- Modelo de Poder - Afiliación – Realización, de Mc Clelland.

Esta teoría reconoce tres categorías básicas de necesidades motivadoras:

- 1.- El poder
- 2.- La afiliación
- 3.- La realización

Mc Clelland clasifica a los trabajadores según el tipo de categoría que impera en sus motivaciones y señala que los empleados que presentan la necesidad de **poder** buscan satisfacciones que derivan de la habilidad de controlar a otros. Los logros actuales o metas, son menos importantes de lo que en verdad significan. La satisfacción deriva de llegar a una posición de influencia o control. Organizaciones tales como las militares y gubernamentales que incitan al poder ejercen una fuerte atracción para la gente que tiene una alta necesidad del poder.

“McClelland, considera que la motivación para hacer uso del poder, es una de las más importantes, al momento de interpretar el comportamiento de los seres humanos en las organizaciones. El poder, por lo tanto, constituye tanto un requerimiento organizacional como una necesidad individual. Se trata de hacerlo efectivo, para obtener lo mejor de la división del trabajo. Sin embargo, no siempre se consiguen los resultados deseados: falta capacidad de liderazgo, los subordinados se resisten y no se consigue colaboración”⁴

Ahora bien, los empleados con alta necesidad de **afiliación** buscan satisfacciones que derivan de actividades sociales e interpersonales. Estos trabajadores tienen una necesidad de fuertes lazos interpersonales, de acercarse psicológicamente a la gente.

³ Antonio Lucas Marín y Pablo García Ruiz, “Sociología de las Organizaciones”, Primera Edición, Editorial Mc Graw Hill

⁴ Gestión Organizacional, Darío Rodríguez Mansilla, Ediciones Universidad Católica de Chile, Tercera Edición.

Como última instancia Mc Clelland hace referencia a los trabajadores con una alta necesidad de **logro**, afirmando que éstos obtienen satisfacciones derivadas de la búsqueda de metas. Como característica se puede mencionar su preferencia por trabajar independiente, así como desarrollar tareas exitosas o fallidas, que puedan estar relacionadas con su propio esfuerzo más que con el de otros.

Mc Clelland sostiene, que la necesidad de logro puede ser aprendida y ha citado numerosos ejemplos en los cuales la gente desarrolló la necesidad de éxito. Él considera que la base de una cultura puede ser cambiada si la necesidad de logro puede ser estimulada. Si Mc Clelland está en lo correcto, la teoría de la orientación al éxito es particularmente atractiva, debido a que el logro puede ser enseñado a un individuo o grupo.

El desarrollo de una positiva orientación al éxito, constituye un complemento para el adecuado desarrollo de una cultura organizacional, para esto la empresa debe considerar algunas sugerencias tales como;

- ✓ Dar a los empleados periódicamente retroalimentación a su desempeño. Esto suministrará información que les permitirá modificar o corregir su desempeño.

- ✓ Proveer a los trabajadores de buenos modelos de éxito.

- ✓ Diseñar tareas que permitan que los empleados puedan proponerse el logro de responsabilidades y éxitos moderados, es decir, evitar tareas que sean extremadamente fáciles o extremadamente difíciles.

- ✓ Los empleados deben de ser capacitados para resolver sus conflictos de manera positiva, y con esto llegar al cumplimiento de sus metas personales y profesionales.

3.1.5.- Teoría de los factores, de Herzberg.

Esta teoría se desarrolla a partir del sistema de Maslow, y su autor, Herzberg, afirma que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa:

a- Factores higiénicos. Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas

de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. Cuando éstos son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción. Los factores de higiene contemplan los siguientes elementos:

- ✓ Condiciones de trabajo y comodidad

- ✓ Políticas de la empresa y la administración

- ✓ Relaciones con el supervisor

- ✓ Competencia técnica del supervisor

- ✓ Salarios

- ✓ Estabilidad en el cargo

- ✓ Relaciones con el colega.

b- Factores motivacionales. Estos factores son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo e incluyen:

- ✓ Delegación de la responsabilidad

- ✓ Libertad de decidir como realizar un trabajo

- ✓ Ascensos

- ✓ Utilización plena de las habilidades personales

- ✓ Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos

- ✓ Simplificación del cargo; por quien lo desempeña.

- ✓ Ampliación o enriquecimiento del cargo, horizontal o verticalmente.

La teoría de los factores de **Herzberg**, considera la mayor parte de los aspectos que conforman la cultura organizacional de una empresa, dando real énfasis a las necesidades de los trabajadores en su ambiente laboral, con el fin de lograr la satisfacción del individuo en la consecución de sus tareas y al mismo tiempo crear un espacio profesional que propenda a la consecución de los objetivos compartidos.

3.1.6.- Teoría X y Teoría Y, de Mc Gregor.

La teoría X, sostiene una concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano. En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización.

En otro ámbito la Teoría Y, representa la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

Esta teoría se basa implícitamente, en que los empleados tienen en cuenta cosas como su potencial de desarrollo, su capacidad para asumir responsabilidades y la disposición para orientar su conducta hacia las metas de la organización. Desde este punto de vista, la tarea esencial de la dirección consiste en disponer las cosas de tal manera que la gente logre sus propias metas al cumplir con las de la organización.

“Mc Gregor, expresa que las empresas deben señalar especial preocupación por las naturaleza de las relaciones, por la creación de un clima que favorezca el compromiso con los objetivos de la organización, que cree oportunidades para el mayor ejercicio de la iniciativa individual que sea posible, así como para el control de uno mismo a la hora de lograr esos objetivos”.⁵

Es importante entender que la integración entre fines individuales y de la organización, no es algo que se puede dar por supuesto, más bien lo normal es la disparidad y por tanto la necesidad de que la dirección haga algo para salvar esta brecha, ya que si no se alcanza la integración de objetivos la organización sufrirá un desequilibrio.

Lograr un clima de cooperación no es responsabilidad de los sistemas formales de gestión, sino de la capacidad de los directivos para generar relaciones de confianza con sus subordinados. La gente ejercerá una autodirección y control en el logro de los objetivos de la organización, en la medida en que estén comprometidos con las metas a cumplir. Si el compromiso es pequeño habrá un mínimo nivel de autodirección y control, y entonces será necesario un alto nivel de autoridad externa. Si el compromiso es intenso, muchos controles externos convencionales serán superfluos y contraproducentes.

El paso del tiempo, ha traído consigo una serie de cambios en diversos ámbitos, asociados a fenómenos como el de la globalización, elemento que ha permitido que las empresas puedan visualizar a los trabajadores como un ser humano integral capaz de realizar aportes, lo que permitirá que éstos se sientan participe de la misión institucional, condición que complementa el desarrollo de una cultura organizacional democrática y funcional a las labores de la empresa.

⁵ Antonio Lucas Marín y Pablo García Ruiz, “Sociología de las Organizaciones”, Primera Edición, Editorial Mc Graw Hill

Cuadro N ° 2

“Paralelo entre Teoría X y Teoría Y”⁶

| Teoría X | Teoría Y |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Perspectiva tradicional de dirección y control | Perspectiva de integración de fines del individuo y la organización |
| 1.- A los seres humanos, por término medio, les disgusta trabajar, y si pueden evitan hacerlo. | 1.- Las personas son naturalmente activas, fijan metas y disfrutan en sus empeños. |
| 2.- Trabajan en general, por recompensas económicas y por razón de su status. | 2.- Buscan satisfacciones en el trabajo; orgullos en el desempeño, goce en el proceso, sensación de contribuir, estímulos de nuevos retos. |
| 3.- La gente se mantiene en sus tareas por temor al despido. | 3.- La supervisión y la amenaza de sanciones no son la única manera de conseguir que la gente se esfuerce por alcanzar las metas de la organización. La gente se esfuerza por lograr los objetivos con los que se ha comprometido |
| 4.-La gente depende naturalmente de los líderes: no quieren pensar por su cuenta. | 4.- La gente aprende si se dan las circunstancias adecuadas, no sólo a aceptar, sino también aceptar responsabilidades. |
| 5.-Necesitan que se les adiestre en el contenido de su trabajo. | 5.- Las personas maduras aspiran a la independencia, la autorrealización y la responsabilidad. |
| 6.- Necesitan supervisores que les vigilen estrechamente, para que el trabajo quede bien hecho. | 6.- las personas próximas a una situación ven y sienten lo que es necesario y son capaces de autodirigirse. |
| 7.- La gente se preocupa poco por lo que no se refiera a sus intereses materiales inmediatos. | 7.- Las personas que comprenden y se interesan por su trabajo pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor. |

⁶ Sociología de las Organizaciones, Antonio Lucas Marín y Pablo García Ruiz, Editorial Mc Graw Hill, Primera Edición

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8.- Necesitan instrucciones específicas acerca de lo que deben hacer y cómo han de hacerlo: las cuestiones de política más general no son cosa suya. | 8.- la imaginación y la creatividad para solucionar problemas en la organización es una capacidad ampliamente distribuida entre la gente. |
| 9.- Están naturalmente separadas en categorías: las exigencias del trabajo son muy diferentes de sus actividades en momentos libres. | 9.- En las actuales condiciones de la sociedad industrial, muchas capacidades de la gente están sólo parcialmente utilizadas. |
| 10.- Las personas se resisten naturalmente al cambio: prefieren seguir por el camino no establecido. | 10.- La gente se cansa de lo rutinario: prefiere disfrutar de otras experiencias nuevas, todo el mundo es creativo en cierta medida. |

3.1.7.- Análisis empírico de Rensis Likert

Este autor, desarrolló las ideas de Mc Gregor, buscando apoyo en la investigación empírica, de esta forma establece cuatro modelos típicos de organización para cada uno de los cuales establece diversas características y además comparaciones entre los mismos. La comparación entre los distintos tipos de organización, se basa en una serie de aspectos que reflejan el estilo de dirección y las relaciones estructurales en el seno de la organización, las que se detallan a continuación: ⁷

⁷ Antonio Lucas Marín y Pablo García Ruiz “Sociología de las Organizaciones, Primera Edición”, Editorial Mc Graw Hill.

Cuadro Nº 3 “Análisis empírico de Rensis Likert”

| Modelo de Liderazgo | Autoritario | Paternalista | Individualista | Consultivo | Participativo |
|--------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| ¿ Quién toma la decisión? | El líder | El líder tendiendo en cuenta al grupo. | Nadie, cualquiera o alguien ajeno al grupo. | El líder basándose en el grupo | Todos, la mayoría. |
| Tipo de relaciones | Sumisas | Dependientes | Anárquicas. | Organizadas según normas del grupo | Dinámicas |
| Rapidez de decisión | Automática | Condicionada | Casi nula. | Variable | Lenta |
| Rapidez de Ejecución | Delegada | Condicionada | Individual. | Rápida | Muy rápida |
| Tipo de control | Rígido y jerárquico | Persuasivo | Ninguno | Flexible y organizada | Autocontrol |
| Intereses dominantes | Los del líder | Los del grupo interpretados por el líder. | Individuales | Mayoría | El grupo |
| Experiencia | El que dirige. Nadie | El que dirige | Nadie | El líder y el grupo | Todos |
| Personalidad del líder. (Un rasgo típico) | Dominante | Ambivalente, autoritario y bonachón | Pasivo | Coordinador y estimulador | No hay líder, pero sí liderazgo. |
| Comunicación | Unidireccional | Descendente y ascendente. | Caótica | Ascendente y descendente | Sobre todo ascendente. |
| Grado de participación | Nulo | Escaso, mal distribuido. | Anárquica | Regulado | Total |

3.1.8.- Teoría de la Valencia – Expectativa, de Vroom.

Víctor. M. Vroom, desarrolló una teoría en la cual señala que el nivel de productividad individual depende de tres fuerzas básicas que actúan dentro del individuo, las cuales son:

- ✓ Los objetivos individuales

- ✓ La relación percibida entre productividad y el alcance de los objetivos individuales.

- ✓ La capacidad del individuo para influir su propio nivel de productividad, en la medida en que él crea que puede influenciarlo.

El aporte de la teoría de Vroom, al desarrollo de la cultura organizacional, se basa en tres condiciones que explicitó referidas al deseo de cada individuo por aumentar la productividad, éstas son:

1. **Los objetivos personales del individuo.** Que pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social y reconocimiento.

2. **La relación percibida entre satisfacción de los objetivos y alta productividad.** Si un trabajador tiene como prioridad el aumento de su sueldo y si trabaja con base en la remuneración por producción, podrá tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si su necesidad de aceptación social por los otros miembros del grupo es de mayor importancia, podrá producir por debajo del nivel que el grupo consideró como patrón de producción informal. Es por este motivo que la preocupación de las empresas por mantener un óptimo desarrollo de la cultura organizacional, resulta de gran relevancia, al momento de crear un ambiente que permita la producción de la misma.

3. **La percepción de su capacidad de influir en su productividad.** Si un trabajador, cree que un gran volumen de esfuerzo invertido en las labores institucionales, tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, por lo cual es de relevancia que la empresa incluya factores motivacionales y de reconocimiento en el desarrollo de su particular cultura laboral.

La teoría de Vroom apunta principalmente a las fuerzas que actúan en una situación de trabajo referidas a las diferencias individuales y a las formas de operacionalizarlas, es decir, reconoce al trabajador como ser único capaz de trabajar conforme a sus propias motivaciones y aspiraciones, contribuyendo así al logro de las metas compartidas por el colectivo de trabajo.

3.1.9.- Teoría del Hombre Complejo, de Schein

Cabe destacar que el mayor desarrollo y difusión investigativa de la cultura organizacional está a cargo de este autor.

La teoría de Schein, se fundamenta en tres principios básicos, en los cuales el primero de ellos dice relación con la satisfacción inherente del ser humano de algunas de sus necesidades básicas y otras de grado superior; el segundo de éstos hace referencia al cambio de las necesidades a lo largo de la historia humana, por ejemplo, las necesidades básicas tienden a reaparecer y las superiores, cambian constantemente y se reemplazan por otras nuevas de mejor o mayor agrado. El último de los principios del autor de la teoría del hombre complejo, indica que los administradores efectivos, están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.

En el desarrollo de una cultura organizacional efectiva, la empresa debe velar por la satisfacción de las necesidades de sus trabajadores teniendo en consideración, tal como lo expone Schein, que éstas van cambiando, constituyendo un elemento dinámico dentro de los sistemas sociales. Las necesidades o fuerzas motivadoras se diferencian en cada persona y evolucionan a través del tiempo, dependiendo de cada realidad.

3.1.10.- Teoría Z, de William Ouchi

La **teoría Z** se basa en las relaciones humanas y entiende al trabajador como un ser integral, que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello posee ciertos conceptos claves como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones en conjunto, en consecuencia la teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de tal forma que trabajen más eficazmente en equipo. La cultura organizacional de Ouchi, se basa en un ambiente laboral integral, que permita a los trabajadores superarse para su propio bien y el de la empresa.

“Ouchi trata de continuar la argumentación de Mc Gregor llevándola un punto más allá. Las organizaciones de éxito, son aquellas que saben constituirse como sistemas de cooperación, la cooperación sin embargo, no se explica sólo por la voluntad de sus miembros para establecer relaciones interpersonales de confianza. Es necesaria también la existencia de una cultura compartida, una serie de valores igualmente adoptados por los empleados y la dirección, que incluye la idea de la empresa como una institución de largo plazo, con cuyas metas se puedan identificar todos los que participan en ella. Sólo una cultura de la cooperación puede explicar la capacidad de una empresa para logara un éxito continuado y estable”.⁸

Ouchi identificó trece pasos que permiten transformar la organización en una empresa Z, de los cuales se destacan los siguientes:

- ✓ Reevaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.

- ✓ Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.

- ✓ Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.

⁸ Antonio Lucas Marín y Pablo García Ruiz “Sociología de las Organizaciones”, Primera Edición, Editorial Mc Graw Hill.

✓ **Participar al sindicato en el proceso:**

En esta instancia, los trabajadores unidos a través de redes sindicales, son representados a través de dirigentes, que hacen visibles sus requerimientos y necesidades, es una instancia participativa, en la cual se defienden los derechos laborales de los trabajadores, y a la vez su utiliza como instrumento para alcanzar los objetivos propuestos en el camino por mejorar las condiciones que envuelven la carga laboral en su totalidad, canalizando inquietudes y necesidades de integración respecto de la empresa y su trabajo. En este contexto, el trabajador se siente representado por sus colegas dirigentes, lo cual provee de seguridad tanto el ambiente laboral, como las labores que se realizan en él, lo que potencia la comunicación como base para el desarrollo de la cultura organizacional.

- ✓ Establecer el sistema de evaluación y promoción de los trabajadores.

- ✓ Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.

- ✓ Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.

- ✓ Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados. Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de estos.

Aplicar la teoría Z a una empresa, implica desarrollar una cultura laboral en la cual se privilegie el trabajo en equipo, el compartir los mismos objetivos, el disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida, sugiriendo que los individuos no se desliguen de su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenten la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los trabajadores.

El desarrollo de la teoría Z en la empresa, promueve una cultura más afectiva y cercana, en la cual los directivos se esfuerzan por conocer las situaciones particulares de sus trabajadores, brindándoles apoyo afectivo y psicológico, abarcando al individuo en su totalidad y no sólo como un trabajador de la empresa. Además, se confía en que la producción se realizará, sin necesidad de utilizar métodos rígidos de control, lo que contribuye a la creación de una cultura basada en la armonía y no en la represión.

Se puede inferir del desarrollo y exposición de estas teorías, que todas concluyen en términos diferentes, pero no por eso menos concordantes, en la visión del trabajador, como la persona que busca el **reconocimiento** dentro de su propia organización y la **satisfacción de sus**

necesidades. De esta forma, la identificación del trabajador ante la organización, acrecentará la motivación profesional y personal de los mismos, la cual se verá reflejada en la productividad de la organización y a su vez en el ambiente o clima laboral, que será condicionado por parámetros de respeto y cooperación, hacia directivos y entre colegas, lo cual convierte la motivación de los trabajadores en el impulso pertinente para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral hacia la concreción de metas, que permitan tanto la realización personal de los miembros, como el logro de la razón de ser de la organización, con altos niveles de eficiencia. De esta manera, se reafirmaría el grado en que los trabajadores se identifican con la organización, vista como un todo y no sólo como departamentos aislados con fines específicos, por lo que, el énfasis en el grupo sería certero y concreto, vislumbrando que las actividades laborales se realicen en torno a grupos de personas y no de meros trabajadores. El enfoque hacia las personas, apunta hacia la creación de un ambiente laboral en el cual las mismas se sientan partícipes de las metas presentes y futuras de la organización.

La cultura organizacional es un factor de gran relevancia para el desarrollo de una organización, ya que, la misma tiene mucha influencia en la habilidad de toda la organización para ser capaces de adoptar cambios. La cultura existente contiene creencias y valores que muy a menudo no son los indicados para el cambio a un nuevo ambiente organizacional. La organización es un sistema social, integrado por procesos bien estructurados, en los que intervienen personas que trabajan en tareas diferenciadas para lograr un objetivo en común. Se compone a su vez por subsistemas estructurales, normativos, de objetivos, de tecnología y de capital humano, los cuales son interdependientes entre sí y un cambio en cualquiera de ellos interviene en los demás. Las personas que integran el subsistema social humano comparten actitudes, creencias, motivaciones, valores, técnicas, instrumentos y en general un comportamiento común, constituyendo una cultura organizacional estable y armónica o bien, disfuncional al estructurado sistema organizacional.

3.2 Cultura organizacional y Tendencia al cambio

En la medida que se entiende el cambio como un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo en la realidad, es posible comprender, que de manera independiente a la naturaleza del cambio que se implante en una empresa, éste debe ser planeado y ser precedido de un estudio que muestre el impacto en todo el sistema.

El **cambio organizacional**, es definido como un conjunto de variaciones de orden estructural en las organizaciones, las cuales se traducen en un nuevo comportamiento laboral dentro de la institución. En la medida en que la institución aumenta su capacidad de adaptación a las diferentes transformaciones que sufre desde el medio ambiente interno o externo, los cambios organizacionales se originarán producto de la interacción de diversas fuerzas, las cuales se clasifican a continuación:

- ✓ **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; citando como ejemplo las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, entre otros.

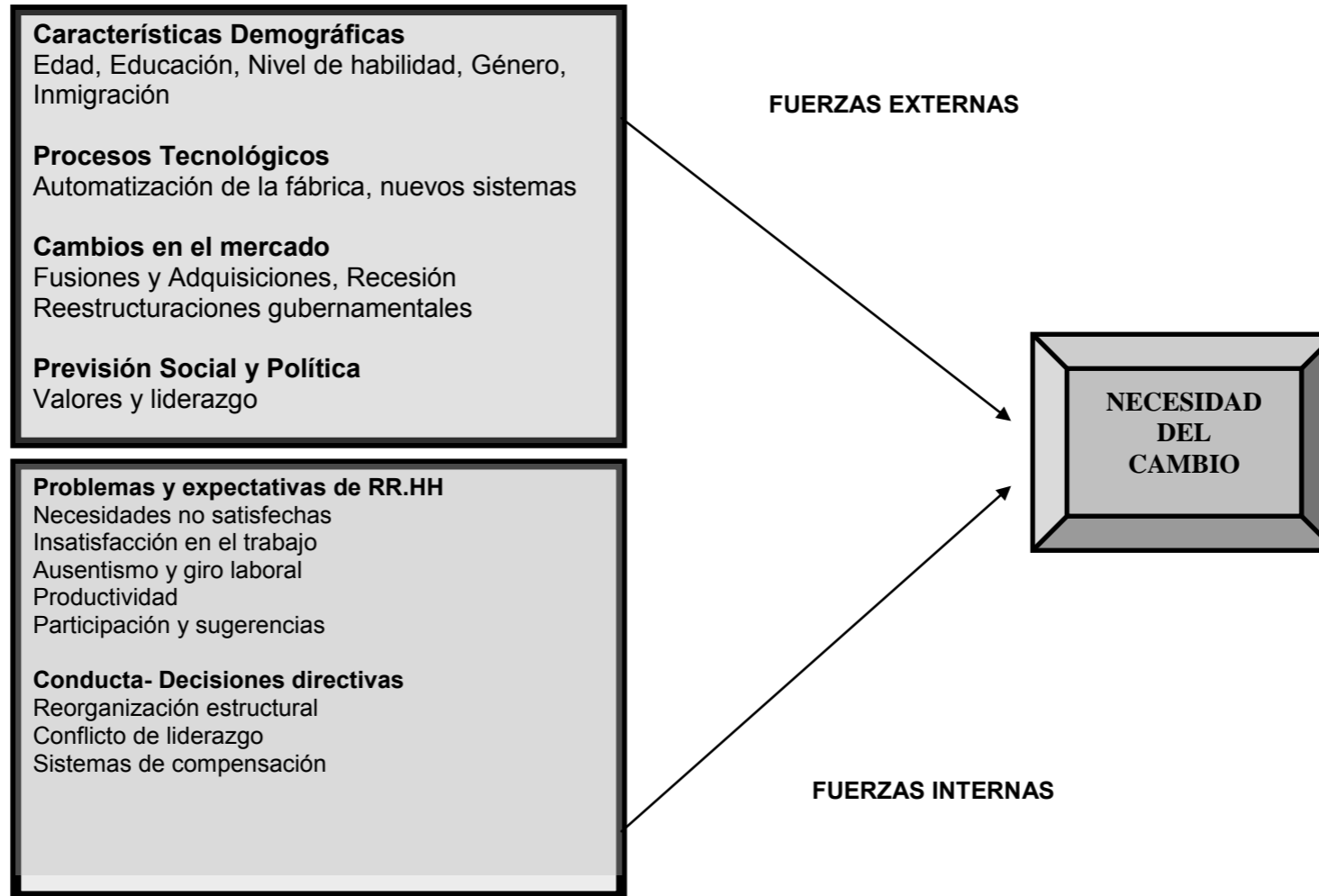
- ✓ **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Los Cambios Organizacionales, surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente para transformarlo en otro más significativo y valedero. En este proceso de transformación, las fuerzas mencionadas anteriormente, deben quebrar la armonía existente, interactuando con otras nuevas que tratarán de oponerse para lograr el cambio deseado. Este proceso es denominado **Resistencia al Cambio**. Una vez que las instituciones logran entender la dinámica expuesta anteriormente, pueden plantearse un cambio, asumiendo un conjunto de tareas para tratar de minimizar la interacción de fuerzas que surgirá.

A continuación se ilustra un diagrama que expone la interacción entre dichas fuerzas, las cuales motivan la necesidad perentoria de un cambio en la organización.

Cuadro N° 4

Las Fuerzas Externas e Internas para el cambio



En este contexto, es donde las organizaciones deben reforzar sus recursos y fortificar los canales de comunicación al interior del grupo institucional, para de esta manera atenuar las consecuencias negativas ante posibles cambios del entorno interno como externo, además de potenciar otras funciones relevantes de la cultura organizacional, tales como: la gestión gerencial, la flexibilización de normativas empresariales y la evaluación y modificación del lineamiento estratégico. Debido que, la transmisión de la cultura laboral a los funcionarios miembros de la organización, permite denotar los necesarios cambios a introducir para incrementar el sentido de pertenencia de los trabajadores y a su vez, asegurar mejores y más prósperas condiciones de trabajo, que gratifiquen a la persona y mejoren el desempeño profesional. Los elementos aludidos anteriormente, básicamente hacen mención a una capacitación permanente de los trabajadores, una mayor participación en el desarrollo de iniciativas organizacionales, lo cual permite a la persona desarrollar su creatividad, disciplina y destrezas sociales, tales como, un buen manejo comunicacional y características de liderazgo positivo, lo que permite activar la presencia de un agente de cambio regente, que se amolde a los procesos evolutivos por lo cual atraviesa la empresa, aportando ideas y soluciones a los conflictos intermitentes en el camino, sin quedar en el rol neutral de un trabajador pasivo que sólo coopera con mano de obra. La tarea primordial de la empresa es la misión inclusiva de sus partes, asegurando real importancia al recurso humano, motivando fuerzas potenciales existentes al interior de cada espacio laboral y cohesionando al grupo de trabajo, quienes se verán más y mejor comprometidos, con la calidad de los servicios entregados y los objetivos propuestos.

IV.- Objetivos de Investigación

4.1.- Objetivo General

a.- Lograr el conocimiento de la cultura organizacional de la Secretaría Regional Ministerial de Viña del Mar.

4.2.- Objetivos Específicos

a.- Identificar los valores presentes dentro de la cultura organizacional de la institución.

b.- Identificar las normas que rigen la cultura organizacional de la institución.

c.- Identificar los factores que aparecen asociados a la Cultura Organizacional a nivel educacional, etario, socioeconómico y político

d.- Identificar los factores asociados a la Cultura Organizacional que aparecen como funcionales al logro de los objetivos institucionales.

e.- Identificar los factores asociados a la Cultura Organizacional que aparecen disfuncionales al logro de los objetivos institucionales.

V.- Unidades de análisis

El estudio diagnóstico realizado en la Secretaría Regional Ministerial de Educación, Valparaíso, trabajo con el Universo correspondiente a los 100 trabajadores que constituyen el capital humano de la institución, quienes distribuyen sus labores tanto en la oficina de Gabinete Ministerial , como en los departamentos de Planificación, Educación y Administración.

En el trabajo realizado al interior de la institución, se utilizó un **muestreo probabilístico o aleatorio**, en el cual cada miembro del Universo tuviese probabilidad de ser incluido., con el fin de tener acceso a la posibilidad única de la representatividad y objetividad, ya que el equipo de tesis no influyó sobre la elección de las unidades de análisis. Específicamente la muestra probabilística fue de tipo **estratificada**, en la cual se dividió al Universo en cuatro categorías correspondientes a los departamentos existentes al interior de la organización y a la oficina de Gabinete Ministerial. A continuación, con el fin de otorgar representatividad a la muestra, se realizó un muestreo al azar de cada una de las estratificaciones, seleccionando; 15 participantes de cada uno de los departamentos, y sólo 5 funcionarios de la oficina de Gabinete, por ser ésta de menor proporción numérica, respecto a los departamentos ministeriales.

VI.- Metodología de la investigación

6.1.- Tipo de Investigación

El presente estudio investigativo, utilizará la orientación **metodológica cuantitativa, con aportes cualitativos**. La investigación será descriptiva de tipo no experimental. Los aportes cualitativos se darán al abordar el tema a partir de la interpretación de la realidad observada en el terreno laboral, descubriendo las implicancias existentes en una cultura laboral perteneciente a una organización estatal.

El análisis de la realidad observada, será sostenido y orientado por el aporte cualitativo de las siguientes preguntas de investigación;

- ✓ ¿Cuáles son los valores que identifican a los trabajadores dentro de la institución?
- ✓ ¿Cuáles son las normas que reglamentan trabajo dentro de la institución?
- ✓ ¿Qué factores aparecen asociados a la cultura organizacional a nivel sociodemográfico, etario, socioeconómico y político?
- ✓ ¿Qué factores asociados a la cultura organizacional aparecen como funcionales al logro de los objetivos institucionales?
- ✓ ¿Qué factores asociados a la cultura organizacional aparecen como disfuncionales el logro de los objetivos institucionales?

6.2.- Sujetos participantes de la investigación

Los sujetos participantes de la investigación corresponderán a 50 trabajadores que desempeñen labores dentro de la Secretaría Regional Ministerial de Educación, como profesionales, técnicos o administrativos, bajo sistema de contrato u honorario.

6-3.- Técnicas de recolección de información

En la fase de recolección de los datos, se utilizarán distintas técnicas para obtener la información que en un momento posterior, se analizará e interpretará, de acuerdo a los procedimientos estipulados.

Las técnicas seleccionadas se señalan a continuación:

6.3.1.- Observación participante: En ella el observador participa en la vida de la organización en estudio, entrando en la cotidianidad de sus miembros y estableciendo un estrecho contacto con ellos, de manera que su presencia no perturbe o interfiera de algún modo el curso natural de los acontecimientos. El equipo de trabajo, se adaptará a las reglas formales e informales existentes al interior de la secretaría regional de educación, Viña del Mar.

6.3.2.- Entrevista semiestructurada

Es aquella en la cual los temas y asuntos que se van a tratar se anuncian con antelación, el entrevistador decide la secuencia y operación de las preguntas en el transcurso del encuentro, permite anticipar y cerrar brechas lógicas en la información.

Al interior de la Secretaría Ministerial de Educación, se realizarán entrevistas a cuatro informantes claves, pertenecientes a los diferentes departamentos institucionales. La selección será realizada de acuerdo al nivel de antigüedad, con el objetivo de recibir mayores aportes respecto a la integridad de la organización.

6.3.3.- Cuestionario

Es un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve, característica que se debe esencialmente a la alta estructuración de las preguntas, las que están referidas solo a al variable que se desea estudiar.

Dentro de los diversos tipos de cuestionarios existentes, el equipo investigador consideró adecuado utilizar llamado Cuestionario tipo cerrado, ya que se presenta a los participantes, una serie de alternativas de respuesta, de las cuales deben elegir sólo una.

6.3.4.- Fuentes de extracción de datos

En el estudio diagnóstico realizado fueron utilizados como medio de información fuentes secundarias de extracción de datos, tal como documentales e históricas, representativas del registro de acontecimientos de la institución. A través del conocimiento de estos documentos escritos, el equipo buscó ahondar en las situaciones, en los comportamientos y las reacciones de los trabajadores, en conclusión, en la cultura desarrollada al interior de la organización.

VII.- Operacionalización de variables

Con el fin de establecer los tipos de datos que será necesario recoger para acrecentar el conocimiento de la investigación diagnóstica, las variables fueron operacionalizadas, situación que favorece la construcción del instrumento recolector de datos (Ver Formulario Cuestionario,

Capítulo Anexos, páginas 172 - 173)

Cuadro N° 5 “Operacionalización de variables”

| Concepto | Variable | Dimensión | Subdimensión |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------|
| <p align="center">Valores</p> <p>Características positivas atribuidas a la personalidad de un individuo, del grupo o institución determinada</p> | <p align="center">Valores Personales</p> | Lealtad | Compromiso con la institución. |
| | | Conducta Proactiva | Iniciativa en el cumplimiento de labores |
| | | | Toma de decisiones |
| | | | Innovación |
| | | Honestidad | Uso adecuado de los recursos |
| | | Liderazgo | Capacidad para trabajar en equipos |
| | | | Interés por el trabajo que realiza |
| | | Responsabilidad | Asistencia |
| | | | Puntualidad |
| | | | Cumplimiento de labores encomendadas |
| | | Calidad | Precisión |
| | | | Rigurosidad |
| | | Colaboración | Con jefes |
| | | | Con pares |
| Con subordinados | | | |
| Orientación al logro | Disposición para cumplir metas | | |

| | | | |
|--|---------------------------------|------------------------|----------------------------------------------|
| | Valores Organizacionales | Responsabilidad Social | Compromiso de la empresa |
| | | | Beneficios para el trabajador y su familia |
| | | Calidad | Precisión |
| | | | Rigurosidad |
| | | Colaboración | Con subordinados |
| | | | |
| | | Trabajo en equipo | Incorporación de equipos interdisciplinarios |
| | | | Disponer de espacios multifuncionales |

| | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------|--------------------------------------|--------------|
| <p>Claridad Organizacional</p> <p>Sistema de signos y símbolos compartidos por el personal de la organización, lo cual configura la imagen institucional</p> | <p>Documentos definidos</p> | Organigrama | Difundidos | |
| | | | No difundidos | |
| | | Misión | Difundidos | |
| | | | No difundidos | |
| | | Visión | Difundidos | |
| | | No difundidos | | |
| | | Objetivos | Generales de empresa | |
| | | | Específicos por áreas | |
| <p>Documentos normativos</p> | <p>Reglamentos</p> | | Bases generales de la Administración | |
| | | | Estatutos Administrativos | |
| | | | Ley 19882 del nuevo trato | |
| | | | Reglamento de calificaciones | |
| <p>Respaldo Organizacional</p> <p>Apoyo de la organización para otorgar especialización laboral a sus trabajadores.</p> | <p>Capacitación</p> | <p>Cursos</p> | Anuales | |
| | | | | Semestrales |
| | | | | Trimestrales |
| | | <p>Seminarios</p> | Anuales | |
| | | | Semestrales | |
| | | | Trimestrales | |

| | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------|---------------|
| | | Talleres | Anuales |
| | | | Semestrales |
| | | | Trimestrales. |
| <p align="center">Comunicación</p> <p>Acción de transmitir información y sentimientos a través del diálogo y participación en la empresa.</p> | <p align="center">Según dirección</p> | Ascendente | Formal |
| | | | Informal |
| | | | Oral |
| | | | Escrita |
| | | Descendente | Formal |
| | | | Informal |
| | | | Oral |
| | | | Escrita |
| | | Horizontal | Formal |
| | | | Informal |
| | | | Oral |
| | | | Escrita |

| | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Motivación por el trabajo</p> <p>Tendencia que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano en el trabajo.</p> | <p>Motivación extrínseca</p> | Factores externos | Remuneraciones Compañeros Jefaturas | |
| | <p>Motivación intrínseca</p> | Propósitos personales | Eficiencia Valores personales Satisfacción personal | |
| <p>Beneficios</p> <p>Formas de contraprestación complementarias a las remuneraciones ordinarias, de carácter financiero, material o inmaterial</p> | <p>Beneficios Sociales</p> | Becas de Educación | Becas para la familia Becas para el trabajador | |
| | | Alimentación | Cheque Restorán Cafetería Casino | |
| | | Transporte | Bono de movilización | |
| | | Salud | Devolución en dinero por compra de bonos médicos | |
| | | <p>Beneficios pecuniarios</p> | Bonos | Por Fiestas Navideñas Por Fiestas Patrias Por Nacimiento Por matrimonio Por defunción |
| | Créditos | | | Convenio con Banco Credichile |

| | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------|
| | Beneficios No pecuniarios | Promoción | Ascensos |
| | | Reconocimiento | Observaciones de mérito en la hoja de vida |
| | | | Retroalimentación |
| | | | Premios |
| Liderazgo Capacidad de la jefatura, para poder guiar al personal bajo su dependencia hacia el logro de los objetivos compartidos institucionalmente. | Estilo de Liderazgo | Predominantemente Democrático | Relaciones mayormente independientes |
| | | | Participación mayoritariamente compartida |
| | | | Predominio del Autocontrol |
| | | Predominantemente Autoritario | Relaciones predominantemente sumisas |
| | | | Control predominantemente rígido y jerárquico. |
| | | | Relaciones mayormente dependientes |
| Condiciones físicas de trabajo | Infraestructura | Ventilación | Existencia de extractores |
| | | | Ventanales amplios |
| | | | Espacios al aire libre |

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------|----------------------|
| <p>Ambiente físico que influye en la integridad y salud de los trabajadores, como consecuencia de las condiciones materiales y organizativas en su prestación de trabajo.</p> | | Iluminación | Luz natural |
| | | | Luz artificial |
| | | Equipamiento | Muebles |
| | | | Equipos tecnológicos |
| | | Material fungible | |
| | | Espacio | Amplitud de espacios |
| <p>Identificación con la organización</p> <p>Adhesión sentida por los trabajadores, en relación a los objetivos e intereses organizacionales.</p> | Sentimientos | Sentimiento de pertenencia | |
| | | Sentimiento de rechazo | |

Capítulo II
Examen de Artefactos Culturales

Introducción

La Secretaría Ministerial de la Quinta región, es un departamento que depende del Ministerio de Educación, cuya autoridad máxima es el **Secretario regional Ministerial Cristián Rojo Díaz**.

La Secretaría Educacional, está compuesta por tres Departamentos: Planificación, Educación y Administración. **El departamento de Educación**, se encarga de la coordinar de los niveles de básica, media y superior y de articular todo lo que tiene que ver con los departamentos provinciales de educación, de asegurar su calidad. Es el motor de la Secretaría Regional Ministerial.

El departamento de Planificación es la organización que administra los recursos financieros e informáticos de la región, la que regula los proyectos de inversión e infraestructura, estudia el tema estadístico y el tema informático de los establecimientos educacionales y los departamentos provinciales (DEPROV).

El departamento de Administración, trata los temas propios de la administración interna del personal, beneficios, nombramientos, remuneraciones, subvenciones a los establecimientos educacionales, sistemas de finanzas y administración de resoluciones y todo lo que tenga que ver con trámites administrativos para el ingreso, permanencia y despido de funcionarios.

Además, la Secretaría Regional Ministerial cuenta con un equipo de trabajo, agrupado en el **Gabinete Regional de Educación**, el cual esta conformado por el Secretario Ministerial Don Cristián Rojo Díaz, su equipo directo, correspondiente a la **Unidad Jurídica**, la cual se encarga de todo lo competente a la materia Judicial de los establecimientos Educacionales y de los funcionarios, además de prestar asesoría jurídica al Secretario Ministerial (SEREMI). Gabinete cuenta con un equipo de **Relaciones Públicas**, encargado de la sociabilización de la Secretaría tanto con otras entidades como con los medios de prensa. En este ámbito se encarga de asesorar al Seremi en los comunicadazos de prensa, conferencias y todo tipo de expresión u opinión pública. Por último Gabinete Ministerial, tiene a su cargo la oficina de **Auditoría Interna**, o contraloría, quien regula y fiscaliza que todos los procesos se lleven a cabo, bajo la ley y la norma establecida.

Como toda organización, además de contar con las divisiones estructurales ya señaladas, se pueden distinguir ciertos *“**escritos que resultan claves**, debido a constituyen elementos que hacen visible parte de la cultura de la institución, ya que nacen como productos de la misma. Sin embargo, lo que se encuentra impreso en estos documentos no es toda la cultura, sino sólo sus aspectos oficiales, aquellos reconocidos como válidos y convenientes por las instancias formales de la organización. Muchas veces esta documentación representa los valores, normas e imagen organizacionales que son ofrecidos a los miembros de la misma, como parte del esfuerzo de sus autoridades para crear en ellos un sentido de pertenencia e identificación con la*

organización y sus ideales, es decir, la cultura vivida no queda completamente capturada en estos elementos. Por esta razón, es conveniente hacer un estudio de la información de estos documentos teniendo presente su origen, su carácter y los objetivos buscados con su elaboración. Los diferentes artefactos que pueden ser analizados tienen distintos orígenes, responden a intenciones diversas y sus objetivos de igual modo difieren entre sí, de tal manera, que cada uno de ellos puede aportar información de diversa calidad, la cual debe ser interpretada en forma adecuada al tipo de documento del cual se trate.”⁹

Los artefactos culturales estudiados en la Secretaría Regional de Educación, se constituyen en:

1.- Historia Oficial de la Secretaría Regional de Educación

La historia del Ministerio de Educación se remonta a los inicios de la República, quedando plasmada en la Constitución de 1833 la necesidad de que la educación tuviera una atención preferente por parte del gobierno. En 1837 se dictó la primera Ley de Ministerios, estipulándose una cartera dedicada a los ramos de Justicia, Instrucción y Culto, siendo el punto de partida para la preocupación estatal sobre el tema.

La responsabilidad educacional del Estado fue ejercida desde el siglo XIX y hasta 1927, por diversas instituciones públicas paralelas y prácticamente no coordinadas por el gobierno. Inicialmente, las escuelas primarias, eran municipales, particulares, parroquiales y conventuales, así como misionales en la frontera. El único establecimiento de enseñanza secundaria dependiente del Estado era el Instituto Nacional, que en 1842 pasó a la Universidad de Chile, la cual tendría la Superintendencia de Educación.

En 1860 se dictó la primera ley de Instrucción Primaria, que creó la Inspección General de Educación Primaria, para administrar las crecientes escuelas elementales fiscales.

En 1927, como parte de una "reforma integral de la educación", se creó el Ministerio de Educación Pública, acogiendo bajo su alero todo el sistema educativo nacional, encargado a tres direcciones específicas:

- 1.- Educación Primaria y Normal;
- 2.- Educación Secundaria; Educación Profesional;
- 3.- Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos.

⁹ Darío Rodríguez, “Diagnóstico de Cultura Organizacional”, capítulo 8.

Desde finales de los años 30 y bajo la filosofía del "estado de compromiso", se hace visible un esfuerzo estatal por ampliar la cobertura educativa. Esto se refleja en el aumento de tamaño y en la complejidad que comienza a adquirir el Ministerio, lo que llevó a su reorganización en 1953. A las tres direcciones por niveles se agregó la Superintendencia de Educación.

En el marco de la reforma educacional del gobierno de Eduardo Frei Montalva, la administración del sector incluyó la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (1964); el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (1967); y la Junta Nacional de Jardines Infantiles (1970). Hasta 1980, el Ministerio actuó en un escenario de creciente centralización del sistema educativo, congruente con el carácter centralizado del conjunto del Estado.

Entre 1973 y 1980 es un periodo de transición, en donde se va desmantelando el Estado de Compromiso. La Constitución de 1980 y las reformas "modernizadoras" abrieron paso a otra etapa, que cubriría el resto de la década: el Estado "subsidiario", con un Ministerio de Educación debilitado.

Desde 1990, se intenta gradualmente recuperar un rol activo y responsable del Estado en la educación, con un Ministerio de Educación crecientemente activo y capaz, adaptado a un marco de descentralización administrativa. Desde su fundación, el ministerio ha contenido en su historia y en el presente, dos principales "misiones". Una, extender la cobertura y asegurar un funcionamiento normal del sistema escolar.

La otra ha sido transformar la calidad o cualidad de la educación impartida. La primera ha sido la predominante a lo largo de la historia, mientras que la segunda, por lo general, ha estado en condición subordinada, salvo en algunos momentos claves de reforma, como en 1927-1930, 1965-70 y 1980.

En los años 90 y hasta el presente, bajo el liderazgo del Ministerio, está en curso otra reforma educacional, la tercera de las que merecen el calificativo de "integrales" en nuestra historia educacional.

La Secretaría Ministerial Región Valparaíso, no cuenta con una historia oficial definida en su estructura interna, por lo cual se ha construido una breve reseña histórica, a partir de las entrevistas realizadas a los informantes claves de la institución.

La Secretaría Ministerial de Educación V Región, nace a partir de las organizaciones provinciales, luego **se crea la Secretaría Regional de Educación en Valparaíso en año 1974**. En sus comienzos la Secretaría tenía relación con los Departamentos locales de Educación, Direcciones provinciales de educación y los sectores educacionales. Del mismo modo, todos los Establecimientos Educacionales pertenecían al Ministerio de Educación. Años atrás se administraba todo lo competente a los establecimientos educacionales, ya que éstos dependían, tanto, administrativa, económica y pedagógicamente del Ministerio de Educación, actualmente los profesores dependen de establecimientos educacionales subvencionados y de los establecimientos Municipales. Por otra parte, se crearon numerosos establecimientos Educacionales Particulares Subvencionados, de tal forma que el Ministerio cesó en sus funciones de administración, pasando a ser el que dicta las políticas educacionales y el encargado de entregar las subvenciones. Cabe destacar, que el Ministerio de Educación no tiene ningún establecimiento educacional a su cargo actualmente, razón por la cual el volumen de los funcionarios ha disminuido considerablemente. Actualmente en la **Institución desempeñan labores 117 funcionarios, entre los cuales se encuentran los Administrativos, Técnicos, Profesionales y Auxiliares**.

La Secretaría Regional Ministerial se dividía antiguamente en los siguientes departamentos: Gabinete, el cual contenía Relaciones Públicas, Administración, Planificación, Educación, Educación extraescolar y Cultura. A la fecha, sólo constituyen la Secretaría de Educación (SECREDOC), Educación, Planificación y Administración. El Departamento de Educación extra escolar se fusionó con el Departamento de Educación y quedó en un sólo organismo, y el Departamento de Cultura pasó a ser parte constituyente del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, creado por la Ley N° 19.891, y aprobado por el Congreso Nacional el 4 de junio de 2003.

Cabe desatacar, que la infraestructura de la Secretaría ha ido cambiando, ya que actualmente se ubican en la ciudad de Viña del Mar calle Arlegui número 852. Este edificio se construyó con fondos del Banco Interamericano del Desarrollo (BID). Tal construcción ha sufrido modificaciones de espacio, debido que ya no corresponde solamente a la Secretaría de Educación, sino que comparte dependencias con la I. Municipalidad de Viña del Mar, integrando al edificio oficinas como la Secretaría Regional de Planificación y Coordinación (SERPLAC), la Dirección de Obras Públicas y un Juzgado local. Todo esto, como consecuencia de la municipalización de los establecimientos educacionales, los cuales empezaron a depender de los Departamentos de Administración Educacional, (DAE).

La Secretaría Regional se constituye por la siguiente directiva:

- ✓ **Secretario Regional Ministerial:** **Cristián Rojo Díaz**
- ✓ Jefe de Gabinete: Ximena Castellano.
- ✓ Relaciones Públicas: Mallary Nahuel.
- ✓ Unidad Jurídica: Jorge Montero
- ✓ Jefe de Planificación: Enrique Astudillo
- ✓ Jefe de Educación: Heriberto Vega
- ✓ Jefe de Administración: Alejandro Cárdenas

Sin duda, la historia de una organización marca el desarrollo de su cultura. Se puede distinguir este aspecto a través de la historia de la Secretaría Ministerial, la cual ha experimentado numerosas reestructuraciones acomodándose a la dinámica de la sociedad, afectando tanto el orden jerárquico, como el ambiente laboral forjado a través del tiempo.

Es importante destacar que el surgimiento y conformación de la cultura en la organización, se ve influida directamente tanto por su pasado y la orientación que le han dado sus dirigentes, como por los factores de contingencia y la tecnología, producto de un mundo cada vez más globalizado.

La historia vivida por la secretaría de educación, ha brindado los cimientos para el nacimiento y desarrollo de valores organizacionales, los que han servido de base para el accionar de sus trabajadores. Estos valores han significado un gran aporte en el desarrollo del carácter de la organización, han creado un sentido de identidad y servido de criterio para la toma de decisiones.

Cada trabajador que ha desempeñado labores dentro de la institución, ha formado parte fundamental en la conformación de la cultura de la organización, de manera consciente o no. Las relaciones interpersonales y los vínculos comunicacionales, han dado paso a la transmisión

de la cultura laboral a las nuevas generaciones, ya que ésta es transmitida de miembro a miembro, llegando incluso a convertirse en un factor diferenciador entre distintas organizaciones.

A través del paso del tiempo, y como toda organización la Secreduc se ha ido mejorando y perfeccionado, entregando más y mejores herramientas con las cuales desempeñar trabajos de calidad y eficiencia, desarrollando un accionar que no sólo permite la entrega de un mejor servicio sino también el enriquecimiento de su cultura laboral.

La historia de la Secreduc ha permitido el desarrollo de su propia cultura, entendiendo éste como un proceso dinámico y continuo con cambios planeados a partir de el análisis de la situación real de la institución, proceso en el cual es de relevancia el tipo de liderazgo directivo por el cual esté pasando la institución, ya que la gestión del Secretario Ministerial a cargo, permitirá o no, el desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones, implicando valores y objetivos compartidos, los cuales incentiven procesos adaptativos y evolutivos, involucrando cambios tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales.

2- Misión Subsecretaría de Valparaíso

La Secretaría Regional Ministerial de Educación centrará su quehacer en la consolidación de la Política Educacional del Gobierno, especialmente en lo que se refiere a asegurar el acceso, la permanencia y mejoramiento de aprendizajes de niños, jóvenes y adultos; específicamente en los sectores más vulnerables de la población y que, por lo tanto, requieren un mayor apoyo de políticas públicas, a través del fortalecimiento de los procesos de la gestión escolar, la gestión de la supervisión, la fiscalización y la atención de usuarios a través de procesos participativos

“La definición de la Misión de una organización cobra una importancia fundamental para la elaboración de la cultura. En la medida en que son los líderes los que definen el contenido de una misión, son ellos mismos los que ponen las bases para el desarrollo y difusión de los valores y actitudes singulares de la propia cultura. Los líderes, además refuerzan las orientaciones de acción contenidas en la declaración de la misión cuando ellos mismos se ajustan a esas metas y actitudes incluidas en el compromiso público de la declaración. La misión ejerce una influencia mayor sobre el desarrollo cultural, cuanto más concretos y detallados son los compromisos que anuncia. Las organizaciones desarrollan una identidad diferencial cuando asumen objetivos y modos de actuación específicos que concretan aquellos compromisos genéricos en un estilo, unos valores y unas formas de actuación que los distinguen de otras organizaciones de su mismo ámbito.”¹⁰

3.- Visión

La Secretaría Regional Ministerial de Educación no cuenta con una visión explícita en sus lineamientos, definiendo y trabajando solamente en base a la misión señalada.

Cabe destacar, que al no definir una visión clara en su estructura, los objetivos compartidos, los valores y conductas que la organización desean promover se ven perjudicados, ya que el sentido de pertenencia de los funcionarios a la institución se debilita al no ser fortalecido ni reconocido por los directivos.

¹⁰ A. Lucas Marín, Pablo García Ruiz Sociología de las organizaciones, Capítulo 11 La cultura en la organización

4- Políticas y Objetivos estratégicos

4.1 Objetivos Mineduc

La Secretaría Regional de Educación, se rige en forma general por los lineamientos estratégicos establecidos en el Ministerio de Educación. En este ámbito se determinan los siguientes objetivos: ¹¹

- ✓ Diseñar, normar, evaluar y supervisar la ejecución de las políticas, los planes y objetivos de desarrollo educacional y cultural, que permitan orientar el sistema educacional en todos sus niveles y modalidades y velar por su cumplimiento.
- ✓ Diseñar, proponer e implementar programas que contribuyan al desarrollo de las distintas áreas de conocimiento.
- ✓ Determinar, fijar, diseñar e implementar las políticas y programas de protección que se estimen necesarias y apropiadas para cautelar las garantías constitucionales que consagran el derecho a la educación y a la libertad de enseñanza y velar por la aplicación estricta de la normativa con tal objeto.
- ✓ Asignar, distribuir y fiscalizar los recursos de las subvenciones estatales y, adicionalmente, focalizar otros recursos o elementos necesarios para el desarrollo de los distintos niveles y modalidades de educación, en conformidad con la normativa vigente.
- ✓ Diseñar, implementar, fiscalizar y evaluar los programas de mejoramiento e innovaciones educativas, que apoyen las políticas ministeriales.
- ✓ Estimular el desarrollo educativo de los alumnos, focalizando los recursos con el objeto de apoyar significativamente a aquellos de mayor vulnerabilidad, de conformidad a la ley.
- ✓ Gestionar, asignar y monitorear las ayudas estudiantiles

¹¹ Sitio Web Ministerio de Educación www.mineduc.cl

- ✓ Diseñar, desarrollar y adoptar las medidas para la aplicación del marco curricular y los planes y programas de estudio para los niveles prebásico, básico y medio y modalidades de enseñanza.

- ✓ Proponer, asignar y distribuir los recursos que la ley de Presupuestos consulta anualmente para las Instituciones de Educación Superior.

- ✓ Mantener un registro Nacional de Instituciones de Educación Superior.

- ✓ Diseñar, proponer e implementar programas de fortalecimiento y desarrollo de las Instituciones de Educación Superior, sin perjuicio de la autonomía de estas entidades.

- ✓ Establecer las condiciones y desarrollar la normativa que permita la existencia y funcionamiento de los mecanismos que aseguren la calidad de las Instituciones de Educación Superior.

- ✓ Cumplir las otras funciones que le encomiende la ley.

Por otra parte, la Secretaría Regional Ministerial se rige por linamientos propios, los cuales se traducen en el Plan Regional Anual, que integra los objetivos a seguir dentro de un periodo específico. El Plan de del año en curso se contiene las siguientes materias:



4.2.- Plan Regional de Educación Secretaría Regional Ministerial Valparaíso

4.2.1.- Propósito del Equipo Regional 2006

La Secretaría Regional Ministerial de Educación de la V región, durante el año 2006, orientará su quehacer hacia acciones que apunten a consolidar la cobertura y, fundamentalmente, a generar las condiciones que garanticen el mejoramiento de los aprendizajes de niñas, niños, jóvenes y adultos; especialmente, los de aquellos sectores sociales que requieran más apoyo de políticas públicas.

4.2.2.- Énfasis de la gestión regional

Lograr el propósito mencionado en el párrafo anterior implica optimizar la acción de la supervisión educativa, potenciar la organización interna, mejorando el conjunto de nuestros procesos, reforzando el trabajo en equipo, centrando las acciones de modo sistemático, para obtener eficiencia, eficacia y relevancia en la gestión, la que debe estar, esencialmente dirigida a los establecimientos educacionales y especialmente a los usuarios alumnos, profesores y ciudadanía en general, potenciando su participación. Las acciones que emprenderemos tiene como finalidad potenciar y / o mejorar la cobertura, los resultados educativos, la profesionalización de la docencia, la participación de la comunidad organizada, como detallaremos a continuación:

✓ Cobertura

Aumentar progresivamente la cobertura de:

- a.- Educación Parvularia
- b.- Establecimientos en JEC
- c.- Las distintas líneas de Educación de Adultos
- d.- Alfabetización Digital

✓ **Resultados Educativos**

a.- Apoyar a los establecimientos educacionales - con énfasis en los focalizados - para que diseñen, implementen, evalúen y otorguen sustentabilidad a su propuesta curricular.

b.- Profundizar el proceso de incorporación de los establecimientos al sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar; entendida como un conjunto coordinado de dispositivos y recursos de apoyo, orientados a generar condiciones para el mejoramiento continuo de los procesos de gestión educativa. Para ello, se planificarán acciones estratégicas desde el área de la supervisión, que releven la necesidad de compromiso y coordinación gubernamental con el conjunto de actores del sistema educativo.

c.- Se mantendrá el esfuerzo en temas como la enseñanza del idioma inglés, potenciando las iniciativas que la región ha implementado en la materia.

d.- Retroalimentar al sistema de supervisión en el uso cualitativo del FOGES.

✓ **Mejoramiento de la Gestión Regional**

a.- Fortalecer la gestión interna de la Seceduc: Rediseño e informatización de procesos, que contribuyan a una gestión regional de mayor eficiencia, eficacia y efectividad, redundando en una atención usuaria de creciente calidad. Constitución de equipos de trabajo transversales, definidos a partir de los requerimientos que los propios desafíos de la gestión regional generen.

b.- Optimizar los procesos relacionados con la atención ciudadana, especialmente en lo que se refiere a entrega de certificados escolares y el resguardo de derechos.

c.- Fortalecer la alianza estratégica con los sostenedores especialmente del sector municipal, involucrándolos en el logro educativo de los estudiantes.

✓ **Participación**

a.- Garantizar en la aplicación de la ley JEC y su reciente modificación, poniendo énfasis en lo referido a la integración y participación social, en el proceso de gestión de los establecimientos educacionales, cautelando la incorporación del 15% de los niños, niñas o jóvenes más pobres en establecimientos subvencionados por el Estado.

✓ **Fortalecimiento de la Profesión Docente**

a.- Relevar la constitución de redes de intercambio de experiencias entre docentes.

b.- Fomentar el perfeccionamiento docente en el idioma Inglés

Cuadro Nº 6 “PLAN REGIONAL DE EDUCACIÓN SECRETARÍA MINISTERIAL REGION VALPARAISO 2006”

4.3.- Iniciativas Regionales

| Área | Objetivo | Indicador |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Implementación Política Educativa | Promover la participación intersectorial en la implementación de políticas educativas | Porcentaje de acciones de Gestión Territorial Integrada en los ámbitos de Educación, Infraestructura y Nuevas tecnologías, con servicios regionales afines. (2 por cada ámbito) |
| | Incorporar planes de trabajo conjunto entre los Departamentos Provinciales y DAEM o Corporaciones de Educación Municipal | Porcentaje de planes de trabajo conjunto con los DAEM y Corporaciones Municipales. |
| | Certificar la calidad de los establecimientos TP | Porcentaje de catálogo elaborado con indicadores aplicables a establecimientos que postulan al sello de calidad |
| Gestión De entorno | Mejorar la información de la comunidad educativa | Porcentaje de participación de las oficinas 600 MINEDUC en plazas ciudadanas. |
| | | Porcentaje de redes regionales de difusión |
| | | Porcentaje de creación y actualización de base de datos de beneficiarios del Mineduc |
| Gestión de entorno | Mejorar la integración de los actores del sistema regional para definir política educativa | Porcentaje de mesa de trabajo permanente entre Secreduc con actores relevantes del sector educativo regional |
| | | Porcentaje de sesiones ampliadas, realizadas entre Secreduc y Decanos de las Facultades o Departamentos de Educación de las Universidades de la Región |
| Gestión Interna | Mantener información actualizada de la gestión | Porcentaje de informes del avance del Plan Regional |
| | Coordinar la gestión presupuestaria regional | Porcentaje de reuniones de coordinación de SIGFE |

4.4.- Objetivos Gestión Interna

| Área | Objetivo | Indicador | Meta | Medio de Verificación |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Auditoría interna PMG | Mejorar la gestión institucional , verificando el cumplimiento de la normativa legal mediante la ejecución del Plan anual de Auditoría; Desarrollando 7 Auditorias. | Cumplimiento de auditorias: gubernamentales, nacionales e internas. | 7 auditorías al año | Informe de auditoría |
| Auditoría Interna PMG | Evaluar el cumplimiento de la implementación de las recomendaciones de Auditorias. Indicadores de desempeño colectivo y compromisos de la jefatura | Porcentaje de implementación de las recomendaciones y/o acuerdos establecidos en los informes de auditoria | | Informe de auditoría, seguimiento |
| Infraestructura JEC (Jornada Escolar Completa) | Lograr que los establecimientos ganadores de los concursos 5º, 6º y 7º de aporte de capital se encuentren terminados, en condiciones de ingresar a JEC. | Establecimientos con recepción municipal y proyecto pedagógico aprobados durante 2006 | 22 establecimientos | Copia recepción municipal y resolución que aprueba proyecto pedagógico |
| Plan de capacitación | Aportar al fortalecimiento del sistema Secretaria Regional Ministerial de Educación - Vª Región, mediante la capacitación institucional, entregando herramientas y técnicas que permitan perfeccionar el desempeño de los funcionarios | % del presupuesto regional de capacitación ejecutado al 30 de septiembre. | Capacitar al 100% funcionarios habilitados, de acuerdo a Plan Regional de capacitación | Informe regional de seguimiento de capacitación |

| Área | Objetivo | Indicador | Meta | Medio de Verificación |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Higiene seguridad y Mejoramiento de ambientes laborales | Disminuir las condiciones de riesgo de accidentes del trabajo en cada dependencia. | % de funcionarios con accidentes del trabajo y enfermedades profesionales | 5 % | Informe de entidades administradoras del seguro de accidentes laborales o Registro regional de DIAT notificadas |
| Subvenciones | Fiscalizar el buen uso de los recursos públicos derivados del concepto subvenciones | Porcentaje de monto de subvención recuperado por concepto de discrepancia de asistencia | | Informe pago mensual de subvenciones |
| | | Promedio de visitas a establecimientos por inspectores de subvención | 1010 visitas a establecimientos | Reporte S. F. I. S |
| Distribución de textos escolares | Estudiar el grado de satisfacción de los actores escolares con el sistema de entrega de textos de estudios del Mineduc | Requerimiento de textos versus lo entregado | Números de textos entregados | |
| | | | Número de textos requeridos | |
| | | | 100 % entregados según requerimientos | |

Los objetivos planteados por el Ministerio de Educación para sus secretarías, guardan relación con los lineamientos de acción que éstas deben seguir, están referidos a las gestiones generales que deben desarrollar para aportar al logro de las metas planteadas y a la planificación de gobierno.

Es necesario para el logro de estas metas, contar con el compromiso de cada una de las Secretarías de esta cartera. En el caso de la Seceduc V región, existe un ambiente de colaboración constante con el ministerio y el resto de las secretarías.

Es posible detectar en el personal de esta institución un alto nivel de adhesión no sólo con la propia institución, sino con la totalidad del organismo, factor que favorece el trabajo impulsado hacia el cumplimiento de los objetivos entregados como ministerio.

Al interior de la institución, los trabajadores han desarrollado un sentimiento de apego con el área de la educación en general, lo que ayuda a mirar la secretaría como un organismo abierto, parte de otro, con el que deben trabajar para mejorar el área.

Muchas de las labores que desempeña una persona al interior de la institución, son totalmente distintas a las que realizan otros de sus compañeros, sin embargo los trabajadores han logrado comprender que “no se podrá producir a menos que las diferentes funciones se cumplan a cabalidad”¹²

Este ambiente de cooperación creado al interior de la Secretaría, ha ido favoreciendo la creación de una cultura propia, compartida por el colectivo y enfocada a los objetivos que favorezcan el crecimiento de la educación en el país.

La cultura desarrollada al interior de institución, ha permitido aportar a planes y programas de nivel nacional. Los trabajadores han desarrollado conductas y formas de desempeñar sus funciones que han conducido a introducirse en estos temas y así realizar acciones tendientes a cumplir con la ejecución de las políticas, los planes y objetivos de desarrollo educacional y cultural, adecuados para orientar el sistema educacional en todos sus niveles y modalidades y velar por su cumplimiento.

¹²Rodríguez Mansilla Darío,” Gestión Organizacional” Marzo 2001, Chile

En este ámbito, la Secretaría se plantea además sus propios objetivos, los que apuntan a dar cumplimiento a la misión del ministerio y a contribuir con el logro de los objetivos planteados por éste.

Estos objetivos, son más específicos que los establecidos por el ministerio, sin embargo al igual que con éstos, es posible distinguir entre los trabajadores un gran esfuerzo por darles cumplimiento

Cada funcionario al interior de la institución realiza su trabajo consciente de que éste es parte de una cadena que lleva a resultados no sólo a nivel de Secretaría, sino también a nivel de Ministerio y de país.

Esta situación da como resultado una estructura en la que los trabajadores se esfuerzan por cumplir con las tareas que les han sido designadas, aportando al cumplimiento de las metas comunes, factor esencial en el fortalecimiento de la cultura existente.

El esfuerzo al que se hace referencia, opera de manera inconsciente y define, en gran parte, la visión que la empresa tiene de sí misma, además de ser una expresión del “estar” de la organización en el mundo.

En este ámbito, se entiende que la “Cultura Organizacional es la explicación que la organización se da de su estar en el mundo, por lo que cambiará cada vez que varíe su devenir”¹³. En este contexto se destaca la importancia de los objetivos como guías de la acción de la institución.

¹³Rodríguez Mansilla Darío “ Gestión Organizacional”, Marzo 2001, Chile

5.- Reglamentos vigentes en la Secretaría Educacional ¹⁴

El trabajo realizado por el personal al interior de la institución es normado a través de los reglamentos específicos, tal como:

5.1 Ley Número 18834 del Estatuto Administrativo

Esta Ley (Ver Anexos, página 203) norma las relaciones y el trabajo dentro de un organismo público, como lo es la Secreduc, regula materias vinculadas con las relaciones entre el Estado y el personal de los Ministerios, Intendencias, Gobernaciones, y de los servicios públicos centralizados y descentralizados creados para el cumplimiento de la función administrativa.

Desde el punto de vista formal, la organización aparece como un conjunto de papales, socialmente definidos, de roles que prescriben diferentes tipos de conducta. Entre estos roles diferenciales tiene una especial importancia el rol de directivo, ya que es a través de este personaje organizacional que se fiscalizará el cumplimiento de la normativa legal de las institución.

El cumplimiento de la reglamentación estipulada al interior de la organización, forja paulatinamente la estructura de la cultura laboral desarrollada por los miembros de ésta, ya que, por ejemplo el Estatuto Administrativo estipula que *“para los efectos de la carrera funcionaria, cada institución sólo podrá tener las siguientes plantas de personal: de Directivos, de Profesionales, de Técnicos, de Administrativos y de Auxiliares.”*¹⁵, dividiendo la estructura jerárquica de la institución. En este mismo contexto, señala *“Todo cargo público necesariamente deberá tener asignado un grado y un sueldo de acuerdo con la importancia de la función que se desempeñe”*¹⁶, entregando un valor agregado a la condición de trabajador, debido que ya no sólo se cumplirá un rol funcionario, sino que también será evaluado de acuerdo a un grado y un sueldo que medirá importancia y aporte a la organización. Esto claramente identifica la cultura como conformadora de sentido, ofreciendo una interpretación compartida de la realidad que facilita la habilidad de organizarse. La cultura desde esta visión, potencia el sentido del orden y la lógica que interpretativamente compone la organización.

En la conformación de la cultura, la reglamentación señalada, colabora entregando un perfil del trabajador que debe entrar en la institución, al señalar: *“para ingresar a la Administración del Estado será necesario cumplir los siguientes requisitos:*

- a) *Ser ciudadano;*

¹⁴ Material facilitado por el Departamento de Administración, Secretaría Ministerial, Valparaíso.

¹⁵ Ley 18834, Estatuto Administrativo, Artículo 5°, Chile

¹⁶ Ley 18834, Estatuto Administrativo, Artículo 8, Chile

- b) *Haber cumplido con la ley de reclutamiento y movilización*
- c) *Salud compatible*
- d) *No haber cesado un cargo público por descalificación*
- e) *No estar inhabilitado, o condenado por crimen o simple delito*
- f) *Nivel educacional exigido*¹⁷

Estos requerimientos provocan un vínculo de aptitudes y características entre los funcionarios, lo cual cohesiona al grupo de pares y mantiene unida a la organización producto de la interacción social de sus miembros.

La capacitación es un proceso educativo orientado al desarrollo del personal y de la organización de la cual forma parte. Las oportunidades de desarrollo profesional dentro de cualquier institución y para cada trabajador, constituyen materia relevante al momento de mejorar la eficiencia y eficacia dentro de la institución, ya que con esto se actualizan los conocimientos del personal, se desarrollan las destrezas necesarias para el óptimo desarrollo de sus cargos y aptitudes funcionarias. El Estatuto Administrativo ni queda exento de este punto al señalar en sus artículos, los tipos de capacitación, entendidos como:

*“1.- La **capacitación para la promoción** que corresponde a aquella que habilita a los funcionarios para asumir cargos superiores.*

*2.- La **capacitación de perfeccionamiento**, que tiene por objeto mejorar el desempeño del funcionario en el cargo que ocupa.*

*3.- La **capacitación voluntaria**, que corresponde a aquella de interés para la institución, y que no está ligada a un cargo determinado ni es habilitante para el ascenso.”*¹⁸

La misión de la capacitación es generar y fortalecer los valores personales y organizacionales, el compromiso con la institución, la capacidad para optimizar los procesos de trabajo con enfoque a resultados, así mismo mejorar la competitividad técnica y potenciar la formación para la calidad, la

¹⁷ Ley 18834, Estatuto Administrativo, Artículo 11°, Chile

¹⁸ Ley 18834, Estatuto Administrativo, Artículo 22°, Chile

creatividad y la innovación entre los funcionarios y por supuesto, la eficiencia de la gestión externa. La capacitación a nivel organizacional, promueve el avance de la organización hacia una cultura de trabajo ética, transparente y orientada al servicio de la sociedad. De tal manera, desarrolla valores como la eficiencia, la eficacia y la congruencia con la misión y objetivos compartidos. En resumen, crea una cultura organizacional de calidad, facultadora y con gran capacidad de adaptación a las necesidades del entorno. El trabajo realizado por los funcionarios, según el Estatuto Administrativo, debe ser calificado, por el Reglamento de Calificaciones, al cual son sometidos anualmente todos los funcionarios, incluido el personal a contrata. La calificación es realizada por una Junta Calificadora presidida por el funcionario de más alto nivel jerárquico que la integre. Esto define una de las principales funciones de la cultura organizacional; moldear un compromiso que involucra tanto metas personales como objetivos institucionales, ya que, de alguna manera, los trabajadores al tener conciencia que serán evaluados por el reglamento de calificaciones, operaran sus funciones de manera más responsable, honesta y esforzada, todo lo cual propenderá tanto a la gestión eficiente de las labores organizacionales como a la promoción de valores dentro de la institución Otra de las materias que regula el Estatuto Administrativo, hace referencia a las **promociones**, señalando: *“El ascenso es el derecho de un funcionario de acceder a un cargo vacante de grado superior en la línea jerárquica de la respectiva planta, sujetándose estrictamente al escalafón.”*¹⁹ De esta forma, se entregan oportunidades a los trabajadores para su desarrollo profesional y personal. El ser promocionado de un grado a otro, o de un cargo a otro, desarrolla en los trabajadores un sentido de pertenencia hacia la institución, ya que el trabajo realizado se está validando y valorando óptimamente. La identificación con la institución, constituye un pilar importante en la conformación de la cultura organizacional, ya que plasma el respaldo organizacional sentido por sus miembros. El estatuto Administrativo regula el trabajo en forma íntegra y general. Bajo este contexto, estipula las indicaciones para las obligaciones funcionarias, señalando:

- a) *“Desempeñar personalmente las funciones del cargo en forma regular y continua, sin perjuicio de las normas sobre delegación;*

- b) *Orientar el desarrollo de sus funciones al cumplimiento de los objetivos de la institución y a la mejor prestación de los servicios que a ésta correspondan;*

- c) *Realizar sus labores con esmero, cortesía, dedicación y eficiencia, contribuyendo materializar los objetivos de la institución;*

¹⁹ Ley 18834, Estatuto Administrativo, Artículo 49°, Chile

- d) *Cumplir la jornada de trabajo y realizar los trabajos extraordinarios que ordene el superior jerárquico;*

- e) *Cumplir las destinaciones y las comisiones de servicio que disponga la autoridad competente;*

- f) *Obedecer las órdenes impartidas por el superior jerárquico;*

- g) *Observar estrictamente el principio de la probidad administrativa regulado por la ley N° 18.575 y demás disposiciones especiales;*

- h) *Guardar secreto en los asuntos que revistan el carácter de reservados en virtud de la ley, del reglamento, de su naturaleza o por instrucciones especiales;*

- i) *Observar una vida social acorde con la dignidad del cargo;*

- j) *Proporcionar con fidelidad y precisión los datos que la institución le requiera relativos a situaciones personales o de familia, cuando ello sea de interés para la Administración, debiendo ésta guardar debida reserva de los mismos;*

- k) *Denunciar ante el Ministerio Público, o ante la policía si no hubiere fiscalía en el lugar en que el funcionario presta servicios, con la debida prontitud, los crímenes o simples delitos y a la autoridad competente los hechos de carácter irregular de que tome conocimiento en el ejercicio de su cargo;*

- l) *Rendir fianza cuando en razón de su cargo tenga la administración y custodia de fondos o bienes, de conformidad con la Ley Orgánica Constitucional de la Contraloría General de la República, y*

- m) *Justificarse ante el superior jerárquico de los cargos que se le formulen con publicidad, dentro del plazo que éste le fije, atendidas las circunstancias del caso.²⁰*

²⁰ Ley 18834, Estatuto Administrativo, Artículo 55°, Chile

De esta manera, el Estatuto Administrativo norma el rol del trabajador, la labor del funcionario administrativo, está enmarcada en reglas que definen las realizaciones burocráticas. Estas normas constituyen la manera de socializar al individuo dentro de la organización, para llegar a ser miembro funcional de ella. Esto significa adquirir la cultura de la organización, para ser capaz de desempeñar los roles prescritos a sus miembros. Si embargo, los procesos de socialización experimentan ciertas dificultades, ya que existen diferencias entre los modelos de conductas propuestos por la organización y el comportamiento de sus miembros. En términos generales se puede decir que la asimilación de la cultura de una organización por los trabajadores no es nunca completa o perfecta, siempre existen dificultades que obstruyen la adaptación de la realidad subjetiva de la personalidad de un miembro, a la realidad objetiva que es la cultura.

Por esta razón, entre la cultura que la organización quiere difundir y los valores, normas y comportamientos reales, puede existir una notable diferencia. La razón podría ser atribuida a que los trabajadores desempeñan roles que les corresponden de acuerdo no tanto con las directrices definidas por los reglamentos o los directivos, sino que interpretan las pautas y códigos normativos que rigen sus propio quehacer. Así además la cultura oficial, que promueven los líderes a través de reglamentos u objetivos, surgen a menudo subculturas, como resultado de la vida cotidiana de los diversos grupos presentes en una organización.

En otro ámbito, otra de las materias regularizadas por el Estatuto Administrativo, son las **jornadas de trabajo, indicando:** *“El jefe superior de la institución, el Secretario Regional Ministerial o el Director Regional de servicios nacionales desconcentrados, según corresponda, podrá ordenar trabajos extraordinarios a continuación de la jornada ordinaria, de noche o en días sábado, domingo o festivos, cuando hayan de cumplirse tareas impostergables. Los trabajos extraordinarios se compensarán con descanso complementario. Si ello no fuere posible por razones de buen servicio, aquéllos serán compensados con un recargo en las remuneraciones.”*²¹. En este mismo contexto, señala además materias que regulan las **Prohibiciones Funcionarias**, indicando entre las más destacadas:²²

a) Ejercer facultades, atribuciones o representación de las que no esté legalmente investido, o no le hayan sido delegadas;

²¹ Ley 18834, Estatuto Administrativo , Artículo 60°, Chile

²² Ley 18834, Estatuto Administrativo , Artículo 78°, Chile

b) Intervenir ante los tribunales de justicia como parte, testigo o perito, respecto de hechos de que hubiere tomado conocimiento en el ejercicio de sus funciones, o declarar en juicio en que tenga interés el Estado o sus organismos, sin previa comunicación a su superior jerárquico:

c) Someter a tramitación innecesaria o dilación los asuntos entregados a su conocimiento o resolución, o exigir para estos efectos documentos o requisitos no establecidos en las disposiciones vigentes;

d) Ejecutar actividades, ocupar tiempo de la jornada de trabajo o utilizar personal, material o información reservada o confidencial del organismo para fines ajenos a los institucionales;

e) Realizar cualquier actividad política dentro de la Administración del Estado o usar su autoridad, cargo o bienes de la institución para fines ajenos a sus funciones;

f) Organizar o pertenecer a sindicatos en el ámbito de la Administración del Estado; dirigir, promover o participar en huelgas, interrupción o paralización de actividades, totales o parciales, en la retención indebida de personas o bienes, y en otros actos que perturben el normal funcionamiento de los órganos de la Administración del Estado;

g) Atentar contra los bienes de la institución, cometer actos que produzcan la destrucción de materiales, instrumentos o productos de trabajo o disminuyan su valor o causen su deterioro, y

h) Incitar a destruir, inutilizar o interrumpir instalaciones públicas o privadas, o participar en hechos que las dañen.

Respecto a lo señalado, cabe destacar, que tanto la estipulación de la Jornada de trabajo, como las Prohibiciones Funcionarias, regulan el comportamiento organizacional del individuo, a la vez rige las relaciones entre pares y la conducta colectiva dentro de la institución. Al establecerse Prohibiciones, el trabajador debe moldear su perfil para integrar la norma, es decir, debe atender a ciertos requerimientos impuestos por la institución, con el fin de estructurar la entidad social y conducirla hacia la concreción de los objetivos compartidos. Al estipular el Estatuto Administrativo, por ejemplo la prohibición de ejercer facultades, atribuciones o representación de las que el trabajador no esté legalmente investido, o no le hayan sido delegadas, define jerárquicamente la autoridad al limitar las atribuciones del funcionario. Esto responde a la determinación, de quién debe tomar las diversas decisiones. Es la distribución de la capacidad de decisión entre las diversas posiciones. La jerarquía de autoridad establece la llamada "diferenciación vertical", en la organización, que consiste en la separación en niveles

de autoridad en el seno de la institución. Tener autoridad para ejercer diversas facultades, supone ciertos derechos, como la capacidad de recompensar y amonestar por el cumplimiento de las propias tareas. Bajo esta perspectiva de análisis, cuando el reglamento indica la prohibición para ejecutar actividades o utilizar información, con fines ajenos a los institucionales, o bien, no atender contra los bienes de la institución, está promoviendo claramente la conformación de la cultura laboral, bajo los valores personales y organizacionales de honestidad, responsabilidad, lealtad. Los valores son los principios generales que influyen a la hora de diseñar cursos de acción o de decidir entre alternativas, primando aquellas que sean más conformes con el concepto de lo que considera deseable. La declaración de valores muestra la aspiración que una organización tiene sobre el manejo de la dirección.

Por su parte, el Estatuto Administrativo regula materias relacionadas con los **Derechos de lo Funcionarios**, parte crucial en la conformación de la cultura organizacional, ya que, otorga el respaldo organizacional que la institución brinda a sus trabajadores. El Estatuto Administrativo señala *“Los funcionarios tendrán derecho, además, a ser defendidos y a exigir que la institución a la cual pertenezcan persiga la responsabilidad civil y criminal de las personas que atenten contra su vida o su integridad corporal, con motivo del desempeño de sus funciones, o que, por dicho motivo, los injurien o calumnien en cualquier forma”*²³. Aquí indica claramente una base valórica de confiabilidad, estabilidad, seguridad y validación del trabajador como persona y miembro de la institución.

En otra instancia, el reglamento regula temas sobre las **remuneraciones**, indicando *“Los funcionarios tendrán derecho a percibir por sus servicios las remuneraciones y demás asignaciones adicionales que establezca la ley, en forma regular y completa”*²⁴. Así mismo declara, sobre algunas asignaciones a la cuales los trabajadores tendrán derecho, señalando

“Los funcionarios tendrán derecho a percibir las siguientes asignaciones:

- a) *Pérdida de caja*

- b) *Movilización*

- c) *Horas extraordinarias*

²³ Ley 18834, Estatuto Administrativo, Artículo 84°, Chile

²⁴ Ley 18834, Estatuto Administrativo, Artículo 88°, Chile

- d) *Cambio de residencia*
- e) *Viático, pasajes, u otros análogos, cuando corresponda, en los casos de comisión de servicios y de cometidos funcionarios*
- f) *Otras asignaciones contempladas en leyes especiales*²⁵

Además incluye materias sobre los **Feridos, Permisos, Licencias Médicas y Prestaciones Sociales**. Sobre materias como la **Responsabilidad Administrativa**, establece “Los funcionarios podrán ser objeto de las siguientes medidas disciplinarias:

- a) *Censura;*
- b) *Multa;*
- c) *Suspensión del empleo desde treinta días a tres meses,*
- d) *Destitución.*

*Las medidas disciplinarias se aplicarán tomando en cuenta la gravedad de la falta cometida y las circunstancias atenuantes o agravantes que arroje el mérito de los antecedentes.*²⁶. Estos procedimientos de coordinación establecen las reglas que especifican cómo se deben llevar a cabo las tareas y operaciones dentro de la organización. Se componen de normas públicas que determinan el contenido específico de cada rol, tanto en lo que se refiere a la descripción de las tareas asignadas como a su capacidad de decisión. Resulta necesario que todo el colectivo de trabajo tenga conocimiento de cómo desempeñarse en sus respectivos roles: qué hacer y cómo, y a su vez a quien acudir cuando se presenten situaciones o conflictos que no estén especificados en las normas establecidas.

Estos procedimientos son la primera respuesta a los problemas de integración y comunicación, surgidos de la diferenciación interna. En efecto, como muchas de las decisiones e informaciones son rutinarias, se puede objetivar en normas generales que evitan de tal modo, la continua dependencia hacia niveles jerárquicos más altos, en busca de aprobación u orientación. Bajo este contexto, el cumplimiento de las normas evita flujos innecesarios de información, debido que se da por supuesto que si no ocurren sucesos inesperados, es porque todo está sucediendo de acuerdo a la normativa establecida.

Por último la Reglamentación establecida en el Estatuto Administrativo, regula materias respectivas a la Cesación de funciones definiendo “*El funcionario cesará en el cargo por las siguientes causales:*

²⁵ Ley 18834, Estatuto Administrativo , Artículo 93 °, Chile

²⁶ Ley 18834, Estatuto Administrativo , Artículo 116°, Chile

- a) *Aceptación de renuncia;*
- b) *Obtención de jubilación, pensión o renta vitalicia en un régimen previsional, en relación al respectivo cargo público;*
- c) *Declaración de vacancia;*
- e) *Destitución;*
- e) *Supresión del empleo;*
- f) *Término del período legal por el cual se es designado, y*
- g) *Fallecimiento.*²⁷

Además señala la normativa para las materias competentes a la **Extinción de la Responsabilidad Administrativa**, señalando “La responsabilidad administrativa del funcionario se extingue:

- a) *Por muerte. La multa cuyo pago o aplicación se encontrare pendiente a la fecha de fallecimiento del funcionario, quedará sin efecto;*
- b) *Por haber cesado en sus funciones*
- c) *Por el cumplimiento de la sanción, y*
- d) *Por la prescripción de la acción disciplinaria.*²⁸

Estas estipulaciones corresponden a la formalización de la institución, entendida como el grado en que las normas explícitas y los procedimientos escritos gobiernan las actividades de una organización. Así como se vio, incluye la existencia de manuales de actividades, políticas escritas, descripciones de puestos, sistemas de gestión generales (como los sistemas de evaluación por escritos, los formularios de información interna, entre otros).

²⁷ Ley 18834, Estatuto Administrativo, Artículo 140°, Chile

²⁸ Ley 18834, Estatuto Administrativo, Artículo 151°, Chile

La formalización en la organización no sólo estipula claramente la definición de tareas, también introduce rigor en la comunicación e impide conflictos propios de la comunicación verbal informal. La formalización en una organización, se traduce en planes de acción explícitos por escrito. La formalización es una barrera frente a las distorsiones de la información, y facilita que los datos relevantes lleguen hasta el nivel o unidad jerárquica donde deben tomarse las decisiones. Por eso, un alto nivel de formalización facilita el control y la coordinación: todos los agentes disponen de la misma información. (Marín Y Ruiz, Sociología de las Organizaciones)

5.2.- Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública

El sistema de calificaciones (Ver Anexos, página 215) tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo. Servirá de base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del servicio.²⁹

El proceso de Modernización de la Gestión Pública tiene como uno de sus ejes fundamentales el fortalecimiento de las políticas relacionadas con el personal de la Administración del Estado, puesto que es en las personas donde descansa el desafío de alcanzar una gestión más cercana a los ciudadanos, con mayores grados de calidad y satisfacción, más participativa y con mayor eficacia y eficiencia, a quienes se relacionan con los servicios públicos.

Con el fin de conducir a la organización hacia la concreción de los objetivos institucionales y profesionales del personal, se estipula la calificación anual de todo el personal, incluso el personal a contrata.

El Reglamento General de Calificaciones de la Administración del Estado, evalúa el desempeño laboral de sus funcionarios, lo cual es útil para validar y mejorar las actividades de la empresa, tal como la selección y capacitación del personal, además de servir como ayuda para retroalimentar a los trabajadores que desean mejorar su futuro rendimiento. Esta normativa señala: *“Todos los funcionarios, incluido el personal a contrata, serán calificados anualmente en alguna de las siguientes listas.*

Lista N° 1, de Distinción;

Lista N° 2, Buena;

Lista N° 3, Condicional, y

Lista N° 4, de Eliminación.”³⁰

²⁹ A. Lucas Marín, Pablo García Ruiz Sociología de las organizaciones, Capítulo 10 Estructura Social.

³⁰ Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública, Artículo 2°

Ser calificados anualmente por la Institución, ayuda a mejorar procesos tanto de rendimiento y calidad de los productos, como también ayuda a fortalecer la motivación de los funcionarios, ya que tendrán expectativas sobre su calificación, y bajo este contexto se esforzarán para desempeñar sus labores de forma eficiente y eficaz. Las personas no permanecen en una organización únicamente por el salario o beneficios que reciben, aunque éstos son una motivación potente, su estadía en la organización se complementa con muchas otras razones. *“Entre ellas se cuenta tanto el desarrollo personal como las posibilidades reales de contribución a una tarea compartida que se juzga adecuada. Tanto en la definición de desarrollo o crecimiento personal, como en la contribución al éxito compartido, están presentes valores no utilitarios que resultan cruciales para la relación entre la organización y sus miembros. El sentido del esfuerzo puesto al servicio de la organización va más allá de la retribución y pasa, con frecuencia, por la identificación con unos valores y un estilo de vida.*

La profesión es uno de los principales causas de construcción de la identidad personal. Por eso, la vinculación entre individuo y organización no se limita a la prestación de servicios a cambio de un salario, sino que incorpora otras dimensiones cruciales, como el desarrollo de redes sociales, objetivos vitales, de retos comunes y de compromisos mutuos, definidos bajo el criterio de significación de una cultura compartida. ³¹

Los trabajadores cumplen con los requerimientos laborales y sus conductas quedarán definidas en la Hoja de vida y la hoja de calificaciones. El reglamento señala: *“La hoja de vida y la hoja de calificaciones constituyen los elementos básicos del sistema de calificaciones. Además, como un instrumento auxiliar básico del sistema existirán informes de desempeño del funcionario, el que considerará una hoja de observaciones del funcionario.”*³² Además expone: *“ La hoja de vida es el documento en que se anotarán todas las actuaciones del empleado que impliquen una conducta o desempeño funcionario destacado o reprochable. Estará a disposición del trabajador y deberá dejarse constancia de la precalificación del funcionario.”*³³ Esto conforma la cultura organizacional al potenciar valores y definir conductas deseadas por la institución. En la medida que la cultura implica valores asumidos personalmente, elimina la necesidad de supervisión estricta o de continuos incentivos. En este caso de la Secreduc, la definición de la hoja de calificaciones, regula la calidad y el cumplimiento de metas compartidas, pero no implica que los jefes directos o jerarquías mayores, vigilen el trabajo del personal, sino que el rendimiento de cada funcionario está condicionado tanto por las aspiraciones personales de seguridad y estabilidad laboral, como por el reconocimiento y desarrollo personal.

³¹ A. Lucas Marín, Pablo García Ruiz Sociología de las organizaciones, Capítulo 11 La cultura en la Organización

³² Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública, Artículo 7 °

³³ Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública, Artículo 8 °

El Reglamento de Calificaciones se rige por notas que van desde el 10; significando éste un desempeño que excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo, hasta el 1, definiéndose como el no cumplimiento de los requerimientos que exige su cargo. A su vez el reglamento de calificaciones estipula que los funcionarios serán ubicados en las listas de calificaciones de acuerdo a un puntaje previamente definido. Estas listas conforman de la siguiente manera:

| | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| Lista N° 1 de Distinción | de 81,00 a 100 puntos. |
| Lista N° 2, Buena | de 46,00 a 80,99 puntos. |
| Lista N° 3, Condicional | de 30,00 a 45,99 puntos. |
| Lista N° 4, de Eliminación | de 10,00 a 29,99 puntos. |

Para la evaluación de los trabajadores, el reglamento de calificaciones estipula factores y subfactores a considerar:

1.- Rendimiento

✓ Subfactores:

a.- Cumplimiento de la labor realizada

b.- Calidad de la labor realizada

2.- Condiciones personales

✓ Subfactores

a.- Interés por el trabajo que realiza

b.- Capacidad para realizar trabajo en equipos

3.- Comportamiento funcionario

✓ Subfactores

a- Cumplimiento de normas e instrucciones

b.- Asistencia y puntualidad

Cuadro N° 7 “Criterios de evaluación Secretaría Ministerial de Educación Valparaíso”

La Secretaría Regional Ministerial de Educación, ha establecido criterios propios de evaluación:

| Factor | Subfactores |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p align="center">Eficiencia en la Gestión</p> | <p>Logro de Objetivos: Cumplimiento del programa de trabajo o tareas establecidas</p> |
| | <p>Oportunidad: Entrega de los trabajos de manera oportuna y / o en los plazos establecidos</p> |
| | <p>Calidad del servicio: Cumplimiento del trabajo efectuado con precisión, sin errores u omisiones importantes que afecten los resultados finales y/o que sean atribuibles a su responsabilidad</p> |
| <p align="center">Habilidades personales</p> | <p>Relaciones Interpersonales: Contribuye a mantener un clima de trabajo de respeto y armonía, colaboración e integración con los demás</p> |
| | <p>Voluntad de servicio: Disposición para atender oportuna y eficientemente las demandas de usuarios internos y/o externos a la institución en el ámbito de la competencia</p> |
| | <p>Flexibilidad: Capacidad de adaptarse a escenarios diversos, situaciones imprevistas, nuevas o cambiantes o sometidas a distintas circunstancias, en el ámbito de su competencia, con respuestas eficientes y oportunas.</p> |
| | <p>Autonomía: Competencia para generar productos, servicios o trabajos, sin que medie en su ejecución una acción de supervisión directa o permanente.</p> |

| Factor | Subfactor |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conductas de trabajo | Cumplimiento de Jornada Laboral: Demuestra preocupación por el cumplimiento de la jornada laboral y los eventuales atrasos son imputables a hechos de fuerza mayor o imprevistos |
| | Disponibilidad: Grado de presencia cuando es requerido por usuarios, jefatura, equipos de trabajo, asistencia a reuniones u otras actividades propias o emergentes del cargo. |
| | Uso racional de recursos: Cautela el buen uso y aplicación de los recursos disponibles en función de los objetivos específicos |

Cabe destacar que en la Secretaría Regional Ministerial el 95% de los trabajadores obtiene nota 10 en su hoja de calificaciones, lo cual indica un desempeño óptimo en el desarrollo de sus labores Sin embargo cabe preguntarse si esto significa que la mayoría de los funcionarios actúa eficientemente, cumpliendo con las metas de forma competente, o si bien el trabajo de algunos es sobrestimado, no respondiendo realmente a los criterios estipulados por la organización.

5.3 Ley 19882, Nueva política de personal de los funcionarios públicos.

La ley 19882 (Ver Capítulo Anexos, página 220) emana del Ministerio de Hacienda y es responsable de regular la nueva política de personal de los funcionarios públicos, estableciendo parámetros de acción y especificaciones en los temas de remuneraciones, bonificaciones, dirección, supervisión, responsabilidades e ingreso.

En la Secretaría Ministerial de Educación de la V Región, como en todo organismo de trabajo, las tareas del personal son dirigidas, con el fin de mantener el orden y lograr el alcance de las metas. En este contexto esta ley entrega elementos necesarios para dirigir las acciones de esta institución y además contribuye al alineamiento entre esta Secretaría y otras instituciones de la Administración del estado.

El hecho de ser esta ley uniforme para los funcionarios de todos los servicios públicos, garantiza que los servicios serán entregados en conformidad a los intereses establecidos por el poder ejecutivo, factor que favorece la colaboración entre las secretarías de las distintas carteras con el fin de lograr un mejor servicio.

Respecto al funcionamiento de cada servicio, esta ley establece que será el jefe supremo de cada una, el encargado de definir las metas de éstas. En el caso específico de la Secretaría Regional Ministerial de la V región, esta tarea es delegada en el Secretario Ministerial, el Señor: Cristian Rojo Díaz, máxima figura en la escala de jerarquía de la institución.

Las metas son delegadas por el secretario a los departamentos de: planificación, administración y educación, exigiendo que los indicadores apunten a la consolidación de la Política Educacional del Gobierno, especialmente en lo que se refiere a asegurar el acceso, la permanencia y mejoramiento de aprendizajes de niños, jóvenes y adultos; específicamente en los sectores más vulnerables de la población y que, por lo tanto, requieren un mayor apoyo de políticas públicas, a través del fortalecimiento de los procesos de la gestión escolar, la gestión de la supervisión, la fiscalización y la atención de usuarios.

El cumplimiento de estas metas es supervisado en forma directa por el Ministerio de Educación a través de informes. Dicha entidad realiza actividades para controlar y además operar el trabajo realizado, con el objeto de que los trabajadores, a nivel de departamentos, cumplan con las tareas que les han sido asignadas.

El ministerio actúa como juez y los directivos de la Secretaría actúan en la solución de problemas en el proceso de control, ambas funciones de gran importancia, en el primer rol se observa resultados y en el segundo se actúa corrigiendo y tomando decisiones, elementos que permiten no sólo cuantificar los resultados, sino también averiguar porqué no salieron bien las cosas, (en el caso que así fuese) y desde esta base tomar decisiones que ayuden a no cometer los mismos errores.

En este ámbito, el Estado se ha preocupado de ofrecer a los trabajadores pertenecientes a su administración posibilidades para capacitarse, con el fin de lograr un óptimo desempeño y el cumplimiento de las metas.

Con este fin se da vida al "Programa de 400 becas concursables", ofrecidas por el gobierno para financiar estudios de pregrado y postítulo, acción tendiente a mejorar la calidad del personal y procurar la entrega de un mejor servicio.

Los trabajadores de la Secreduc, están facultados para postular a este concurso, sin embargo las posibilidades de ser escogidos son reducidas, ya que el número de becas es menor en consideración a la cantidad de funcionarios públicos existentes a lo largo del país.

Un plan organizado y continuo de capacitación es una herramienta prioritaria para el abordaje de las situaciones de cambio y un componente esencial del nuevo paradigma industrial, además de ser esencial para estimular el desarrollo de procesos automatizados y de mejorar el control de calidad, con el fin de entregar un servicio íntegro. Situación ante la que es posible comprender la necesidad de crear un programa de capacitación al interior de cada una de las instituciones de la administración del estado, como una forma más concreta de aporte al desarrollo y de mejoramiento de la gestión.

Otro beneficio con el que cuentan los trabajadores de la Secretaría Ministerial, por ser parte del cuerpo de la administración del estado, es la "bonificación por Retiro", referida al derecho a una bonificación, equivalente a un mes de remuneración imponible por cada dos años de servicio en la institución (con un máximo de 9 meses) incrementándose un mes en el caso de las mujeres.

Esta bonificación permite que los trabajadores se desempeñen sin mayores presiones, dando la oportunidad de retirarse si así lo desean, sin tener que permanecer por miedo a no contar con un respaldo económico que les permita desarrollarse.

Para financiar esta bonificación, existe un fondo, creado con un aporte de 1.4% de la remuneración mensual de cada funcionario³⁴, dicho fondo está a cargo de una entidad financiera a quien se ha asignado la administración por licitación.

Este beneficio forma parte de los esfuerzos realizados por el Estado tanto para mejorar la calidad en la entrega de los servicios como para dar mayor bienestar a sus trabajadores. Sin embargo a la vez que se entrega mayor comodidad, también se pide por parte de los trabajadores mayor adhesión y responsabilidad en el desarrollo de sus quehaceres.

En este contexto se crea la Dirección Nacional de Servicio Civil, organismo encargado de coordinar, supervisar y perfeccionar las funciones de personal en los servicios de la Administración del Estado.

La Secretaría Ministerial de Educación, como parte de los órganos de la Administración del Estado, se encuentra también bajo la inspección de esta institución, que específicamente, es un *“servicio público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, a quien corresponde en su más amplio rango, participar en el diseño de las políticas de administración de personal del sector público, promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión del personal, además de realizar estudios sobre remuneraciones a fin de que éstos sirvan de base para realizar nuevas asignaciones”*³⁵

Este organismo cobra especial importancia para los trabajadores, por estar altamente involucrado en la dirección del colectivo. Las gestiones realizadas por este organismo tienen consecuencias directas en las labores de los trabajadores, por lo que es de interés de éstos las acciones realizadas por dicha entidad.

Un tema no abarcado en las políticas de administración de personal diseñadas por el Servicio de Administración del Estado, es el de la carrera funcionaria, el que si es tratado en la presente ley.

En cuanto a la carrera funcionaria, esta ley realiza un pronunciamiento referido al ingreso del personal a la institución, específicamente declara *“los cargos de jefe de departamento y los de niveles de jefaturas jerárquicas dentro de las instituciones del estado, se harán mediante*

³⁴ Ley 19882, Nueva política de personal de los funcionarios públicos, título II: de las bonificaciones.

³⁵ Ley 19882, Nueva política de personal de los funcionarios públicos, título III: Dirección Nacional de Servicio Civil

*concursos, en los que podrán participar los funcionarios de planta y de contrata de todos los ministerios y servicios públicos regidos por esta ley*³⁶.

Para efectos de selección, existe un comité, que como resultado del concurso deberá proponer al Secretario Ministerial, los nombres de entre tres y cinco candidatos considerados calificados para el cargo.

Esta situación es un factor de gran motivación para los trabajadores de la institución, ya que sienten que se les ofrece la oportunidad de crecer dentro de la misma, elemento que constituye un aporte significativo a la construcción de la cultura al interior del organismo, por crear interés en el personal y ganas de participar.

En caso contrario, es decir, de no presentarse concursantes o de no haber candidatos idóneos para el cargo, deberá llamarse a concurso público

La permanencia en estos cargos será de tres años, pudiendo al término de este período resolver una prórroga por parte del Secretario Ministerial, por igual periodo, o llamar a concurso. Situación concurrente dentro de la Secretaría, donde las personas tienden a mantenerse en los cargos, ya que esto son renovados por la autoridad.

En relación al ingreso de personal de cargos no correspondientes a jefaturas, se establece dentro de los organismos de la Administración del Estado un sistema de empleo a prueba, (de aplicación optativa).

Este sistema no es ocupado de manera frecuente dentro de la Secretaría, donde se da cabida al sistema regular de incorporación, lo que es considerado por sus trabajadores, ya que se rescata la confianza con la que son tratados, situación que contribuye a forjar sentimientos de valoración desde éstos hacia el organismo.

La confianza, está referida a creer que un trabajador o un grupo de éstos será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación. Esto es percibido por los trabajadores, quienes se esfuerzan por retribuirlo, reforzando la confianza entregada a través de las acciones.

³⁶ Ley 19882, Nueva política de personal de los funcionarios públicos, título IV: Carrera Funcionaria

5.4.- DFL-1; DFL-1-19653, de los Servicios de la Administración del Estado:

Esta normativa, (Ver Capítulo Anexo, página 222) es la encargada de hacer regir principalmente el comportamiento de los funcionarios de la Administración del Estado, además de establecer ciertas obligaciones para éstos y ahondar en las características generales de los servicios.

En cuanto a la dirección del Estado, está a cargo del Presidente de la República, encargado de ejercer el gobierno del país, con la colaboración de los Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y los Organismos y Servicios públicos creados para esta misión.

Como organismo parte del Ministerio de Educación, la Secretaría Regional de esta cartera, forma también parte de la Administración del Estado, razón por la cual debe someter su acción a la constitución y las leyes.

El hecho de formar parte de la Administración del Estado, precisa que los funcionarios de la Secretaría enfoquen su labor al servicio de niños, jóvenes y adultos vinculados a las prestaciones educacionales del país, atendiendo al bien común.

Este enfoque implica el cultivo de ciertos principios como la responsabilidad, eficiencia, eficacia, coordinación, impulsión de oficio de probidad, transparencia y publicidad administrativa. Además, al ejercer su trabajo el personal de la institución debe procurar garantizar la debida autonomía de la sociedad para cumplir sus fines, respetando el derecho de las personas

En este ámbito, son los jefes de los departamentos de Educación, Administración y Planificación, los encargados de ocuparse de la debida administración de los recursos y por el eficiente desempeño de los trabajadores, acción que ayuda a acercar al personal con las jefaturas y que contribuye a la creación de un ambiente laboral grato, propicio para el fortalecimiento de una cultura laboral tendiente a la unificación de intereses. La cercanía entre superiores y trabajadores, contribuye a que los primeros puedan conocer las inquietudes de los segundos y así enfocar el trabajo según los intereses y aptitudes particulares, a favor de las metas de la organización.

Es necesario destacar en este contexto, que las metas de la organización deben estar en concordancia con los planes de gobierno y complementar su quehacer con otros organismos de la Administración del Estado, evitando realizar acciones que perjudiquen o estorben el accionar de otras instituciones.

En cuanto al cumplimiento de las funciones propias de la Secretaría Ministerial de la V región, ésta “actúa por iniciativa propia o a petición cuando la ley lo amerite, pero siempre procurando la simplificación de los trámites”³⁷

Con el fin de entregar un servicio óptimo, se prohíbe a los funcionarios de la institución, la realización de cualquier acto político dentro de la misma. Situación que podría significar un distractor en la ejecución de las labores y atentar en la entrega de un buen servicio, dificultando el alcance de las metas de la misma y creando así un clima laboral no favorable a una cultura de cooperación y apoyo entre los trabajadores y la institución. Además la práctica de actos políticos dentro del organismo podría quitarle credibilidad frente a sus beneficiarios, transgrediendo la imagen pública de la misma.

En caso de cualquier problema suscitado en este ámbito u otro, la representación de la Secretaría está a cargo del propio Secretario Regional, como persona de exclusiva confianza del Presidente de la República, por lo que se hace necesario que cada trabajador proceda conciente de las consecuencias de su acción dentro de la institución, ejercicio que se hace más necesario si se entiende que ésta es una institución de carácter descentralizado, por lo que cada acto repercute en los quehaceres generales.

El secretario ministerial, “gozará de estabilidad en el empleo, pudiendo cesar en él sólo por renuncia voluntaria, debidamente aceptada o por causal legal, basada en desempeño deficiente, en el incumplimiento de obligaciones, en la pérdida de requisitos para ejercer la función, termino del periodo legal por el que fue designado. Todo sin perjuicio de la facultad del Presidente de la Republica de llamar a renuncia”³⁸

Respecto la estabilidad en el empleo, ésta se asegura tanto para el Secretario como para el resto de los trabajadores, sin embargo es necesario para esto que se mantenga una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal del cargo, con prominencia del interés general sobre el particular.

³⁷ DFL-1; DFL-1-19653, de los servicios de la Administración del Estado. Administración del Estado

³⁸ DFL-1; DFL-1-19653, de los servicios de la Administración del Estado. Administración del Estado

En acuerdo a esto, no podrán ingresar a cargos dentro de la Administración del Estado.

- Las personas que tengan contrato o cauciones ascendentes a 200 UTM o más con la institución.
- Las personas con calidad de parientes (hasta tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad), respecto de autoridades y funcionarios directivos del organismo.
- Las personas condenadas por crimen o simple delito.

Estas restricciones apuntan a mantener trabajadores comprometidos dentro de la institución, que desempeñen su quehacer con responsabilidad y conducta intachable, actitudes necesarias para desarrollar acciones tendientes al alcance de las metas de la institución.

Respecto a esto, es necesario también, que los trabajadores se encuentren informados de los planes de la organización, de manera que se hagan parte en el alcance de sus metas a través del involucramiento, logrando la identificación necesaria para trabajar motivados a favor del mejoramiento de las labores del organismo.

Con el fin enunciado, los secretarios Ministeriales de todas las carteras, deben presentar una declaración de intereses, dentro del plazo de treinta días, contados desde la asunción al cargo.

En la Declaración, debe contenerse la individualización de las actividades profesionales y económicas en que participe la autoridad. Debe ser pública actualizarse cada cuatro años, presentándose en tres ejemplares.

Esta declaración es el reflejo de la razón de la institución y se destaca la necesidad de cumplir con ésta de manera de hacer valer su existencia.

En este ámbito es importante el desempeño que los trabajadores tengan en la realización de sus quehaceres, para lo que se establece que la infracción de las conductas exigibles a los funcionarios incurrirá en responsabilidad y traerá consigo sanciones específicamente en los casos siguientes:

- Uso de información reservada (en función del cargo), en beneficio del mismo o terceros.
- Hacer valer la posición funcionaria sobre otros para la obtención de beneficios.
- Empleo de dinero o bienes de la institución en provecho propio o de terceros.
- Ocupar tiempo, dinero, o personal de la institución, para fines ajenos al interés de ésta.
- Contravenir los deberes de eficiencia, eficacia y legalidad.

6.- Organigrama

El Organigrama es la representación gráfica de la estructura administrativa. Constituye un modelo abstracto que permite obtener una idea uniforme acerca de la organización. Se pueden distinguir distintas finalidades; entre ellas su papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ellas, conozcan a nivel global sus características más generales, además muestra quién depende de quién y tener la particularidad de indicar a los administradores y al personal nuevo la forma como se integra la organización, por último se puede señalar que sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la institución.

“Un organigrama puede mostrar grados de concentración, formas de delegación, líneas de comunicaciones formalizadas, intentos racionalizados, formas buscadas de organización del trabajo, distribución del poder, perfil de la distribución de labores ejecutoras y de decisión, entre otras. Por sí solo no puede entregar información acerca de la cultura de una organización determinada, pero puede servir como un buen instrumento para ejemplificar ciertas características culturales que hayan sido detectadas por otros medios”³⁹

La información que aporta visualmente el organigrama es la siguiente:

- *Posiciones o puestos de trabajo*
- *Relaciones jerárquicas entre los puestos y definición de una red de autoridad*
- *Cauces de comunicación condicionados por la red de autoridad*
- *Niveles o rangos jerárquicos: una estructura con muchos niveles jerárquicos se denomina Alta, y una con pocos niveles se denomina plana.*
- *Ámbito de control de los distintos roles y niveles, según el número de posiciones dependientes de cada directivo*
- *Número de departamentos u otras unidades de diferenciación horizontal*
- *Criterios de agrupación de las diversas unidades (por zonas, productos)*
- *Indicios acerca de la importancia de las diferentes unidades (según el número de miembros, su posición en la jerarquía)⁴⁰*

³⁹ Diagnóstico de la cultura organizacional, Capítulo 8, Darío Rodríguez Mansilla.

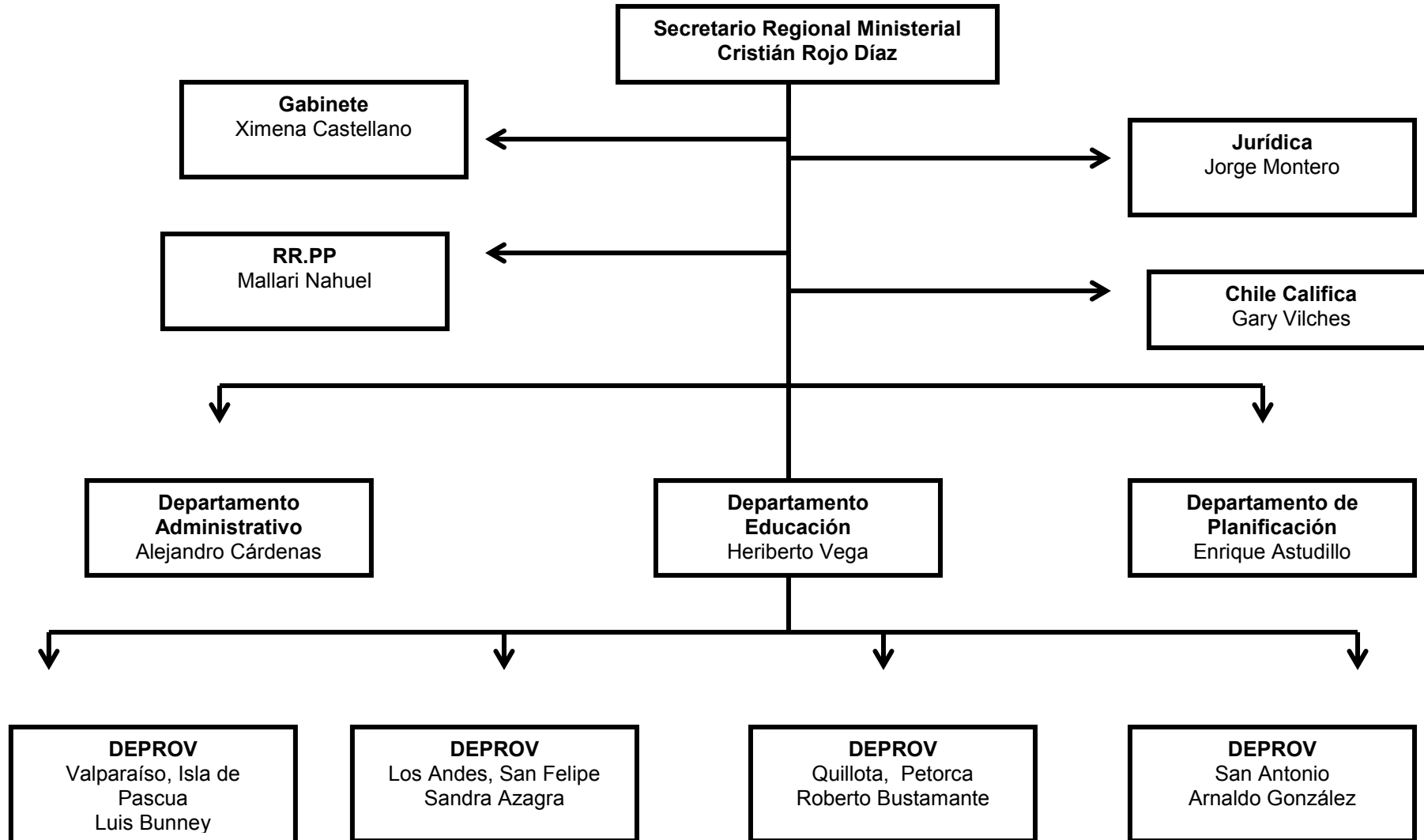
⁴⁰ A. Lucas Marín, Pablo García Ruiz Sociología de las organizaciones, Capítulo 10 Estructura Social.

Conviene advertir que el organigrama representa aspectos estáticos de la organización en un momento preciso. No incluye los aspectos dinámicos. Por eso, cualquier cambio que se opere en la organización provocará una modificación de organigrama, pues éste no es más que el reflejo gráfico de un instante concreto en la vida de la institución.

El organigrama permite hacerse cargo de los flujos de información y decisiones habituales en una empresa de manera relativamente sencilla. La representación gráfica facilita enormemente cuestiones aparentemente sencillas, como quién está a cargo de las relaciones públicas de la Institución o a quien hay que dirigirse para aclarar problemas jurídicos, en el caso de la Secreduc.

La estructura jerárquica de la Institución es la siguiente:

Cuadro N° 8
Organigrama Secretaría Ministerial V Región



7.- Beneficios al interior de la Institución

Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción, así como al mejorar la eficiencia y eficacia de la organización en todos los niveles. Los trabajadores que se sienten apreciados poseen una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos y habilidad por contribuir y colaborar. Las personas con suficiente autoestima son potencialmente los mejores trabajadores. Estas creencias sobre el reconocimiento son comunes y globales entre los mismos. No sólo el salario constituye un elemento motivador para el trabajador, lo constituye también la **cultura del reconocimiento**, en la cual se refuerzan los valores de la organización, por el comportamiento o actitud que se refleja al reconocer a sus trabajadores. Los grandes líderes utilizan el reconocimiento para comunicar la visión y valores de la organización, reconocen a sus colaboradores de manera frecuente y sinceramente resaltan cualidades en ellos.

En escenarios organizacionales cada vez más exigentes, en los que se pide un aumento de la productividad y de la calidad del trabajo, se hace necesario focalizar esfuerzos en aumentar la sensibilidad, hacia el entorno personal de los trabajadores.

Las organizaciones que no utilicen estratégicamente el reconocimiento, están renunciando a atraer el talento, a su vez, desmotivan al que ya tienen, afrontan mayores costes laborales, reducen su productividad y no consiguen establecer un compromiso humano y profesional de sus empleados.

Los beneficios constituyen una forma de reconocimiento del trabajador como persona con diversas necesidades y como parte de una familia que reviste, otorgando la organización especial importancia tanto a su desempeño laboral como a su calidad humana. . Con el objetivo de reconocer el esfuerzo de sus trabajadores, la Secretaría Ministerial de Educación entrega a su personal diversos beneficios. En este contexto, la organización expresa, explícitamente, su reconocimiento y valoración hacia sus funcionarios, como personas, integrantes de una familia; asumiendo su responsabilidad social de colaboración en la satisfacción de sus diversas necesidades. Es así como ha establecido un conjunto de beneficios para los funcionarios y sus familias, tales como:

1.- Devolución en dinero por compra de bonos médicos.

2.- Aguinaldo navideño

3.- Aguinaldo Fiestas Patrias

4.- Bono en dinero por defunción de cónyuge o parientes en primer grado por consanguinidad.

5.- Bono en dinero por matrimonio del funcionario.

6.- Bono en dinero por nacimiento de hijos del funcionario.

El Reglamento de administración de estos beneficios esta estipulado en la **Ley 18834 del Estatuto Administrativo**, que en su artículo 93 señala: "*Los funcionarios tendrán derecho a percibir por sus servicios las remuneraciones y demás asignaciones que establezca la ley, en forma regular y completa*".⁴¹ Además especifica qué tipo de asignaciones corresponden a los trabajadores, indicando en su artículo 98 definiendo tales como, la pérdida de caja, movilización, horas extraordinarias, cambio de residencia, viático, pasajes u otros análogos, cuando corresponda, en los casos de comisión de servicios y de cometidos de funcionarios, además de otras asignaciones contempladas en leyes especiales.

8.- Fechas importantes, Declaraciones Públicas y Publicaciones

"Las publicaciones, diarios y revistas internos, declaraciones públicas, eslóganes, historias oficiales y diversos documentos de propaganda y publicidad, tiene un claro objetivo socializador y de adoctrinamiento del personal, así como de generación de una imagen corporativa tanto en el interior de la organización, como en su ambiente externo. Ellos expresan, por lo tanto, en forma abierta cuáles son los valores, normas y supuestos ideales, que la jerarquía organizacional quisiera divulgar e imponer entre sus propios subordinados y en el mundo exterior. Representan la forma en que la organización quisiera ser vista. En ellos, es posible encontrar, por defecto, lo que se supone que falta en la institución, aquello que debe ser reforzado. Constituye un material susceptible de ser analizados en grupos de discusión y en entrevistas grupales, con el objeto de conocer la forma en que es acogido y cuáles son los electos culturales que son afectados por este instrumental oficial"⁴²

⁴¹ Ley 18834, Estatuto Administrativo, Artículo 93°, Chile

⁴² Diagnóstico de la cultura organizacional, Capítulo 8, Darío Rodríguez Mansilla

8.1.- Fechas Importantes

Para los funcionarios de la Institución existen tres fechas claves en el año:

8.1.1.- Fiesta de navidad, estipulada para el mes de diciembre.

En este día los funcionarios se reúnen en familia a celebrar las fiestas navideñas, comparten una comida y luego los hijos de los funcionarios reciben un regalo de parte de la institución, este beneficio se da hasta niños de 15 años.

8.1.2.- El día del Profesor.

En el cual Andime ofrece un almuerzo para los docentes funcionarios de la institución. Aquí los profesores funcionarios de la institución, se reúnen y en una actividad recreativa comparten vivencia y experiencias educativas y personales.

8.1.3.- Día del Ministerio, celebrado el 30 de noviembre.

Esta es una ceremonia en la cual se conmemora la creación del Ministerio de Educación, a su vez, se efectúa un reconocimiento a los trabajadores que tengan 30 o 40 años de servicio en la institución y a los funcionarios jubilados o por jubilar. Se les entrega un galardón, reconociendo el aporte de estos funcionarios en el desarrollo de la organización.

Estas fechas constituyen un elemento base para la conformación de la cultura organizacional ya que potencian y promueven la participación del trabajador y su familia, integrando de manera holística factores que permitan al trabajador motivarse y desempeñar su cargo en forma satisfactoria. La importancia de la participación se traduce en su carácter humanizante, lo que supone una consideración explícita de objetivos no económicos. En efecto, la extensión de la participación indica primariamente algo más que la búsqueda la búsqueda de la eficacia productiva.

En un sentido amplio, la participación en las organizaciones comprende todos aquellos medios y formas a través de los cuales los trabajadores pueden influir en el entorno organizacional.” *El concepto de participación en las organizaciones se ha ido imponiendo progresivamente, a medida que evolucionaba la teoría de la organización y que cambiaba el entorno económico y empresarial de las sociedades avanzadas. Es obvio que, en el fondo de los esquemas de participación, hay unos supuestos básicos de carácter antropológico y sociológico que favorecen su puesta en práctica. Pero también es cierto que la participación se ha ido generalizando no sólo como una opción moral, sino que también como una solución eficaz a determinados problemas organizativos que han surgido en las últimas décadas. Esta coherencia entre valores y eficacia no es de extrañar, pues conceptualmente es claro que, cuando mejor se conocen las realidades que componen la vida de las organizaciones, en mejor disposición se*

*está para lograr que funcione adecuadamente. (...) Cuando las organizaciones reconocen y actúan según una idea adecuada del ser humano, su potencial de acción y desarrollo alcanza niveles superiores.*⁴³

La importancia que la empresa otorga al reconocimiento de la función del trabajador y a la integración de su familia, realza el carácter social de la institución. Establece el respaldo organizacional necesario para que de este modo, los trabajadores se sientan parte de la institución. De lo contrario el funcionario sentirá indiferencia o rechazo hacia la entidad, perjudicando las metas compartidas por el colectivo. Una de los aportes de **Elton Mayo** y su escuela señala: *“La necesidad de aceptación, seguridad y sentimiento de pertenencia, es más importante para la determinación de la moral y productividad del trabajador, que las condiciones físicas”*⁴⁴. A su vez **Maslow** señala que las necesidades básicas del hombre, están jerarquizadas en el sentido de su prioridad relativa. En este significado, por ejemplo, las necesidades fisiológicas son las que se dan en primer lugar. Luego proceden las necesidades de seguridad, ya sea en el trabajo, en el trato con los directivos, tranquilidad visión de futuro. Posteriormente siguen las necesidades sociales o afectivas, referidas al deseo de tener relaciones cordiales con su entorno, se intenta buscar la calidad en los colaboradores, interacción afectiva con los que lo rodean, conocimiento de los objetivos de la organización, entre otros. De esta forma, la labor ejercida por la Secretaría Regional Ministerial, se considera un aporte para el enriquecimiento de la cultura organizacional, para la motivación de los trabajadores, y para el reforzamiento de la identidad corporativa.

8.2.- Declaraciones Públicas

Entre las declaraciones públicas se destacan entre las más importantes:

8.2.1.- Declaración Pública de intereses, realizadas por el Secretario Regional Ministerial al asumir el cargo gubernamental. Este año, el Secretario Ministerial V región, Cristián Rojo Díaz, declaró en la Revista Sacapuntas sus intereses respecto a la gestión educacional del año en curso, señalando

“La educación del siglo XXI tiene la responsabilidad ineludible de incluir en su currículo estrategias formativas y el desarrollo de nuevas competencias, entre las cuales sobresale el aprendizaje del idioma inglés. Con este fin se desarrollan programas de capacitación a docentes, aumento de horas de inglés en planes y programas y se implementarán pasantías al extranjero para docentes de inglés, entre otros. También se constituirá oficialmente el consejo asesor de decanos y directores de carreras de pedagogía de las Instituciones de Educación Superior de la región de Valparaíso, para fomentar el desarrollo educacional, mejorar la relación de las Universidades con los establecimientos educacionales y optimizar las prácticas profesionales. Respecto a la Jornada Completa, se ha definido tener cumplida la meta de

⁴³ A. Lucas Marín, Pablo García Ruiz Sociología de las organizaciones, Capítulo 13 La participación en el trabajo

⁴⁴ Lucas Marín, Pablo García Ruiz Sociología de las organizaciones, Capítulo 6 El Descubrimiento de la organización informal

*ingreso a JEC al año 2008 para todos los establecimientos municipalizados y a marzo del 2010 para el sector particular subvencionado. A partir, del segundo semestre del 2006 se implementará el proyecto de apoyo a Escuelas críticas y Liceos Prioritarios*⁴⁵.

En esta declaración se observa la promoción de trabajadores eficientes y eficaces, los cuales serán el pilar crucial para la concreción de las metas propuestas para este año. Además se resalta la capacitación a docentes, lo cual es interpretado como una oportunidad de desarrollo profesional para el personal de trabajo. Fomenta e invita al trato cordial entre diversas entidades, lo que potencia la cordialidad entre las relaciones intersectoriales, ayudando a crear lazos extra académicos de colaboración y solidaridad laboral. En última instancia, propone implícitamente gestión de calidad en el cumplimiento de las metas, incentivando al los trabajadores a cumplir con el sentido de servicio social que inspira a la institución.

8.2.2.- Diversas declaraciones enunciadas por autoridades de la Secretaría Regional de Educación, respecto a temas relacionados con temáticas educacionales competentes al Ministerio y sus secretarías regionales están publicadas en su página www.mineduc.cl. Cabe destacar que estas declaraciones corresponden a materias propias de la temática educacional, no responden a la gestión interna de la Seceduc, lo cual esta estipulado el en Plan Regional de Educación. Pero en sus líneas se puede entrever que declara valores tales como la honestidad, la constancia, la eficiencia en el cumplimiento de objetivos y la lealtad tanto a la institución como a los usuarios de los servicios ofrecidos por el Ministerio de Educación.

⁴⁵ Extracto Revista Sacapuntas, Edición N° 4, página 06, Ministerio de Educación, año 2006.

8.3.- Revistas publicadas

La principal publicación del Ministerio de Educación, a nivel de funcionarios, la constituye la **Revista Sacapuntas**.



8.3.1.- Revista Sacapuntas

Esta revista está dirigida a los funcionarios del Ministerio de Educación y todas sus dependencias, por lo que es difundida a través de Relaciones Públicas en la Secretaría Regional de Educación.

Esta revista anuncia diversas actividades realizadas por los funcionarios de la institución, así como temas de interés para el personal. Se recabaron los ejemplares del segundo semestre del año en curso y los datos obtenidos fueron los siguientes:

a.- Edición N° 3

Junio 2006

- ✓ El comité paritario de higiene y seguridad, informa la implementación de iniciativas de mejoramiento de las condiciones de infraestructura y equipamiento en las diferentes dependencias ministeriales. Siendo el objetivo central *“Prevenir situaciones de inseguridad que pudieran afectar la salud de los funcionarios además de mejorar la confortabilidad de los espacios de trabajo”*. Las iniciativas que se financiarán este año se concentran principalmente en las áreas de mejoramiento de espacios físicos (remodelación, pintura, reparaciones), adquisición de mobiliario ergonómico, sistema eléctrico y de iluminación, ventilación y calefacción, e implementación de cocinas y comedores. En cuanto a la distribución del presupuesto para la concretización de estos proyectos, un 85 % será destinado a regiones a las dependencias que se encuentren en condiciones menos favorables

El ministerio, en su esfuerzo por ser organización productiva, segura y saludable, contribuye al bienestar de las personas que la integran y a su propia capacidad competitiva con iniciativas como ésta, ya que se tiene conciencia de que las condiciones de trabajo contribuyen a un ambiente laboral estable y armónico o sencillamente colaboran en la desmotivación y agotamiento. Las condiciones en las que los funcionarios realizan sus labores, no sólo influyen en la productividad y el rendimiento profesional, sino que son determinantes de la propia calidad de vida y de la cultura que pueda desarrollarse en la institución.

- ✓ Se destaca la participación del personal afiliado de la Región Metropolitana y sus familiares, a paseos en los cuales se han visitado lugares turísticos de la V y VI sexta región. Cabe destacar que estos paseos son costeados por los propios participantes.
- ✓ Se destaca la firma de convenio entre el Servicio de Bienestar y La Araucana Salud S.A, sobre prestaciones dentales en las especialidades de odontología general, radiología, cirugía ambulatoria, odontopediatría, endodoncia, peridoncia, y ortodoncia a los afiliados con una antigüedad igual o superior a seis meses de contrato en la institución y a miembros de su respectivo grupo familiar, en sus Centros Médicos y Dentales, con los recursos humanos y materiales que se dispongan.

La realización de este tipo de actividades, es una manera del ministerio de reconocer las labores realizadas por sus trabajadores, situación que permite a los trabajadores ver que sus directivos aprecian sus esfuerzos, lo que motiva y reconforta la moral de los funcionarios, aumentando la integración de éstos a la institución y su identificación con los objetivos compartidos , fortaleciendo la cultura corporativa y permitiendo a los directivos liderar eficazmente la organización, a través del esfuerzo de sus trabajadores, situación que queda plasmada en la frase: *“El servicio de Bienestar se preocupa de la coordinación general, de*

*supervisar que se cumplan los acuerdos con las empresas de transporte y, por supuesto, de negociar las mejores condiciones para sus afiliados.*⁴⁶

- ✓ Se entrega una guía informativa en la cual se plasma un glosario de los instrumentos de gestión en el sector público, en donde se expresa: *“La división de Planificación y Presupuesto atendiendo a la necesidad de facilitar la integración de estas herramientas en nuestro Ministerio ha preparado un pequeño resumen con las características más esenciales de ellas, con el fin de conocerlas y orientarnos en su uso.”*

A través de estas iniciativas, el ministerio busca involucrar a los trabajadores en su dinámica, hacerlos parte de sus gestiones. La información y orientación entregadas, apuntan a la integración, de manera de que ésta contribuya a un clima de colaboración dentro de la organización.

- ✓ Se subraya además en un reportaje el premio a la excelencia institucional 2006, expresando: *“El reconocimiento se enmarca dentro del proceso de modernización del Estado y tiene como finalidad incentivar a los organismos públicos para que mejoren su eficiencia y calidad en la atención a los usuarios.”*
- ✓ Se informa sobre la titulación de 30 funcionarios del Mineduc, en Ingeniería en Gestión Pública y se señala: *“Somos un grupo que ha querido aprender más, avanzar más allá de nuestras experiencias y desempeños laborales”.*

Estos hechos son expresión de reconocimiento a nivel de organización, factor estimulante para sus trabajadores, quienes son capaces de percibir la eficiencia, la calidad, la modernización, la superación, la perseverancia y la promoción como valores no sólo promulgados, sino verdaderamente vividos al interior de la organización.

- ✓ Se explora en una historia de vida, de una funcionaria antigua del Ministerio de Educación. Destacando que los valores personales y organizacionales son de relevancia en toda ejecución laboral, en esta oportunidad se resalta el valor: Paciencia.

Destacar los valores personales, resulta un factor motivante para los trabajadores, además de significar una forma de fortalecer la cultura existente, ya que Si se logra satisfacer de este modo a los trabajadores, se creara un entorno laboral agradable, motivador, y enérgico para conducir a la institución a la concreción de las metas propuestas. Lo positivo de este proceso se traduce en el fortalecimiento de la cultura organizacional y el establecimiento de un clima laboral positivo y productivo.

⁴⁶ Revista Sacapuntas, Edición Junio 2006.

b.- Edición N° 4

Agosto 2006

- ✓ Se destaca la creación del Club de pensionados del Servicio de Bienestar del Ministerio de Educación, compuesto por 74 personas entre socios afiliados al Bienestar y algunos que asisten como invitados con el propósito de conocer el grupo y sus afiliados. Recientemente el grupo ha obtenido su personalidad jurídica como "Club Social Amistad". Las actividades que se realizan obedecen a un plan de trabajo anual, cuyos ámbitos son: Sociales, de Recreación y Cultura, Salud y Autocuidado e Integración a las Acciones del Bienestar".
- ✓ Se da a conocer el nuevo decreto con fuerza de ley de planta para el Ministerio de Educación, firmado por la Presidenta de la República y los Ministros de Educación y Hacienda, en el cual se establecen las nuevas plantas para la administración de los funcionarios que se desempeñan en el Mineduc.

La integración es un elemento esencial en la formación de una cultura organizacional tendiente al logro de los objetivos compartidos. En este contexto se destaca la noticia entregada por la revista, mediante la cual los trabajadores podrán tomar conciencia de que existen oportunidades de unificación dentro de la institución, lo que podrá motivar su trabajo

- ✓ En este número, el mensaje editorial estuvo a cargo de la Ministra de Educación Yasna Provoste, quien destaca el aporte de la revista señalando: *"El sacapuntas puede ser una gran herramienta que nos permita además de conocernos mejor, reconocernos desde lo que cada uno aporta a este gran equipo del Ministerio de Educación"*. Además realiza una invitación a los integrantes de las diversas secretarías a formar parte de la revista, enviando sugerencias, cartas o participando ofreciendo temáticas de su región.

El hecho de que la jefatura suprema se dirija a los trabajadores, permite que éstos se sientan apoyados por la institución, a la vez que abre las puertas para la participación, lo que beneficia el desarrollo de trabajadores comprometidos y así la entrega de un mejor servicio por parte de éstos.

- ✓ Se destacan diversas actividades recreativas tales como la realización del Primer campeonato de tenis de mesa organizada por el Servicio de Bienestar y el grupo de creación interno del Ministerio de Educación. Con esta actividad se pretende en el corto plazo establecer relaciones interministeriales y darle un carácter permanente en el Ministerio. Además se menciona la actividad "Vacaciones de Invierno", programa recreativo que el Servicio de Bienestar del Ministerio de Educación dispone para los hijos e hijas, del personal afiliado. Por último se informa sobre un paseo realizado por los funcionarios Secreduc de la VI región, a las Termas del Corazón, el cual fue financiado con un precio cooperativo. Se destaca *"Bien por los funcionarios de la sexta"*

región, por su entusiasmo y por su deseo de hacer y participar en actividades recreativas que ayudan a un mejor bienestar. Sin duda, un ejemplo a imitar por las demás regiones.”

Destacar el entusiasmo y las conductas proactivas, es una actitud que tiende a reforzar las conductas positivas desarrolladas por los trabajadores, acción que contribuye a motivarlos no sólo individualmente, sino como colectivo, es decir se favorece la creación de un clima tendiente al desarrollo de valores contribuyentes a la misión de la institución.

- ✓ Se destaca la iniciativa de la Secretaría Ministerial de Tarapacá, en la creación de un sitio Web interactivo, que lleva por nombre Educación con todos. Señalando “*Nuestro objetivo es crear y anticiparnos a este mundo globalizado en el cual los jóvenes deben socializar para lograr una mejor integración en el mundo laboral*”.
- (www.educacióncreativa.blogspot.com)

La valoración de iniciativas por parte del Ministerio, hace que éstas tengan posibilidad de repetirse. En este caso, se destaca en la revista la incorporación de innovaciones y el interés de hacerlas accesibles a los jóvenes, situación que se espera sea tomada como ejemplo por otras Secretarías, con el fin de apuntar al desarrollo de la misión institucional.

El examen de artefactos culturales es un tema que actualmente interesa a todos quienes quieren estar al día con materias relacionadas a la cultura organizacional presente al interior de una organización. Con este análisis se pueden vislumbrar factores que se desarrollan en el inconsciente colectivo de la organización.

Los trabajadores se insertan en una estructura social establecida y definida por la organización. La cultura exhibe siempre un cierto grado de permanencia, compatible con una dinámica constante. Las organizaciones no son únicamente instrumentos para el logro de una meta, son también sistemas sociales en los que sus miembros desarrollan vínculos recíprocos a partir de las tareas que desempeñan. Por esta razón, se hace necesario y valioso el aporte del análisis de los artefactos culturales, para ahondar y descubrir nuevos factores y enriquecedoras experiencias, sobre la cultura organizacional de una institución.

Capítulo III

Questionario

Resultados del Instrumento recolector de datos

1.- Tabulación Instrumento Recolector de Datos

A continuación se darán a conocer los resultados obtenidos a través de la aplicación de un cuestionario al interior de la Secretaría Regional Ministerial de Educación de la V Región (Formulario, anexo páginas, 156 – 157). Este instrumento de recolección de datos fue aplicado con el fin de ahondar en la cultura desarrollada al interior de la organización, buscando principalmente conocer las opiniones de los trabajadores acerca de factores asociados al tema, constituyendo uno de los medios a través de los que el equipo de tesis se relacionó con los participantes para obtener la información.

El cuestionario fue aplicado a cincuenta de los ciento diecisiete trabajadores de la institución, de los cuales no se registró ninguna omisión o anulación de preguntas, por lo que se cuenta con el total de las opiniones. Con el fin de comprender acabadamente los resultados obtenidos, éstos serán presentados respecto de cada pregunta formulada:

Cuadro N° 9: “Valores Numéricos”

| Pregunta | Alternativas | | | | Suma |
|-------------|--------------|-----|-----|----|------|
| | A | B | C | D | |
| 1 | 28 | 18 | 4 | 0 | 50 |
| 2 | 9 | 25 | 8 | 8 | 50 |
| 3 | 26 | 18 | 6 | 0 | 50 |
| 4 | 19 | 24 | 2 | 5 | 50 |
| 5 | 18 | 28 | 2 | 2 | 50 |
| 6 | 22 | 25 | 3 | 0 | 50 |
| 7 | 16 | 19 | 5 | 10 | 50 |
| 8 | 20 | 19 | 7 | 4 | 50 |
| 9 | 19 | 22 | 9 | 0 | 50 |
| 10 | 17 | 22 | 7 | 4 | 50 |
| 11 | 0 | 5 | 15 | 30 | 50 |
| 12 | 28 | 19 | 0 | 3 | 50 |
| 13 | 26 | 18 | 3 | 3 | 50 |
| 14 | 0 | 0 | 10 | 40 | 50 |
| 15 | 29 | 19 | 2 | 0 | 50 |
| 16 | 29 | 16 | 5 | 0 | 50 |
| 17 | 35 | 11 | 4 | 0 | 50 |
| 18 | 50 | 0 | 0 | 0 | 50 |
| 19 | 4 | 29 | 10 | 7 | 50 |
| 20 | 7 | 32 | 4 | 7 | 50 |
| Suma | 353 | 432 | 119 | 96 | |

Cuadro N° 10: “Valores porcentuales”

| Alternativas (%) | | | | |
|-------------------------|----------|----------|----------|-------------|
| A | B | C | D | SUMA |
| 56% | 36% | 8% | 0% | 100% |
| 18% | 50% | 16% | 16% | 100% |
| 52% | 36% | 12% | 0% | 100% |
| 38% | 48% | 4% | 10% | 100% |
| 36% | 56% | 4% | 4% | 100% |
| 44% | 50% | 6% | 0% | 100% |
| 32% | 38% | 10% | 20% | 100% |
| 40% | 38% | 14% | 8% | 100% |
| 38% | 44% | 18% | 0% | 100% |
| 34% | 44% | 14% | 8% | 100% |
| 0% | 10% | 30% | 60% | 100% |
| 56% | 38% | 0% | 6% | 100% |
| 52% | 36% | 6% | 6% | 100% |
| 14% | 10% | 24% | 52% | 100% |
| 14% | 50% | 24% | 12% | 100% |
| 58% | 32% | 10% | 0% | 100% |
| 8% | 70% | 14% | 8% | 100% |
| 100% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| 12% | 54% | 20% | 14% | 100% |
| 14% | 64% | 8% | 14% | 100% |

2.- Interpretación de Datos

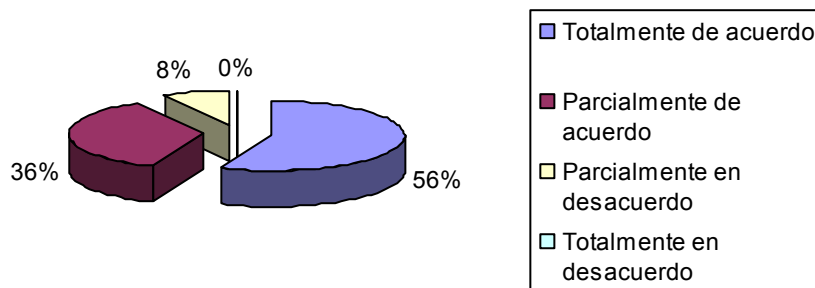
A continuación se enunciarán los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento recolector de datos. Con este objetivo se detallará la interpretación respecto a cada afirmación propuesta:

2.1.- Ante la propuesta “Los trabajadores se comprometen con la Institución”:

- 28 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación.
- 18 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente de acuerdo con la afirmación
- 04 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente en desacuerdo con la afirmación
- Ninguno de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Lo que se configura de la siguiente manera:

Gráfico 1



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Secretaría Ministerial de Educación, Equipo de Tesis Universidad de Valparaíso, 2006.

Existe una clara tendencia por parte de los trabajadores a reconocer dentro de los valores aportados a la cultura de la organización, la lealtad, reflejada específicamente en el compromiso desarrollado con la institución. Se refleja una propensión a reconocer el compromiso del colectivo con la organización, respaldado con un 56% de acuerdo absoluto por parte de los participantes y seguido con un 36% que está en acuerdo de manera parcial.

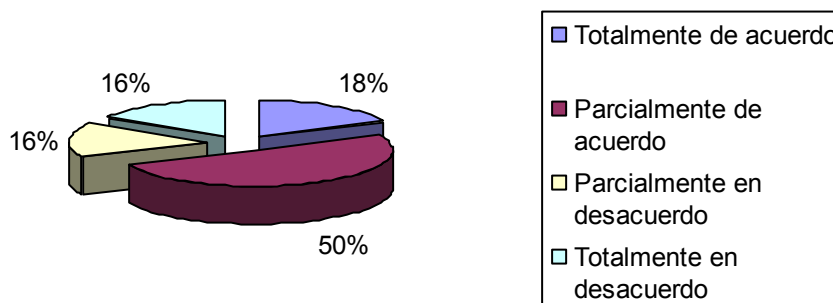
Existe sólo un 8% de los participantes que está parcialmente en desacuerdo con la afirmación, número menor, que no alcanza a marcar una tendencia definitiva en comparación con los otros dos (revisar gráfico) y que por lo tanto no empaña la lealtad que marca la cultura vivida en la institución, ni la incondicionalidad al momento de afrontar los retos que los procesos exigen al capital humano.

2.2.- Ante la propuesta “Las autoridades de esta organización piensan que las personas son desmotivadas y hay que controlarlas constantemente”:

- 09 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación.
- 25 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente de acuerdo con la afirmación
- 08 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente en desacuerdo con la afirmación
- 08 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Lo que se configura de la siguiente manera:

Gráfico 2



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Secretaría Ministerial de Educación, Equipo de Tesis Universidad de Valparaíso, 2006.

Se puede observar que un 50% de los participantes considera medianamente cierto que el control constante de los trabajadores se debe a que los directivos piensan que éstos no tienen iniciativa, seguidos por un 18% de los participantes que se declara en acuerdo absoluto, mientras que sólo un 16% rechaza esta creencia.

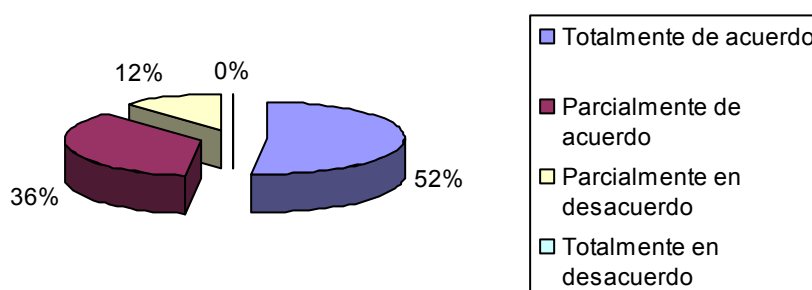
Según la creencia marcada de los trabajadores, sus directivos valoran su iniciativa como un bien escaso que sólo algunos poseen, situación expresada en una alta tendencia.

2.3.- Ante la propuesta “Los trabajadores se desempeñan adecuadamente sin la necesidad de recibir ordenes continuas”

- 26 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación.
- 18 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente de acuerdo con la afirmación
- 06 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente en desacuerdo con la afirmación
- Ninguno de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Lo que se configura de la siguiente manera:

Gráfico 3



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Secretaría Ministerial de Educación, Equipo de Tesis Universidad de Valparaíso, 2006.

Los valores personales son parte importante en el desarrollo de la cultura al interior de una organización, dentro de éstos la palabra proactividad es sinónimo de alta iniciativa, o un nivel superior de iniciativa, necesario para el alcance de las metas comunes y la entrega de un servicio óptimo.

En este contexto, los trabajadores se esfuerzan por desarrollar este tipo de conductas, afirmación avalada por la opinión de un 52% de los participantes, quienes se manifiestan totalmente en acuerdo con que cuentan con la capacidad de desarrollar sus labores sin la necesidad de ser controlados, opinión seguida de un 36% que está parcialmente de acuerdo con esta situación.

Sólo un 6% manifiesta su desacuerdo parcial en cuanto a que el colectivo desarrolla conductas proactivas.

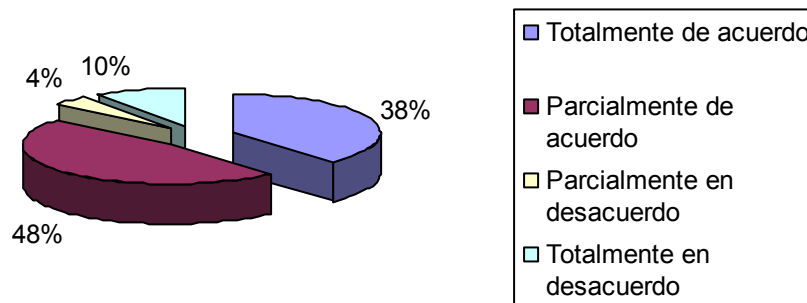
No obstante los resultados obtenidos, tendientes mayormente a la convicción del colectivo de contar con iniciativa propia, éstos se ven empañados por la creencia de los mismos de que sus directivos no la valoran (ver gráfico N° 2)

2.4.- Ante la propuesta “Los trabajadores procuran ahorrar en el uso de los recursos institucionales”

- 19 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación.
- 26 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente de acuerdo con la afirmación
- 02 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente en desacuerdo con la afirmación
- 05 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Lo que se configura de la siguiente manera:

Gráfico 4



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Secretaría Ministerial de Educación, Equipo de Tesis Universidad de Valparaíso, 2006.

La honestidad es un valor altamente requerido por las organizaciones en la actualidad, ya que además de asegurar con ella el comportamiento intachable de los trabajadores, ésta refuerza el compromiso de ellos con la institución.

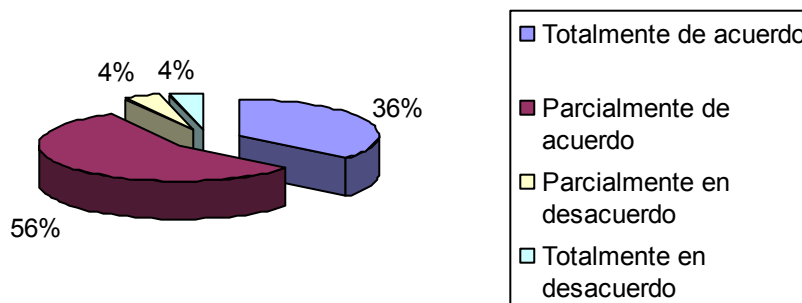
En este contexto, los trabajadores visualizan al colectivo como un órgano medianamente capaz de cuidar los recursos institucionales, (52% de los participantes expresa acuerdo parcial de la afirmación), elemento relevante en el desarrollo de la cultura de la organización, ya que marca una pauta de conducta por parte de los funcionarios.

2.5.- Ante la propuesta “Los trabajadores consideran interesante la labor que realizan”

- 18 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación.
- 28 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente de acuerdo con la afirmación
- 02 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente en desacuerdo con la afirmación
- 02 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Lo cual se configura de la siguiente manera:

Gráfico 5



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Secretaría Ministerial de Educación, Equipo de Tesis Universidad de Valparaíso, 2006.

En este contexto es posible rescatar que sólo un 36% de los participantes considera que el colectivo, se encuentra motivado al desempeñar labores dentro de la Institución, porcentaje seguido por un 56%, que expresa su parcial interés respecto a la labor realizada, tendencia que refleja que los trabajadores hacen su trabajo, mayormente motivados por su remuneración final o sólo por conservar su puesto de trabajo, atendiendo esto a una necesaria estabilidad laboral.

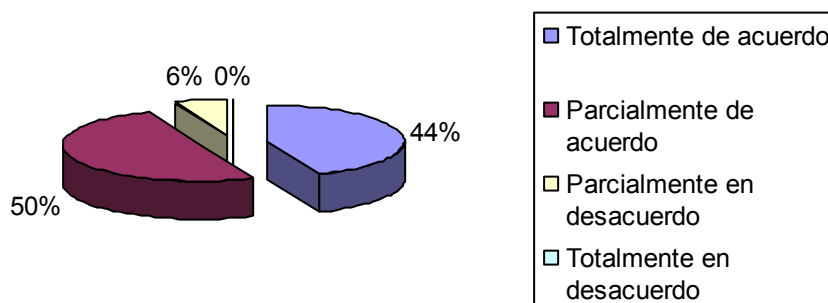
Sólo un 8% se encuentra parcial o totalmente en desacuerdo con la afirmación presentada, tendencia no concluyente respecto a la tendencia mayor.

2.6.- Ante la propuesta “El personal cumple con las labores encomendadas dentro de los plazos establecidos”

- 22 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación.
- 24 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente de acuerdo con la afirmación
- 06 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente en desacuerdo con la afirmación
- Ninguno de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación.
-

Lo cual se configura de la siguiente manera:

Gráfico 6



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Secretaría Ministerial de Educación, Equipo de Tesis Universidad de Valparaíso, 2006.

Dentro de los valores personales relevantes en la construcción de una cultura organizacional íntegra y propicia al desarrollo de la institución, se destaca la responsabilidad, como un elemento base en la consecución de las metas. En este contexto la tendencia marcada en la opinión de los participantes muestra que la imagen que se destaca dentro de los funcionarios es de parcial responsabilidad ante las labores encomendadas, (afirmación respaldada con un 50%), mientras un 44% opina que los trabajadores se responsabilizan totalmente con las tareas delegadas.

Sólo un 6% de los participantes se encuentra medianamente en desacuerdo con que los trabajadores manifiestan responsabilidad ante las labores que realizan, tendencia claramente menor respecto la mayoría.

Cabe destacar, que la responsabilidad es uno de los valores que define el compromiso que los trabajadores puedan llegar a tener con la institución. Situación ante la que es posible dilucidar una contraposición con la propuesta N° 1, la que marca una alta tendencia al compromiso declarado por el colectivo (ver gráfico N° 1).

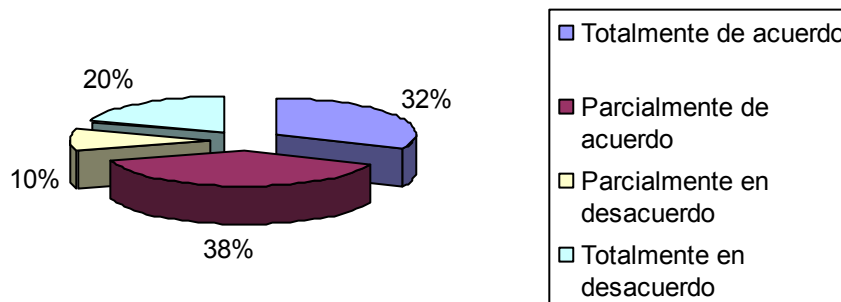
Ante este contexto, es posible inferir que el grado medio de responsabilidad expresado por los participantes, apunta a factores no relacionados con el compromiso ante la institución, como la sobrecarga laboral o la falta de control de las labores.

2.7.- Ante la propuesta “los jefes se comunican con los trabajadores atendiendo a sus opiniones y sugerencias”

- 16 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación.
- 19 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente de acuerdo con la afirmación
- 05 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente en desacuerdo con la afirmación
- 10 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Lo cual se configura de la siguiente manera:

Gráfico 7



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Secretaría Ministerial de Educación, Equipo de Tesis Universidad de Valparaíso, 2006.

Ante esta propuesta, es posible detectar opiniones divididas en cuanto las percepciones que los trabajadores tienen del manejo de sus directivos como líderes, afirmación respaldada con un 38% de los participantes que está absolutamente de acuerdo en que éstos están dispuestos a atenderlos y seguida por un 32% que expresa su parcial acuerdo con la situación, en tanto que un 20% se manifiesta parcialmente en desacuerdo y sólo un 10% totalmente en desacuerdo.

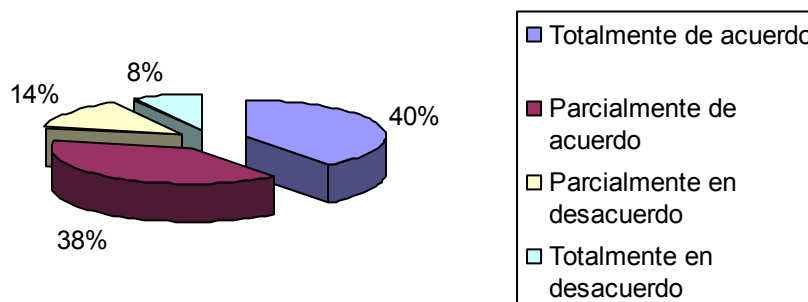
Esta postura muestra que la comunicación ascendente dentro de la institución, no se mantiene estable, varía, situación que puede ser el reflejo de la relación personal que cada trabajador ha mantenido con su superior más cercano, factor de importancia si se considera que el liderazgo, es un factor fundamental en el desarrollo de una cultura que apunte a satisfacer las necesidades de la organización y de sus funcionarios, ya que es él quien debe dominar un sinnúmero de funciones, que le facilitan interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la organización. Los líderes deberían conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar la organización, estar preparados para enfrentarlo y conscientes de que a medida que avanza el tiempo además de presentárseles en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama.

2.8.- Ante la propuesta “los trabajadores se identifican con la misión de la institución”

- 20 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación.
- 19 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente de acuerdo con la afirmación
- 07 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente en desacuerdo con la afirmación
- 04 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Lo cual se configura de la siguiente manera:

Gráfico 8



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Secretaría Ministerial de Educación, Equipo de Tesis Universidad de Valparaíso, 2006.

Ante la propuesta, se marca una tendencia de la mayoría de los participantes a pensar que el colectivo se identifica totalmente o de manera parcial con la misión de la institución, con un resultado del 40% en la primera situación, seguida por un 38% del segundo caso.

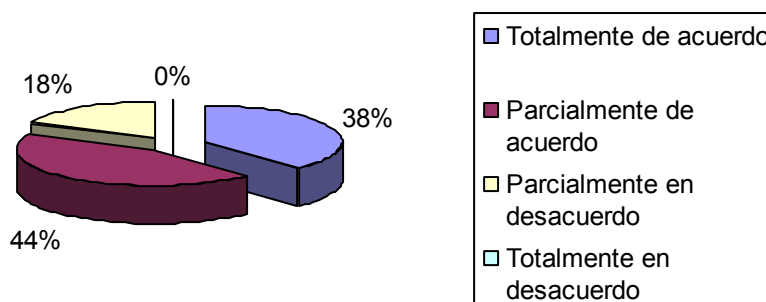
Es posible observar que la cultura de la organización no cuenta con el colectivo en su totalidad identificado con ésta, existiendo incluso un 14% que se identifica parcialmente y un 8% que definitivamente no se identifica, ante lo que es posible considerar, que quizás no se ha realizado un trabajo tendiente a demostrar que el relacionarse con la misión, puede llevar al desarrollo de gestiones que apunten a su consecución, de manera de aportar al alcance de los objetivos compartidos.

2.9.- Ante la propuesta “los trabajos realizados por el personal satisfacen los requerimientos de los superiores”

- 19 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación.
- 22 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente de acuerdo con la afirmación
- 09 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente en desacuerdo con la afirmación
- Ninguno de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Lo cual se configura de la siguiente manera:

Gráfico 9



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Secretaría Ministerial de Educación, Equipo de Tesis Universidad de Valparaíso, 2006.

Los resultados obtenidos muestran que los participantes consideran en un 38% que el trabajo realizado por el personal es de calidad, mostrando una mayoría de 44% que asume que éstos son de calidad parcial.

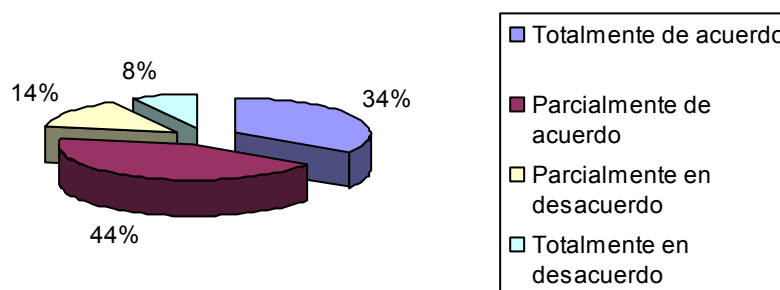
Dentro de los valores personales relevantes en la construcción de la cultura de la organización, la calidad expresada en la precisión y la rigurosidad de las labores desarrolladas y en el alineamiento de éstas con los requisitos establecidos, se destaca en cuanto a la necesidad de la organización de gestionar acciones tendientes a la entrega de un servicio óptimo. En este contexto, la opinión de la mayoría y la existencia de un 18% que está en parcial desacuerdo con que las labores satisfacen las exigencias de sus directivos, marcan una tendencia a la mediana satisfacción de éstos en cuanto a los resultados de las tareas encomendadas.

2.10.- Ante la propuesta “Los trabajadores están informados en cuanto a los reglamentos que rigen el trabajo en la institución”

- 17 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación.
- 22 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente de acuerdo con la afirmación
- 07 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente en desacuerdo con la afirmación
- 04 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Lo cual se configura de la siguiente manera:

Gráfico 10



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Secretaría Ministerial de Educación, Equipo de Tesis Universidad de Valparaíso, 2006.

Respecto la claridad organizacional, expresada en los documentos normativos, un 44% de los participantes asume que el colectivo tiene mediano conocimiento de éstos, mientras un 34% afirma que el conocimiento es total, ambas consideraciones se oponen al 14% que expresa su parcial desacuerdo en cuanto a que los trabajadores conocen las normas y al 8% que asume un total desconocimiento.

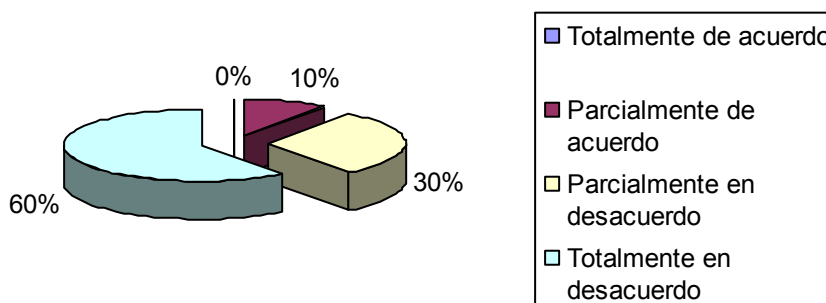
Se marca claramente una tendencia más afín al conocimiento de la normativa existente, factor fundamental en el desarrollo de la cultura que se vive al interior de la organización, ya que el compartir pautas de comportamiento reafirma la estructura existente.

2.11.- Ante la propuesta “Los jefes se limitan a dar órdenes y controlar”

- Ninguno de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación.
- 05 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente de acuerdo con la afirmación
- 15 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente en desacuerdo con la afirmación
- 30 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Lo cual se configura de la siguiente manera:

Gráfico 11



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Secretaría Ministerial de Educación, Equipo de Tesis Universidad de Valparaíso, 2006.

A través de la observación de los resultados obtenidos, es posible afirmar que el liderazgo ejercido al interior de la institución es de tipo democrático, afirmación avalada por un 60% de los participantes que consideran que la labor desarrollada por los jefes supera el hecho de sólo dar órdenes a sus subalternos.

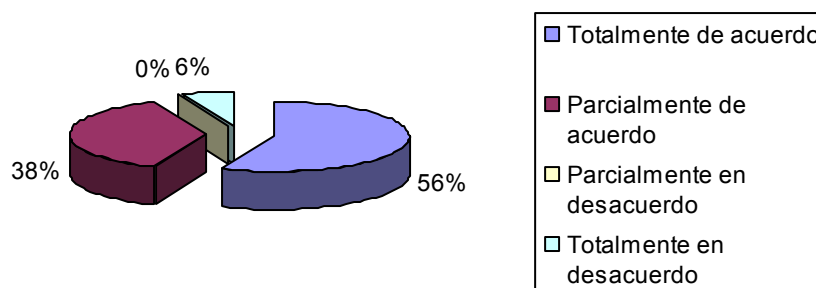
Existe a su vez un 30% de los encuestados que se encuentra parcialmente en desacuerdo y sólo un 10% que se encuentra parcialmente en desacuerdo, opiniones que no opacan la tendencia mayor a considerar que la institución cuenta con líderes capaces de hacer participar a sus trabajadores estableciendo con éstos relaciones mayormente independientes y fortaleciendo el autocontrol.

2.12.- Ante la propuesta “Los trabajadores conocen la misión de la institución”

- 28 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación.
- 19 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente de acuerdo con la afirmación
- 08 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente en desacuerdo con la afirmación
- 03 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Lo cual se configura de la siguiente manera:

Gráfico 12



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Secretaría Ministerial de Educación, Equipo de Tesis Universidad de Valparaíso, 2006

Ante esta propuesta, es posible observar una tendencia mayor al conocimiento de la misión institucional por parte de los trabajadores, situación avalada por un 56% en acuerdo con esta situación, seguida por un 38% que afirma que el conocimiento es parcial y solo un 6% que cree que existe un desconocimiento parcial.

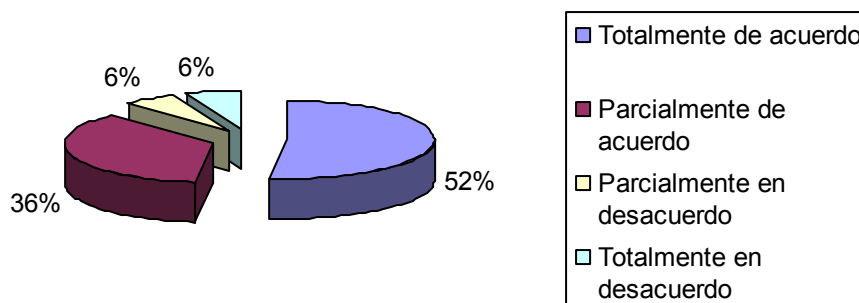
El conocer la mayoría de los trabajadores, la misión de la institución, hace ver que al interior de la misma se ejerce claridad en cuanto al sistema de símbolos que configuran su imagen, factor de ayuda al momento de identificarse con ésta y participar activamente en la consecución de sus metas.

2.13.- Ante la propuesta “Los trabajadores realizan su trabajo a conciencia”

- 26 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación.
- 18 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente de acuerdo con la afirmación
- 03 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente en desacuerdo con la afirmación
- 03 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Lo cual se configura de la siguiente manera:

Gráfico 13



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Secretaría Ministerial de Educación, Equipo de Tesis Universidad de Valparaíso, 2006.

Los resultados muestran una clara tendencia de los participantes a pensar que los trabajadores realizan su trabajo a conciencia (52%), situación a través de la que se destaca la motivación intrínseca que mueve a los funcionarios, específicamente el deseo de satisfacerse personalmente.

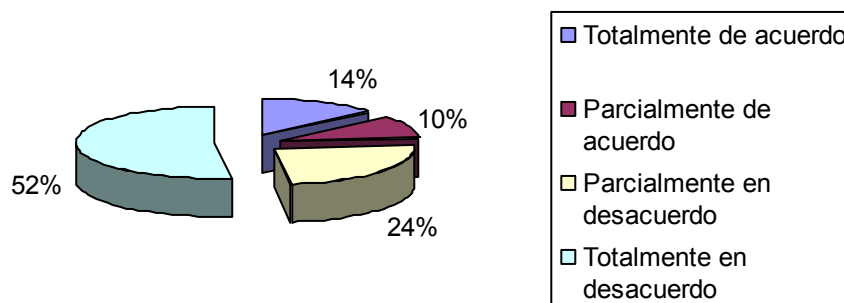
Mientras un 32% está en parcial acuerdo, respecto a la propuesta, un 6% se encuentra en parcial desacuerdo y un 6% en absoluto desacuerdo, situación que muestra que los valores como tales, son afirmaciones difusas y por lo tanto poco operativas, que aún necesitan de mayor concreción para ser encauzados como factor motivante, respecto la realización del trabajo.

2.14. - Ante la propuesta “el personal sabe hacer su trabajo, no tiene la necesidad de seguir estudiando”

- Ninguno de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación.
- Ninguno de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente de acuerdo con la afirmación
- 10 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente en desacuerdo con la afirmación
- 40 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Lo cual se configura de la siguiente manera:

Gráfico 14



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Secretaría Ministerial de Educación, Equipo de Tesis Universidad de Valparaíso, 2006.

Es posible observar en la opinión de los participantes, un claro interés por implementar un plan organizado y continuo de capacitación, situación avalada con un 80% de las opiniones, seguida de un 20% que está en parcial desacuerdo con que los trabajadores no deben seguir capacitándose. En contraposición con esta tendencia, ninguno de los participantes del cuestionario expresó su acuerdo (ni total, ni parcial), con que los trabajadores no necesitan seguir capacitándose.

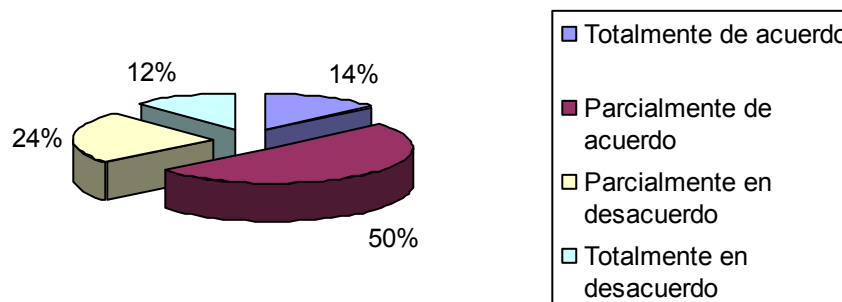
Esta situación, deja ver que dentro de los patrones culturales desarrollados al interior de la institución, la capacitación es concebida como una herramienta prioritaria para el abordaje de las situaciones de cambio, además de considerarla esencial para estimular el desarrollo de procesos automatizados y de mejorar el control de calidad, con el fin de entregar un servicio íntegro a sus beneficiarios.

2.15. - Ante la propuesta “Los jefes promueven clima de cooperación en el personal”

- 29 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación.
- 19 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente de acuerdo con la afirmación
- 02 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente en desacuerdo con la afirmación
- Ninguno de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Lo cual se configura de la siguiente manera:

Gráfico15



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Secretaría Ministerial de Educación, Equipo de Tesis Universidad de Valparaíso, 2006.

Con un 58% de total aprobación, es posible observar que al interior de la institución los trabajadores mayormente reconocen en sus directivos la capacidad para crear clima de cooperación entre los funcionarios. Situación a la que sigue un 38% de las opiniones de los participantes, que afirman estar en parcial acuerdo con esta proposición y que finaliza con sólo un 4% en parcial desacuerdo con la misma.

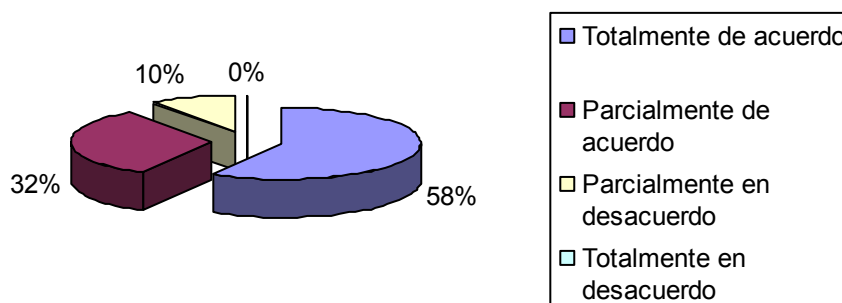
La tendencia dominante, muestra que los trabajadores se percatan de la lucha de sus directivos para que la gente se involucre y comprometa, facilitando el trabajo en equipo. Lo que muestra el desarrollo de una cultura basada en un liderazgo democrático, que da paso a la participación mayormente compartida

2.16. - Ante la propuesta “en esta organización el personal sabe que no será despedido por cualquier motivo”

- 29 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación.
- 16 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente de acuerdo con la afirmación
- 05 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente en desacuerdo con la afirmación
- Ninguno de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Lo cual se configura de la siguiente manera:

Gráfico 16



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Secretaría Ministerial de Educación, Equipo de Tesis Universidad de Valparaíso, 2006.

Es posible deducir ante lo expuesto, que los trabajadores rescatan dentro de los valores de la organización, la responsabilidad social expresada en el compromiso que la misma asume con el personal. Situación reflejada en la votación de un 58% de los participantes, que expresan su total acuerdo en cuanto a que la empresa ofrece estabilidad laboral y un 32% en parcial acuerdo.

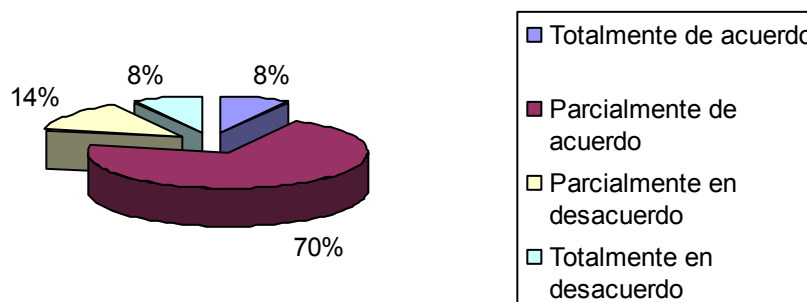
En tanto sólo un 10% se encuentra en parcial desacuerdo con la propuesta, porcentaje menor en comparación con las tendencias mayoritarias.

2.17. - Ante la propuesta “Los trabajadores participan dando ideas o proponiendo cambios”

- 35 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación.
- 11 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente de acuerdo con la afirmación
- 04 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente en desacuerdo con la afirmación
- Ninguno de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación.
-

Lo cual se configura de la siguiente manera:

Gráfico 17



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Secretaría Ministerial de Educación, Equipo de Tesis Universidad de Valparaíso, 2006.

Es posible observar, con un 70% de la votación a favor, que los trabajadores rescatan un liderazgo democrático entre sus directivos, factor que favorece la participación del personal a través del desarrollo de relaciones de confianza y de canales de comunicación abiertos, ambos factores claves en la configuración de la cultura de la organización. Esta tendencia es seguida por un 22% de la votación de los participantes, quienes se manifiestan en parcial acuerdo respecto a que los trabajadores participan dentro de la institución con ideas o propuestas, situación que evidencia la existencia de una baja proporción de trabajadores que se sienten medianamente partícipes de la dinámica de la empresa.

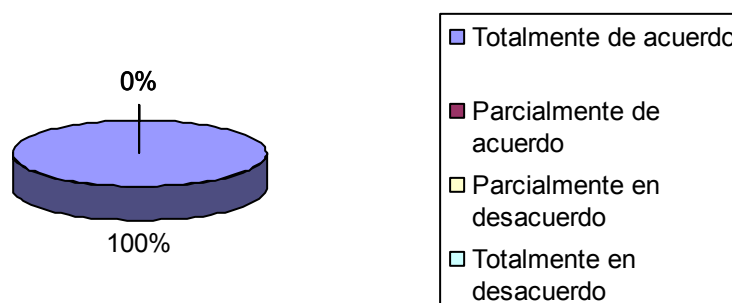
En contraposición con las dos posiciones anteriores, sólo un 8% de los encuestados manifiesta su desacuerdo parcial con la propuesta, dejando ver que en general los trabajadores se sienten respaldados por la institución y consideran que ésta les brinda opciones suficientes para participar y desarrollarse.

2.18. - Ante la propuesta “Es importante que la institución exprese su reconocimiento a su trabajadores”

- 50 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación.
- Ninguno de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente de acuerdo con la afirmación
- Ninguno de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente en desacuerdo con la afirmación
- Ninguno de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Lo cual se configura de la siguiente manera:

Gráfico 18



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Secretaría Ministerial de Educación, Equipo de Tesis Universidad de Valparaíso, 2006.

Es posible observar que la totalidad de los participantes del estudio reconoce la importancia de la motivación extrínseca, específicamente por parte de la institución, a través del beneficio del reconocimiento.

Se manifiesta el deseo de participar en programas de reconocimiento que posibiliten la creación de un escenario laboral, en donde las personas se sientan motivadas y apoyadas, generando el fortalecimiento de la cultura a través del compromiso, la productividad y la fidelidad.

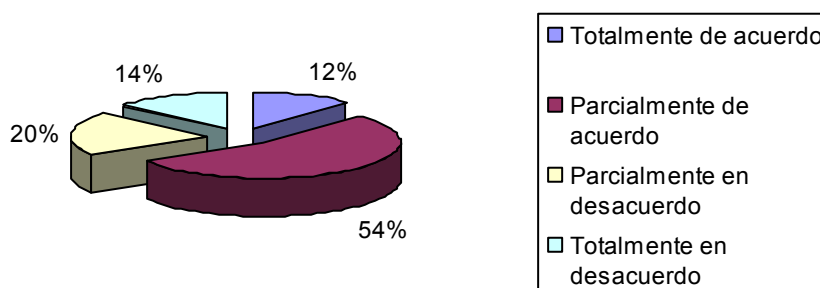
Los participantes dejan ver su interés por contar con motivaciones que den la base para desarrollar una cultura de reconocimiento, en la que se reconozca el comportamiento y desempeño de los empleados y se traduzcan en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención.

2.19. - Ante la propuesta “La institución se preocupa por el bienestar del trabajador y su familia”

- 04 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación.
- 29 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente de acuerdo con la afirmación
- 10 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente en desacuerdo con la afirmación
- 07 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Lo cual se configura de la siguiente manera:

Gráfico 19



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Secretaría Ministerial de Educación, Equipo de Tesis Universidad de Valparaíso, 2006.

A través de los resultados, es posible detectar que los participantes, en su mayoría, rescatan la preocupación por parte de la empresa por los trabajadores y por su núcleo familiar, factor que deja ver que el sistema de beneficios implementado, satisface en gran parte las expectativas de los funcionarios, específicamente los de tipo social, que apuntan al bienestar familiar.

La opinión de un 58% de los participantes, en acuerdo con la afirmación evidencia que los trabajadores al menos se percatan de los esfuerzos hechos por la institución en éste ámbito. Mientras que la opinión del 20% en parcial acuerdo y el 14% en parcial desacuerdo apunta a que éstos no se encuentran totalmente satisfechos con el sistema de beneficios existente, reconociendo su existencia pero considerando no suficiente.

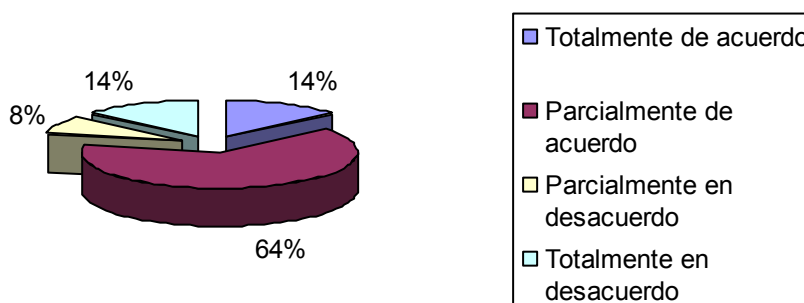
En tanto existe un 8% de los participantes que claramente considera insuficiente el sistema implementado.

2.20.- Ante la propuesta “el espacio físico en el que se trabaja cuenta con las comodidades básicas”

- 07 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente de acuerdo con la afirmación.
- 32 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente de acuerdo con la afirmación
- 04 de los cincuenta participantes, se encuentran parcialmente en desacuerdo con la afirmación
- 07 de los cincuenta participantes, se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Lo cual se configura de la siguiente manera:

Gráfico 20



Fuente: Cuestionario aplicado a los funcionarios de la Secretaría Ministerial de Educación, Equipo de Tesis Universidad de Valparaíso, 2006.

A través de la observación de los resultados del instrumento recolector de datos, es posible establecer que los trabajadores se encuentran medianamente satisfechos respecto las condiciones físicas del lugar de trabajo, ya que un 64% de los participantes se manifiesta parcialmente de acuerdo con que este espacio cuenta con las comodidades básicas.

En tanto, sólo un 14 % se encuentra en absoluto acuerdo, coincidiendo con el mismo porcentaje de participantes que se encuentra en desacuerdo parcial.

La baja satisfacción respecto al soporte físico que acoge el desarrollo de las labores de los funcionarios, es un factor clave en la configuración de la cultura laboral en la institución, ya que constituye la dimensión del sistema social que los trabajadores puedan construir.

La falta de iluminación, de espacios o de materiales son factores que están influyendo en la configuración de las actividades sociales y culturales al interior de la institución.

Capítulo IV

Informe Final

1.- Los valores organizacionales

Los valores son los principios generales que influyen a la hora de diseñar cursos de acción, o de decidir entre alternativas, primando aquellas que sean más conformes con el concepto de lo que se considera como deseado. Muestran, de manera general, qué es lo importante para cada empresa. Cuando una empresa declara públicamente sobre el contenido de su cultura y sus compromisos con accionistas, clientes, empleados y otros agentes sociales, suele hacer referencia a los valores que conscientemente asume como parte de su identidad corporativa.

Las declaraciones de valores muestran las aspiraciones bien intencionadas de la dirección de una organización. Sin embargo, los valores como tales, son afirmaciones difusas y por lo tanto poco operativas, necesitan de mayor concreción para ser comprendidos y aceptados por los miembros de la organización, como para edificar una imagen hacia el exterior.

Las declaraciones genéricas son susceptibles de múltiples interpretaciones, tanto por parte de la dirección como por parte de los empleados. En cambio, cuando la vida cotidiana responde a patrones, costumbres y modos de hacer legitimados explícitamente por valores conscientes y compartidos, es cuando estos valores se hacen presentes en sus manifestaciones visibles. Una vez concretados en artefactos visibles, los valores actúan como compromisos reales para los diversos agentes vinculados en una misma cultura.

El estudio diagnóstico realizado al interior de la Secretaría Ministerial Regional de Educación, apuntó básicamente al reconocimiento de los valores organizacionales presentes en la institución, así como su importancia y aporte a la conformación y desarrollo de la cultura laboral visible entre sus miembros.

La institución, como organización pública gubernamental, reestructura constantemente su orden jerárquico, y en este sentido atiende a la necesidad de adaptar sistemas y procedimientos a los constantes cambios estructurales, los que sin duda repercuten en la filosofía global e interna de la institución. El conocimiento de los valores en el trabajo, ayuda no sólo a la adaptación sistemática y general de la organización, sino que además desde la perspectiva individual, ayuda a otros procesos de la gestión de recursos humanos, como el reclutamiento y la selección, la conformación de equipos de trabajo, o bien pueden ayudar a comprender algunas actitudes como la satisfacción en el trabajo, los niveles de compromiso con la institución, así como el interés por el trabajo que se realiza o la disposición para cumplir metas u objetivos.

La Secretaría de Educación es una institución de trabajo dividida en departamentos, para su efecto, no sólo es necesario establecer valores organizacionales que definan el carácter de la

organización o guíen el desempeño de labores, sino que además, se hace necesario difundir su importancia y su real aporte tanto en el cumplimiento de objetivos, como en la mantención y mejora de los aspectos centrales de la cultura organizacional presente. Valores como el compromiso con la institución, crea una identificación con la misma, es decir, da la base para el surgimiento de otros valores tal como, el interés por las tareas, la colaboración entre equipos de trabajo y la toma de decisiones oportunas en momentos de conflicto.

Los funcionarios de la institución declaran poseer valores personales y grupales, tales como la Solidaridad, Lealtad, Compañerismo y Cordialidad, esto se refleja al contar con expresiones como: *“Dentro de lo valores yo rescato la posibilidad que tienes tú de trabajar y desarrollarte propiamente tal como profesional, por el hecho de contar con gente que trabaje contigo, que muchas veces son más amigos que compañeros, esto porque pasamos mucho tiempo juntos”*⁴⁷. A su vez los funcionarios, resaltan la cohesión de grupo, que se da en momentos límites, es decir, cuando la solidaridad, traspasa la barrera de las relaciones únicamente laborales, esto se puede vislumbrar al analizar frases como: *“la gente se preocupa, hay una cohesión, pero no es algo que se da siempre, porque la misma conformación del edificio lo impide. se juntan todos en alguna desgracia a algo así, pero no se ha perpetrado, porque después se vuelve al grupito y a juntarse y todo, Pero esto se da por lo mismo por la distribución de los espacios, pero nada más..”*⁴⁸ Esto expresa la problemática que provoca la relación interdepartamental, ya que si bien, los trabajadores se unen en momentos de dificultad, las relaciones interpersonales, vistas desde la cotidianidad son escasas y funcionales al trabajo desempeñado.

En gran medida el funcionamiento de la organización está determinado por los valores que posee, los cuales deben funcionar como un sistema operativo y de orientación indicando de forma adecuada como solucionar las necesidades e incluso la prioridad que se debe dar a cada una. Mientras mayor sea la interrelación entre los valores personales y los de la organización mejor consolidados serán los valores compartidos. Los valores compartidos son los que los trabajadores y la organización en general asumen con elevada importancia, son metas compartidas por la mayoría de las personas de un grupo que suelen dar forma a la conducta del grupo y que con frecuencia persisten en el tiempo, incluso a pesar de que cambien los miembros, pueden significar fortalezas para la organización si la dirección sabe emplearlos para desarrollar y ampliar comportamientos y cuando existen diferencias entre la significación que le otorga la organización y la que le atribuyen sus miembros se denomina valor distanciado.

⁴⁷ Extracto Entrevista realizada a Héctor Vilugrón, Coordinador de Programas Transversales, Seremi Educación, Valparaíso

⁴⁸ Extracto Entrevista realizada a Juan Olegario Rojas González, Informante clave, Seceduc.

La interiorización de los valores organizacionales implica que cada persona se identifique y comprometa con la entidad; en este caso, y atendiendo a la reestructuración continua de sus directivos, se debe mantener informado al colectivo de lo que se propone como beneficioso para todos y todas. Para que los valores se legitimen en la organización hay que implementarlos, aplicarlos a la toma de decisiones, en la atención al cliente, en toda la gestión organizacional. Deben ser inculcados en todos los momentos y además hay que capacitar al personal de reciente incorporación y al que lleva más tiempo en la organización; cabe destacar la importancia del directivo en dar el ejemplo, ya que, nada es más importante que el poder de las acciones de las jefaturas como mensaje de coherencia y compromiso con los valores.

2.- Claridad Organizacional

Las organizaciones desarrollan una identidad referencial cuando asumen ciertos objetivos y modos de actuación, además de documentos que concretan aquellos comportamientos genéricos en estilos, valores, y acciones que los diferencien de otras.

Las definiciones de documentos que establezcan organigramas visión, misión, objetivos y reglamentos específicos cobran importancia fundamental dentro de una organización para la elaboración de su cultura, ya que, reflejan parte de su vida.

El organigrama establece la jeraquización formal, habla de las responsabilidades al interior de la organización, indicando orden y además establece ciertos canales de comunicación. Analizando las finalidades del organigrama establecido el interior de la institución, se pueden inferir alcances mayores y otros propósitos definidos por los directivos, por ejemplo, para relaciones públicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización y evaluación de cargos, entre otros. El organigrama en la Secretaría Ministerial es de gran utilidad, ya que, al sufrir ésta constantes reestructuraciones jerárquicas, este instrumento sirve para actualizar de forma expedita los nuevos datos que ingresen al sistema, y además de reflejar los cambios organizativos, permite informar a los trabajadores de las reciente modificaciones, integrándolos y fomentando su adaptación a los procesos dinámicos que vive la institución. Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.

Por otra parte la visión y la misión cobran relevancia para la elaboración de la cultura de la organización, ya que son éstas las que definen las bases para el desarrollo y difusión de los valores y actitudes singulares de la propia cultura. Siguiendo la concreción de los significados culturales, es necesario analizar los reglamentos existentes al interior de una organización, ya que son manifestaciones visibles de los valores y creencias básicas. Cabe destacar que la Secretaría Regional Ministerial no cuenta con una **visión** definida, lo cual no contribuye la comprensión y claridad del propósito moral de la creación y existencia de la organización, a su vez deja confusas respuestas a interrogantes como ¿Qué es lo que se está haciendo en el contexto social y en la visión del futuro de la sociedad? ¿Qué queremos llegar a ser? Dar respuestas a estas inquietudes colaboraría a la construcción de una identidad grupal y de empresa más cohesionada, y al mismo tiempo fomentaría el sentimiento de pertenencia a la institución.

La Secretaría Regional Ministerial, establece en sus líneas organizacionales la **misión** organizacional la cual señala: *“La misión del Ministerio de Educación es encargarse de fomentar el desarrollo de la educación en todos sus niveles y promover el progreso integral de todas las personas a través de un sistema educativo que asegure igualdad de oportunidades y aprendizaje de calidad para todos los niños, jóvenes y adultos durante su vida, con independencia de la edad y el sexo; otorgándoles una educación humanista, democrática, de excelencia y abierta al mundo en todos los niveles de enseñanza, cautelando el buen uso de los recursos públicos y contribuyendo activamente a la garantía del derecho a la educación y a la libertad de enseñanza.”*⁴⁹ Se puede apreciar que la misión expresa el cometido esencial de la entidad institucional, lo cual constituye la justificación moral de su actividad, proporcionando los lineamientos para vigilar que la institución y sus miembros vayan en la misma dirección y al mismo paso.

Los funcionarios de la Secretaría Regional Ministerial, declaran en su mayoría (56%, ver análisis del Instrumento recolector de datos, página 107), conocer la Misión organizacional. Pero al analizar si se identifican con la misión de la institución, un porcentaje menor indica favorablemente su identidad respecto a la institución. (40%, ver análisis del Instrumento recolector de datos, página 103).

Si bien es cierto que el establecimiento de la misión y la formulación de una misión organizacional, promueven el sentido de la institución, su accionar es guiado, junto con los valores organizacionales declarados, por los **objetivos institucionales**, los cuales definen los fines que desea alcanzar la institución y a su vez, sirven como estándares para evaluar las acciones, la eficacia de la organización y para verificar la eficiencia y comparar la productividad de ésta. La importancia de establecer objetivos claros y medibles radica en que éstos constituyen una guía para la toma de decisiones, al mismo tiempo guían la eficiencia de la organización, y constituyen una pauta para la evaluación del desempeño profesional.

Otro aspecto importante al analizar la claridad organizacional dentro de una institución, lo constituyen los reglamentos que norman el desempeño de labores dentro de la misma. Dentro de la Secretaría Regional Ministerial de Educación, se definen ciertas pautas que siguen sistemas de gestión, las que están abarcadas en los siguientes reglamentos: Bases generales de la Administración, Estatutos Administrativos, Ley 19882 del nuevo trato, y el Reglamento de calificaciones. Este tipo de disposiciones tienden al bienestar de los trabajadores, reforzando la cultura laboral presente en la institución.

⁴⁹ Sitio Web Ministerio de Educación www.mineduc.cl

Es imprescindible en el desarrollo de una organización, que las disposiciones existentes por parte de la dirección, refuercen su declaración de valores, de no ser así, se arriesgaría el prestigio de la misma. Las normativas establecidas al interior de la Secretaría Regional, están enfocadas al eficiente desarrollo de las labores de sus trabajadores, con el fin de entregar un buen servicio a la comunidad y cumplir de este modo con la misión y objetivos establecidos, así se obtendrá un sistema de gestión que entregue coherencia entre los documentos definidos y su accionar; instrumento poderoso para la difusión de la cultura.

3.- Respaldo Organizacional

Actualmente existe consenso entre los diferentes actores del mundo del trabajo en torno a la existencia de un nuevo paradigma de cultura organizacional, donde cobran importancia las modernas tecnologías, el control de calidad, y la actualización de los sistemas de administración y supervisión técnica como una forma de crear un ambiente tendiente al éxito de la institución. En este escenario es indispensable que los esfuerzos se concentren en el logro de una dotación de trabajadores con capacidad de aprendizaje y adaptación ante la permanente innovación, pero no sólo esto, sino también es importante que las empresas brinden oportunidades de superación y aprendizaje a sus trabajadores.

En un mundo cada vez más globalizado, competitivo e interconectado, las empresas deben adaptarse a este desafiante entorno y a realizar inversiones en tecnología, informática, comunicaciones y capacitación de una manera jamás vista antes.

La Secretaría Ministerial de Educación, V región así lo entiende y, en su afinidad con los desafíos que plantean los nuevos tiempos, en el que la calidad de los trabajadores ha demostrado ser un importante factor generador de ventajas competitivas para las organizaciones, ha desarrollado diversos esfuerzos tendientes a potenciar su recurso humano, sin embargo aún falta mucho por hacer.

El punto en cuestión es que el énfasis ha estado puesto por sobre todo en lo que la organización hace hacia fuera, hacia la comunidad, acción de la que no se puede negar importancia, sin embargo; se considera que hay todo un ámbito de respaldo organizacional hacia el interior de la empresa al que todavía no se le ha dado la importancia que realmente tiene, ya que el contar con personal capacitado y a gusto en su puesto de trabajo, es un elemento indispensable para lograr los objetivos propuestos.

En el caso de la Secretaría Ministerial de Educación de la V región, se considera particularmente importante este paso, por tratarse de un organismo ligado fuertemente a los lineamientos del gobierno, actor principal en el desarrollo del país, que necesita ser liderado por profesionales competentes y actualizados de manera de contribuir al ascendente crecimiento empresarial con la concreción de importantes proyectos y, por ende, de cambios organizacionales y tecnológicos

El estudio realizado al interior de la Secretaría, deja ver la constante necesidad de sus trabajadores de implementar un plan organizado y continuo de capacitación, ya que es concebida como una herramienta prioritaria para el abordaje de las situaciones de cambio y

como componente esencial del nuevo paradigma industrial , además de considerarla esencial para estimular el desarrollo de procesos automatizados y de mejorar el control de calidad, con el fin de entregar un servicio íntegro a sus beneficiarios. Los funcionarios de la Secreduc, consideran en general que la institución brinda suficientes oportunidades de desarrollo personal y profesional, al declarar: *“Especialmente este último tiempo se están entregando una cantidad de becas para el desarrollo de cada trabajador y existe eso, de hecho se da, lo mismo que las facilidades, en cuanto a la facilitación de horarios y todo.”*⁵⁰ Se destaca, que la mayoría de los funcionarios coincide con esta opinión, pero a su vez, realizan críticas a la gestión interna relativa a los procesos de desarrollo profesional, explicitando: *“Me parece que sí se dan las posibilidades, pero no es siempre justo, eso es un grave problema. Lo que es equitativo no siempre es justo, pero cuidado, porque hay que ganárselo un poco”*⁵¹.

Pero debe considerarse que no sólo es de importancia realizar capacitaciones enfocadas a la producción, es decir al ámbito técnico específico, sino también es necesario realizar esfuerzos para entregar formación dirigida al comportamiento y la actitud, que cubra aspectos como: flexibilidad, trabajo cooperativo y multidisciplinario, motivación para el logro, mejora continua de calidad y orientación al cliente, ya que de esta manera se afianzará además la cultura existente dentro de la organización estudiada

Los trabajadores podrán *“ponerse la camiseta”* de la institución, además estarán altamente motivados y con un alto nivel de autoestima y serán capaces de volcar al término de estas capacitaciones todo su capital intelectual así como de utilizar su inteligencia emocional, sensibilizándose con el nuevo conocimiento adquirido asignándole a la vez a la empresa un gran valor. Podrán identificar los factores de competitividad que serán observados por ellos mismos en el desarrollo de cada sesión. Generaran la sinergia para elaborar sus propios movimientos estratégicos para poder lograr una posición ventajosa en relación con la competencia, así como dentro de la organización se producirá la sana competencia y un mejor desarrollo del trabajo en equipo, lo que hace que todos compitan por el éxito de la empresa.

⁵⁰ Extracto Entrevista realizada a Héctor Vilugrón, Coordinador de Programas Transversales, Secreduc, Valparaíso

⁵¹ Extracto Entrevista realizada a Juan Olegario Rojas González, Programas Transversales, Secreduc

4.- Comunicación

Existe comunicación dentro de una organización cuando una persona responde un mensaje y le asigna un significado, siendo el mensaje símbolos o cosas materiales a los que se está atento. En este proceso de comunicación cabe destacar la importancia del contexto, tomando en cuenta que la comunicación es un proceso que permite a la gente orientar sus conductas. La comunicación da fuerza a las personas para trabajar juntas, hacia la consecución de fines propuestos, pudiendo llegar a establecerse acuerdos mutuos.

Dentro de la secretaría regional ministerial, la comunicación es uno de los procesos organizacionales, por el cual los miembros juntan información pertinente acerca de la institución y de los cambios que ocurren en ella, transformándose en un factor clave, en la perpetuación de la cultura organizacional, permitiendo trasmitirla de generación en generación.

Por otra parte, actualmente las organizaciones, funcionan mientras sus miembros cooperan, los trabajadores de la institución objeto de estudio, se exponen a continuos procesos de organización y reorganización, realidad ante la cual, la comunicación puede llegar a permitir que estos miembros faciliten estos procesos y así se colabore con la realización de actividades coordinadas, adoptándola como un mecanismo adaptativo, es decir, como un instrumento utilizado para ayudarse a reconocer y responder a los desafíos impuestos.

En una organización coexisten diferentes niveles de comunicación: entre los cuales se destacan la comunicación ascendente, descendente y horizontal. Estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales *formales*, tal como los organigramas, encuentros, reuniones, y entrevistas, e *informales*, a través de encuentros casuales, o no siguiendo las vías jerárquicas formales.

Cuando se desarrolla una adecuada política comunicacional, se propicia la integración de los distintos niveles de la organización a través de construir un código común, y se optimiza la participación del personal a través de una genuina motivación, en todos sus niveles

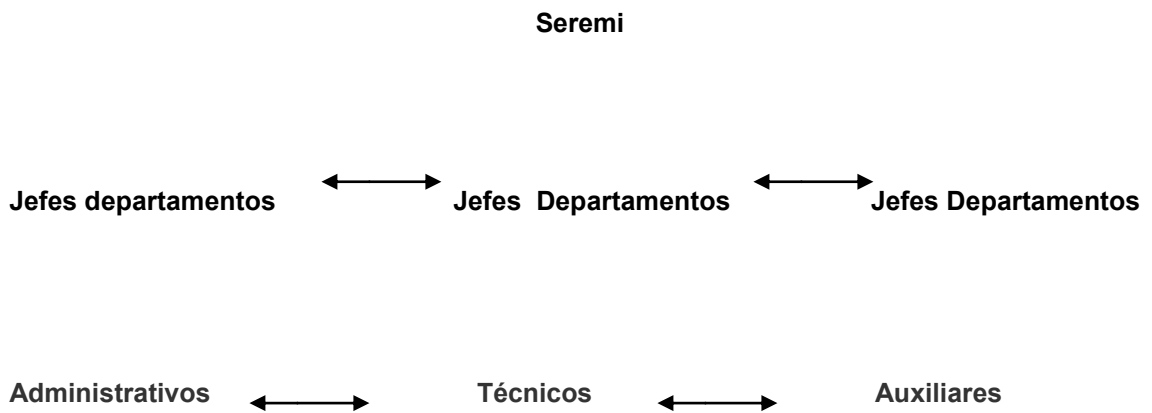
Si observamos el organigrama de la organización, (**ver página 81**), se puede distinguir dos tipos de líneas, las ascendentes y las descendentes, además distinguimos dentro de éstas el sentido horizontal, todo lo cual se tendrá en cuenta, para el estudio de la comunicación formal dentro de la organización:

4.1.- Comunicación horizontal

Se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la empresa. Este tipo de comunicación es acompañada de buenas relaciones informales, lo que ayuda a construir un ambiente laboral agradable, factor indispensable para conseguir la eficacia.

Es relevante que se fomente este tipo de comunicación, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel, lo cual favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan. Genera espíritu de cuerpo y clima de trabajo en común. Facilita la disolución de rumores y conflictos laborales, además permite la creación de confianza y compañerismo.

Dentro de la Secretaría Regional Ministerial de Educación, la comunicación horizontal se manifiesta así:

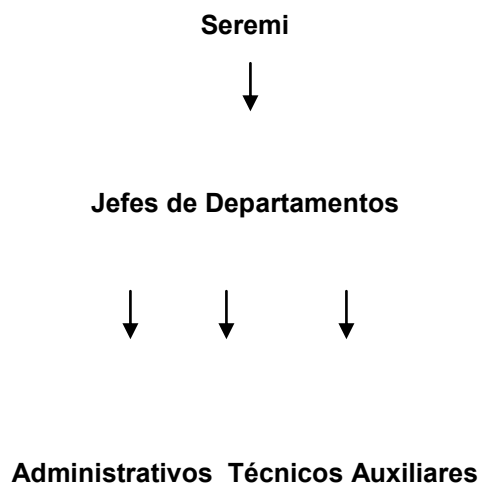


4.2.- Comunicación descendente

Es la forma natural de transmitir información en las organizaciones. Los trabajadores se mantienen atentos a recibir información del jefe. Más allá de las propias tareas, la comunicación desde la dirección es más interesante y valorada por los trabajadores.

Este tipo de comunicación, permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento. Proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas.

En el caso de la Secretaría Regional Ministerial de Educación, este tipo de comunicación vertical, se manifestaría de la siguiente manera:



4.3.- Comunicación ascendente

Generalmente está acompañada de pequeñas dificultades, situación que se incrementa si los canales de comunicación no están claramente previstos. (Memo, audiencias, cartas, etc.). Una adecuada planificación, significaría la apertura de la vía comunicativa ascendente.

Este nivel comunicacional para un directivo puede ser la más importante, ya que le permite conocer que funciona y que no. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones y necesidades de los trabajadores, herramienta muy necesaria para la

toma de decisiones. En este mismo ámbito, cabe mencionar, que permite conocer el estado de ánimo y motivación de cada colaborador, es decir, se percibe la magnitud de los problemas. Además promueve la participación y el aporte de ideas. Por otro lado genera un acercamiento hacia los directivos, lo que crea condiciones para que las decisiones sean mejor comprendidas por las personas de la base. La información emitida descendentemente, es verificable respecto a su fuente. Cuando existen problemas comunicacionales en este nivel de entendimiento, se evidencia la falta de claridad en las relaciones, por ejemplo cuando los organigramas no están claramente definidos y la gente no sabe de quién dependen y a quién debe dirigirse.

En el caso de la Secretaría Regional Ministerial de Educación, este tipo de comunicación vertical, se manifestaría de la siguiente manera:

Administrativos Técnicos Auxiliares



Jefes de Departamentos



Seremi

Desarrollar contextos favorables para un mejor entendimiento, repercutirá sobre los integrantes de la organización, mejorará la motivación y el compromiso, generará altos rendimientos positivos, además de hacerla más eficaz y humana. Las relaciones entre los integrantes de una institución constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo, se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento. Al mismo tiempo, una comunicación óptima permite conocer las necesidades de los miembros de la organización y de los usuarios de sus servicios. En definitiva, a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión, y los objetivos de una organización.

En todo proceso comunicacional existen barreras que impiden que el proceso de entendimiento se desarrolle de una óptima manera. A través de entrevistas a funcionarios claves en la

Secretaría de Educación, se pudo concluir que las dificultades más relevantes al momento de comunicarse eficazmente eran:

- ✓ **La filtración**, entendida como la manipulación de la información desde el emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.

- ✓ **La percepción selectiva**, en la cual, los receptores ven y escuchan en forma selectiva, basados en sus necesidades, motivaciones, experiencias y antecedentes. Esto no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interpreta, según el parecer de cada cual.

- ✓ **Defensa**, cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz.

- ✓ **Lenguaje**, la edad, la educación y los antecedentes culturales son factores que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas, lo cual crea dificultades en la comunicación.

Sin embargo, a pesar de las barreras existentes dentro de los procesos comunicacionales, existen recomendaciones para lograr el desarrollo de un método de entendimiento, eficiente y eficaz, tales como:

- ✓ El Jefe máximo, debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los trabajadores es esencial para el logro de los objetivos compartidos.

- ✓ Comprometerse con la comunicación en todos comunicacionales.

- ✓ Énfasis en la comunicación personal.

- ✓ Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.

- ✓ Dar confianza y valor a los trabajadores para comunicar todo tipo de noticias o sucesos.

- ✓ Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o trabajador necesita.

- ✓ Velar para que la información fluya continuamente.

Los procesos organizacionales de la Secretaría de Educación se ven debilitados al no contar con una visión institucional clara y difundida, ya que, todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y la visión son determinantes en la dirección y el futuro de la organización. La comprensión de la visión es particularmente clave para el ejercicio de la comunicación gerencial y empresarial, pues integra una comunidad de visiones y pensamientos en torno a una visión particular. La potencia de la visión está en los efectos de su comunicación, una de las razones principales de la comunicación es desarrollar la visión común. Un líder centra la atención en la coalición de los grupos sobre la ilusión de la visión, en la motivación e inspiración para mantener a los trabajadores atentos, en la dirección de futuro visionado; la visión del futuro, el líder comunica una visión de promesa, ilusión y futuro y logra que los trabajadores se identifiquen con ella, trabajando constantemente para lograrla y todo esto como consecuencia de un proceso exitoso de comunicación.

El contexto en que se desenvuelven las instituciones públicas, como la Secretaría de Educación, cambia permanentemente. La globalización plantea escenarios distintos a los acostumbrados, entornos poco estables o potencialmente reestructurables, en los que la organización está hoy, afectada por sucesos que se producen en lugares muy alejados a su realidad.

En este nuevo contexto, la comunicación adquiere un rol fundamental dentro de la organización, ya que, subraya su importancia como elemento constructor de la identidad y la cultura. La identidad de la empresa, su personalidad, es su activo máspreciado, porque es el único elemento que le permite diferenciarse de otras instituciones.

La comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto institucional, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad. Esto se concreta si los mensajes fluyen adecuadamente y si la base organizacional está acorde para lograr una comunicación que esté integrada con sus objetivos. Desarrollar canales que faculten una comunicación eficaz, además repercute sobre la percepción que el entorno tiene de la institución.

En organizaciones como la Secretaría de Educación, en la cual la división de departamentos puede no favorecer a la integración y comunicación de sus funcionarios, deben otorgar a la comunicación una importancia estratégica. La comunicación interna debe ser valorada al momento de motivar a los funcionarios y mantenerlos informados de los éxitos y fracasos de la organización y asegurar que las metas y objetivos serán bien comprendidos. La comunicación interna colabora a crear compromiso de parte de sus integrantes y la cohesión de los valores que forman parte de la cultura, al mismo tiempo pone a disposición de los trabajadores aquella información que pueda favorecer la participación y ser de utilidad para su gestión.

Un buen plan de comunicación, debe plantearse, al inicio, los siguientes objetivos:

- ✓ **Determinación de la estrategia de comunicación.**

- ✓ **Definición del estilo de comunicación.**

- ✓ **Establecimiento de redes internas de comunicación.**

- ✓ **Optimización de los recursos de comunicación propios.**

Las comunicaciones deben ocupar un rol destacado en el desarrollo de la organización, deben ser la herramienta mediante la cual la organización expresa su personalidad, sus fortalezas, aquello que proporciona los rasgos que la distinguen de cualquier otra institución.

Si bien es cierto, la Secretaría de Educación, es una institución con tradición, los procesos de modernización no le han sido ajenos , y su desafío más próximo es integrar a sus filas estratégicas la inversión en bienes intangibles, como son las comunicaciones , las cuales devuelven beneficios que si bien no pueden medirse en parámetros numéricos, ayudan a construir las percepciones que los distintos públicos , tanto internos como externos, tienen de sus acciones y a transmitir los valores que constituyen su médula espinal.

5.- Motivación

Las personas actúan por diferentes motivaciones. Si sabemos cuáles son y se asignan tareas en función a estas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal en las organizaciones, favoreciendo la calidad en la entrega de los servicios.

Entendiendo la motivación como el impulso que mueve al hombre a la acción y acogándose a las teorías de motivación de McClelland, Vroom y principalmente de Maslow, se destacan a continuación motivaciones especialmente relevantes desde el punto de vista del trabajo, detectados a través del estudio diagnóstico realizado en la Secretaría Ministerial de Educación de la V región.

5.1.- Motivación de afiliación

Tiene que ver con el deseo de establecer y mantener relaciones de amistad con otras personas, con las que pueda existir un intercambio comunicacional. Este factor motivacional, se desarrolla dentro de la Secretaría de Educación (SECREDOC), dando gran importancia a las relaciones de trabajo, a través de una ida y vuelta de contenidos informativos entre dos o más personas.

Sin duda al interior de la Secretaría Ministerial de Educación, como en cualquier organización los trabajadores varían en cuanto a sus necesidades sociales. En este contexto se distinguen dentro de la institución:

- Trabajadores con una alta capacidad de afiliación, tendientes a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales.
- Trabajadores en los que el comportamiento de afiliación va unido a la reducción de la ansiedad o la inseguridad.
- Trabajadores en los que el comportamiento de afiliación contribuye a asegurar la aprobación social de los diferentes puntos de vista.

Si bien dentro de la institución fueron detectados tres factores que originan las relaciones de afiliación, es importante tener en cuenta que los orígenes de la necesidad de afiliación, cualesquiera que éstos sean, han tendido a producir esquemas de comportamiento similares entre los trabajadores de la misma, como:

- Búsqueda de la compañía de otros y toma de medidas para ser admitidas por éstos.
- Esfuerzos por proyectar una imagen favorable en sus relaciones interpersonales.
- Esfuerzos por suavizar las tensiones desagradables.
- Ayuda a otros, y deseo de ser admirados en retribución
- Mejor rendimiento cuando se recibe una felicitación por actitudes favorables y colaboración.
- Mayor satisfacción interna al encontrarse entre conocidos.

5.2.- Motivación de poder

Está referida al deseo de las personas de dominar e influir en el comportamiento de los demás, se quiere sobresalir.

Dentro de la Secreduc, fue posible distinguir ciertos trabajadores impulsados a influir en las personas y las situaciones, tendientes a mostrarse más dispuestos que otros a aceptar riesgos. Éstos utilizan el poder en forma constructiva para colaborar con el desarrollo de la organización. Sin embargo también fue posible detectar que estas actitudes no han sido encauzadas, lo que puede significar una importante pérdida de potencial, ya que si esto se hiciese, podría lograrse un alineamiento entre las ambiciones de estos trabajadores y los fines institucionales, factor fundamental en la construcción de una cultura organizacional sólida.

Por otra parte fue posible descubrir que la institución no ha desarrollado un fuerte poder organizacional, es decir no ha adoptado medidas tendientes a influir en la conducta de los trabajadores que se perfilan como líderes, para el bienestar de la organización como un todo. En otras palabras, no se ha buscado el éxito a través de canales de liderazgo regulares, que permitan ejercer poder aceptado por otros. Situación que lleva a correr el riesgo de que las ambiciones de un individuo se encaminen al poderío personal y a la manipulación política, convirtiendo a sus "potenciales líderes" en "mediocres líderes organizacionales"

El desconocimiento por parte de la Secreduc de patrones de motivación asociados al poder no permite a la administración comprender las actitudes de trabajo de cada empleado. Por lo tanto, se pierde la oportunidad de establecer relaciones con ellos de un modo distinto de acuerdo con sus patrones de motivación personal.

5.3.- Motivación de autorrealización

Fue detectada de una manera muy precisa por Maslow, que la define como el deseo de llegar a ser cada vez más lo que uno es. Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento del Yo real y se satisface por medio de su expresión y desarrollo.

Dentro de la Secretaría regional ministerial de educación, la motivación por autorrealización se manifiesta en la capacidad de sus trabajadores de ser, utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial, aunque evidentemente, cada persona siente la necesidad de manifestar de una forma específica su propio yo, y, por tanto, la tendencia a la autorrealización motiva comportamientos muy diversos, todos ellos dirigidos a un aprovechamiento de las propias capacidades.

Sin embargo, a través del estudio realizado fue posible detectar la presencia de ciertas características psicológicas básicas similares, lo cual permite formular postulados de validez general respecto a cómo se manifiesta esta tendencia fundamental hacia la autorrealización en los trabajadores de la Secreduc.

- ✓ Los trabajadores reconocen, sus propios esfuerzos frente al éxito, por sobre cualquier factor externo, (de todos modos éstos son controlados para que le sean favorables).
- ✓ Evitan las situaciones de subordinación, dando preferencia a aquellas en donde puedan expresar su propio modo de actuar. Desean ser y que se les considere en lo esencial igual a los demás. Situación implícita en la naturaleza de los seres humanos, tendientes a evolucionar desde un estado de subordinación total, propio del niño, a un estado de emancipación, propio del adulto.

De acuerdo con lo expuesto, se puede decir que la necesidad de autorrealización es realmente una necesidad de maduración psicológica, de crecimiento personal que se manifiesta y concreta en un deseo o tendencia a desarrollar a lo largo de toda la vida el control de su entorno, autonomía, independencia, etc., hasta un nivel óptimo, de acuerdo con su propia personalidad y con las exigencias de una sociedad organizada.

La cultura organizacional desarrollada al interior de la Secreduc, V región, favorece la activación de la necesidad de autorrealización, por eso es un factor motivacional preciso de tomar en consideración a la hora de encauzar los objetivos de la empresa con el interés de los trabajadores.

La escuela de las relaciones humanas (Maslow), expone la participación laboral como una forma de humanizar el trabajo y de permitir que las personas logren satisfacer sus necesidades de índole superior. Aceptando este supuesto, es posible hacer una relación entre la conocida escala de necesidades de Maslow y lo que la Secretaría Regional Ministerial de educación puede ofrecer, para que sus trabajadores alcancen la autorrealización.



En conformidad al esquema presentado, lo más básico que la Secreduc puede ofrecer a sus trabajadores para que éstos alcancen la autorrealización, sería un nivel mínimo de sueldos, con el que éstos últimos estén de acuerdo. Una vez que este nivel remunerativo se encuentra medianamente satisfecho, se debe asegurar en algún grado estabilidad laboral al personal que permita cierta seguridad respecto la situación futura. Luego los trabajadores añorarán sentirse miembros en propiedad del sistema organizacional de la Secreduc, es decir requerirán estar informadas de su acontecer. A continuación la Secretaría debe realizar esfuerzos por responder a las necesidades de estima y autoestima de sus miembros, (necesidad que emerge en esta institución debido a que ya existe un cierto nivel de participación en la información). Finalmente la Secretaría debiera incrementar la participación resolutive, asociada directamente a la satisfacción de la necesidad de autorrealización, dando más énfasis a la participación y haciendo más expeditos los canales de comunicación con los superiores, de manera de hacer frente a las barreras burocráticas.

5.4.- Motivación de Logro

Es el deseo de hacer las cosas bien. Los trabajadores encuentran la recompensa en el éxito, desean imponerse metas, retos con el fin de saberse triunfadores. Los desafíos significan superación.

Los trabajadores de la Secreduc, V región, se fijan metas moderadamente difíciles (no imposibles), con respecto a su trabajo, enfocándose de manera realista ante los riesgos y

prefiriendo asumir personalmente responsabilidades de trabajo, antes que asumirlas como grupo.

Existe en la organización un deseo por cumplir las metas establecidas, sin embargo, es algo que se da porque así tiene que ser, porque es parte del trabajo, porque está instituido en el plan anual y no por el interés de asumir desafíos.

No obstante lo anterior, alcanzar las tareas encomendadas, es una situación que igualmente enorgullece a los trabajadores, sentimiento que crece cuando la tarea es compleja a los ojos del resto.

Dentro de la organización, no se ha realizado un trabajo tendiente a motivar el logro del personal, por lo que se ha creado una cultura carente de trabajadores, que vean en el cumplimiento de las metas organizacionales un éxito compartido. Situación que genera desarrollo económico y social más lento, en comparación con empresas que influyen en el logro de sus funcionarios

En este mismo ámbito, se referencia la teoría de las expectativas de Vroom, que pone énfasis entre la relación esperada por la persona entre el esfuerzo y la satisfacción de sus anhelos. En este contexto, es importante que la institución se esfuerce por interiorizarse en las tres etapas que mediatizan esta relación:

- ✓ Relación Esfuerzo-logro: En este ámbito, los directivos deben ocuparse de los esfuerzos realizados por los trabajadores para llegar al logro, destacándolos y realizando evaluaciones que no sólo tomen en cuenta el cumplimiento de las metas, sino también el camino en su consecución.
- ✓ Relación logro-recompensa: Los directivos además de ocuparse de evaluar consecuentemente, tomando en cuenta los logros y los esfuerzos realizados, deben enfocarse a recompensar éstos, de manera de incentivar el esfuerzo en beneficio de trabajos futuros.
- ✓ Relación recompensa-metas personales: Las recompensas ofrecidas deben estar en cuerdo con las necesidades presentadas por los trabajadores, ya que sino no constituirán un incentivo.

Esta teoría reconoce las diferencias que puede haber en la motivación de trabajadores distintos. De acuerdo a este modelo, la motivación es un proceso que actúa como regulador en la selección de alternativas de acción, por esto es importante que la Secretaría se esfuerce por conocer los intereses de sus trabajadores, de manera de aportar al desarrollo de una cultura que permita el alineamiento de intereses.

5.5.- Motivación de competencia

Es de carácter absolutamente extrínseca, está referido al deseo de los trabajadores de conocer el entorno físico y social que le rodea, y de esta forma conseguir de él lo que se precisa para tener éxito.

Los empleados que siguen esta motivación al interior de la Secreduc, se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional, buscan realizar buenos trabajos debido a la satisfacción interna que obtienen de ello. Al realizar una tarea excelente, perciben una profunda satisfacción interior por su triunfo. Sin embargo, es una situación que se da cuando se encomiendan tareas, pero no se da “per se”, no es un impulso para el trabajo, no actúa como factor conductor, condicionante de la acción.

Sin embargo, en el caso de las jefaturas, existe mayor motivación por competencia. Los jefes esperan que sus colaboradores desarrollen trabajos de gran calidad, y suelen impacientarse cuando estos realizan trabajos deficientes. Albergan aspiraciones y no dudan en expresarlas, se muestran sólidos y normalmente se comparan con otras organizaciones con el fin de examinarse y alcanzar mayores logros, con la finalidad conseguir no sólo satisfacción personal, sino también crecimiento para su organización. Tienden a sentirse parte importante de lo que se pueda alcanzar como institución y buscan el reconocimiento en esta situación. De hecho, su impulso por el trabajo bien realizado puede ser tan grande que tienden a hacer caso omiso a muchas otras motivaciones de orden personal, siguen esta motivación, se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional.

A través del instrumento recolector de datos, aplicado a los funcionarios de la Secretaría de Educación, se puede destacar que un 36% de los funcionarios, declaró estar totalmente de acuerdo con la afirmación: *“Los trabajadores consideran interesante la labor que realizan⁵²”,* lo cual refleja que la mayoría de los trabajadores hace su labor por cumplir con sus labores, o a su vez por responder ante la institución que lo ha acogido y lo retribuye monetariamente.

⁵² Instrumento recolector de datos, Seremi Educación, Equipo de Tesis 2006, Universidad de Valparaíso

6.- Beneficios

El talento en la institución, se ha convertido en la clave para el éxito de las organizaciones más competitivas. Existe una escasez de recursos humanos cualificados y esta nueva realidad exige que se avance en soluciones que permitan atraer y retener el talento en las organizaciones. Es importante que éstas comprueben que mediante la puesta en marcha de programas de reconocimiento es posible crear un nuevo escenario laboral, en donde las personas se sientan motivadas y apoyadas, generando una plantilla más comprometida, productiva y fiel.

El reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización. Numerosos estudios indican que los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una **cultura de reconocimiento**. Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención. Los trabajadores que se sienten apreciados poseen una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos y habilidad por contribuir y colaborar.

La Secretaría Regional Ministerial de Educación, como organización reconoce el trabajo de sus funcionario incorporando algunos beneficios en sus líneas programáticas, tales como: un aguinaldo para Fiestas Patrias, la entrega de un uniforme de trabajo anual, un bono de escolaridad para los padres de familia que tengan hijos en la educación básica, media y superior, un bono en dinero por nacimiento, matrimonio o defunción y un convenio con Editorial Antártica para la compra de libros. Por último cabe destacar, el reconocimiento que la Secreduc le hace a los funcionarios ministeriales, jubilados o por jubilar, que han desempeñado labores en la institución por más de 30 o 40 años, el Día 30 de noviembre, Día del Ministerio de Educación, se efectúa una ceremonia en la cual se distingue el esfuerzo realizado por estos trabajadores, y se les entrega una condecoración en recuerdo de sus funciones.

A través de las entrevistas a informantes claves, los funcionarios expresan niveles de conformidad, sin embargo se esfuerzan por conseguir más y mejores beneficios, lo que se expresa en frases como: *"(...) se cumple con los beneficios básicos. Estamos trabajando ahora entre gremio y autoridad para poder otorgar mayores beneficios a los trabajadores, como por ejemplo becas para el trabajador y sus hijos. Porque ahí hay una cojera en este ministerio, que es el de educación."*⁵³ Señalan en cambio, que el reconocimiento no está instaurado en la institución como cultura, y que éste contribuiría a la gratificación en el desempeño de las labores diarias y al mismo tiempo cohesionaría a los equipos de trabajo al sentirse respaldados y valorados como trabajadores competentes ante sus directivos.

⁵³ Extracto entrevista realizada a Augusto Núñez, Dirigente Sindicato Andime, Secreduc

Desarrollar una cultura del reconocimiento en la organización, permite a los trabajadores ver a sus directivos que dedican parte importante de su tiempo en apreciar el trabajo realizado, y al mismo tiempo motiva y reconforta la moral de los funcionarios, aumentando la integración de éstos a la institución, su identificación con los objetivos compartidos, fortaleciendo la cultura corporativa y permitiendo a los directivos liderar eficazmente la organización, a través del esfuerzo de sus trabajadores. En esta labor, la claridad y la consistencia son fundamentales, los trabajadores necesitan ver que cada persona que hace la misma contribución recibe un mismo reconocimiento por sus esfuerzos, ya que cuando los funcionarios ven que otros son reconocidos con mayor frecuencia que ellos, incluso realizando labores similares, se desmotivan y pierden fuerzas en el desempeño eficaz de las metas establecidas.

Se puede apreciar en la discusión grupal, que uno de los aspectos que se remarcan a la hora de hablar del reconocimiento es que los trabajadores consideran que los directivos no son claros al momento de instaurar criterios que definen el perfil de las personas que merecen algún beneficio extra o diversos beneficios especiales, tales como el ascenso en grados o la entrega de becas de capacitación. Para dar solución a estos aspectos se recomienda a las instituciones que establezcan variables que definan claramente la persona adecuada para recibir el reconocimiento, preestableciendo parámetros que permitan a los trabajadores tener claro qué objetivos desea alcanzar la organización, y cuál es el perfil ideal para merecer la retribución. De esta manera se transparenta la gestión interna del sistema y se esclarecen las dudas que pudiesen entorpecer el procedimiento.

Cabe destacar el mérito de los trabajadores que se esfuerzan en su trabajo, los cuales desean alcanzar el éxito, quieren que su trabajo sea apreciado y sus esfuerzos reconocidos. Se trata de una cuestión de necesidades básicas humanas, de reconocimiento y aprecio que se hace cada vez más necesaria. Si se logra satisfacer de este modo a los trabajadores, se creará un entorno laboral agradable, motivador, y enérgico para conducir a la institución a la concreción de las metas propuestas. Lo positivo de este proceso se traduce en el fortalecimiento de la cultura organizacional y el establecimiento de un clima laboral positivo y productivo.

Si bien es cierto, un buen salario y óptimos beneficios contribuirá a que los funcionarios estén satisfechos con su trabajo, esto no asegura a la fidelidad de los trabajadores. Sin una clara y definida identificación con los valores y cultura de la empresa, al mismo tiempo sin atractivas oportunidades de desarrollo profesional y una eficaz política de reconocimientos, las personas estarán atentas a mejores oportunidades ofrecidas por el mercado, haciendo imposible a los directivos la retención de sus miembros.

7.- Liderazgo

Se espera de un directivo que mantenga un liderazgo con capacidad para predecir, planificar, organizar, coordinar y controlar dentro de la organización. Los directivos dentro de la organización son capaces de realizar acciones tendientes a la continuidad en la organización, enmarcadas en los objetivos de la empresa y no en beneficios personales, además de seguir las estructuras organizativas. Dentro de la Secreduc los trabajadores destacan de sus líderes:

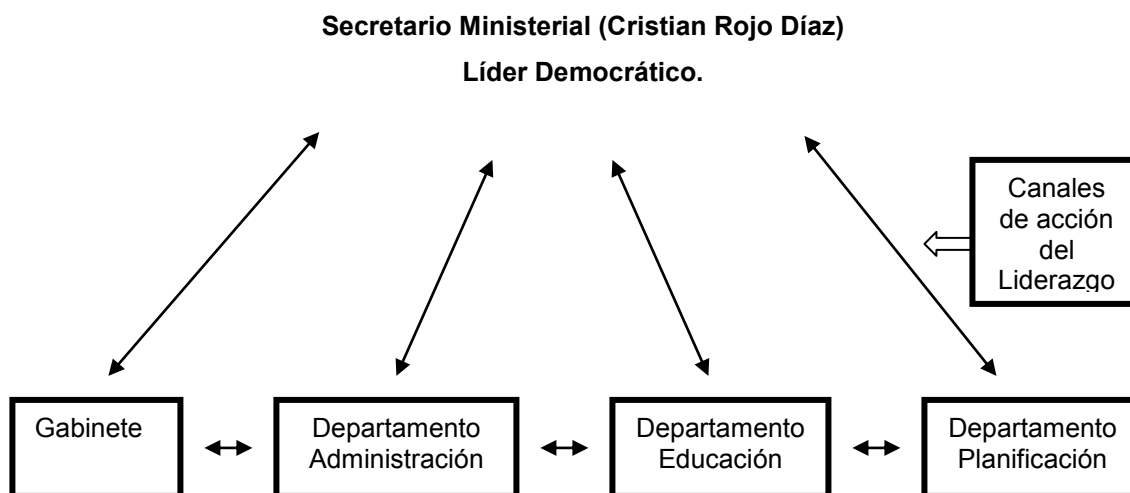
- ✓ Son capaces de diseñar y poner en prácticas políticas de la empresa, proponiendo modos concretos de realización y coordinación de actividades y funcionarios.
- ✓ Se preocupan por supervisar el cumplimiento de los programas de acción, los coordinan y los vigilan.
- ✓ Determinan el esquema ideal de relaciones personales y sociales, manifestándose en la planificación de las líneas formales de comunicación y autoridad, independiente que la cotidianeidad vaya modificando la situación prevista.
- ✓ Manejan conocimientos técnicos

Dentro de la Secretaría, es posible distinguir entre las jefaturas, un liderazgo de estilo principalmente participativo, donde se utiliza la consulta para dirigir las situaciones, aunque sin delegar el derecho a tomar las decisiones finales. Los directivos señalan directrices específicas a sus subalternos, pero consultan sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

El Secretario Ministerial, Cristián Rojo Díaz, directivo mayor de la entidad, es considerado por los trabajadores como un líder positivo, empático, y altamente preparado para ejercer su trabajo, características de gran valor en el desarrollo de una cultura organizacional íntegra y adecuada al logro de las metas de la organización. *“Un líder fuertemente motivado, identificado con la institución, inspirado, con ganas de hacer parte a los trabajadores, de involucrarlos, significa un gran aporte a la cultura de una empresa”*⁵⁴. Al adoptar esta postura el Secretario ministerial está instando a sus trabajadores a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos, a la vez de incrementar su capacidad de autocontrol, es decir es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en

⁵⁴ Darío Rodríguez Mancilla, entrevista realizada por el equipo de tesis de la Universidad de Valparaíso, Octubre 2006.

asuntos de importancia sigue en sus manos. Los funcionarios destacan el liderazgo del Secretario Ministerial, ya que, según opinión de los trabajadores ha desarrollado relaciones de solidaridad entre los Departamentos componentes de la Institución. Esto se puede observar en declaraciones como: “(...) Últimamente, el Seremi ha logrado uniformar los departamentos, actualmente hay más igualdad, gracias a él (...)”⁵⁵.



A través del estudio realizado fue posible captar las cualidades que los trabajadores destacan del Secretario Ministerial al interior de la Institución, las que son enunciadas a continuación:

- ✓ Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.
- ✓ Lucha para que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.
- ✓ Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas.
- ✓ Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.
- ✓ Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.
- ✓ Considera la autoridad un privilegio de servicio, más que un privilegio de mando.

⁵⁵ Extracto Entrevista realizada a Juan Olegario Rojas González, Informante clave, Secreduc

Las personas que se han desempeñado por más tiempo en la institución, reconocen que la comunicación con los directivos ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, desde un sistema más rígido, en el que ésta era más difícil y el sistema más cerrado, hasta la actualidad, en que los canales de comunicación son más abiertos que entonces, se da en este ámbito especial valor a la figura del actual Secretario, distinguiéndolo de otros anteriores por las características precedentemente enunciadas.

No obstante lo señalado anteriormente, se reconoce entre los trabajadores que aún falta mucho por hacer, específicamente en el ámbito de la burocracia, ya que a pesar de la disponibilidad manifestada por los directivos, el sistema no se ha abierto lo suficiente como para desarrollar relaciones totalmente expeditas, por lo que consideran necesario seguir avanzando como se ha hecho hasta ahora.

Los directivos en la institución se encargan de organizar, vigilar, dirigir y motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Es en estas tareas en las que se muestra el liderazgo, a través de la forma en que se realiza el trabajo, para lo que los directivos comparten con el grupo los patrones culturales existentes y sus significados.

Las personas al interior de la institución, valoran el trabajo de sus directivos como líderes, sin embargo también consideran que este tipo de cargos son de alta responsabilidad y reconocen las ventajas y desventajas de esta posición en la institución.

Cuadro N° 31 “Características del Liderazgo”

| Ser líder en la Secreduc | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
| <ul style="list-style-type: none">- Crea cierto status dentro de la institución. -Se esta actualizando en los temas de interés. -Es la cabeza y responsable frente a otros directrices -Se crean buenas amistades, “de conveniencia” -Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas. - Se crece como persona. | <ul style="list-style-type: none">-Se tiene demasiadas responsabilidades. -Quita mucho tiempo personal. -Se es responsable cuando un miembro comete un error. -No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido. -Se pierde confianza de grupo, cuando fracasa un proyecto. -Se está expuesto al ambiente externo, creando preocupaciones |

En el desarrollo de la cultura al interior de la organización, el liderazgo es fundamental, como factor encargado de motivación e inspiración para los trabajadores. En el mundo actual, las fronteras se han abierto a la globalización y las organizaciones se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, situación ante la que “es necesario contar con líderes preparados, capaces de motivar, que se noten fuertemente identificados, inspirados, con ganas de hacer parte a los trabajadores, de involucrarlos, que sean innovadores y carismáticos, para que el resto también logre inspiración”⁵⁶, de manera que los trabajadores sean eficientes y capaces de dar mucho de si para el bienestar de la organización.

El liderazgo ejercido al interior de la Secreduc, domina un sinnúmero de funciones, que le facilitan interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la organización ,los líderes saben de todo un poco, y también conocen todos aquellos aspectos que pueden afectar la organización, están preparados para enfrentarlo y conscientes de que a medida que avanza el tiempo además de presentárseles en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama.

⁵⁶ Darío Rodríguez Mancilla, entrevista realizada por equipo de tesis U.V, Octubre 2006.

8.- Condiciones físicas de trabajo

Junto con la estructura social y la cultura, la estructura material o física compone uno de los pilares básicos de las organizaciones como sistemas sociales. La estructura material consiste en el conjunto de activos físicos, tales como el propio edificio, las instalaciones y objetos, y la forma en que éstos se relaciona entre sí. Incluye también por tanto, la infraestructura tecnológica propia de cada organización. Tanto las relaciones sociales como los significados culturales necesitan un soporte físico para existir. Por eso la dimensión, la dimensión material de los sistemas sociales es parte esencial de su realidad. No sólo como instrumento necesario por pasivo, sino también como elemento configurador de las propias realidades sociales y culturales

Aspecto importante de la conformación de la cultura laboral de una organización, lo constituyen las condiciones físicas de trabajo, en las cuales desempeñan sus labores los funcionarios pertenecientes a una entidad. Por condiciones de trabajo se entiende al conjunto de factores materiales y sociales que intervienen en el proceso de trabajo y que pueden alterar la integridad y el bienestar físico y psicológico de los trabajadores. Pueden alterar también, y normalmente así sucede, la seguridad de los procesos y la calidad y oportunidad en la entrega de los productos o servicios.

*“Los diversos elementos de la estructura material de la organización tienen, una dimensión simbólica junto a su dimensión instrumental inmediata. Los objetos visibles incluyen claves y comunican mensajes acerca de la identidad de una organización. Esta dimensión simbólica opera también en el interior de las organizaciones, asociada a su estructura social y cultural. La estructura material refleja también la identidad de los individuos y grupos en el contexto de la vida organizativa. Como explica **Hatch** (1997: 255 – 257), hay manifestaciones particularmente importantes en este sentido, por ejemplo: los símbolos de status, que contribuyen al establecimiento de diversas formas de distancia social entre los miembros de la organización, mediante la adscripción de un status diferencial asociado al uso de instrumentos y lugares.”⁵⁷*

Hatch, especifica los símbolos de estatus, como el tamaño de las oficinas, la calidad de los muebles y la decoración, el grado de privacidad, la centralidad de la localización , entre otros. Estas características se asocian generalmente a un estatus elevado dentro de una organización. Este tipo de Asociación significativa convierte a la estructura física en un medio para comunicar públicamente las diferencias jerárquicas mediante el lenguaje de la distancia física y los objetos materiales.

⁵⁷ Lucas Marín, Pablo García Ruiz, Sociología de las Organizaciones, Capítulo 12 Estructura Material

En el caso de la Secretaría Regional Ministerial de Educación, los funcionarios reconocen algunas falencias respecto a las condiciones físicas de trabajo y ante la pregunta “*Respecto las condiciones físicas de trabajo ¿Cree Ud. que este lugar asegura un desempeño de calidad en los trabajadores?*”, expresan certeramente: “*No, yo creo que no..... de todas maneras no. Mira, este edificio era íntegramente pensado para una entidad, que es la Escuela Normal, para educar a docentes, a profesores. Después fue hecho para centro de perfeccionamiento docente, por lo tanto no estaba diseñado para oficina, y luego quedó como oficina, como la Seremi imagínate ¡toda la manzana ocupada con oficinas!. De repente, se cortó por la mitad, al otro lado está la municipalidad y acá estamos nosotros, hay un sólo baño abajo, entonces si queremos ir tenemos que bajar por ejemplo. Entonces un edificio que fue hecho, conformado arquitectónicamente, ahora es compartido, lo que complota para la misma organización, los espacios son pequeños porque la misma cantidad de personas tuvimos que acomodarnos, entonces falta mucho todavía en este plano...*”⁵⁸. De la misma forma que las relaciones entre las personas definen la estructura social de la organización, las relaciones entre las cosas materiales definen su estructura física. Los elementos tangibles de una organización incluyen tanto sus edificios como los diversos instrumentos productivos o de apoyo que se encuentran en sus instalaciones. Al mismo tiempo, las condiciones físicas de trabajo, influyen en la eficacia de las labores desempeñadas, en la motivación que el funcionario sienta y primordialmente en el respaldo que éste sienta desde la organización, ya que un entorno físico acondicionado, será reconocido por sus miembros como un factor de validación hacia su desempeño laboral.

*“La disposición en el espacio de los activos físicos de una organización condiciona los cauces de comunicación y coordinación de las actividades mutuamente dependientes. Por eso, es una fuente de oportunidades, y también de limitaciones, para la actuación de las personas implicadas en cada uno de los procesos productivos. Como las personas no pueden traspasar paredes o ver a través del suelo, sus actividades se ven condicionadas por el diseño del entorno físico de la organización en la que trabajan.”*⁵⁹

Las condiciones de trabajo contribuyen a un ambiente laboral estable y armónico o sencillamente colaboran en la desmotivación y agotamiento de los trabajadores que no se encuentran cómodos cumpliendo metas y objetivos cada vez, menos compartidos. Las condiciones en las que realiza el trabajo, no sólo influyen en la productividad y el rendimiento profesional, sino que son determinantes de la propia calidad de vida. Un marco u organización productiva, segura y saludable contribuye al bienestar de las personas que la integran y a su propia capacidad competitiva. El estrés, la fatiga, los accidentes o las enfermedades son efectos que se contextualizan en organizaciones de trabajo deficiente y, probablemente, poco productivas.

⁵⁸ Extracto Entrevista realizada a Juan Olegario Rojas González, Informante clave, Seceduc.

⁵⁹ Lucas Marín, Pablo García Ruiz, Sociología de las Organizaciones, Capítulo 12 Estructura Material

Más allá del bienestar general que puede proporcionar un espacio laboral agradable al trabajador, la falta de incorporación en el diseño estructural de los centros de trabajo, de la protección contra los riesgos específicos de los procesos que se desarrollarán en él, o la prevención, obliga a adosar después medidas de prevención que resultarán parciales, no soluciones totales a los orígenes o causas de las falencias. Estas observaciones son válidas también para la ingeniería de las instalaciones. Se puede observar grandes oficinas laborales sin las adecuadas vías de escape o con puertas de salida de un tamaño desproporcionadamente pequeño. En el caso de la Secretaría Regional Ministerial de Educación, sus vías de escape están correctamente señaladas, pero las puertas de salida no responden a la cantidad de funcionarios que deberían escapar por ellas.

La Dimensión básica de la estructura material es la disposición en el espacio de los objetos y de las actividades realizadas en la organización. En todas organizaciones, la asignación de activos físicos acompaña a la distribución de actividades humanas. De esta forma, el espacio que ocupan las instalaciones materiales queda dividido según el género de las actividades individuales o de grupo que en ella se realizan. El edificio de la Secreduc se divide en tres pisos, en el primero está Administración, Planificación, Gabinete, Relaciones Públicas, Auditoría y la Unidad Jurídica. En el segundo piso están las dependencias de Educación, Planificación y Chile Califica, en el tercer piso se encuentran al Subvenciones, Finanzas y la sala multipropósito, la cual es ocupada para reuniones y como casino.

La Secretaría Ministerial, con el paso de los años se ha ido expandiendo en número de personal, sin embargo respecto a la infraestructura del lugar, ésta se ha desarrollado desproporcionalmente, ya que, debido a la incorporación de otros departamentos como la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar, con la oficina de Servicio de Planificación y Coordinación regional (SERPLAC) y la Contraloría General de la República, los espacios se han reducido considerablemente. De tal modo, los Departamentos han desarrollado procesos de acomodación, tales como las oficinas, que antes eran personales, hoy se comparten entre 2, 3, o más funcionarios, lo cual dificulta el trabajo desempeñado, utilizar los mismos equipos computacionales, teléfonos y estantes. Lo mismo ha ocurrido con los espacios sanitarios, ya que, al interior de la Secretaría existe un baño para mujeres (con 6 cubículos independientes) y un baño para hombres. Esto provoca molestia entre la mayoría de los funcionarios e incomodidad al momento de realizar las tareas organizacionales.

Establecer condiciones físicas de trabajo implica reducir las incertidumbres en los funcionarios, con el objetivo de crear un ambiente seguro, en el cual se puedan desarrollar labores de calidad y a la vez, crear un clima de confianza en el cual los trabajadores puedan comunicar eficazmente sus inquietudes, con el objeto de ofrecer a los funcionarios las mejores condiciones en la realización del servicio. En la Secretaría Ministerial de Educación, un gran porcentaje de trabajadores, 64% declara estar parcialmente de acuerdo con las condiciones físicas de trabajo, (Ver Capítulo III, página 124), lo cual indica que no existe satisfacción al desempeñar

labores dentro de la institución, situación reafirmada al expresar: *“No, ahí estamos mal nosotros, porque de hecho si tú te fijas, más allá hay una persona trabajando en un pasillo, entonces esa es una clara declaración de que falta, eso no puede pasar. Pero estamos a puertas de arreglarlo, porque siempre hay una forma de mejorar lo físico, pero eso no más, es solucionable”*⁶⁰

Cabe plantearse la inquietud respecto de la presencia o no de criterios ergonómicos frente al diseño de los puestos de trabajo. En el mismo sentido señalado, un diseño de los puestos de trabajo pensado a partir de las actividades, posturas habituales y movimientos que requieren realizar las personas en distintos tipos de trabajo, garantiza un desempeño más seguro y protege la salud de los trabajadores desde el inicio de la actividad. Ayuda a prevenir en la fuente el desarrollo progresivo de algunas enfermedades ocupacionales y evita tener que incorporar pequeños sustitutos, de lo que no se previó con anticipación a través de estudios previos.

Aludiendo a la teoría de los factores de Herzberg, asociada a la motivación, cuando los factores higiénicos, referidos a las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, tal como las condiciones físicas y ambientales de trabajo, son precarios, producen insatisfacción, y se denominan entonces factores de insatisfacción. Esta teoría plasma fielmente las necesidades de los trabajadores en su ambiente laboral, con el fin de lograr la satisfacción del individuo en la consecución de sus tareas y al mismo tiempo crear un espacio profesional que propenda a la consecución de los objetivos compartidos.

Mejorar las condiciones de trabajo, garantizar la protección a la vida, la salud y el bienestar de los trabajadores requiere del compromiso y la participación de todos los actores involucrados y de un enfoque multisectorial a nivel de los organismos del Estado. Mejorar las condiciones físicas del trabajo de los funcionarios, implica al mismo tiempo, satisfacer una de las necesidades básicas del ser humano, la seguridad, tal como lo indica Maslow, referida a la necesidad de estar libre de peligro y laborar en un ambiente estable.

⁶⁰ Extracto, Entrevista realizada a Begoña Arregui, Informante clave, Unidad de Gestión, Secreduc

9.- Identificación con la Organización

La identificación con la institución, está referida al sentimiento de pertenencia inherente a la naturaleza humana, que acompaña al hombre desde sus orígenes, tiene que ver con las ganas de ser parte de algo, a la vez de sentirse importante y respaldado.

Todos tenemos el deseo de pertenecer a un país, una causa, un grupo o una familia, entre otros. Dentro de la Secretaría Ministerial de Educación, los trabajadores experimentan este deseo, el que funciona como motor dentro de la institución, llevando los símbolos de pertenencia a los grupos, permitiendo crear un ambiente de comunicación a través de códigos de pertenencia.

Uno de los elementos más significativos para los trabajadores de la Secreduc, es el hecho de sentirse parte del colectivo de la organización, lo que ocurre cuando son tomados en cuenta tanto por parte de los pares como la aceptación de los jefes medios o directivos mayores. De ahí que los mensajes de exclusión sean los más dolorosos, los que más resienten a los trabajadores, porque atañen a la necesidad de ser aceptado y considerados dentro de la causa común.

La identificación con la institución, significa para los trabajadores de la Secreduc un reconocimiento a la labor, se convierte en un incentivo, es visto como la consideración de que las cosas se están haciendo bien. Los trabajadores se sienten parte de la Seremi cuando son incluidos en las metas y en los logros.

La identificación con la Secretaría ha sido gestionada de tal manera que sus trabajadores sienten no sólo que son parte de ésta, sino que son capaces de enorgullecerse de sus tareas al interior de la institución., beneficiando directamente el patrimonio emocional existente, y convirtiendo a cada uno de los trabajadores en personas que comunican favorablemente respecto la empresa, factor clave en la evolución de la cultura de la misma, que es transmitida de generación en generación.

Los directivos de la Secretaría, están consientes de que para progresar deben fomentar el sentimiento de pertenencia y evitar mensajes que creen sentimientos de marginación o rechazo, es por esto que se esfuerzan por localizar y gestionar los sentimientos de la organización, ya que saben que para ser eficaces y productivos deben evitar crear miedo, fomentar envidias, alimentar rabias, etc. y que, bien al contrario, deben contribuir a crear apego y orgullo por el trabajo bien hecho.

La identificación con la empresa debe abarcar el pensar juntos en términos emocionales. Dentro de la Secreduc, el sentimiento de pertenencia con la empresa, es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, en general es la sensación de compartir los objetivos con la organización.

La identidad en la Secreduc, responde a la pregunta ¿Quiénes somos en la realidad?, por lo que ésta se remite a las experiencias y creencias que sus trabajadores han acumulado a lo largo del tiempo.

Dentro de toda organización, es importante que la imagen y la identidad se complementen, ya que las noticias que ésta da de si misma al público, llegan también a sus propios miembros. En el caso de la Secretaría Ministerial de Educación, los trabajadores aprecian que los valores, mensajes y objetivos públicamente difundidos, guarden relación con los valores, mensajes y objetivos internamente promovidos.

A lo largo del tiempo, la imagen de la Secretaría ha ido evolucionando, sin embargo ha sido posible mantener la relación de ésta con la identidad, esto gracias a la persistencia y adecuación de la organización y sus trabajadores, quienes, debido a la constante movilidad de las jefaturas, han desarrollado una gran flexibilidad y adecuación según lo ha exigido la contingencia.

La dinámica desarrollada en la Secreduc, es la que permite la creación de la identidad, de mano con la imagen que se muestra, a la vez que aleja a los trabajadores de cultivar sentimientos de rechazo, los que están proclives a originarse en cualquier ambiente social.

La inexistencia de sentimientos de rechazo por parte de los trabajadores hacia la empresa, es sin duda un gran aporte al desarrollo de la cultura de la misma, ya que la aleja de forjarse en base a resentimientos.

No obstante lo precedente, es importante que se desarrollen dentro de la institución más acciones tendientes a fortalecer la identidad que los trabajadores han desarrollado con la organización, como también a prevenir la aparición de sentimientos de rechazo entre los mismos.

La constante supervisión del estado del sentimiento de pertenencia desarrollado entre los trabajadores, aportará a alimentar la cultura existente, a la vez que será un motivador para el personal, ya que éstos percibirán la preocupación y el apoyo brindado por los superiores, factores que favorecen el desarrollo de la identidad proactiva.

Capítulo V
Capítulo V
Conclusiones Finales

Los cambios en la sociedad son notables. Las personas son testigos de la velocidad del cambio. Cada vez más estructuras sociales están flexibilizando sus líneas y coordinando métodos para estar a la vanguardia de un mundo altamente globalizado. Nada permanece estático. Todo esto implica nuevas condiciones para las organizaciones, su surgimiento, su entorno, sus reestructuraciones y sus diseños, cada vez más sofisticados.

Que las organizaciones cambian, es un hecho indiscutido, en un mundo dinámico, las organizaciones se encuentran sometidas a demandas diferentes, y para responder a ellas, deben modificarse. El cambio parece estar a la orden del día, y las entidades organizacionales, no pueden estar al margen de estos acontecimientos. Sin embargo, en muchas veces el problema de las organizaciones parece ser lo contrario, es decir, la inmovilidad. Esto puede deberse a lo que Maslow llamaría el miedo a lo desconocido, las personas, así como las organizaciones, manifiestan claramente la elección de lo familiar sobre lo desconocido. Esto puede conducir a que una organización deje de implementar nuevas políticas de gestión interna, como por ejemplo, el fortalecimiento del recurso humano, por seguir procesos tradicionales de trabajo, pero que sin embargo, no implican nuevas estrategias de motivación o innovación en temas de relaciones interpersonales o interdisciplinarias.

La conformación de la cultura al interior de una organización, no se ve ajena a estos sucesos ya que sin duda las dinámicas del mercado y las exigencias competitivas, reconstruirán procesos culturales que la organización, ha venido forjando desde sus comienzos. Cabe destacar, que la cultura exhibe siempre un cierto grado de permanencia, compatible con una dinámica constante. Los cambios culturales tienen una dimensión temporal propia, diferente de la dinámica estructural. Los cambios sociales afectan a los contenidos culturales, pero las transformaciones de la cultura son siempre más lentas, aunque también más profundas e influyentes que los cambios económicos o políticos. La cultura incluye tanto un sistema compartido de respuestas, como un diseño social de la conducta individual. En este contexto se puede acotar, que los vertiginosos cambios experimentados tanto por la sociedad como por las organizaciones, afectan directamente a conductas personales, las cuales pueden influir de manera positiva o negativa en la construcción de la identidad corporativa, dependiendo de cómo el liderazgo guíe estos procesos de adaptación social.

La cultura de una organización es el conjunto de creencias y valores compartidos, en mayor o menor medida, por el colectivo. Estos valores y creencias se manifiestan en sus procedimientos, actitudes y convenciones básicas, que están en la base de sus estructuras y sistemas de gestión, así como en las actividades propias de la vida cotidiana. La cultura constituye el estilo propio de pensar, sentir y reaccionar ante los problemas, que comparten los miembros de una organización y que se trasmite a los que van llegando en el transcurso del tiempo. En este sentido la cultura, es un factor diferenciador entre organizaciones, pues cada una va desarrollando su propio estilo acorde con la historia de su nacimiento, crecimiento y

evolución. En efecto los diversos contenidos culturales compartidos por los miembros de una organización tienen consecuencias importantes, tanto para las personas individuales como para el cumplimiento de las metas colectivas que les vinculan. Puede facilitar o impedir el logro de los respectivos objetivos. Sin embargo, la cultura no es sólo un instrumento al servicio de la eficiencia productiva, la cultura tiene que ver con la necesidad fundamental de los seres humanos de encontrar significado en la realidad y dar sentido a lo que hacen, a las tareas que desarrollan y a las metas que se persiguen. Al mismo tiempo, la cultura tiene una dimensión instrumental, como consecuencia de su vinculación con la motivación e identidad de sus miembros. Las actitudes y comportamiento de los miembros de una organización pueden ayudar o dificultar el logro de sus propios fines. Esta relación entre cultura y estrategia se manifiesta tanto en los contenidos culturales como en la fuerza con que se manifiestan entre sus componentes.

La Secretaría Ministerial de Educación, V Región, como organismo público, ha experimentado recientes cambios, ya que su estructura jerárquica, ha sido modificada en reiteradas ocasiones, como consecuencia de los cambios gubernamentales, específicamente se hace referencia a los constantes cambios de Secretarios Ministeriales. Estas reestructuraciones afectan tanto a los procesos de gestión interna, como a la conformación de la cultura laboral. La cultura en las organizaciones es un factor de adaptación al entorno, que facilita la puesta en práctica de los procesos y objetivos estratégicos. La cultura, entonces se define como un recurso más que se debe gestionar, como un instrumento para la consecución de metas al interior de una institución. En un organismo descentralizado, como lo constituye la Secretaría de Educación, donde las manifestaciones visibles de la cultura o artefactos culturales, nacen a partir del organismo centralizado, en este caso el Ministerio de Educación, el desarrollo de la propia identidad, es según lo extraído en una conversación personal del equipo de tesis con el **Dr. Darío Rodríguez Mansilla**, Profesor Titular del Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, absolutamente posible, ya que el trabajo de cohesión y motivación grupal, depende en gran parte de la preparación que tengan los líderes de las organizaciones, ya que hoy se necesitan líderes preparados, capaces de motivar, que se noten fuertemente identificados, inspirados, con ganas de hacer parte a los trabajadores, de involucrarlos en todos los procesos organizativos. Además deben ser innovadores y carismáticos, para que el resto también logre inspiración. El Secretario de Educación, como toda nueva autoridad en un campo organizacional, debe lograr a través de su estilo de liderazgo, resignificar el trabajo, establecer una mentalidad en la cual los funcionarios de la institución realmente tengan una función definida, ya sea de colaboración entre pares o como instrumento de servicio en la mejora de la calidad de la Educación Chilena. De tal modo que se creará una nueva atmósfera de trabajo, proactiva y motivadora. Es entonces cuando se dota al desempeño organizacional, que pudiese estar desvalido, por las tribulaciones del mercado, de un sentido de admiración, a través de la abnegación. Se necesita un líder convencido y convincente.⁶¹

⁶¹ Ver Anexos página 196, Entrevista realizada a Darío Rodríguez Mansilla, Profesor Titular Instituto Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Octubre 2006

En la construcción cultural de la organización, el liderazgo de los directivos contribuye a la integración de los nuevos elementos que presentan los nuevos escenarios. Es necesario además entender la estructura de la organización en referencia al ambiente en que la organización está ubicada. Así, también, las unidades en las que se ha diferenciado la organización han de considerar su estructura total como el sistema mayor que las condiciona, limita y posibilita. El problema de la integración puede plantearse como un tema del diseño organizacional. Es posible además definir roles para cumplir esta labor integradora. Por ejemplo, si los jefes de departamentos de la Secretaría Ministerial de Educación, son responsables al servir como lazos adecuados entre sus propias unidades y los altos directivos, facilitarían la labor integradora entre el personal y la organización.

Los organismos de administración gubernamental, como lo es la Secreduc, funcionan con un alto nivel de burocracia. En una organización que se organiza de manera burocrática y altamente jerarquizada, el poder se administra en cuotas distribuidas a lo largo de la escala jerárquica. En esta estructura los escalones más bajos disponen de escasas alternativas y se ejerce sobre ellos un poder que, muchas veces, no requiere explicaciones y que es relativamente sencillo de aplicar. Dotar de mayores responsabilidades y ampliar el ámbito de control a quienes se encuentran en las posiciones más bajas de la organización, se puede traducir en un aumento del poder existente en el sistema total, pero para esto las jefaturas tienen que ser capaces de variar su estilo de conducción, de uno más autoritario a uno más persuasivo. De aquí, nace la enorme diferencia entre las organizaciones privadas y los aparatos públicos. En la entrevista del equipo de tesis con el Dr. Darío Rodríguez⁶², éste acotó importantes datos referidos a la modernización de la empresa privada, señalando que la postura privada se ha modificado enormemente en Chile, fundamentalmente porque el rubro privado, que antes era monopolístico o semimonopolístico, desde el año 1975 se vio intempestivamente con una abierta competencia, lo cual desembocó en el cambio. Anteriormente la cultura organizacional de las empresas era paternalista y burocrática, pero el problema de la apertura de los mercados en el año señalado, fue que tuvieron que competir con productos llegados desde el exterior a un precio destacadamente más económico, por lo cual éstas organizaciones tuvieron que modernizarse vertiginosamente. Este significativo hecho, condujo que la modernización en las empresas privadas fuera precedente a las públicas.

Las organizaciones públicas se mantuvieron con una creciente burocratización. Recién con los gobiernos de la concertación los cambios parecen asomarse a los escenarios actuales. Esto en términos de cultura, significa que para las empresas privadas se acaba el empleo de por vida, el empleo se vuelve precario, al contar con variables dinámicas de estabilidad laboral. Para eliminar la burocracia se aplanan las estructuras. Todo lo que hace difícil la conformación de una identidad corporativa, a su vez dificulta la creación de una cultura laboral que comparta valores y metas comunes en el largo plazo. Según **Rodríguez Mansilla**, los profesionales jóvenes hoy en día tienen una constante movilidad laboral, ya que responden al deseo de

⁶² Ver Anexos página **RRRR** Entrevista realizada a Darío Rodríguez Mansilla, Profesor Titular Instituto Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Octubre 2006.

obtener mayores y mejores oportunidades, ya sea de mejores salarios o de satisfacción personal. Esto constituye un cambio de relevancia vital para el desarrollo de las culturas dentro de las organizaciones, ya que se empieza a tener conciencia de la conformación de culturas precarias: como todas las personas saben que su estadía en determinada empresa será pasajera, no desean comprometerse, ni generar identidad con la organización, cumplen con las labores encomendadas de manera eficaz, pero no se involucran más allá. En otro ámbito, en la empresa pública aun continúa el tema de la carrera funcionaria, es complicado remover a alguien, la movilidad es escasa. Rodríguez afirma, que el manejo burocrático, es una importante barrera como cultura, en las organizaciones públicas. Como se pudo ver a través del estudio realizado al interior de la Seremi de Educación, los trabajadores de mayor antigüedad, resultan los más comprometidos con la institución, y al emitir una opinión sobre los profesionales nuevos, resaltan su eficiencia, pero no su sentido de pertenencia a la institución. Esto no se traduce en un rechazo a la misma, sino que devela el poco interés de los nuevos profesionales para identificarse con la institución, reafirmando lo que cita Rodríguez, quien sostiene que en estos casos no es que la cultura no se produzca, ya que igualmente las personas se vinculan y establecen relaciones laborales en cordialidad. De una u otra forma hay convivencia, los funcionarios de toda organización interactúan.

El medio para obtener el compromiso del colectivo, consiste en hacer uso de las más modernas herramientas de gestión, pero englobadas en una fórmula, según la cual el alto compromiso es factible de ser logrado en los niveles más bajos de la organización, si se les entrega información, conocimiento, poder y reconocimientos mayores a los acostumbrados. Se hace necesario inspirar en los trabajadores una adhesión tal, que los haga comprometerse efectivamente con la organización y su misión. Para esto, es indispensable que todos los niveles jerárquicos, en especial los más bajos, reciban la información que la organización maneja y a su vez, adquieran mayores cuotas de poder y responsabilidad, y por consiguiente, mayores reconocimientos laborales, los cuales aumentan la motivación entre los trabajadores y a su vez otorgan un mayor respaldo organizacional respecto a las labores desempeñadas por los mismos

La Secretaría Ministerial de Educación, debe fomentar un modelo organizacional en que se deje espacio a la participación laboral, en el que se reconozca y recompense adecuadamente el desempeño individual, en el que se respete la necesidad de autorrealización de los funcionarios. Se trata, en definitiva, de una organización en que la jerarquía se estructura en escasos escalones, que es propicia al cambio y pronta a la adaptación, que mantiene relaciones laterales y no sólo verticales y que ofrece trabajos estimulantes y significativos. Como la Secretaría Ministerial, es un edificio dividido en departamentos, se debe potenciar la colaboración interdepartamental, disminuyendo el perfil de competencia, para así evitar el conflicto. Si bien dentro de la Secretaría las relaciones entre unidades, no son negativas, tampoco existe un espíritu de participación institucionalizado, para lo cual es necesario establecer instancias de comunicación efectivas entre los diversos miembros que componen los Departamentos tanto de Educación Planificación y Administración, así también para todas las

otras dependencias de la Seremi, con el fin de crear una atmósfera de trabajo grata y propicia para la concreción de los objetivos compartidos.

Las relaciones entre unidades, son tan relevantes como las relaciones entre los trabajadores y su organización. De ellas dependen, en gran medida el éxito, la eficiencia y productividad de la organización, así como también el bienestar en el trabajo. Cada trabajador dedica parte importante de su vida a la organización de la cual es miembro, por lo que su mayor o menor bienestar laboral en ella va a redundar en forma determinante en la calidad de su vida. A esto se puede agregar que en la actualidad se ha puesto de relieve la incidencia que tiene el factor humano en la calidad y eficacia del trabajo realizado en las organizaciones. La forma de establecer un vínculo satisfactorio es, algo que es constantemente buscado y anhelado por los directivos de organizaciones.

El escenario laboral de la Secretaría Ministerial, no está ajeno a este contexto, ya que busca satisfacer los requerimientos de sus funcionarios, entregando algunos beneficios tales como bonos, aguinaldos, y actividades recreativas, las cuales cumplen la función de motivar el desempeño del trabajador y al mismo tiempo aumentar su grado de identificación con la organización. A través del estudio realizado, se pudo advertir que la mayoría de los trabajadores que los trabajadores ansían ser reconocidos por los directivos y jefes mayores, esto se puede definir como una falencia de la organización (un 100% de los trabajadores opina que el reconocimiento es importante) ya que, si bien existe una ceremonia anual en la cual se reconoce el trabajo de los funcionarios más antiguos, en la cotidianidad no es frecuente recibir enaltecimientos, por las labores desempeñadas. Este tipo de relaciones puede definirse como desequilibradas, ya que mientras en la institución existe un bajo nivel de reconocimiento con sus trabajadores, el compromiso otorgado por éstos, es alto. Esto puede tener explicación al esclarecer que la mayoría de los funcionarios del organismo público, son antiguos en la institución, los cuales se han ido quedando atrás respecto a la modernización de las empresas.

Las organizaciones deben relacionarse con sus miembros, y ofrecer ciertos niveles de reconocimientos que puedan satisfacer a algunos, dejando insatisfechos a otros, realidad que siempre será representada dentro de una organización. Han cambiado las condiciones del entorno y las empresas no pueden asegurar estabilidad en el trabajo, pero algunas, como la Secretaría Regional Ministerial, pueden ofrecer empleabilidad, la que se traduce en oportunidades de capacitación. Esta forma de reconocimiento, no obstante, puede ser poco atractiva para trabajadores antiguos, a quienes les queda poco tiempo para jubilar. Pero al contrario es significativamente importante para los nuevos profesionales del mercado. Rescatando elementos de la conversación sostenida con el **Dr. Darío Rodríguez Mansilla**, se puede afirmar que las personas buscan mejores oportunidades de desarrollo profesional, en marcos cada vez más exigentes y competitivos, se hace necesario velar por el desarrollo individual, sin ser la individualidad un factor negativo, los profesionales pueden cohesionarse con el colectivo laboral, sin involucrar pertenencia, y al mismo tiempo, aspirar a mejores

oportunidades, velando por su bienestar integral, sin la exclusiva necesidad de arrasar con las ilusiones de otros pares.

Bajo este contexto, se requiere dotar a la organización de la capacidad de innovar. Esta capacidad puede ser cultivada tanto permitiendo que los innovadores hagan su labor, es decir, dándoles el apoyo necesario para que puedan vencer sus obstáculos, como posibilitando que en la organización se plantee opiniones alternativas y no consensuales. El desarrollo de esta capacidad, de mantener un cierto grado de disenso, no es fácil, advierte Rodríguez. La presión por la uniformidad, por el consenso, es fuerte. En esquemas organizacionales, la presión al consenso, al conformismo, es mayor, porque cuenta con el refuerzo de la estructura de poder. Esta situación es de difícil gestión, aún más en organizaciones como la Secretaría Ministerial de Educación, ya que el alto nivel de burocracia, enmarca la participación como propuestas o ideas, es decir, los trabajadores proponen estrategias que pueden mejorar la gestión organizacional, pero en ningún caso, estarían dispuestos a desafiar el pensamiento del colectivo. La innovación depende de la situación y de las condiciones históricas; sin embargo la disposición a la innovación, puede estar expuesta a factores más sólidos que realidades objetivas.

La cultura es producto de la historia y determina creencias, valores y comportamientos, que no se cuestionan, sino que son interpretados para hacer visible la cultura al interior de una entidad organizacional. Es el patrimonio social de experiencias vividas y acumuladas por la organización y que han sido transmitidas a las nuevas generaciones de trabajadores, mediante un proceso de aprendizaje, la cultura constituye una forma de sociabilizar conductas y actitudes adquiridas. Toda organización tiene sus particularidades, que se expresan a través de su particular modo de ser. Estas particularidades se relacionan expresamente con el entorno que rodea la organización, esto significa, que la cultura es consistente con la cultura de la sociedad en la que la organización está inserta. Las organizaciones, sin embargo, no obtienen todas sus premisas desde la sociedad. Parte importante de ellas surge como producto del propio quehacer interno, de la historia del decidir en la organización, de los antecedentes organizacionales que dieron origen a esta institución particular.

Así como las organizaciones surgen de la historia que ha dado paso a su estructura, la cultura organizacional constituye un factor estabilizador para la organización: evita la necesidad de repetir continuamente las normas, procedimientos y modos de hacer propios de cada organización. Las creencias y valores compartidos, las narraciones e historias repetidas hacen las veces de un sistema de información básico. Sin embargo, puede convertirse también en factor de resistencia al cambio. Cuanto más aceptada es una forma de ver y de hacer las cosas, más complicado resulta cambiarla para adaptarse a las nuevas necesidades de la organización.

Para que la construcción de la cultura organizacional al interior de una entidad sea favorable a la consecución de objetivos y metas compartidas, y además contribuya al bienestar tanto de la

institución, como al de los funcionarios, se deben fomentar factores asociados, por ejemplo al tipo de relación establecida en la organización. Es conveniente valorizar formalmente el establecimiento de relaciones personalizadas, en las cuales se promuevan factores asociados a la cultura organizacional, como los valores organizacionales, específicamente valores como la responsabilidad, el respeto mutuo, la honestidad y la lealtad, con el objetivo que el trabajador se sienta reconocido como funcionario y como persona. Los trabajadores buscan encontrar motivación en el trabajo y parte de esta motivación, es asociada muchas veces con el reconocimiento. El reconocimiento efectivo es siempre personalizado, aunque no excluye los beneficios grupales. Otro factor asociado a un sistema organizacional efectivo, son las estructuras comunicacionales, se hace necesario ampliar la base comunicativa, tener políticas comunicacionales consistentes y coherentes con el decidir de la organización. Por último, cabe destacar el factor referido al respaldo organizacional: que los funcionarios de una institución se sientan respaldados, valorados y útiles para una institución es de crucial importancia en la conformación de la cultura laboral. La identificación con la institución depende en gran medida de los esfuerzos que la propia organización realice para lograr la satisfacción personal de sus trabajadores. La cultura laboral define la esencia de la institución y al mismo tiempo da una imagen corporativa al resto de la sociedad, es parte constituyente de la misma, por lo cual la responsabilidad es aún mayor: aportar no sólo eficacia productiva a sus usuarios, sino también generar recursos humanos capacitados para contribuir al bienestar integral de la sociedad. La calidad humana de los trabajadores, siempre influye por sobre los lineamientos estratégicos de la organización, en la constitución de una satisfactoria e íntegra cultura laboral.

Capítulo VI

Anejos

1

Instrumento Recolector de datos

Cuestionario

La Secretaría Ministerial de Educación de la Quinta región, en coordinación con la Universidad de Valparaíso y a través de un equipo de seminaristas de la carrera de Trabajo Social, realizará un estudio diagnóstico, cuyo objetivo esencial es identificar la cultura laboral presente al interior de la institución. De esta manera, se podrán orientar esfuerzos, hacia el fortalecimiento del recurso humano; participante activo y principal de las labores desempeñadas al interior de la organización.

De esta manera, su aporte adquiere especial relevancia, al contestar las preguntas formuladas a continuación:

| Departamento | Cargo | Años en la Institución |
|------------------------|------------------------|-------------------------------|
| () | () | () |

Para cada afirmación seleccione, con una marca visible, sólo una de las siguientes respuestas:

- (A) Totalmente de acuerdo.
- (B) Parcialmente de acuerdo.
- (C) Parcialmente en desacuerdo.
- (D) Totalmente en desacuerdo

| (A) Totalmente de acuerdo. (B) Parcialmente de acuerdo. (C) Parcialmente en desacuerdo. (D) Totalmente en desacuerdo | A | B | C | D |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| Los trabajadores se comprometen con la institución | | | | |
| Las autoridades de esta organización piensan que las personas son desmotivadas y hay que controlarlas constantemente. | | | | |
| Los trabajadores se desempeñan adecuadamente sin la necesidad de recibir órdenes continuas. | | | | |
| Los trabajadores procuran ahorrar en el uso de los recursos institucionales | | | | |
| Los trabajadores consideran interesante la labor que realizan | | | | |
| El personal cumple con las labores encomendadas dentro de los plazos establecidos | | | | |
| Los Jefes se comunican con los trabajadores, atendiendo sus opiniones y sugerencias. | | | | |
| Los trabajadores se identifican con la misión de la institución | | | | |
| Los trabajos realizados por el personal satisfacen los requerimientos de los superiores | | | | |
| Los trabajadores están informados sobre los reglamentos que rigen el trabajo en la institución | | | | |
| Los Jefes se limitan a dar órdenes y controlar | | | | |
| Los trabajadores conocen la misión de la institución | | | | |
| Los trabajadores realizan su trabajo a conciencia. | | | | |
| Si el personal sabe hacer su trabajo no tiene necesidad de seguir estudiando | | | | |
| Los jefes promueven clima de cooperación en el personal | | | | |
| En esta organización el personal sabe que no será despedido por cualquier motivo. | | | | |
| Los trabajadores participan dando ideas o proponiendo cambios | | | | |
| Es importante que la institución exprese su reconocimiento hacia sus trabajadores | | | | |
| La institución se preocupa por el bienestar del trabajador y su familia | | | | |
| El espacio físico en el cual se trabaja, cuenta con las comodidades básicas. | | | | |

2

Entrevistas Realizadas
Informantes Claves

2.1.- Augusto Núñez Martínez, Dirigente Andime, Asociación de Funcionarios del Ministerio de Educación, Departamento de Administración

Buenas Tardes, Gracias por recibirnos y por acceder a contestar esta entrevista. Las preguntas serán enmarcadas bajo el contexto del Seminario de Título de la carrera de Trabajo Social, de la Universidad de Valparaíso. Estamos realizando un estudio diagnóstico sobre la cultura laboral presente al interior de la Institución. Quisiéramos saber parte de sus experiencias y conocimientos respecto a diversos temas, que serán de gran ayuda para el bienestar integral de los trabajadores y de la institución en general. Los resultados de este estudio, servirán de base para futuras mejoras institucionales, en lo referente a las condiciones de trabajo y por supuesto, a las relaciones interpersonales.

Entrevistador: ¿Cuál es su nombre?

entrevistado: Mi nombre es Augusto Núñez Martínez.

E: ¿Cuál es el cargo que ocupa dentro de la institución?

e: Administrativo del área de recursos humanos.

E: ¿Hace cuanto tiempo trabaja en la institución?

e: Cumplí treinta años.

E: Entonces tiene bastante conocimiento de la historia de la institución, ¿ nos puede contar datos que maneje respecto al tema?

e: Sí, mira, los orígenes de esto son las antiguas coordinaciones de educación, en el año 72 más o menos se crearon las coordinaciones regionales de educación y esas tenían que ver con los departamentos locales de educación, las direcciones provinciales y los sectores educacionales, cuando todos los establecimientos educacionales pertenecían al ministerio.

Después, como en el año 74, se crearon las Secretarías Ministeriales de educación y desde ahí hasta la fecha hemos tenido alrededor de 7 u 8 Secretarios Ministeriales, algunos con una duración de dos años otros de diez o cuatro y así.

Pero, ¿qué es lo que hacíamos antes?, administrábamos todo lo que tenía que ver con los colegios, porque dependían del Ministerio directamente. Ahora los profesores dependen de los establecimientos particulares subvencionados y la gran mayoría de los establecimientos municipales.

El Ministerio ahora no tiene establecimientos educacionales a su cargo, ninguno, es por eso que el volumen de gente que trabajaba acá antes era alrededor de 350 personas, además todo este edificio era nuestro, ahora está dividido en dos sectores, uno de la municipalidad y el otro es ce nosotros.

E: ¿Qué departamentos de la municipalidad funcionan ahí?

e: El Serplac, la dirección de obras y un Juzgado.

E: ¿Y por qué pasó esto?

e: Por la municipalización de los establecimientos educacionales, que pasaron a depender de los DAE.

Además se dio la creación de muchos establecimientos educacionales subvencionados, entonces el Ministerio dejó de ser el administrador de los establecimientos, ahora dicta las políticas y entrega subvención, no administra colegios y bueno... una vez que se municipalizaron los colegios la dotación en la Secretaría bajó, ahora somos como 100 o 110 personas, no más.

E :Desde la práctica, ¿ Qué visión tiene Ud. del cumplimiento de la reglamentación que rige el trabajo en la institución?

e: El cumplimiento es riguroso, tenemos varios organismos de control interno, como la unidad de auditoría y los mismos controles que ejercen los jefes de departamentos.

Tenemos un plan anual que cumplir de actividades, uno que es el PAS, plan anual de supervisión, y otro que es el PMG, plan de mejoramiento de gestión, ambos normados, regulados, normados que se cumplan en un porcentaje en un determinado tiempo, además tenemos el control de la contraloría general de la república para normar y cumplir con lo que está estatuido, así que se cumplen las cosas.

E: Desde su ingreso a la fecha, ¿El ambiente laboral se ha mantenido o ha experimentado cambios significativos?

e: Yo creo que no significativos, pero sí se han manifestado cambios, porque esto es como los matrimonios, a veces se está bien o a veces mal y así.

Los climas organizacionales dependen mucho de las personas. Uno no viene a la oficina a hacer amigos, pero viene a tener buena comunicación y buena relación laboral con los compañeros de trabajo y eso está claro.

Hemos tenido acá estudios de clima organizacional, por varias instituciones, se han creado dentro de la misma organización movimientos para mejorar el clima y ahí queda.

Pero sí ha habido un empeño para que el clima funcione adecuadamente, para que la gente venga a trabajar agradada.

E: Y, ¿Se ha llegado a alguna conclusión en estos estudios?

e: Sí, ha llamado la atención la distancia que existe entre las jefaturas y las personas, pero las jefaturas mayores, no las menores.

Pero también es por la rotativa de las jefaturas mayores.

E: ¿Se trata de un problema de comunicación?

e: No de comunicación, de retroalimentación, pero el problema no es mayor y la organización sigue funcionando igual.

E: ¿Existen dentro de la institución, personas que se destacan más que otras por condiciones o aptitudes personales?

e: Sí, hay personas que realmente se destacan, pero también hay otras que hacen que se destacan, cuentan el cuento que se destacan, por ejemplo es normal encontrar personas que tú les preguntas ¿cómo estás? Y te dicen: tapado de pega, y no es tan así, como también es posible encontrar otras que trabajan silenciosamente y sí, son destacados.

Hay otros que se destacan porque aportan más allá de lo que se les exige.

Yo creo que esta Secretaría se destaca en general, por el equipo humano con el que cuenta, entonces que alguien se destaque es difícil.

Cuando nosotros tratamos el tema de las calificaciones de los trabajadores, un 99% obtiene el diez, entonces todos debieran ser desatacados desde eses punto de vista, más objetivo.

E: Si bien todos los trabajadores obtienen esta puntuación, ¿Es tan así en la realidad?

e: Es que objetivamente, no existe otra forma de calificar, lo otro sería algo subjetivo mío. Normalmente nosotros no sabemos lo que hace el otro de al lado, sobretodo en relación con otros departamentos.

E: ¿Existe una pauta para la evaluación?

e: Sí.

E: ¿Quién la elabora?

e: La crea el ejecutivo y lo aprueba el legislativo.

E: ¿Cree Ud. que la institución se distingue en ciertos rasgos de otros organismos públicos?

e: Se diferencia porque nosotros damos servicio, es un ministerio social, se supone que junto al ministerio de salud debiéramos ser los de mayor cobertura.

Además contamos con profesionales de calidad y hartos en cantidad también.

E: ¿Cuáles son los valores que Ud. distingue en la institución o en el equipo de trabajo?

e: El capital humano, los conocimientos adquiridos y la capacidad de los profesionales para capacitarse constantemente.

E: ¿Al interior de los equipos de trabajo, es posible distinguir creencias que condicionen el desarrollo de las actividades laborales?

e: No, nada, eso no existe, para nada, no se da.

E: ¿Cree Ud. que los trabajadores se sienten respaldados por la institución?

e: Sí de todas maneras, te lo digo yo, sí absolutamente.

E: ¿Cree Ud. que la institución brinda las posibilidades suficientes para el desarrollo laboral de los trabajadores?

e: Ahí se cumple con los beneficios básicos. Estamos trabajando ahora entre gremio y autoridad para poder otorgar mayores beneficios a los trabajadores, como por ejemplo becas para el trabajador y sus hijos. Porque ahí hay una cojera en este ministerio, que es el de educación.

Imaginate no hay becas propias para los trabajadores del servicio.

E: Respecto a las condiciones físicas de trabajo, ¿Cree Ud. que ésta brinda las comodidades básicas para el desarrollo de las labores?

e: Aquí tenemos buena infraestructura, pero debiera ser mejor, no es mala la que hay, pero debiera ser mejor.

Hay ciertas dependencias que están más privilegiadas que otras, pero en general no es malo, yo diría que la infraestructura es buena, porque ustedes ven que contamos con buenos computadores, buenas oficinas, buenos escritorios, no digo óptimos, digo buenos.

E: ¿Cuántos baños hay?

e: Hay uno de varones y uno de damas, arriba, con varios baños pequeños dentro, pero además hay varios chiquitos al interior, como en la oficina del Secretario por ejemplo.

E: Casino...

e: No tenemos, pero tenemos sala multiuso que cuenta con todo el equipamiento de una cocina y la gente trae su comida y la calienta y come ahí, porque es cómoda.

E: ¿Tienen bono de colación o cheque restorán?

e: No, no tenemos.

E: ¿Tienen extractores de aire?

e: Sólo en la sala multiuso y en las salas de reuniones.

E: Y la amplitud de espacios...

e: No, está bien, mira, yo acá estoy trabajando con una persona, pero para mi eso no es hacinamiento, sólo falta hacer un mapeo y una redistribución de los espacios, pero en general bien.

2.2.- Juan Olegario Rojas González, Administrativo Unidad de Apoyo a la transversalidad, Departamento de Educación.

Buenas Tardes, Gracias por recibirnos y por acceder a contestar esta entrevista. Las preguntas serán enmarcadas bajo el contexto del Seminario de Título de la carrera de Trabajo Social, de la Universidad de Valparaíso. Estamos realizando un estudio diagnóstico sobre la cultura laboral presente al interior de la Institución. Quisiéramos saber parte de sus experiencias y conocimientos respecto a diversos temas, que serán de gran ayuda para el bienestar integral de los trabajadores y de la institución en general. Los resultados de este estudio, servirán de base para futuras mejoras institucionales, en lo referente a las condiciones de trabajo y por supuesto, a las relaciones interpersonales.

Entrevistador: ¿Cuál es su nombre?

entrevistado: Juan Olegario Rojas González

E: ¿Qué cargo ocupa dentro de la institución?

e: Estoy a cargo de la unidad de apoyo a la transversalidad en lo que se refiere a algunos temas específicos, como la transversalidad en lo que dice relación con ciudadanía, convivencia y desarrollo humano, que son tres líneas que tenemos nosotros, *mmm*, bueno, aunque también yo apoyo en seguridad y otras cosas que van apareciendo, como el medio ambiente, que estamos trabajando en lo que es la educación para el desarrollo sustentable. Osea, son todas las líneas que están fuera del ámbito curricular estable.

E: Y... ¿Hace cuanto tiempo que trabaja en esta institución?

e: Bueno, yo soy uno de los más antiguos acá, cuando recién se hacía el edificio yo ya estaba acá, me sacaron del Liceo nocturno N° 2 donde yo trabajaba como profesor y me destinaron a la Secretaría de Educación para crear la oficina de Relaciones Públicas de acá, porque yo soy profesor del Estado y periodista, entonces cree la oficina de Relaciones Públicas en donde trabajé hasta el año pasado y luego me cambiaron acá al departamento de educación.

E: Entonces Ud. Tiene bastante conocimiento de la historia institucional...

e: Sí, bastante, mucho.

E: ¿Nos puede contar algo de esto?

e: Yo legué a la calle Prat, después a este edificio llegué cuando lo estaban construyendo, y fui viendo que llegó mucha gente, algunos por el empleo mínimo, algunos se fueron, otros se quedaron y yo los vi a todos, algunos llegaron de colegios y ahora....., bueno está llegando mucha gente de afuera del ambiente educacional, muchos psicólogos, ingenieros, asistentes sociales. Antes prácticamente toda nuestra planta estaba constituida por personas que eran profesores, ya sea de colegios o liceos.

E: Y... ¿La institución siempre estuvo constituida por tres departamentos?

e: *Mmmm...*, bueno partimos con tres y había uno más, del cual nosotros somos casi herederos, que es el departamento de educación extraescolar y había también otro departamento, que era el departamento de cultura, que hace parece ya dos años, no me acuerdo muy bien, se desestructuró y se fue a formar parte del Ministerio de Cultura, pero eso era parte nuestra también, osea nosotros teníamos un departamento encargado de este tema de....cultura.

E: ¿Qué visión tiene Ud. del cumplimiento de la reglamentación que rige a los trabajadores?

e: Bueno yo pienso que...., bueno..., nosotros nos regimos por el estatuto administrativo, que es un estatuto que rige, en el fondo, a todos los funcionarios del Estado.

Nosotros tenemos la suerte que la gente de carrera normalmente no infringe la ley, cuando hemos tenido casos de esa naturaleza son casos de gente que ha llegado después, pero de los que somos antiguos, casi por una cosa valórica, más que *mmmm...*, mira la norma lo que hace es mantener la ética, si uno mantiene la ética no necesita normas, el hombre se pone normas, porque sólo algunas personas necesitan que se las den.

Nosotros, los antiguos, por ejemplo, nosotros, si tenemos que hacer clases, no porque te pagan, ni porque necesitamos la plata, es secundario eso, lo hacemos porque nos gusta, porque queremos la profesión y queremos hacer un mundo mejor.

Dentro de la normativa que está acá, nosotros la cumplimos normalmente, en general. Hay gente que escapa a esa norma, pero es un porcentaje menor, acá por ejemplo uno no gana plata, no se hace rico, tampoco es pobre, pero esto uno lo hace con amor, sino mejor que no lo hiciera, y esto siempre lo repito.

E: ¿Esa diferencia se marca con los profesionales nuevos?

e: Mira, si me pides tu la opinión, *mmmm...*, yo te diría que sí, creo que los jóvenes por ejemplo nos comparan a nosotros, ellos preguntan ¿cuánto ganan ustedes? Yo tengo 34 años de servicio y cualquiera puede ver mi tarjeta y yo llego todos los días a las ocho y entro un cuarto

para las nueve, entonces ahí está la diferencia, hay mensajes que uno entiende, aunque es una percepción, puede que yo tenga la visión de los viejos, porque a cierta edad cuando uno no puede dar malos ejemplos, da buenos consejos, entonces yo ya estoy dando buenos consejos.

E: Desde su ingreso a la fecha: ¿El ambiente laboral se ha mantenido o ha experimentado cambios significativos?

e: Sí, ha habido cambios, porque se rige por las personas

A mi juicio hay una fluctuación entre lo que se debe, que es una cosa estructurada y por otro lado lo que se quiere hacer.

Nosotros acá hemos tenido altibajos, por ejemplo hemos tenido un paso muy importante con el Secretario actual, en la parte afectiva y anímica, porque el sabe ser líder, sabe guiar, es una percepción mía, que comparten muchos colegas.

Hemos tenido en otras ocasiones otros líderes que no han sido de las mismas características, lo que ha afectado la parte humana, porque cuando hay una persona que disocia al grupo, hay un afán competitivo que se crea, un miedo colectivo.

Yo creo que en el corto plazo, Don Cristián Rojo ha sido muy positivo, en el plano personal por ejemplo, mi padre falleció y él se ha preocupado y se nota, él siempre se preocupa, y son detalles, pero en latín esto se dice, "*mínima, máxima es*", osea, lo pequeño se hace grande.

E: En la realización de tareas cotidianas ¿Existen trabajadores que se destacan más que otros?

e: Sí, hay gente muy positiva aquí, que trabaja y realmente se destaca, muy, muy positiva y nosotros los colegas nos damos cuenta, aunque también existen los que no son positivos.

Por ejemplo una de las observaciones que tenemos nosotros siempre aquí, es que cuando tenemos una ceremonia, hay un grupo de personas que son fácilmente identificables, los que no voy a nombrar, porque nuevamente en latín: "*nómina, odiosa sum*", osea los nombres son peligrosos. *Mmmm...*, bueno estas personas no se involucran en las ceremonias, pero sí salen a asomarse por las ventanas y critican a la ceremonia que se está haciendo, y yo se los he dicho, pero no se van a sumar, porque están en una situación ecléctica, que están como que se asoma, como que se esconde, entonces no se involucran, pero no lo veo con maldad, sólo que están ahí paraditos y sin ganas.

En cambio, hay otras personas muy entusiastas, que participan y entusiastas de verdad, con ganas. Yo te voy a decir, así como te decía que no tengo una visión muy positiva de los jóvenes, que igual reconozco las cosas buenas, como un grupo de jóvenes que trabaja acá que

son extraordinarios, que siempre están dispuestos a ayudar, simpáticos, yo les llamo la patrulla juvenil, y son muy positivos.

No siempre hay que hacer las cosas bien porque hay que hacerlas, quizás serio y sin confundir la seriedad con la amargura, que es algo que pasa mucho en Chile.

E: ¿Cree Ud. que la institución se distingue en algunos rasgos de otros organismos que son públicos?

e: Sí, y es algo que se vio en la simulación de tsunami, creo que a pesar de algunos embates que hemos tenido, como la municipalización, la educación tiene muchos valores, en general, por ejemplo, en lo del tsunami, ¿quiénes fueron los que mejor trabajaron?, la educación, yo lo vi, el liceo Valparaíso, que le llaman "la legión extranjera" y un montón de nombres, no importa, pónganle todo el calificativo negativo, pasaron ordenaditos, no como los demás que andaban en ambiente festivo.

Por lo tanto yo creo que la educación es una institución que funciona bastante mejor que otras todavía, y por lo tanto, la Seremi sí se distingue.

E: ¿Cuáles son los valores que Ud. reconoce en la institución?

e: *Mmmm*, yo creo que el hecho de que cuando hay alguien que se afecta, igual la gente se preocupa, hay una cohesión, pero no es algo que se da siempre, porque la misma conformación del edificio lo impide.

Pero por lo general la gente se preocupa, en lo que puede por las otras.

E: ¿Esto se da a nivel de departamentos?

e: Eso es un problema, porque no hemos logrado....., se juntan todos en alguna desgracia a algo así, pero no se ha perpetrado, porque después se vuelve al grupito y a juntarse y todo.

Pero esto se da por lo mismo por la distribución de los espacios, pero nada más.

Últimamente, el Seremi ha logrado uniformar los departamentos, actualmente hay más igualdad, gracias a él.

E: Al interior de los equipos de trabajo ¿es posible distinguir ciertas creencias que condicionan el ambiente laboral?

e: No, para nada, no, *mmm.....*, no en ningún caso.

E: Respecto al ambiente laboral, ¿Cree UD. que sus compañeros se sienten respaldados por la institución?

e: Sí, creo que sí, osea yo creo, pero me imagino que mis compañeros también.

E: ¿Los trabajadores se sienten respaldados por sus dirigentes?

e: En general sí, porque ellos han conseguido algunas cosas para la gente, y sí..., en general sí. Ahora, siempre hay excepciones, por ejemplo, yo mismo en la última premiación no recibí nada y me sentí un poco mal, pero después entendí que nada que ver con la representación... ¿ves?

E: ¿Brinda la institución las oportunidades suficientes para el desarrollo laboral de cada trabajador o sólo cuentan con lo básico?

e: En general yo creo que sí, pero no existe un parámetro para ver quienes lo merecen y quienes no. Por ejemplo una de las cosas que se han hecho a nivel de ministerio son las pasantías al extranjero, pero después no preguntaban a la gente que se hacía, que es lo mínimo que se puede hacer, ver que pasó después.

Si yo mando a alguien al extranjero para que aprenda, después le pregunto: ¿qué has hecho?, si nosotros le estamos pagando, el Estado de Chile le paga, entonces..... ¿cómo le devuelve eso a la educación?

Entonces me parece que sí se dan las posibilidades, pero no es siempre justo, eso es un grave problema. Lo que es equitativo no siempre es justo, pero cuidado, porque hay que ganárselo un poco.

E: Pasando a otro tema. Respecto las condiciones físicas de trabajo ¿Cree Ud. que este lugar asegura un desempeño de calidad en los trabajadores?

e: No, yo creo que no..... de todas maneras no.

Mira, este edificio era íntegramente pensado para una entidad, que es la Escuela Normal, para educar a docentes, a profesores. Después fue hecho para centro de perfeccionamiento

docente, por lo tanto no estaba diseñado para oficina, y luego quedó como oficina, como la Seremi imagínate ¡toda la manzana ocupada con oficinas!

De repente, se cortó por la mitad, al otro lado está la municipalidad y acá estamos nosotros, hay un sólo baño abajo, entonces si queremos ir tenemos que bajar por ejemplo.

Entonces un edificio que fue hecho, conformado arquitectónicamente, ahora es compartido, lo que completa para la misma organización, los espacios son pequeños porque la misma cantidad de personas tuvimos que acomodarnos, entonces falta mucho todavía en este plano.

2.3.- Héctor Vilugrón Núñez, Coordinador Unidad de Programas Transversales, ex Jefe Departamento Educación.

Buenas Tardes, Gracias por recibirnos y por acceder a contestar esta entrevista. Las preguntas serán enmarcadas bajo el contexto del Seminario de Título de la carrera de Trabajo Social, de la Universidad de Valparaíso. Estamos realizando un estudio diagnóstico sobre la cultura laboral presente al interior de la Institución. Quisiéramos saber parte de sus experiencias y conocimientos respecto a diversos temas, que serán de gran ayuda para el bienestar integral de los trabajadores y de la institución en general. Los resultados de este estudio, servirán de base para futuras mejoras institucionales, en lo referente a las condiciones de trabajo y por supuesto, a las relaciones interpersonales

Entrevistador: ¿Cuál es su nombre?

entrevistado: Héctor Vilugrón Núñez.

E: Y, ¿Su cargo?

e: Bueno... yo estoy como coordinador de programas transversales, pero he estado más de un año a cargo, como jefe del departamento de educación, subrogante. Hora ya estoy a punto de jubilar si, me voy el próximo mes, estoy preparando todo, entregando parte de mi trabajo.

E: ¿Hace cuando se incorporó a la institución?

e: ¿A educación?

E: Sí

e: Yo me incorporé el año 60, con 46 años de servicio.

E: ¿Todo ese tiempo ha estado acá?

e: No, trabajé primero en escuelas, empecé en escuelas de Quilpue, en la escuela experimental Carlos Van Buren, lo que pasa es que yo aparte de ser profesor normalista, tengo especialización en educación física, así que siempre he estado enfocado acá a programas de deporte.

E: Entonces conoce bastante la Institución.... ¿Maneja datos de su historia que nos pueda contar?

e: Si, yo la conozco prácticamente desde que se inició, en el gobierno militar se creó la secretaria ministerial de educación en Valparaíso, en el año 74, yo me incorporé en el 77. Ahora.... ¿En base a qué?, en ese momento se cambió la estructura.... digamos de tipo educacional, lo que organizaba todo, y habían antiguamente las organizaciones provinciales y después se crearon las Secretarías rápidamente tal que asumieron todo el trabajo y eso.... Y como no tenían lugar donde ubicarlos, se hizo un departamento en Valparaíso, pero posteriormente se cambió a otro local mejor, que es el que estamos ahora, que se creó con fondos del BID (Banco Interamericano del Desarrollo). Se creó esto en primer lugar para la escuela normal, pero como después dejó de funcionar, se dio paso a la Secretaría Ministerial de Educación...

E: Gracias, pasando a otro tema...desde su experiencia en esta institución..... ¿Que visión tiene del cumplimiento de las normas de trabajo acá?

e: Es que ahí lo que pasa es que nosotros nos regimos por el estatuto administrativo en general, y cada uno sabe sus obligaciones, entonces no hay problemas. Cuando ha habido algunas situaciones "x" que se salen de lo que corresponde, bueno ahí se ve, pero en lo general no pasa.

También tenemos la otra situación con respecto a la calificación personal, desde que se creó el sistema de calificaciones, se hizo que las personas se responsabilicen de sus propias funciones.

E: Ahora, ¿Desde su ingreso a la fecha, el ambiente laboral se ha mantenido o ha cambiado?

e: No, muchos cambios, desde que yo ingresé acá, el sistema era totalmente diferente, por ejemplo trabajábamos mucho, basados en la responsabilidad de cada uno, lamentablemente en mucho de este tipo de instituciones fiscales, uno aprende desde el trabajo mismo, se entregan las funciones hace esto, lo otro y uno le va dando el rodaje.

Ahora, eso no indica que no hay trabajo en equipo, en grupo, y se crea compromiso hoy en día mucho más que antes.

E: En ese sentido ¿Hay personas que se resaltan más que otros?

e: Sí, hay gente que tiene las condiciones y voluntad de hacer cosas, en cambio hay otras que sólo justifican su sueldo, o ni siquiera eso, pero sí, hay de todo, como en cualquier institución.

E: En esta, en particular: ¿Cómo es tomado el liderazgo por los compañeros?

e: No, es que el liderazgo nuestro viene impreso mucho en lo que se la misma estructura de la institución, en el fondo del mismo Ministerio de Educación, no hay mucha opción de liderazgo, salvo ciertas acciones concretas, como por ejemplo en algún trabajo diferente la programado, en determinadas acciones, como pasó con un colega de hacer un trabajo para el simulacro de tsunami, tuvimos que asumir un rol de intermediarios entre Oremi y la Secretaría y líderes a la vez, pero es ocasional.

E: ¿Cree Ud. Que la Secretaría se distingue de otros organismos públicos por algunos rasgos específicos?

e: Bueno yo creo que por las características propias de la educación nos tenemos que distinguir.

Nosotros estamos enfocados a la educación del futuro, entonces estamos muy bien definidos, por las políticas del Ministerio, que son distintas a las de otras instituciones.

Pero es en ese plano, en eso nos distinguimos en la temática que tiene nuestra misión.

E ¿Cuáles son los valores que rescata de la institución, o del grupo de trabajo?

e: Bueno, los valores yo los relaciono mucho con las personas. Ahora dentro de lo valores yo rescato la posibilidad que tienes tú de trabajar y desarrollarte propiamente tal como profesional, por el hecho de contar con gente que trabaje contigo, que muchas veces son más amigos que compañeros, esto porque pasamos mucho tiempo juntos. Nosotros llegamos a las ocho de la mañana, aunque nuestro horario es a las nueve, y pasamos harto tiempo juntos, nos vamos a veces como a las siete de la tarde, cuando debiera ser a las seis, en invierno llegamos de noche y nos vamos de noche, entonces convivimos mucho.

E: En esta relación... ¿Como conviven los departamentos?, ¿Existe relación solidaria o de competencia?

e: Yo te diría que solidaria, estamos prometiendo hacer un trabajo más armónico, para entregar un mejor servicio como ministerio, ¿ya?, pero requiere de la colaboración de otros departamentos. La base fundamental acá es el departamento de educación, pero los otros dos deben apoyarlo, para que funcione.

E: Dentro de los equipos de trabajo, ¿Es posible distinguir ciertas creencias?

e: No, esa etapa esta superada, eso no pasa, a mi no me tocado nunca por ejemplo que no pueda decir lo que pienso o que piense que no pueda decirlo en un momento dado, por el hecho de que las puertas están abiertas. Ahora depende de las personas, porque todos somos distintos, pero en general no.

E: Respecto al ambiente laboral, ¿Cree Ud. Que sus compañeros sienten respaldados e identificados por la institución?

e: Mmm..... sí, yo creo que sí, no sé todos, porque siempre va a haber disidentes, o gente que no se siente bien en ninguna parte, pero en general sí. Hay gente que está aquí por vocación pero hay otros que no, que no sienten la educación, acá no somos todos profesores, pero en general todos sentimos la educación y eso nos identifica.

E: ¿Cree Ud. Que la institución brinda las oportunidades suficientes para el desarrollo profesional de cada trabajador?

e: Especialmente este último tiempo se están entregando una cantidad de becas para el desarrollo de cada trabajador y existe eso, de hecho se da, lo mismo que las facilidades, en cuanto a la facilitación de horarios y todo.

E: Gracias. En otro aspecto, ¿Cómo evalúa Ud. las condiciones físicas de la institución?

e: Nosotros acá en el departamento de educación estamos haciendo un cambio, tenemos que adecuarnos, porque sabemos que no es óptimo, ha habido muchos problemas, pero bueno, no es terrible.

Mira, de partida acá antes había mucha más gente, hasta que las personas empezaron a jubilar, se han incorporado otras personas pero no en la cantidad en que salieron, así que se resiente el sistema, pero hay que adecuarlo y se está avanzando.

Indudablemente las condiciones físicas no son las óptimas, por ejemplo... *(Muestra un armario)*, de lo que ven ahí, hay gran cantidad de cosas que no están en uso y eso hay que ordenarlo, y ver distribución, ver relación con los otros departamentos, pero vamos, vamos...

2.4.- Begoña Arregui, Unidad de gestión, Departamento de planificación

Buenas Tardes, Gracias por recibirnos y por acceder a contestar esta entrevista. Las preguntas serán enmarcadas bajo el contexto del Seminario de Título de la carrera de Trabajo Social, de la Universidad de Valparaíso. Estamos realizando un estudio diagnóstico sobre la cultura laboral presente al interior de la Institución. Quisiéramos saber parte de sus experiencias y conocimientos respecto a diversos temas, que serán de gran ayuda para el bienestar integral de los trabajadores y de la institución en general. Los resultados de este estudio, servirán de base para futuras mejoras institucionales, en lo referente a las condiciones de trabajo y por supuesto, a las relaciones interpersonales

Entrevistador: ¿Cuál es su nombre?

entrevistada: Begoña Arregui.

E: ¿Qué cargo ocupa en la institución?

e: Yo soy la encargada de la unidad de gestión del departamento de planificación de la Secretaría Ministerial. Te voy a contar en que consiste....., yo tengo que ayudar a planificar las acciones. Todo lo que es un plan del año y después hacerle seguimiento.

E: ¿ Hace cuánto se incorporó a trabajar en la institución?

e: Hace 42 años.

E: Entonces tiene conocimiento de la historia de la institución, ¿Maneja datos relevantes acerca de ésta?

e: Yo tengo una trayectoria bien variada y distinta... yo vengo de Puerto Montt, empecé a trabajar en el año 65, trabajé directamente haciendo clases, pero después empecé a hacer supervisión, en el año 75... supervisión con personas, de talleres, de programas, etc.

Después me incorporé a supervisión donde trabajé hasta el 84. Ahí me vine para acá. Desde el 84 al 95 estuve en el departamento provincial de Valparaíso, del 96 al 97 estuve en el departamento de educación de acá, y desde el 98 en adelante estoy aquí en este departamento.

He hecho clases en básica en media y en la universidad, lo único que me falta es especial pero ahí no me metería, *mmm...* porque no es mi campo....Bueno y esa es mi trayectoria en educación, que es todo lo que manejo acerca de historia.

E: ¿Cree Ud. que se da cumplimiento de los reglamentos que rigen el trabajo dentro de la institución?

e: *Mmm...* Yo creo que se cumple, no como debería si, pero eso es porque somos humanos, ¿te fijas?...y quizás tiene que ver también con la definición de los roles, o por tradición, porque las cosas se hacen como siempre se han hecho, no como se deben hacer. Quizás falta un poco de conocimiento también, se desconoce la información, pero es algo que pasa en todos los niveles.

E: Desde su ingreso a la fecha ¿El ambiente laboral se ha mantenido o ha habido cambios significativos?

e: Yo creo que se ha pasado por todo, porque todo varía... mira, desde que yo trabajo aquí *mmm...* depende mucho de las jefaturas, pero yo desde que estoy acá en este departamento no he tenido nunca problemas en cuanto al clima laboral. Quizás los problemas van más por el lado del sistema interno, de la información.

E: ¿Quizás en la comunicación?

e: Claro, a eso iba, falta de información, pero ni siquiera alcanzamos a tener roces nosotros como departamento, porque acá hay una excelente comunicación, pero no tenemos idea de lo que pasa en otros departamentos.

E: En la relación entre los departamentos, ¿existe competencia o colaboración?

e: No, ni la una ni la otra, *mmm...* hay un estanco, donde cada cual se mete en lo que tiene que hacer, tratando de hacerlo lo mejor posible, pero nos falta el trabajo interdepartamental, y nosotros como departamento de planificación hemos luchado mucho por esto, porque si alguien se atrasa en el trabajo por ejemplo, nos atrasamos todos, y esa es una situación es bastante grave aquí...Y no es por mala voluntad, sino yo creo que por una cuestión de tradición.

E: ¿Cómo ve Ud. la responsabilidad en los funcionarios?

e: Mira, en este departamento todos tienen claro lo que tienen que hacer, como todos tienen las tareas claritas, no hay, mayores problemas. Y.. en los otros departamentos... es un poco difícil opinar, pero según lo que me ha tocado ver, creo que nos falta agilidad funcional, nos falta agilidad en los procesos, nos falta mejorar en cuanto a los procedimientos, mejorar funciones, a todos. Hay departamentos que tienen mucha gente, otros con poca, hay departamentos que tienen gente realizando tareas simples y otras con tareas complejas, entonces yo creo que falta, pero más que en el trabajo, falta en cuanto a lo que es en las interedes en lo interdepartamental.

E: ¿Cómo ve Ud. el desarrollo de la motivación al interior de la organización?

e: Mira... desde mi punto de vista, yo creo que no se necesita mayor motivación cuando uno tiene las tareas claritas.

Existe un sistema de calificaciones que creo que no sirve, porque es absolutamente para todos iguales, y quizás motivaría si fuera más diferenciador, porque no todos pueden tener el diez, y yo no soy quien para decirlo pero es así.

Creo no todos son iguales, entonces es muy difícil, yo creo que falta que te digan “sí, está bien hecha tu tarea”, que te feliciten, que te lo digan.

E: ¿Reconocimiento?

e: Sí, reconocimiento.

E: ¿No hay una cultura creada al reconocimiento?

e: La cultura sería el reglamento de calificaciones, pero como te dije, como está para todos igual, tampoco se transforma en reconocimiento, porque se transforma en algo normal, entonces no existe una cultura del reconocimiento.

E: No es habitual que los jefes expresen el reconocimiento, que digan: “bien, te felicito, está bien hecha tu tarea”

e: No, no existe eso, en general no, es posible que lo hagan con algunos, pero en general no, no se da. En toda la trayectoria que yo tengo por ejemplo, jamás he visto que los jefes lo hagan, no es habitual y es lo que corresponde hacer.

E: En el desarrollo de tareas cotidianas: ¿Existen funcionarios que se destacan más que otros por ciertas capacidades o aptitudes?

e: Sí, de todas maneras, y nosotros todos lo reconocemos, por ejemplo, el caballero que trabaja aquí en la oficina de al lado es un líder natural, como nuestro jefe trabaja mucho afuera, él asume muy bien y nos guía a todos. Pero, no necesitamos líder específicamente, cualquier duda, cualquier cosa, acudimos a él

E: ¿Cree Ud. que la institución se distingue en algunos rasgos de otros organismos que son públicos?

e: Sí, yo creo que por cosas buenas y por cosas malas, lo bueno es que somos una institución que entregamos asesoría en lo educacional a muchas personas, y es servicio de calidad, pero lo malo es que, a quienes no alcanzamos a atender, no alcanzamos no más y no alcanzamos y queda gente sin atender.

No nos alcanza el tiempo para atenderlos a todos, a los que podemos atender, los atendemos lo mejor posible, pero a los que no, no podemos.

Y esto es algo que debemos mejorar, porque así como el Servicio de Impuestos Internos puede entregar un certificado en un día, nosotros también debiéramos hacerlo, y ellos tienen más usuarios, porque es todo Chile y nosotros tenemos todos los estudiantes.

Y estamos mejorando el sistema, pero todavía nos falta.

E: ¿Cuáles son los valores que Ud. reconoce en el grupo de pares?

e: La responsabilidad, somos muy responsables, muy trabajadores, además somos solidarios, nos preocupamos por los compañeros, somos bastante amigables, además tenemos un jefe que nos deja ser, nos deja actuar, pero también nos controla, pero no nos atora... ¿te fijas?, está cerca, pero lejos, cree en nosotros, lo que es un reconocimiento implícito para nosotros. *Mmm...* Además, nosotros como departamento somos bastante unidos, nos juntamos, acá mismo en la sala multiuso, a veces organizamos algo y comemos, como sopaipillas por ejemplo u otra cosa, o hacemos reuniones y compartimos.

E: ¿Cree Ud. que el cambio constante de autoridad influye en la cohesión lograda?

e: *Mmm...* La verdad es que yo creo que los Seremis no tienen que ser muy líderes para adentro, tienen que ser, más líderes para afuera, esa es su misión...

Pero sí lo que yo creo que es importante y que falta, es un líder de confianza del Seremi, una persona que sea jefe acá adentro que esté sobre los jefes de departamento y que realice una reunión al mes para ver que es lo que está pasando.

Pero esto no es un problema de hoy, es de siempre, y esto podría ayudar a comunicarnos unos con otros y así colaborar.

E: Al interior de los equipos de trabajo ¿Es posible distinguir ciertas creencias que condicionen el ambiente laboral?

e: No, no existe eso, las cosas se dicen, no existe eso. Quizás acá la ventaja es que tenemos muchos profesionales distintos, lo que hace que nuestro vivir sea muy sano.

E: *¿De qué se encarga la asistente social acá?*

e: Entró ahora y va a trabajar conmigo acá en la unidad.

E: *¿Cómo ve Ud. la integración de profesionales nuevos con relación a los profesionales antiguos, de competencia o colaboración?*

e: Mmm... Como somos todos solidarios no les queda otra que ser solidarios, tal vez entran con algún nivel de competencia, pero se les quita luego, porque acá no hay competencia, yo todo lo que sé lo voy a entregar.

E: *Respecto al ambiente laboral ¿Cree Ud. que sus compañeros se sienten respaldados por la institución?*

e: No, sólo por el departamento, por lo que hemos hablado.

E: *¿Los trabajadores son representados por sus dirigentes gremiales?*

e: Sí, absolutamente.

E: *¿Cree Ud. que la institución brinda las oportunidades suficientes para el desarrollo profesional de cada trabajador o sólo cuenta con lo básico?*

e: No, no, mira... acá, el que quiere progresar se las arreglará como puede, el que quiere estudiar estudiará como puede, así como tú ves este librito que está aquí... es un magíster que estoy haciendo ahora, por mi cuenta.

E: *¿Y el programa de las 400 becas concursables?*

e: No, es que tú puedes concursar, pero concursar cualquier funcionario público a la beca Mideplan, así que no es muy útil, porque imagínate la cantidad de concursantes. Ahora... la Secretaría entrega capacitación, pero desde mi punto de vista son para lo que se quiere, pero no para lo que el servicio necesita. Por ejemplo, un curso de cocina, ¿para qué me va a servir acá en el servicio?, de nada, entonces esas cosas creo yo que se deben mejorar, porque en la línea de lo que es un servicio público es lo que corresponde, capacitar a los funcionarios para

que entreguen un mejor servicio, no para que una persona que trabaja detrás de un escritorio aprenda locución.

E: Por último, respecto las condiciones físicas de trabajo, ¿Cree Ud. que aseguran un desarrollo de calidad de los funcionarios?

e: No, ahí estamos mal nosotros, porque de hecho si tú te fijas, más allá hay una persona trabajando en un pasillo, entonces esa es una clara declaración de que falta, eso no puede pasar. Pero estamos a puertas de arreglarlo, porque siempre hay una forma de mejorar lo físico, pero eso no más, es solucionable.

3

Entrevista

Dr. Darío Rodríguez Mansilla

Darío Rodríguez Mansilla, Profesor Titular del Instituto de Sociología, de la Pontificia Universidad Católica de Chile, fue uno de los pioneros de la teoría de sistemas en nuestro país. Obtuvo su doctorado en la Universidad de Bielefeld, Alemania, bajo la supervisión de Niklas Luhmann, el más destacado representante de dicha teoría en sociología. Es autor de varios libros y numerosos artículos en las áreas de teoría social y sociología de las organizaciones, materia ésta última en la que es uno de los más conocidos especialistas en Chile

Buenos Días. En primer lugar le damos las gracias por recibirnos, ya que su experiencia y aportes al tema de la Cultura Organizacional, nos servirá de base y reflexión, para la realización de nuestro Estudio Diagnóstico, al interior de la Secretaría Ministerial de Educación, Valparaíso.

Entrevistador: ¿Cuáles son las diferencias que UD. distingue entre las empresas privadas y las públicas en Chile?

entrevistado: Lo que yo creo es que la postura privada se ha modificado enormemente acá en Chile fundamentalmente porque esta empresa, la privada, desde el año 75 se vio de repente con una competencia abierta, esto la obligó a cambiar Anteriormente, la cultura organizacional de las empresas siempre fue muy paternalista y burocrática, pero.....el problema de la apertura de los mercados en el año 75 de pronto hace que estas organizaciones que eran casi todas monopólicas o semimonopólicas , por lo que no tienen que pagar enormes impuestos, entonces eso significa que las empresas textiles, de muebles, de..... artefactos para el hogar , etc., etc., etc. , pusieran los precios de acuerdo a sus costos, osea ellos calculaban sus costos, ponían un margen de utilidad y así ponían los precios, por lo que podían ser muy ineficientes, no era un problema, de pronto se abren los mercados y estas empresas tienen que competir con productos que vienen desde afuera mas baratos y tienen que rápidamente ya empezar a incrementar su productividad y disminuir sus gastos y hubo cambios importantes en la empresa privada, tuvieron que modernizarse con una velocidad formidable y las que no lograron hacerlo.... que fueron muchas quebraron , osea... por ejemplo todas las empresas textiles. Entonces esto hizo que la modernización de las empresas privadas fuera anterior a las públicas.

Las empresas públicas se mantuvieron con una enorme burocracia. Recién con los gobiernos de la concertación comienza a producirse cierta modernización y la primera empresa en modernizarse diría yo es el INP, también se moderniza bastante Correos de Chile y también lo hace impuestos internos... y continúan, osea hasta el día de hoy sigue la modernización. Ahora, ¿que significa esto en el termino cultura?, en términos de cultura significa, primero para las empresas privadas que se acaba el empleo de por vida, el empleo se hace mucho más precario, hay despido de trabajadores contratación de trabajadores, según los ciclos del mercado, según halla un momento bueno o un momento malo, esto hace que..... además, para eliminar la burocracia se aplanan las estructuras, lo que hace difícil.... incluso aunque no sea despedida una persona, es muy difícil que esa persona pueda hacer una carrera dentro de la misma empresa, porque..... un profesional joven por ejemplo, que es contratado en un

puesto digamos menor dentro de lo que es lo que aspira, rápidamente si es eficiente, asciende relativamente rápido, al cabo de un año llega a jefe de departamento y sabe que no va a crecer mas, porque sabe que los gerentes no se van a mover, que están ahí y son pocos y no se van a mover, entonces él sabe que se quedó ahí y para no vegetar busca en otra parte, entonces los profesionales hoy en día se mueven mucho, entonces pasan dos años en un lado, tres en otro y así, se mueven mucho buscando oportunidades ya sea de mejores sueldos, o de renombre de la empresa o por oportunidades de satisfacción personal, se mueven mucho, ya no existe un profesional apenado a una empresa, ese profesional que llegaba a una empresa y se quedaba ahí afinzando, hasta que jubilaba, jubilaba ahí, pero en un puesto distinto al que llegó, porque siempre iba ascendiendo, iba teniendo otras oportunidades, y eso es un cambio muy importante en las culturas, son culturas que comienzan a saber que son precarias, todas las personas saben que tiene que cambiar entonces se compra menos la identidad con la empresa, se sienten menos la identidad con la empresa, se sienten menos parte de la empresa, porque saben que están ahí por un tiempo, hacen bien su trabajo, pero no se involucran.

Que pasa en la empresa pública....., en la empresa pública todavía está el tema de la carrera funcionaria, en la empresa pública es muy difícil que la persona se vaya, es muy difícil que la persona sea despedida, hay todavía una burocracia muy larga, de modo de que las personas cuentan los grados del 20, 22....., no se de que lado se cuenta, pero aún se aspira a eso, lo que hace que la movilidad sea menos, por lo que se hace poco atractiva la empresa pública para profesionales.

Algunas veces los profesionales jóvenes, algunos se interesan por la empresa pública fundamentalmente porque ahí se tienen oportunidades distintas de aprender, mas que en la empresa privada en cuanto a la envergadura de los proyectos, por ejemplo un ingeniero joven en construcción sale, y se dedica a trabajar un tiempo en el MOP, ¿por qué buscaría hacer esto?, porque ahí tiene oportunidad de experiencia en grandes obras como aeropuertos, carreteras etc. Y después se sale, porque ya sabe de grandes obras y se va a constructoras privadas, con posibilidades de crecer en otras cosas, quizás por el sueldo, por capacitación o por muchas otras que el mundo privado podría darle. Al contrario si se va primero a una constructora no lo van a poner en una gran obra, igual ocurre con los enólogos y muchos profesionales, ninguno aspira a la empresa pública para morir en ella, sólo lo hacen casi como una cosa de aprendizaje.

Un gran ejemplo es Servicio País, que resulta ser un gran atractivo para los jóvenes, pero no por plata, en el fondo ellos sienten que le están devolviendo algo al país, hay un sentimiento de nobleza ahí, pero no hay plata, se devuelve algo, es un acto de nobleza, pero igualmente no se quiere permanecer ahí nadie busca ascender en el servicio y llegar a ser su director, me entienden?, no es plata lo que se busca, ni el ascenso, hoy otras cosas son las que mueven.

Yo creo que la burocracia sigue siendo aún, una barrera muy importante como cultura en la pública, a diferencia de la burocracia en la empresa privada.

E: En un servicio descentralizado, donde las manifestaciones visibles de la cultura o artefactos culturales nacen a partir del organismo centralizado como es el caso de las secretarías y sus ministerios, ¿Cómo se desarrolla la propia identidad?

e: *Mmm...*, Sí, mira es posible, absolutamente, tiene que ver mucho con los líderes, hoy se necesitan líderes preparados, capaces de motivar, que se noten fuertemente identificados, inspirados, con ganas de hacer parte a los trabajadores, de involucrarlos..., además deben ser innovadores y carismáticos, para que el resto también logre inspiración. Como pasó con el INP, una institución que surge totalmente quebrada, ya desde sus inicios aparece como una organización *mmmm...* desvalida, esto por el tipo de conformación que tiene.

El INP, surge a través de la fusión de nueve cajas del antiguo sistema de cotización, esto en los años noventa, se suprime el sistema de las cajas y quienes no se afilian a las nuevas AFP, se mantienen en este sistema llamado INP. Nace con una pésima organización, la forma en que se creó llevó a la formación de una cultura dispersa y agobiada, con gente mal tratada, los funcionarios realmente se sienten agobiados, son lo que quedó de....., son de cierta forma mirados como lo que entorpece la modernidad, lo que quedó del pasado, en el fondo ellos mismos se sienten como un mal necesario. Sin embargo Marcos Lima, su nuevo director, logra a través de su estilo de liderazgo darle otro sentido, resignifica el trabajo, establece una mentalidad en la que los funcionarios realmente tienen una función, hay un cambio de pensamiento: *"nosotros le damos sentido a algo"*, se crea una nueva atmósfera, *"Ya que nos pagan mal al menos pasémoslo bien"*, *"la labor que hacemos es importante, ayudamos a personas más pobres que nosotros"*. Entonces se dota a este trabajo sin sentido de un tremendo sentido de la admiración, a través de la abnegación.

Por ejemplo los profesores primarios en Chile son muy mal pagados, algunos trabajan en las selvas del sur, con el barro hasta el cuello, pero continúan, porque hay nobleza, porque saben que si no lo hacen habrá niños sin oportunidad de aprender a leer y escribir, se hace por abnegación, no se hace por el sueldo, que es una porquería, no les pagan bien, pero lo hacen, lo hacen porque quieren, porque se sienten necesarios, porque son nobles, porque practican la abnegación. Lo que hizo Marcos Lima es darle motivación a su equipo, motivación para esto para sentirse útiles, necesarios, para desarrollar un sentimiento de nobleza y abnegación. En el 99 el INP, gana el premio nacional a la calidad, entonces se puede, aunque no es fácil, por se necesita un líder convencido y convincente.

E: En el libro “Gestión Organizacional”, se sostiene que las relaciones laborales de los chilenos están pasando de un enfoque personalizado a uno impersonal, afirmando que el primero es cada vez una forma sin mayor contenido. ¿Cómo influye esto en la construcción de una cultura organizacional en la que se desea hacer parte al trabajador del cumplimiento de las metas de la empresa?

e: Claro las personas no están actualmente interesadas en hacerse parte de la empresa, lo que no significa sin embargo que la cultura no se produzca, ya que igualmente las personas se vinculan. De una u otra forma hay convivencia, igualmente, eso es innegable, las personas interactúan.

Las dos cosas se pueden conciliar, para esto como empresa debo buscar que los trabajadores me apoyen, bueno dando vida a las cosas, importancia a los proyectos, dando tareas atractivas, desafiantes.

Hoy las personas no se enamoran de la organización, no aspiran a morir en ellas, como los pololos, sabiendo que la estadía es pasajera no se enamoran, igual que los pololos que se empezaran para termina, no empezarán, si es pasajero no se enamora, se enamora cuando se va a hacer una inversión, cuando hay un proyecto, algo a futuro, pero no por nada. En las empresas si se sabe que luego se irá, hay que hacer que la persona se sienta parte de cosas importantes, para que aún sabiendo que se irá, haga las cosas con interés, con ganas, con sentimiento, con fuerza.

Lo que actualmente buscan las personas es ascender, pero esto puede ser en distintas partes, no tiene porque ser en una misma organización, pueden empezar en una parte haciendo algo y jubilar en otra en algo mucho más elevado, se busca también aprender, “partí haciendo algo en una parte y terminé de jefe en otra, aprendí”. Se busca actualmente que las personas se sientan parte de cosas importantes.

Es necesario que las personas no digan estuve dos años en una empresa, no, sino que deben decir “estuve en... haciendo, realizando”, no solamente estar, sino hacer, sentirse parte de... por ejemplo, en una empresa de telefonía, los trabajadores deben sentir que fueron parte del nacimiento de la telefonía móvil, “yo estuve en telefónica para el nacimiento de la telefonía móvil, fui parte de.....”, y no: “pasé por ahí apretando botones de un computador y ni siquiera supe lo de la telefonía móvil, me enteré por la tele” si se estuvo siempre encerrado en una oficina y no se enteró entonces no hay bases para la cultura

E: En una sociedad en la que el nivel educacional es cada vez más alto, el individualismo crece proporcionalmente, ¿Es posible mantener la cohesión en un grupo de trabajo?

e: Si, *mmm...* sí de todas maneras, porque el individualismo no va en contra, el individualismo es una postura que no tiene porque tener siempre una connotación negativa, no siempre.... Ojo, a veces puede ser una postura simplemente, sin connotación, una forma.

La cohesión por su parte, no es homogeneidad, "seamos todos iguales". Puede ser ayuda, complementariedad, por ejemplo Uds. que son Asistentes Sociales, hay cosas que no saben y pueden trabajar con un sociólogo y un economista y cohesionarse, ayudarse, complementarse, cohesionarse para..., lo que no quiere decir que estén pegados, igualmente pueden vivir individualmente, sin necesidad de matar al otro o perjudicarlo, pueden ser individualista, velar por sus propias oportunidades.

Ustedes mismas que hoy realizan este trabajo juntas, y tienen mucho compañerismo y se ayudan..... y se suplen, mañana buscarán trabajo separadas y velaran por el bienestar propio primero, hay individualismo, pero no es malo, es normal, necesario.

El individualismo no tiene porque ser negativo, es mirar por uno, si bien pueden cohesionarse con el grupo, pueden crecer y lo harán y no tienen porqué matar al resto.

4

Resumen

Normativas Secretaría regional

Ministerial

4.1.- Ley del Estatuto Administrativo

| | |
|-----------------------------|-------------------------|
| Identificación de la Norma: | LEY-18834 |
| Fecha de Publicación: | 23.09.1989 |
| Fecha de Promulgación: | 15.09.1989 |
| Organismo: | MINISTERIO DEL INTERIOR |
| Última Modificación: | LEY-19921 20.12.2003 |

La junta de gobierno de Chile ha dado aprobación al siguiente proyecto de ley

Título I

Normas Generales

Artículo 1°.- Las relaciones entre el Estado y el personal de los Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y de los servicios públicos centralizados y descentralizados creados para el cumplimiento de la función administrativa, se regularán por las normas del presente Estatuto Administrativo, con las excepciones que establece el inciso segundo del artículo 18 de la ley N° 18.575.

Artículo 2°.- Los cargos de planta o a contrata sólo podrán corresponder a funciones propias que deban realizar las instituciones referidas en el artículo 1°. Respecto de las demás actividades, aquéllas deberán procurar que su prestación se efectúe por el sector privado.

Artículo 3°.- Para los efectos de este Estatuto el significado legal de los términos que a continuación se indican será el siguiente:

- a) Cargo público: Es aquél que se contempla en las plantas o como empleos a contrata en las instituciones señaladas en el artículo 1°, a través del cual se realiza una función administrativa.
- b) Planta de personal: Es el conjunto de cargos permanentes asignados por la ley a cada institución, que se conformará de acuerdo a lo establecido en el artículo 5°.
- c) Empleo a contrata: Es aquél de carácter transitorio que se consulta en la dotación de una institución.
- d) Sueldo: Es la retribución pecuniaria, de carácter fijo y por períodos iguales, asignada a un empleo público de acuerdo con el nivel o grado en que se encuentra clasificado.
- e) Remuneración: Es cualquier contraprestación en dinero que el funcionario tenga derecho a percibir en razón de su empleo o función, como, por ejemplo, sueldo, asignación de zona, asignación profesional y otras.
- f) Carrera funcionaria: Es un sistema integral de regulación del empleo público.

Artículo 4°.- Las personas que desempeñen cargos de planta podrán tener la calidad de titulares, suplentes o subrogantes.

Artículo 5°. Para los efectos de la carrera funcionaria, cada institución sólo podrá tener las siguientes plantas de personal: de Directivos, de Profesionales, de Técnicos, de Administrativos y de Auxiliares.

Artículo 8°.- Todo cargo público necesariamente deberá tener asignado un grado y un sueldo de acuerdo con la importancia de la función que se desempeñe.

Artículo 9°.- Los empleos a contrata durarán, como máximo, sólo hasta el 31 de diciembre de cada año. Salvedad de prórroga con al menos 30 días de anticipación.

Artículo 10.- Podrá contratarse sobre la base de honorarios a profesionales y técnicos de educación superior o expertos en determinadas materias, cuando deban realizarse labores accidentales y que no sean las habituales de la institución, mediante resolución de la autoridad correspondiente. Del mismo modo se podrá contratar, sobre la base de honorarios, a extranjeros que posean título correspondiente a la especialidad que se requiera.

Además, se podrá contratar sobre la base de honorarios, la prestación de servicios para cometidos específicos, conforme a las normas generales. Las personas contratadas a honorarios se regirán por las reglas que establezca el respectivo contrato y no les serán aplicables las disposiciones de este Estatuto.

Artículo 11.- para ingresar a la Administración del Estado será necesario cumplir los siguientes requisitos:

- g) Ser ciudadano;
- h) Haber cumplido con la ley de reclutamiento y movilización
- i) Salud compatible
- j) No haber cesado un cargo público por descalificación
- k) No estar inhabilitado, o condenado por crimen o simple delito
- l) Nivel educacional exigido

Artículo 13.- La provisión de los cargos se efectuará mediante nombramiento o promoción. El nombramiento o promoción se resolverá por los Ministros, Intendentes o Gobernadores, respecto de los empleos de su dependencia, y por los jefes superiores en los servicios públicos regidos por este Estatuto, con excepción del nombramiento en los cargos de la exclusiva confianza del Presidente de la República.

TITULO II

De la Carrera Funcionaria

Párrafo 1° del Ingreso

Artículo 15.- El ingreso a los cargos de carrera en calidad de titular se hará por concurso público y procederá en el último grado de la planta respectiva, salvo que existan vacantes de grados superiores a éste que no hubieren podido proveerse mediante promociones.

Artículo 18.- El concurso será preparado y realizado por un comité de selección, conformado por el jefe o el encargado de personal y por quienes integran la junta central o regional.

Párrafo 3º LEY 19882

De la Capacitación

Artículo 21.- Se entenderá por capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias.

Artículo 28.- Todos los funcionarios, incluido el personal a contrata, deben ser calificados anualmente.

Artículo 30.- La calificación se hará por la Junta Calificadora.

Artículo 31.- La Junta Calificadora será presidida por el funcionario de más alto nivel jerárquico que la integre.

Artículo 36.- La Junta Calificadora adoptará sus resoluciones teniendo en consideración, necesariamente,

la precalificación del funcionario hecha por su Jefe Directo, incluyendo las anotaciones de mérito o demérito existentes en la hoja de vida.

Artículo 37.- Son anotaciones de mérito aquéllas destinadas a dejar constancia de cualquier acción del empleado que implique una conducta o desempeño funcionario destacado.

Artículo 38.- Son anotaciones de demérito aquéllas destinadas a dejar constancia de cualquier acción u omisión del empleado que implique una conducta o desempeño funcionario reprochable.

Artículo 41.- Los acuerdos de la Junta deberán ser siempre fundados y se anotarán en las Actas de

Calificaciones que, en calidad de Ministro de Fe, llevará el Secretario de la misma, que lo será el Jefe de Personal o quien haga sus veces.

Artículo 46.- Con el resultado de las calificaciones ejecutoriadas, las instituciones confeccionarán un escalafón disponiendo a los funcionarios de cada grado de la respectiva planta en orden decreciente conforme al puntaje obtenido. En caso de producirse un empate, los funcionarios se ubicarán en el escalafón de acuerdo con su antigüedad.

Párrafo 5º LEY 19882

De las Promociones

Artículo 48.- La promoción se efectuará por concurso interno en las plantas de directivos de carrera, profesionales, fiscalizadores y técnicos y por ascenso en el respectivo escalafón en las plantas de administrativos y de auxiliares, o en las equivalentes a las antes enumeradas. En los respectivos concursos internos podrán participar los funcionarios que cumplan con las siguientes condiciones:

- a) Estar en posesión de los requisitos exigidos para el desempeño del respectivo cargo;
- b) Encontrarse calificado en lista N°1, de distinción, o en lista N°2, buena, y
- c) Encontrarse nombrado en los tres grados inferiores al de la vacante convocada, cuando los postulantes correspondan a la misma planta y de los tres grados inferiores, cuando lo sean de una distinta.

En estos concursos se podrá adoptar el siguiente procedimiento:

- a.- En la convocatoria, deberán especificarse los cargos, las funciones a desempeñar y la localidad en la que estará ubicada la vacante a encasillar.
- b.- Los funcionarios, en un solo acto, deberán postular a una o más de las plantas del servicio sin especificar cargos o grados determinados dentro de ellas.
- c.- La provisión de los cargos vacantes de cada planta se efectuará, en cada grado, en orden decreciente, conforme al puntaje obtenido por los postulantes.
- d.- Las vacantes que se produzcan por efecto de la provisión de los cargos conforme al número anterior, se proveerán, de ser posible, en acto seguido, como parte del mismo concurso y siguiendo iguales reglas.
- e) En caso de producirse empate, los funcionarios serán designados conforme al resultado de la última calificación obtenida, y en el evento de mantenerse esta igualdad, decidirá el jefe superior de servicio.

Artículo 49.- El ascenso es el derecho de un funcionario de acceder a un cargo vacante de grado superior en la línea jerárquica de la respectiva planta, sujetándose estrictamente al escalafón.

Artículo 50.- Serán inhábiles para ser promovidos los funcionarios que:

- a) No hubieren sido calificados en lista de distinción o buena en el período inmediatamente anterior;
- b) No hubieren sido calificados durante dos períodos consecutivos;
- c) Hubieren sido objeto de la medida disciplinaria de censura, más de una vez, en los doce meses anteriores de producida la vacante
- d) Hubieren sido sancionados con la medida disciplinaria de multa en los doce meses anteriores de producida la vacante.

Artículo 51.- Un funcionario de la planta de Auxiliares tendrá derecho a ascender a un cargo de la Planta de Administrativos, gozando de preferencia respecto de los funcionarios de ésta, cuando se encuentre en el tope de su planta, reúna los requisitos para ocupar el cargo y tenga un mayor puntaje en el escalafón que los funcionarios de la planta a la cual accede.

TITULO III

De las Obligaciones Funcionarias

Párrafo 1° Normas Generales

Artículo 55.- Serán obligaciones de cada funcionario:

- a) Desempeñar personalmente las funciones del cargo en forma regular y continua, sin perjuicio de las normas sobre delegación;
- b) Orientar el desarrollo de sus funciones al cumplimiento de los objetivos de la institución y a la mejor prestación de los servicios que a ésta correspondan;
- c) Realizar sus labores con esmero, cortesía, dedicación y eficiencia, contribuyendo a materializar los objetivos de la institución;
- d) Cumplir la jornada de trabajo y realizar los trabajos extraordinarios que ordene el superior jerárquico;
- e) Cumplir las destinaciones y las comisiones de servicio que disponga la autoridad competente;
- f) Obedecer las órdenes impartidas por el superior jerárquico;
- g) Observar estrictamente el principio de la probidad administrativa regulado por la ley N° 18.575 y demás disposiciones especiales;
- h) Guardar secreto en los asuntos que revistan el carácter de reservados en virtud de la ley, del reglamento, de su naturaleza o por instrucciones especiales;
- i) Observar una vida social acorde con la dignidad del cargo;
- j) Proporcionar con fidelidad y precisión los datos que la institución le requiera relativos a situaciones personales o de familia, cuando ello sea de interés para la Administración, debiendo ésta guardar debida reserva de los mismos;
- k) Denunciar ante el Ministerio Público, o ante la policía si no hubiere fiscalía en el lugar en que el funcionario presta servicios, con la debida prontitud, los crímenes o simples delitos y a la autoridad competente los hechos de carácter irregular de que tome conocimiento en el ejercicio de su cargo;
- l) Rendir fianza cuando en razón de su cargo tenga la administración y custodia de fondos o bienes, de conformidad con la Ley Orgánica Constitucional de la Contraloría General de la República, y
- m) Justificarse ante el superior jerárquico de los cargos que se le formulen con publicidad, dentro del plazo que éste le fije, atendidas las circunstancias del caso.

Artículo 56.- En el caso a que se refiere la letra f) del artículo anterior, si el funcionario estimare ilegal una orden deberá representarla por escrito, si el superior la reitera en igual forma, aquél

deberá cumplirla, quedando exento de toda responsabilidad, la cual recaerá por entero en el superior que hubiere insistido en la orden.

Artículo 58.- Serán Obligaciones especiales de las autoridades y jefaturas las siguientes:

- a) Ejercer un control jerárquico permanente del funcionamiento de los órganos y de la actuación del personal de su dependencia, extendiéndose dicho control tanto a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los fines establecidos, como a la legalidad y oportunidad de las actuaciones;
- b) Velar permanentemente por el cumplimiento de los planes y de la aplicación de las normas dentro del ámbito de sus atribuciones, sin perjuicio de las obligaciones propias del personal de su dependencia, y
- c) Desempeñar sus funciones con ecuanimidad y de acuerdo a instrucciones claras y objetivas de general aplicación, velando permanentemente para que las condiciones de trabajo permitan una actuación eficiente de los funcionarios.

Párrafo 2° de la Jornada de Trabajo

Artículo 59.- La jornada ordinaria de trabajo de los funcionarios será de cuarenta y cuatro horas semanales distribuidas de lunes a viernes, no pudiendo exceder de nueve horas diarias.

Artículo 60.- El jefe superior de la institución, el Secretario Regional Ministerial o el Director Regional de servicios nacionales desconcentrados, según corresponda, podrá ordenar trabajos extraordinarios a continuación de la jornada ordinaria, de noche o en días sábado, domingo o festivos, cuando hayan de cumplirse tareas impostergables. Los trabajos extraordinarios se compensarán con descanso complementario. Si ello no fuere posible por razones de buen servicio, aquéllos serán compensados con un recargo en las remuneraciones.

Artículo 62.- El descanso complementario destinado a compensar los trabajos extraordinarios realizados a continuación de la jornada, será igual al tiempo trabajado más un aumento del veinticinco por ciento.

En el evento que lo anterior no fuere posible, la asignación que corresponda se determinará recargando en un veinticinco por ciento el valor de la hora diaria de trabajo.

Artículo 63.- Los empleados que deban realizar trabajos nocturnos o en días sábado, domingo y festivos deberán ser compensados con un descanso complementario igual al tiempo trabajado más un aumento de cincuenta por ciento.

Artículo 68.- Cuando destinen a un funcionario a laborar en otra localidad este debe ser notificado con 30 días de anticipación. Si su cónyuge trabajase regida por el presente estatuto, con residencia en una misma localidad, uno de ellos no podrá ser destinado a un empleo con residencia distinta, sino mediante su aceptación, a menos que ambos sean destinados a un mismo punto simultáneamente.

Artículo 70. Los funcionarios no podrán ser designados en comisión de servicio, durante más de tres meses, en cada año calendario, tanto en el territorio nacional como en el extranjero. El límite señalado en el inciso anterior, no será aplicable en el caso de funcionarios designados en

comisión de servicio para realizar estudios en el país o en el extranjero hayan sido o no hayan sido beneficiados con una beca.

Artículo 73.- La subrogación de un cargo procederá cuando no esté desempeñado efectivamente por el titular o suplente.

Artículo 74.- En los casos de subrogación asumirá las respectivas funciones, por el solo ministerio de la ley, el funcionario de la misma unidad que siga en el orden jerárquico, que reúna los requisitos para el desempeño del cargo.

Artículo 75.- No obstante, la autoridad facultada para efectuar el nombramiento podrá determinar otro orden de subrogación, en los siguientes casos:

- a) En los cargos de exclusiva confianza, y
- b) Cuando no existan en la unidad funcionarios que reúnan los requisitos para desempeñar las labores correspondientes

Párrafo 5° de las Prohibiciones

Artículo 78.- El funcionario estará afecto a las siguientes prohibiciones:

- a) Ejercer facultades, atribuciones o representación de las que no esté legalmente investido, o no le hayan sido delegadas;
- b) Intervenir, en razón de sus funciones, en asuntos en que tengan interés él, su cónyuge, sus parientes consanguíneos hasta el tercer grado inclusive o por afinidad hasta el segundo grado, y las personas ligadas
 - a él por adopción;
- c) Actuar en juicio ejerciendo acciones civiles en contra de los intereses del Estado o de las instituciones que de él formen parte, salvo que se trate de un derecho que atañe directamente al funcionario, a su cónyuge o a sus parientes hasta el tercer grado de consanguinidad o por afinidad hasta el segundo grado y las personas ligadas a él por adopción.
- d) Intervenir ante los tribunales de justicia como parte, testigo o perito, respecto de hechos de que hubiere tomado conocimiento en el ejercicio de sus funciones, o declarar en juicio en que tenga interés el Estado o sus organismos, sin previa comunicación a su superior jerárquico;
- e) Someter a tramitación innecesaria o dilación los asuntos entregados a su conocimiento o resolución, o exigir para estos efectos documentos o requisitos no establecidos en las disposiciones vigentes;
- f) Solicitar, hacerse prometer o aceptar donativos, para terceros;
- g) Ejecutar actividades, ocupar tiempo de la jornada de trabajo o utilizar personal, material o información reservada o confidencial del organismo para fines ajenos a los institucionales;
- h) Realizar cualquier actividad política dentro de la Administración del Estado o usar su autoridad, cargo o bienes de la institución para fines ajenos a sus funciones;

- i) Organizar o pertenecer a sindicatos en el ámbito de la Administración del Estado; dirigir, promover o participar en huelgas, interrupción o paralización de actividades, totales o parciales, en la retención indebida de personas o bienes, y en otros actos que perturben el normal funcionamiento de los órganos de la Administración del Estado;
- j) Atentar contra los bienes de la institución, cometer actos que produzcan la destrucción de materiales, instrumentos o productos de trabajo o disminuyan su valor o causen su deterioro, y
- k) Incitar a destruir, inutilizar o interrumpir instalaciones públicas o privadas, o participar en hechos que las dañen.

Párrafo 6° de las Incompatibilidades

Artículo 79.- En una misma institución no podrán desempeñarse personas ligadas entre sí por matrimonio, por parentesco de consanguinidad hasta el tercer grado inclusive, de afinidad hasta el segundo grado, o adopción, cuando entre ellas se produzca relación jerárquica.

TITULO IV

De los Derechos Funcionarios

Párrafo 1° Normas Generales

Artículo 83.- Todo funcionario tendrá derecho a gozar de estabilidad en el empleo y a ascender en el respectivo escalafón, salvo los cargos de exclusiva confianza; participar en los concursos; hacer uso de feriados, permisos y licencias; recibir asistencia en caso de accidente en actos de servicio o de enfermedad contraída a consecuencia del desempeño de sus funciones, y a participar en las acciones de capacitación, de conformidad con las normas del presente Estatuto. Asimismo, tendrá derecho a gozar de todas las prestaciones y beneficios que contemplen los sistemas de previsión y bienestar social en conformidad a la ley de protección a la maternidad, de acuerdo a las disposiciones del Título II, del Libro II, del Código del Trabajo.

Artículo 84.- Los funcionarios tendrán derecho, además, a ser defendidos y a exigir que la institución a la cual pertenezcan persiga la responsabilidad civil y criminal de las personas que atenten contra su vida o su integridad corporal, con motivo del desempeño de sus funciones, o que, por dicho motivo, los injurien o calumnien en cualquier forma.

Párrafo 2° De las Remuneraciones y Asignaciones

Artículo 88.- Los funcionarios tendrán derecho a percibir por sus servicios las remuneraciones y demás asignaciones adicionales que establezca la ley, en forma regular y completa.

Artículo 89.- Las remuneraciones se devengarán desde el día en que el funcionario asuma el cargo y se pagarán por mensualidades iguales y vencidas.

Artículo 90.- Las remuneraciones son embargables hasta en un cincuenta por ciento, por resolución judicial ejecutoriada dictada en juicio de alimentos o a requerimiento del Fisco o de la institución a que pertenezca el funcionario, para hacer efectiva la responsabilidad civil proveniente de los actos realizados por éste en contravención a sus Obligaciones funcionarias.

Artículo 91.- Queda prohibido deducir de las remuneraciones del funcionario otras cantidades que las correspondientes al pago de impuestos, cotizaciones de seguridad social y demás establecidas expresamente por las leyes.

Artículo 93.- Los funcionarios tendrán derecho a percibir las siguientes asignaciones:

- f) Pérdida de caja
- g) Movilización
- h) Horas extraordinarias
- i) Cambio de residencia
- j) Viático, pasajes, u otros análogos, cuando corresponda, en los casos de comisión de servicios y de cometidos funcionarios, y
- k) Otras asignaciones contempladas en leyes especiales.

Párrafo 3° de los Feriados

Artículo 97.- Se entiende por feriado el descanso a que tiene derecho el funcionario, con el goce de todas las remuneraciones durante el tiempo y bajo las condiciones que más adelante se establecen.

Artículo 98.- El feriado corresponderá a cada año calendario y será de quince días hábiles para los funcionarios con menos de quince años de servicios, de veinte días hábiles para los funcionarios con quince o más años de servicios y menos de veinte, y de veinticinco días hábiles para los funcionarios con veinte o más años de servicio.

Artículo 99.- El funcionario solicitará su feriado indicando la fecha en que hará uso de este derecho, el cual no podrá en ningún caso ser denegado discrecionalmente.

Artículo 102.- El funcionario que ingrese a la Administración del Estado no tendrá derecho a hacer uso de feriado en tanto no haya cumplido efectivamente un año de servicio.

Párrafo 4° de los Permisos

Artículo 103.- Se entiende por permiso la ausencia transitoria de la institución por parte de un funcionario en los casos y condiciones que más adelante se indican

Artículo 104.- Los funcionarios podrán solicitar permisos para ausentarse de sus labores por motivos particulares hasta por seis días hábiles en el año calendario, con goce de remuneraciones.

Artículo 105.- El funcionario podrá solicitar permiso sin goce de remuneraciones:

- a) por motivos particulares, hasta por seis meses en cada año calendario, y
- b) para permanecer en el extranjero, hasta por dos años.

Párrafo 5° de las Licencias Médicas

Artículo 106.- Se entiende por licencia médica el derecho que tiene el funcionario de ausentarse o reducir su jornada de trabajo durante un determinado lapso, con el fin de atender al restablecimiento de su salud.

Párrafo 6° de las Prestaciones Sociales

Artículo 109.- En caso de que un funcionario fallezca, el cónyuge sobreviviente, los hijos o los padres, en el orden señalado, tendrán derecho a percibir la remuneración que a éste correspondiere, hasta el último día del mes en que ocurriere el deceso.

Artículo 110.- El funcionario que se accidentare en actos de servicio o se enfermare a consecuencia o con ocasión del desempeño de sus funciones tendrá derecho a obtener la asistencia médica correspondiente hasta su total recuperación.

Artículo 111.- Si se declarare la irrecuperabilidad del funcionario con motivo de un accidente en acto de servicio o por una enfermedad producida por el desempeño de sus funciones, éste tendrá derecho, cualquiera sea el tiempo servido, a una pensión equivalente a aquella que hubiere percibido en las mismas circunstancias de encontrarse cotizando en el Instituto de Normalización Previsional.

Los beneficiarios de pensiones de sobrevivencia de un funcionario que falleciere a consecuencia de un accidente en acto de servicio o por una enfermedad producida a consecuencia del desempeño de dichas funciones, tendrán derecho por partes iguales a una pensión de viudez u orfandad en su caso. La pensión será equivalente al setenta y cinco por ciento de la que le habría correspondido al causante si se hubiera incapacitado como consecuencia del accidente o de la enfermedad.

Artículo 112.- Los funcionarios tendrán derecho a afiliarse a los Servicios de Bienestar, en los casos y condiciones que establezcan sus estatutos.

Artículo 113.- El funcionario tendrá derecho a asignaciones familiares y maternas, de acuerdo con la legislación vigente.

TITULO V

De la Responsabilidad Administrativa

Artículo 116.- Los funcionarios podrán ser objeto de las siguientes medidas disciplinarias:

- a) Censura;
- b) Multa;
- c) Suspensión del empleo desde treinta días a tres meses,
- d) Destitución.

Las medidas disciplinarias se aplicarán tomando en cuenta la gravedad de la falta cometida y las circunstancias atenuantes o agravantes que arroje el mérito de los antecedentes.

Artículo 117.- La censura consiste en la reprensión por escrito que se hace al funcionario, de la cual se dejará constancia en su hoja de vida, mediante una anotación de demérito de dos puntos en el factor de calificación correspondiente.

Artículo 118.- La multa consiste en la privación de un porcentaje de la remuneración mensual, la que no podrá ser inferior a un cinco por ciento ni superior a un veinte por ciento de ésta.

Artículo 118 A.- La suspensión consiste en la privación temporal del empleo con goce de un cincuenta a un setenta por ciento de las remuneraciones y sin poder hacer uso de los derechos y prerrogativas inherentes al cargo.

Artículo 119.- La destitución es la decisión de la autoridad facultada para hacer el nombramiento de poner término a los servicios de un funcionario.

Artículo 123.- El sumario administrativo se ordenará por el jefe superior de la institución, el Secretario Regional Ministerial o el Director Regional de servicios nacionales desconcentrados, según corresponda, mediante resolución, en el cual designará al fiscal que estará a cargo del mismo. El fiscal deberá tener igual o mayor grado o jerarquía que el funcionario que aparezca involucrado en los hechos.

Artículo 130.- En el curso de un sumario administrativo el fiscal podrá suspender de sus funciones o destinar transitoriamente a otro cargo dentro de la misma institución y ciudad, al o a los inculcados como medida preventiva.

TITULO VI

De la Cesación de Funciones

Artículo 140.- El funcionario cesará en el cargo por las siguientes causales:

- a) Aceptación de renuncia;

- b) Obtención de jubilación, pensión o renta vitalicia en un régimen previsional, en relación al respectivo cargo público;
- c) Declaración de vacancia;
- d) Destitución;
- e) Supresión del empleo;
- f) Término del período legal por el cual se es designado, y
- g) Fallecimiento.

Artículo 141.- La renuncia es el acto en virtud del cual el funcionario manifiesta a la autoridad que lo nombró la voluntad de hacer dejación de su cargo. La renuncia deberá presentarse por escrito y no producirá efecto sino desde la fecha en que quede totalmente tramitado el decreto o resolución que la acepte, a menos que en la renuncia se indicare una fecha determinada y así lo disponga la autoridad.

Artículo 143.- El funcionario que jubile, se pensione u obtenga una renta vitalicia en un régimen previsional, en relación al respectivo cargo público, cesará en el desempeño de sus funciones a contar del día en que, según las normas pertinentes, deba empezar a recibir la pensión respectiva.

Artículo 144.- La declaración de vacancia procederá por las siguientes causales:

- a) Salud irrecuperable o incompatible con el desempeño del cargo;
- b) Pérdida sobreviniente de alguno de los requisitos de ingreso a la Administración del Estado;
- c) Calificación del funcionario en lista de Eliminación o Condicional
- d) Por no presentación de la renuncia, según lo señalado en el artículo 142, inciso final.

TITULO VII

Extinción de la Responsabilidad Administrativa

Artículo 151.- La responsabilidad administrativa del funcionario se extingue:

- a) Por muerte. La multa cuyo pago o aplicación se encontrare pendiente a la fecha de fallecimiento del funcionario, quedará sin efecto;
- b) Por haber cesado en sus funciones, sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso final del artículo 141;
- c) Por el cumplimiento de la sanción, y
- d) Por la prescripción de la acción disciplinaria.

TITULO FINAL

Disposiciones Varias

Artículo 154.- Los funcionarios tendrán derecho a reclamar ante la Contraloría General de la República cuando se hubieren producido vicios de legalidad que afectaren los derechos que les confiere el presente Estatuto.

4.2.- Resumen Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública

- Identificación de la norma : DTO-1825
- Fecha de Publicación : 10.09.1998
- Fecha de Promulgación : 07.09.1998
- Organismo : MINISTERIO DEL INTERIOR;
SUBSECRETARIA DE
DESARROLLO REGIONAL Y
ADMINISTRATIVO

Aprueba reglamento de calificaciones del personal afecto al estatuto administrativo, ley número 18.834

Título I Disposiciones Generales

Artículo 1º.- El sistema de calificación tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo. Servirá de base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del servicio.

Artículo 2º.- Todos los funcionarios, incluido el personal a contrata, serán calificados anualmente en alguna de las siguientes listas:

- Lista N° 1, de Distinción;**
- Lista N° 2, Buena;**
- Lista N° 3, Condicional, y**
- Lista N° 4, de Eliminación.**

El jefe superior de la Institución será personalmente encargado de hacer cumplir este deber y deberá instruir a los trabajadores sobre dicho procedimiento y además a la oficina encargada del personal, se desarrolle en los plazos y según los procedimientos establecidos en el presente reglamento.

Artículo 3º.- El período objeto de calificación comprenderá doce meses de desempeño funcionario, desde el 1º de septiembre al 31 de agosto del año siguiente.

El proceso de calificaciones deberá iniciarse el 1º de septiembre y quedar terminado a más tardar el 30 de noviembre de cada año.

Artículo 4º.- Los jefes directos serán responsables de las precalificaciones que efectúen. La Institución será la responsable de capacitar anualmente a los precalificadores, calificadores, directores de las asociaciones de funcionarios y al personal, respecto de los procedimientos del sistema de calificaciones, plazos establecidos para el mismo, y respecto a criterios y políticas de la institución en materia de calificaciones. La citada capacitación deberá ser considerada en el respectivo programa de capacitación de la institución.

Artículo 5º.- No serán calificados el Jefe Superior de la institución, su subrogante legal, los integrantes de la junta calificadora central, los delegados del personal y los dirigentes de las asociaciones de funcionarios, salvo que los delegados y dirigentes antes mencionados lo solicitaren.

Título II Del proceso calificadorio

Párrafo 1º De la hoja de vida y de calificación:

Artículo 7º.- La hoja de vida y la hoja de calificaciones constituyen los elementos básicos del sistema de calificaciones. Además, como un instrumento auxiliar básico del sistema existirán informes de desempeño del funcionario, el que considerará una hoja de observaciones del funcionario.

Artículo 8º.- La hoja de vida es el documento en que se anotarán todas las actuaciones del empleado que impliquen una conducta o desempeño funcionario destacado o reprochable. Estará a disposición del trabajador y deberá dejarse constancia de la precalificación del funcionario.

Artículo 9º.- El jefe directo deberá notificar por escrito al funcionario acerca del contenido y circunstancia de la conducta que da origen a la anotación, dentro del plazo de tres días de ocurrida. El funcionario tiene 5 días de plazo para replicar lo ocurrido. Si el jefe directo rechaza la solicitud, deberá comunicarse por escrito en el plazo de cinco días a la unidad de personal, acompañando los fundamentos de su rechazo; si no se produjese tal comunicación se entenderá aceptada la solicitud del funcionario. Esta comunicación de rechazo deberá ir con copia a la respectiva Asociación de funcionarios, cuando el funcionario lo solicite expresamente.

Artículo 10.- Son anotaciones de mérito aquellas conductas o desempeños destacados, por parte del funcionario. Tal como, la adquisición de algún título u otra calidad especial relacionada con el servicio, cuando éstos no sean requisitos específicos en su cargo, como asimismo la aprobación de cursos de capacitación que se relacionen con las funciones del servicio, el desempeño de labores por períodos más prolongados que el de la jornada normal, la realización de cometidos que excedan de su trabajo habitual, la ejecución de tareas propias de otros funcionarios cuando esto sea indispensable, destacarse en forma permanente y excepcional por la calidad de los trabajos y la proposición de innovaciones que permitan mejorar el funcionamiento de la unidad o de la institución.

Artículo 11.- Son anotaciones de demérito aquellas destinadas a dejar constancia de cualquier acción u omisión del empleado que implique una conducta o desempeño funcionario reprochable, tal como: el incumplimiento manifiesto de obligaciones funcionarias, tales como

infracciones a las instrucciones y órdenes de servicio y el no acatamiento de las prohibiciones contempladas en la ley N° 18.834, y los atrasos en la entrega de trabajos.

Párrafo 2 De los factores de calificación

Artículo 12.- La calificación será regida por notas que irán;

Nota 9-10 óptimo Generalmente su desempeño excede los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.

Nota 7-8 bueno Su desempeño satisface completamente los requerimientos exigidos para el desarrollo del cargo.

Nota 5-6 satisfactorio Su desempeño generalmente satisface los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.

Nota 3-4 insuficiente Su desempeño es inferior a los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.

Nota 1-2 deficiente No cumple con los requerimientos que exige el desarrollo del cargo.

Artículo 15.- Los funcionarios serán ubicados en las listas de calificaciones de acuerdo con el siguiente puntaje:

| | |
|----------------------------------|-----------------------|
| Lista N° 1 de Distinción | 81,00 a 100 puntos. |
| Lista N° 2 Buena | 46,00 a 80,99 puntos. |
| Lista N° 3 Condicional | 30,00 a 45,99 puntos. |
| Lista N° 4 de Eliminación | 10,00 a 29,99 puntos. |

Artículo 16.- Los factores y subfactores que se evaluarán serán los siguientes:

1.- Rendimiento. Subfactores:

- a.- Cumplimiento de la labor realizada
- b.- Calidad de la labor realizada

2.- Condiciones personales. Subfactores

- a.- Interés por el trabajo que realiza
- b.- Capacidad para realizar trabajo en equipos

3.- Comportamiento funcionario

- a- Cumplimiento de normas e instrucciones
- b.- Asistencia y puntualidad

Párrafo 3° De las etapas del proceso calificadorio

Artículo 20.- El jefe directo precalificará al personal de su dependencia dentro del plazo de diez días a contar de la fecha en que le sean entregadas las hojas de vida. Debiendo notificar personalmente la precalificación, en el plazo de dos días contado desde el vencimiento del término antes mencionado.

Artículo 22.- La calificación será efectuada por la Junta Calificadora o por el jefe directo. En cada institución existirán Juntas Calificadoras Regionales que harán las calificaciones de sus funcionarios cuando el número de éstos en la región sea igual o superior a quince. Dichas Juntas estarán integradas por los tres funcionarios de más alto nivel jerárquico de la institución en la respectiva región y por un representante del personal elegido por éste.

Artículo 23.- El representante del personal, tanto titular como suplente, será elegido por todos los funcionarios afectos a calificación.

Artículo 25.- Se desempeñará como secretario de la Junta Calificadora el jefe de la respectiva unidad de personal o quien haga sus veces, el que además la asesorará técnicamente. A falta de éste, el secretario será designado por la Junta.

Artículo 26.- La Junta Calificadora será presidida por el funcionario de más alto nivel jerárquico que la integre.

Artículo 29.- Los acuerdos de la Junta deberán ser siempre fundados y se anotarán en las **Actas de Calificaciones** que, en calidad de ministro de fe, llevará el secretario de la Junta. Las funciones de los miembros de la Junta serán indelegables.

Párrafo 4 De los recursos

Artículo 32.- El funcionario tendrá derecho a apelar de la resolución de la Junta Calificadora.

Artículo 33.- El puntaje obtenido por la Junta calificadora, podrá mantenerse o subirse en ningún caso bajarse. La resolución se dará a conocer en un plazo de no mas de 15 días.

Artículo 34.- Si el funcionario continúa disconforme podrá apelar directamente a la Contraloría General de la República.

Párrafo 5º De los efectos de la calificación

Artículo 37.- El funcionario calificado por resolución ejecutoriada en lista 4 o por dos años consecutivos en lista 3, deberá retirarse del servicio dentro de los 15 días hábiles siguientes al término de la calificación.

Artículo 38.- Con el resultado de las calificaciones ejecutoriadas, las instituciones confeccionarán un escalafón disponiendo a los funcionarios de cada grado de la respectiva planta en orden decreciente conforme al puntaje obtenido. El funcionario que ascienda pasará a ocupar, en el nuevo grado, el último lugar, hasta que una calificación en ese nuevo grado, por un desempeño no inferior a seis meses, determine una ubicación distinta

Anótese, tómesese razón y publíquese.- RAUL TRONCOSO CASTILLO, Vic ep residente de la República.- Belisario Velasco Baraona, Ministro del Interior.

4.3.- Ley de la nueva Política de Administración de los Funcionarios Públicos

Identificación de la Norma: Ley 19882
Publicación: 23/06/2003
Promulgación: 11/06/2003
Organismo: Ministerio de Hacienda

La ley 19882 emana del Ministerio de Hacienda y es responsable de regular la nueva política de personal de los funcionarios públicos.

A continuación serán presentados los aspectos de esta ley que tengan relación con el organismo en estudio: la Secretaría Ministerial de Educación de la V Región.

Título I: Remuneraciones y otros Beneficios

Cada jefe de servicio definirá para los distintos departamentos de la organización las metas pertinentes al desarrollo de la misma, cuyos indicadores deberían vincularse con la misión institucional.

El cumplimiento de las metas será verificado por la organización centralizada, en este caso por el Ministerio de Educación.

Los funcionarios de las Secretarías Ministeriales podrán postular al programa de 400 becas concursables, ofrecidas por el gobierno para financiar estudios de pregrado y postítulo, acción tendiente a mejorar la calidad del personal y procurar la entrega de un mejor servicio.

Título II: Bonificación por Retiro:

Los funcionarios Públicos, incluidos los de las secretarías regionales, tienen derecho a una bonificación por retiro, equivalente a un mes de remuneración imponible por cada dos años de servicio en la institución (con un máximo de 9 meses), con el incremento de un mes en el caso de las mujeres.

Dicha bonificación es incompatible con cualquier otro beneficio de naturaleza similar.

Para financiar esta bonificación, existe un fondo, creado con un aporte de 1.4% de la remuneración mensual de cada funcionario.

Los recursos del fondo serán financiados por una entidad, encargada por licitación.

Título III: Dirección Nacional de Servicio Civil

La coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones de personal en los servicios de la Administración del Estado, están a cargo de la Dirección Nacional de Servicio Civil, servicio público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, a quien corresponde en su más amplio rango, participar en el diseño de las políticas de administración de personal del sector público, promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión del personal, además de realizar estudios sobre remuneraciones a fin de que éstos sirvan de base para realizar nuevas asignaciones.

Título IV: Sobre la Carrera Funcionaria.

Los cargos de jefe de departamento y los de niveles de jefaturas jerárquicas dentro de las instituciones del estado, se harán mediante concursos, en los que podrán participar los funcionarios de planta y de contrata de todos los ministerios y servicios públicos regidos por esta ley.

Existe un comité de selección, que como resultado del concurso propondrá a la autoridad facultada, los nombres de entre tres y cinco candidatos considerados calificados para el cargo.

A falta de candidatos idóneos una vez aplicado el procedimiento anterior, deberá llamarse a concurso público.

La permanencia en estos cargos será de tres años, pudiendo al término de este período resolver una prorroga por parte del jefe superior por igual periodo, o llamar a concurso.

En la convocatoria a concurso debe especificarse los cargos y funciones a desempeñar y la localidad donde se ubica la vacante.

Título V: Empleo a prueba.

Esta ley establece un sistema de empleo a prueba, como parte del proceso de selección para el ingreso de personal, cuya aplicación será optativa.

En caso de emplearse este instrumento se debe dar aviso anterior a los postulantes, además de establecerse un pronunciamiento de los factores y subfactores de calificación.

El personal a prueba se desempeñará con todos los derechos y obligaciones en las tareas correspondientes, al cargo vacante.

Una vez cumplido el periodo, el concursante será designado titular en el cargo.

4.4.- Bases Generales de la Administración del Estado

Identificación de la Norma: DFL-1;DFL-1-19653..
Fecha de Publicación: 17/11/2001
Fecha de Promulgación: 13/12/2000.
Organismo: Ministerio Secretaría General de la
Presidencia

Normas Generales:

✓ De la Administración del Estado:

El Presidente de la República ejerce el Gobierno y la Administración del Estado, la que estará constituida por los Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y los Organismos y Servicios públicos creados para esta misión.

Las Secretarías Regionales ministeriales, como los demás órganos de la administración del Estado, someterán su acción a la constitución y las leyes.

Como instituciones parte de la Administración del Estado, Las secretarías regionales, están al servicio de la persona humana, atendiendo al bien común, para lo que se debe cultivar los principios de responsabilidad, eficiencia, eficacia, coordinación, impulsión de oficio de probidad, transparencia y publicidad administrativa y garantizar la debida autonomía de la sociedad para cumplir sus fines, respetando el derecho de las personas.

En caso de cualquier error cometido por algún organismo de la Administración del Estado, el Estado será responsable, por lo que la autoridad y los respectivos jefes de departamentos de las instituciones deben velar por la eficiente e idónea administración de los medios y por el debido cumplimiento de la función pública, además de cumplir sus cometidos coordinadamente con otros organismos y propender a la unidad de acción.

En cuanto al cumplimiento de funciones de los organismos de la Administración del Estado, éstos actúan por iniciativa propia o a petición cuando la ley lo amerite, pero siempre procurando la simplificación de los trámites.

El cumplimiento de labores por parte de funcionarios públicos, estará controlada de manera permanente por autoridades y jefaturas, en el caso de las secretarías regionales, desde el propio ministro hacia las jefaturas descendentes. Control referido a la eficacia, eficiencia, legalidad y oportunidad de las actuaciones.

✓ En cuanto a la entrega de servicios:

Todo acto administrativo realizado por funcionarios de la Administración del Estado, es de carácter público, así como todo tipo de documento, por lo que éstos pueden ser requeridos libremente por terceros interesados.

✓ Personal de la Administración del Estado:

Todas las personas que cumplan con los requisitos, tendrán derecho de postular en igualdad de condiciones a empleos dentro de la Administración del Estado, siempre considerando que estarán sujetos a responsabilidad administrativa, sin perjuicio de la responsabilidad civil y penal que pueda afectarles.

Además, todo funcionario está impedido de ejercer actos políticos dentro de la institución.

✓ Organización y funciones de la Administración del estado:

Debido al carácter de instituciones de tipo descentralizadas de los órganos de la Administración del Estado, su representación judicial y extrajudicial corresponderá a sus máximos jefes, en el caso de las secretarías regionales, corresponderá al propio Secretario Regional, como persona de exclusiva confianza del Presidente de la República.

Este jefe gozará de estabilidad en el empleo, pudiendo cesar en él sólo por renuncia voluntaria, debidamente aceptada o por causal legal, basada en desempeño deficiente, en el incumplimiento de obligaciones, en la pérdida de requisitos para ejercer la función, término del periodo legal por el que fue designado. Todo sin perjuicio de la facultad del Presidente de la República de llamar a renuncia.

✓ Probidad Administrativa:

Los funcionarios de la Administración del Estado, deben mantener una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal del cargo, con prominencia del interés general sobre el particular.

En acuerdo a esto, no podrán ingresar a cargos dentro de la Administración del Estado.

- las personas que tengan contrato o cauciones ascendentes a 200 UTM o más con la institución.

- Las personas con calidad de parientes (hasta tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad), respecto de autoridades y funcionarios directivos del organismo.
- Las personas condenadas por crimen o simple delito.

No obstante lo precedente, todo funcionario perteneciente a la institución tiene derecho a ejercer libremente cualquier profesión o industria, comercio u oficio conciliable con su profesión.

✓ De la Declaración de Intereses:

Los secretarios Ministeriales de todas las carteras, deben presentar una declaración de intereses, dentro del plazo de treinta días, contados desde la asunción al cargo.

En la Declaración, debe contenerse la individualización de las actividades profesionales y económicas en que participe la autoridad. Debe ser pública actualizarse cada cuatro años, presentándose en tres ejemplares.

✓ Responsabilidad y Sanciones:

La infracción de las conductas exigibles a los funcionarios incurrirá en responsabilidad y traerá consigo sanciones específicamente en los casos siguientes:

- Uso de información reservada (en función del cargo), en beneficio del mismo o terceros.
- Hacer valer la posición funcionaria sobre otros para la obtención de beneficios.
- Empleo de dinero o bienes de la institución en provecho propio o de terceros.
- Ocupar tiempo, dinero, o personal de la institución, para fines ajenos al interés de ésta.
- Contravenir los deberes de eficiencia, eficacia y legalidad.

Índice Bibliográfico

- 1.- Rodríguez Mansilla, Darío, Gestión Organizacional: Elementos para su estudio, Ediciones Universidad Católica de Chile, Tercera Edición, Chile.

- 2.- Rodríguez Mansilla, Darío, 2005, Diagnóstico Organizacional, Coedición: Alfaomega-Ediciones Universidad Católica de Chile, Chile.

- 3.- Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2002, Desarrollo Humano en Chile, Nosotros los Chilenos: Un desafío Cultural, Edición PNUD, Chile.

- 4.- Lucas Marín Antonio y García Ruiz Pablo, 2002, Sociología de las Organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, España.

- 5.- Pastén Cordovez Fernando, 1993, Metodología de la Investigación Social, Edeval, Primera Edición, Chile.

- 6.- Alwin, Nydia, 1977, Un enfoque Operativo para la Metodología de Trabajo Social, Editorial Hvmanitas, Buenos Aires.

- 7.- Ander – Egg Ezequiel, 1990, Introducción a las técnicas de Introducción Social, Segunda Edición, Editorial Hvmanitas, Buenos Aires.

- 8.- Briones Guillermo, 1996, Metodología de la Investigación cuantitativa en las Ciencias Sociales, Instituto Colombiano para el fomento de la Educación Superior, Bogotá, Colombia.

- 9.- Castillo J, 1976, Sociología de la empresa, Editorial Uned, Madrid.

- 10.- Ley 18834 del Estatuto Administrativo, Documento Secretaría Ministerial de Educación, Región Valparaíso, Chile.

11.- Decreto 1825, Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública, Documento Secretaría Ministerial de Educación, Región Valparaíso, Chile.

12.- Ley 19882 de la nueva Política de Administración de los Funcionarios Públicos, Documento Secretaría Ministerial de Educación, Región Valparaíso, Chile.

13.- Decreto con Fuerza de Ley 19653, Bases Generales de la Administración del Estado, Documento Secretaría Ministerial de Educación, Región Valparaíso, Chile.

14.- Boletín Informativo del Ministerio de Educación, Revista Sacapuntas, Edición N° 3, Junio 2006, Santiago, Chile.

15.- Boletín Informativo del Ministerio de Educación, Revista Sacapuntas, Edición N° 4, Agosto, 2006, Santiago, Chile.

Páginas Virtuales

16. - Sitio Web, www.mineduc.cl.

17.- Sitio Web, www.gob.cl

18.- Sitio Web www.wikipwdia.es

19.- Sitio Web www.mnlibros.com.arg

20.-.- Loreto Marchant R, 2006, Ciencias Sociales Online, Factores Organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal, Volumen III, Universidad de Viña del Mar, Chile.