



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

LIDERAZGO DIRECTIVO,
CASO SERVICIO AGRICOLA Y GANADERO

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN
GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

FABIOLA MARITZA BARREDO HERRERA

PROFESOR GUIA:
ALVARO VÁSQUEZ VALDIVIA

MIEMBROS DE LA COMISION:
MARÍA PÍA MARTIN MUNCHMEYER
MARCELA GUAJARDO OLEA

SANTIAGO DE CHILE
2016

LIDERAZGO DIRECTIVO, CASO SERVICIO AGRICOLA Y GANADERO

El estudio de caso se inserta en la problemática de la incidencia de las habilidades directivas en el sector público, como un factor relevante en el desempeño de unidades de trabajo en los órganos del Estado.

El estudio de caso es una investigación aplicada a una oficina del Servicio Agrícola y Ganadero, en la que se produjo una situación de quiebre en las relaciones interpersonales entre el Jefe de la oficina y su equipo de trabajo durante el año 2012, la que fue superada con una intervención organizacional, de la que se obtuvo hallazgos de buenas prácticas factibles de ser consideradas en la gestión directiva a nivel de gobierno.

En este estudio, se analizó por medio de entrevistas a los actores involucrados en la situación de quiebre, en las que se les pidió describir, y cuando fuese pertinente, entregar su explicación respecto tanto al episodio que desencadenó el plan de intervención como de los eventos previos, contemporáneos y posteriores a dicho episodio. Sobre la base de las respuestas de los entrevistados, se construyó un relato del proceso de superación de la situación de quiebre. El análisis del relato se vinculó con los aspectos conceptuales asociados a los hallazgos, y consecuentemente, se hicieron recomendaciones sobre la gestión directiva a nivel gubernamental.

En el relato se detectó un aumento del nivel de estrés en los funcionarios de la oficina hasta llegar al punto de quiebre antes mencionado, momento en que se tomaron decisiones acertadas, para dar solución a la situación, logrando un cambio en el estilo de liderazgo, lo que no sólo permitió superar este quiebre, sino recuperar un equipo de trabajo comprometido y motivado, que a su vez se transformó en un ejemplo para otras oficinas sectoriales del SAG.

El análisis conceptual de los principales hallazgos se centró en la generación de una actitud efectiva de liderazgo; mejora de la comunicación con el equipo de trabajo; desarrollo de habilidades de resolución de conflictos, uso efectivo de los resultados de encuesta de clima laboral; y el apoyo institucional.

Si bien el caso estudiado es un hecho puntual, tanto las acciones realizadas como los respectivos efectos que acompañan al caso, son extrapolables a situaciones generales y replicables a otros equipos de trabajo del sector público.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis hijos, José Eduardo, María Teresa y Francisco Javier, quienes son mi inspiración.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco al Director Regional y al Jefe de Oficina Sectorial del SAG de la Región Metropolitana, quienes me permitieron realizar este estudio de caso.

A mi Jefe Don René Navarro, Jefe del Departamento de Personas, por su constante apoyo y orientación.

A CONICYT y su Programa de Becas de Formación de Capital Humano Avanzado, específicamente a Becas de Magíster en Chile para Funcionarios Públicos, por haber confiado en mí y darme la posibilidad de realizar este Magister.

Al Programa de Magister en Gestión y Políticas Públicas, del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, especialmente a su Directora María Pía Martín M, por motivarme a concluir este estudio.

A mi profesor guía, Don Álvaro Vásquez Valdivia, quien además de guiar mi estudio, me apoyo constantemente, dándome la seguridad que necesitaba para demostrar los conocimientos adquiridos durante el programa.

A mi Esposo, José Chamorro, por su apoyo y paciencia por el tiempo dedicado a este estudio.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. TRAMA	3
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	5
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
4. METODOLOGÍA	7
5. MARCO CONCEPTUAL	14
6. RELATO	26
7. ANÁLISIS DE HALLAZGOS	36
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFÍA	53

1. INTRODUCCIÓN

Llama la atención cómo resulta ser el comportamiento de los diferentes equipos de trabajo, dependiendo de las actitudes y características de su particular jefatura. Incluso al interior de la misma institución, donde la cultura organizacional es la misma a nivel nacional.

Esto es observable incluso en equipos que pertenecen al mismo departamento, donde las directrices del departamento son las mismas al igual que las condiciones generales y encontrando como única disimilitud, la jefatura intermedia que los lidera.

Las características que se observan y que se diferencian entre un equipo y otro, son entre otras, las relacionadas al *compromiso*, a la *pro actividad* y a la *motivación*. En general difieren en el comportamiento de sus miembros, entonces surge la pregunta ¿Cómo influyen las características de la jefatura de un equipo en el comportamiento, motivación y compromiso de sus miembros?

Esta inquietud me da pie para realizar una investigación en el Servicio Agrícola y Ganadero, SAG. Institución en la cual me desempeño hace 20 años, y donde sucedió un episodio que resultaba ser interesante y me podría ayudar a entender y explicar cómo se ven afectados los equipos de trabajo por las características de su jefatura. El episodio ocurrió en el segundo trimestre del año 2012, en una oficina sectorial del SAG, en cual se vivió una fractura en las relaciones interpersonales, entre funcionarios y la Jefatura de la Oficina Sectorial.

El propósito de este estudio, es poder entender y analizar el episodio mismo, pero más allá de explicar el episodio ocurrido, se busca contribuir al conocimiento y aprendizaje de situaciones similares, que permita extrapolar el análisis y recomendaciones de esta experiencia, y poder de esta forma ser consideradas en el diseño y aplicación de políticas institucionales de los Servicios Públicos, en lo relativo a la Gestión de Personas, tema que si bien ha sido relevado por los gobiernos de los últimos diez años, como uno de los ejes centrales de sus programas presidenciales, existe un espacio para desarrollar las competencias y habilidades de los directivos públicos.

En consecuencia, la motivación central de este estudio de caso es analizar una situación particular, donde identificar prácticas que conduzcan a generar

condiciones para un efectivo rol directivo, evitando conflictos que afectan los resultados en los equipos de trabajo.

2. TRAMA

El caso a investigar en este estudio, es un episodio particularmente interesante ocurrido a un pequeño equipo de trabajo de una oficina sectorial del Servicio Agrícola y Ganadero, que se origina en un ambiente problemático de Clima Laboral, que afectó las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo de trabajo incluido su jefatura, transformándose en una situación crítica, que luego producto de diversas gestiones que se realizaron al interior de la Oficina, dieron origen a un desenlace que fue positivo para todos los actores.

La situación antes descrita, se fue gestando a partir de una serie de eventos previos, en los que incidieron otras situaciones, como dificultades, de infraestructura, que observadas de manera aislada, no inciden directamente en la situación a analizar, pero al ocurrir simultáneamente en un contexto en que el equipo de trabajo estaba viviendo una, y que contribuyó directamente en el clima laboral. La infraestructura de la oficina hacía bastante tiempo presentaban condiciones inadecuadas desde el punto de vista de higiene y seguridad, mientras se desarrolló la situación del caso el equipo de trabajo trabajó en un lugar más pequeño por mientras se construía la nueva oficina.

En ese contexto, el primer evento que evidenció en forma directa la situación tensa en las relaciones interpersonales entre los funcionarios y la jefatura, fue una carta que el equipo de trabajo hizo llegar en el primer semestre de 2012 a la Asociación de funcionarios del SAG, de la Región Metropolitana, en donde se expusieron los hechos que estaban ocurriendo desde hace ya un tiempo y que decían relación con conflictos no resueltos por la jefatura. Cabe señalar que esta es una vía habitual que los funcionarios utilizan cuando sienten que de alguna forma se están vulnerando sus derechos, y cuando hay una jefatura involucrada, ya que con ello además de manifestar su inquietud cuentan con protección ante eventuales réplicas desde la autoridad, y que el nivel directivo de la institución valida a la asociación como una voz oficial por parte de los funcionarios en el SAG. Por estas razones al enviar esta carta los funcionarios estaban dando un punto de partida a la resolución del conflicto, ya que era una declaración explícita que solicitaba a la autoridad una intervención para mediar una solución a la situación que los estaba afectando.

Ante la misiva enviada por los funcionarios hubo una reacción del Nivel Directivo tanto Regional como Central, producto de que en el Servicio dentro de su Normativa Interna hay un procedimiento que se lleva a cabo cada vez que se evidencia una situación de Acoso Laboral y que está

amparado en la Ley del Nuevo Trato. Este procedimiento indica que se debe tomar contacto con el equipo de trabajo o persona afectada por la situación de acoso y posteriormente comenzar un proceso de Investigación Sumaria para determinar las responsabilidades administrativas de quien o quienes puedan haber generado dicha situación. En este caso y a solicitud de la Directora Regional de quien por procedimiento depende dar inicio al proceso, no se llevó a cabo la investigación sumaria, se tomó contacto con el equipo y en conjunto con ellos se les propuso trabajar directamente con todo el equipo de trabajo de la Oficina Sectorial, siendo asesorados por una empresa consultora de Coaching Ontológico, con el objetivo de restablecer las confianzas al interior del equipo y con la Jefatura.

Con un resultado diferente al obtenido en situaciones similares, la intervención realizada al equipo de trabajo generó excelentes resultados para todos los actores, ya que se logró instalar buenas prácticas y habilidades de trabajo en equipo y resolución de conflicto tanto en la jefatura como en el equipo de trabajo.

Posterior al evento central, el equipo contaba, entre otras, con algunas prácticas como reunirse a conversar entre todos una vez a la semana y a este evento le llamaron "el café con", comenzaron a hablar un lenguaje con códigos comunes, lo que generó una atmósfera cordial al interior del equipo.

Finalmente podemos graficar que el equipo de trabajo de esta oficina sectorial, logra pasar de una situación que podía diagnosticarse como de mal clima laboral y donde las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo estaban completamente cortadas, a una situación final, de cordialidad, sin haber tenido que recurrir a acciones críticas como desvinculación, sanciones, sumarios administrativos, etc.

Poder entender cómo se originó la situación y todos los hechos que se generaron en torno al episodio central, es lo que motiva a este estudio, ya que entender este caso en particular nos permitirá extrapolar las conclusiones que deriven de esta investigación a otras situaciones similares que se puedan dar en equipos de trabajo de características semejantes.

La pregunta de investigación surge, dado que a la luz de los hechos ocurridos antes, durante y posterior al episodio de estudio, hay un factor común y actor relevante en todos los eventos, y es la Jefatura del Equipo de trabajo, por eso se hace importante junto con entender el episodio, descubrir cómo fue la influencia de este actor relevante a lo largo del episodio.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo influyen las características de la jefatura de un equipo en el desempeño, comportamiento, motivación y compromiso de sus miembros?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Explicar en el caso de la Oficina Sectorial del SAG, como se resolvió un quiebre en las relaciones interpersonales del equipo de trabajo, tanto entre sus pares como con la jefatura, y la incidencia en el desempeño del equipo de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Entender y explicar el desarrollo del episodio, a partir del relato construido sobre la base de entrevistas a los actores que fueron parte del caso
- Identificar los hallazgos más relevantes, sobre la base de un relato del episodio según los actores
- Analizar desde la perspectiva conceptual los hallazgos encontrados
- Identificar los factores relevantes que debiesen ser considerados en las políticas institucionales en el ámbito de gestión de jefaturas intermedias en los Servicios Públicos.

4. METODOLOGÍA

La Metodología utilizada en este estudio de caso es Cualitativa y se llevó a cabo mediante el Método Narrativo. Esta Metodología se inicia con identificar y problematizar un Episodio relevante en el ámbito de la gestión pública, el que se estructura sobre la base de eventos que inciden y/o influyen en su desarrollo y la forma en que se resuelve. La relación entre los eventos y su evolución se transforma en una pauta de entrevista, la que se estructura con preguntas descriptivas, explicativas, y temáticas, referidas tanto al Episodio como a los eventos de la Estructura Narrativa. Una vez aplicada la pauta a los actores más próximos del caso, se procesa y analiza, con el propósito de construir un relato de los actores sobre la evolución del Episodio, el que permite identificar los hallazgos de mayor incidencia en la descripción y explicación de lo investigado. Estos hallazgos se analizan en términos conceptuales, con el propósito de identificar variables extrapolables a situaciones similares, y propuestas de política pública para enfrentar este tipo de problemática. En el proceso de diseño de las herramientas de levantamiento de la información como de su análisis, se revisa los criterios de validez de constructo y confiabilidad de los hallazgos identificados.

Este es un enfoque general para estudiar un problema, mientras que el Método, es la técnica específica de recoger y procesar los resultados. Esta propuesta metodológica se orienta a identificar hallazgos que agregan Valor Público, generando soluciones que contribuyen a resolver problemas que enfrenta la gestión pública en la actualidad.

Marco metodológico de Estudios de Caso

Los autores más destacados en metodología de estudios de caso, nos permiten reforzar la opción elegida para este caso. Las definiciones que estos autores hacen de los estudios son las siguientes:

HARTLEY: El estudio de casos es un tipo de investigación social que se caracteriza por la indagación empírica de los problemas de estudio en sus propios contextos naturales, los que son abordados simultáneamente a través de múltiples procedimientos metodológicos.

STAKE: El estudio de casos es el estudio de la particularidad, no la generalización, y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias [...] El caso es algo específico, algo complejo en funcionamiento.

ROBERT YIN: Investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes

Los tres criterios en que se funda esta propuesta metodológica son:

- Es un medio para comprender en términos amplios el proceso de gestión de las políticas y programas.
- Enfrenta una inquietud, pregunta o problemática que puede ir más allá de la experiencia analizada.
- Asume que en la gestión del sector público, los actores interactúan con problemas, entendidos como situaciones organizacionales no satisfactorias, que exigen un cambio, el cual es posible resolver mediante la política pública¹.

En síntesis, es una estrategia de investigación que analiza fenómenos dentro de su contexto y considera sus múltiples dimensiones y características.

Para comenzar la investigación se estableció la Estructura Narrativa (figura 1), la que permite organizar los eventos, para que tengan una secuencia lógica. La organización secuencial de los eventos constituye la trama del relato (descrita en el capítulo anterior), hecha sobre la base de información previa a la investigación propiamente tal.

Algunas definiciones relacionadas a la Estructura Narrativa¹

- ❑ Un **Evento** es una acción u ocurrencia que cobra significado al interior de una experiencia considerada en su totalidad. Los eventos son hechos relevantes que conforman la Estructura Narrativa.
- ❑ La **elaboración de un Relato** es vincular diversos eventos a lo largo de una dimensión temporal e identificando el efecto sobre los otros, sobre la base de lo dicho por los actores entrevistados.

¹ Barzelay, Michael y Cortázar, Juan Carlos (2004). Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C., 2004.

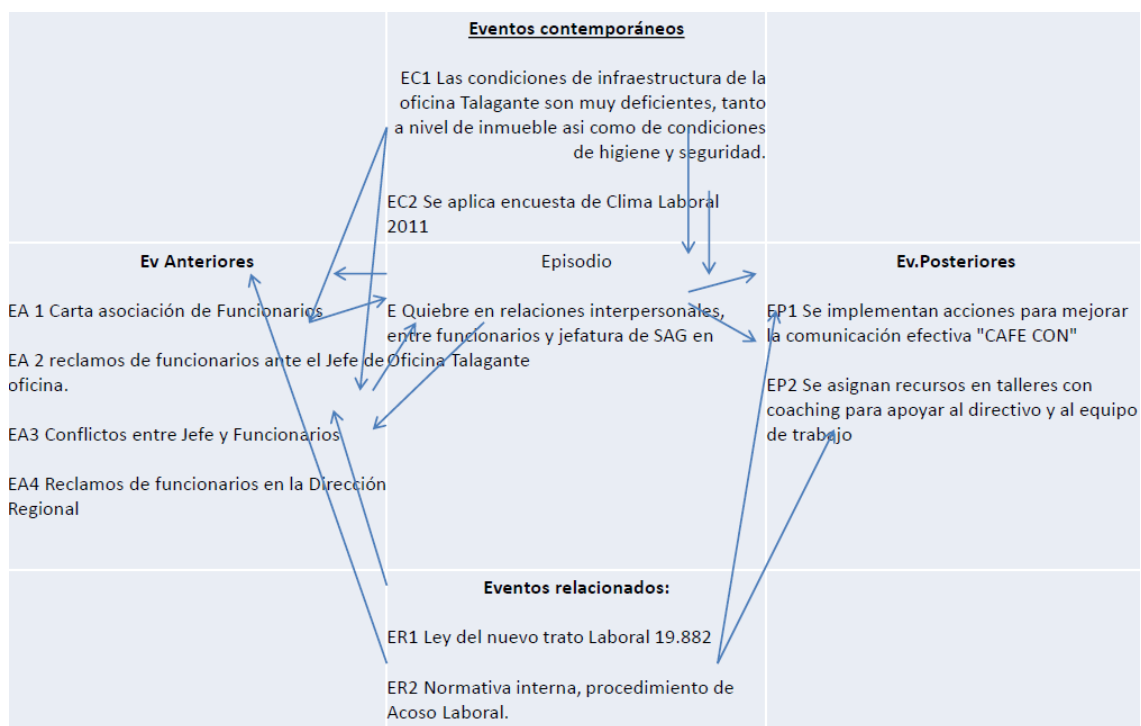
- La **Trama** es la organización previa del relato, para identificar su relevancia y definir la estructura narrativa, que identifica el significado y papel que cada uno de los eventos tiene al interior del mismo.

La Estructura Narrativa permite abordar tres tareas¹:

- Identificar los distintos eventos que componen la experiencia
- Establecer relaciones significativas entre los eventos
- Generar preguntas relevantes para la investigación

La Estructura Narrativa del Caso en estudio, es la siguiente:

Figura N°1 Mapa de Eventos y sus Relaciones



- **Episodio**, compuesto por eventos cuyo desarrollo y encadenamiento se quiere explicar.
- **Eventos Anteriores (EA)**, aquellos eventos que habiendo ocurrido antes, pero que ejercieron una influencia significativa en el Episodio, se identificaron 4 EA

- **Eventos Contemporáneos (EC)**, aquellos que también ejercieron influencia sobre el Episodio, pero que temporalmente ocurrieron de manera paralela a éste, se identificaron 2 EC.
- **Eventos Relacionados (ER)**, coincidentes con el Episodio, pero que fueron influidos por el episodio, y ocurrieron al mismo tiempo que éste, se identificaron 2 EC.
- **Eventos Posteriores (EP)** son aquellos que fueron influidos por el Episodio pero ocurrieron después que éste tuvo lugar, se identificaron 2 EC.

El objetivo de la estructura narrativa no es mostrar acontecimientos particulares, sino unidades mayores.

En el esquema de la Figura 1, las flechas ilustran cómo los diferentes eventos se influenciaron con los otros, con el propósito de tener una primera descripción narrativa.

El siguiente paso en la investigación, una vez que se tiene la estructura narrativa completa, es la formulación de la pregunta de investigación la que surge teniendo a la vista la trama de eventos:

¿Cómo influyen las características de la jefatura de un equipo en el desempeño, comportamiento, motivación y compromiso de sus miembros?

Con la pregunta formulada se redactan los objetivos de la investigación que permitirán guiar la recopilación de información que intentará dar respuesta a esta inquietud.

Para la recopilación de información se recurre a entrevistar a los Actores que se consideren Relevantes en este proceso y que son las personas que participaron directamente en la experiencia, pues son la fuente privilegiada de información.

En el trabajo de campo la información proveniente de los actores directos permite identificar acontecimientos hasta entonces desconocidos. La selección de los actores informantes es una decisión clave, pues permite tener acceso a distintos puntos de vista sobre los eventos bajo estudio.

Las entrevistas², son la principal herramienta para obtener la información de las dinámicas de toma de decisiones, sus principales ventajas son:

- Obtener información directa sobre los hechos.
- Contribuir a una mejor descripción analítica de los fenómenos estudiados.
- Acceder a información a nivel personal.
- Describir en forma detallada cómo y por qué se presentaron ciertos eventos.
- Captar ideas, valores, opiniones e impresiones de actores relevantes.
- Obtener datos y referencias complementarios a otras fuentes de información.
- Acceder a discrepancias respecto a información que se disponía previamente.

En la elaboración de las pautas de entrevista se consideró, preguntas orientadas directamente a generar la información necesaria para narrar los eventos del episodio, así como sus relaciones con los eventos del contexto. El objetivo de la entrevista, más allá de su estandarización, permite e incluso promueve a que el entrevistado genere su propio relato oral sobre la experiencia bajo estudio.

La pauta de entrevistas, contiene tres tipos de preguntas:

1. Preguntas Temáticas (PT), son de carácter general, y no se refieren a la experiencia singular en estudio, sino al tema que se desea abordar en términos amplios.
2. Preguntas Explicativas (PE), se refieren a cómo se iniciaron los eventos del Episodio y cómo llegaron a su resultado.
3. Preguntas Descriptivas (PD), se responden mediante el relato mismo, en la medida en que el entrevistado narra lo que sucedió, quienes intervinieron, etc., refiriéndose a la experiencia misma del estudio.

Cuadro N° 1–Pauta de Entrevista - Preguntas Descriptivas

² Ruiz Olabuénaga, José Ignacio (2012). Metodología de Investigación Cualitativa. DEUSTO 2012

Relación / Actores Relevantes	Pregunta Descriptivas (PD)
EA1 Funcionarios – Jefe – Asociación de Funcionarios	¿Cómo se genera la carta enviada a la AFSAG?
EA2 Funcionarios – Jefe	¿Cuándo comienzan los conflictos entre funcionarios?
EA3 Funcionarios – Jefe	¿Cómo fue el proceso que originó el conflicto y cómo se desarrolló en el tiempo?
E Funcionarios – Jefe	¿Cómo se detecta el quiebre en las relaciones entre jefe y funcionarios?
EC1 Funcionarios – Jefe	¿Cuáles eran los problemas de infraestructura de la oficina? Y ¿cómo influye en el conflicto?
EP1 Jefe Encargada Personas Regional - Jefe	¿Cómo se definen las actividades a realizar post conflicto?
ER2 Encargada Regional Personas – Jefe	¿Cómo influyó en el conflicto la implementación del procedimiento de acoso laboral?

Cuadro N° 2–Pauta de Entrevista - Preguntas Explicativas

Relación / Actores Relevantes	Preguntas Explicativas
EA2 Funcionarios	¿Por qué existían conflictos entre el jefe y los funcionarios?
EA1 Funcionarios	¿Por qué se decide enviar una carta a la AFSAG?
EA4 Funcionarios	¿Por qué los funcionarios reclaman a la Directora Regional?

Cuadro N° 3–Pauta de Entrevista - Preguntas Temáticas

Relación / Actores Relevantes	Pregunta Temática
EA2 Jefe Encargada Personas Regional, Director	Según su opinión, ¿la actual normativa del servicio civil garantiza en selección de Directivos? ¿Contribuyó en la resolución del conflicto?

EA2 jefe encargada Personas, Regional	Personas, Regional Director	En su opinión, ¿la forma de evaluar las capacidades de comunicación, y apoyo personal a los funcionarios, se aplica eficazmente en la selección de directivos a cargo de oficinas locales como el caso del SAG en Oficina Sectorial?
EC2 jefe Encargada Personas, Regional	Personas, Regional Director	En su opinión, la encuesta de clima Laboral, aplicada en el año 2012 previo al quiebre, ¿permitió dimensionar el real estado del clima laboral de la Oficina?
EP2 jefe Encargada Personas, Regional	Personas, Regional Director	En su opinión, ¿qué tan efectiva es la realización de Coaching a los equipos de trabajo? ¿Sirven para prevenir o para curar?
EP1 jefe Encargada Personas, Regional	Personas, Regional Director	¿Que opina Ud. Respecto a la Comunicación efectiva y su relación con Clima Laboral y equipos de trabajo?

La validez de la metodología empleada, es del tipo “epistemológica”, y se puede garantizar debido a que el texto está triangulado, adaptado a la teoría, basado en indicadores naturales, comprensivo, creíble en sus mecanismos de control utilizados, y consistente en términos de su reflexión³. La triangulación evita interpretar o asumir como propio un determinado punto de vista al momento de elaborar el relato y explicar el proceso estudiado. Los actores mantuvieron puntos de vista distintos durante el proceso bajo estudio, con el propósito de intentar reconstruir el sentido global de la experiencia.

La validez de las construcciones conceptuales implica operacionalizar las variables que se utilizarán durante el estudio para poder inferir legítimamente, a partir de los hallazgos encontrados, hacia las construcciones conceptuales que les dieron origen.

En el estudio de casos, la validez que interesa es la que lleva a la generalización analítica, por la cual los resultados se generalizan hacia una teoría más amplia, que permita en el futuro identificar otros casos en que los resultados del primero sean válidos.

³ Investigación Cualitativa. Carlos Sandoval Casilimas. ICFES Colombia 1996 (Casilimas, 1996)

5. MARCO CONCEPTUAL

El tema central de este estudio de caso es el desarrollo de *Liderazgo en el área de la Gerencia Pública*, para desarrollarlo se estudiará un episodio ocurrido específicamente en un equipo de trabajo, donde se llega a una situación de quiebre en las relaciones interpersonales entre el Jefe y su equipo directo, que con el apoyo de la institución fue superado favorablemente. Este fenómeno será analizado desde la perspectiva de entender, cómo ocurrió y qué eventos relacionados lo propiciaron, así como también su desenlace. Todo esto con el propósito de contribuir con esta experiencia a la generación de una **política pública de gestión** de equipos de trabajo a nivel intermedio, como una dimensión central para el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

Para la comprensión del caso en cuestión, se conceptualizará los siguientes temas:

- Comunicación efectiva, entendiendo que la falta de esta habilidad en la jefatura del equipo genera oportunidad para un quiebre.
- Actitud del líder que, como aspecto central, que resulta fundamental para evitar este tipo de episodios.
- Dificultad para resolución de conflictos, siendo una de las habilidades requeridas para los directivos, y que no siempre se tiene un buen desarrollo de ella, lo que influyó directamente sobre la criticidad del episodio.
- Análisis de los resultados de la encuesta de clima laboral, como un parámetro a tener en cuenta, que aunque no es definitorio, permite tener una percepción de los estados de ánimo de los equipos de trabajo.
- Oportunidad de apoyo por parte de la institución, que en el caso del estudio se realizó mediante un Coaching Ontológico al equipo de trabajo y la jefatura para transformar las relaciones interpersonales fracturadas en relaciones fluidas y enriquecidas que fortalezcan al equipo completo.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

En el caso de estudio se detectó un quiebre en las relaciones interpersonales entre el Jefe y su equipo de trabajo, donde uno de los síntomas más evidentes era la crisis comunicacional, y para entenderlo se investigó en profundidad, en este caso, cómo esta carencia influyó en este episodio y su desarrollo, para entender los efectos de no haber funcionado en forma adecuada.

La Comunicación es un proceso complejo marcado por muchos factores (cultura, cercanía de los interlocutores, estados de ánimo,...) en el que, a pesar de haber diferencias entre las distintas personas, existen elementos comunes que son los que permiten que se dé el proceso comunicativo⁴. Ignacio de la Cruz en el texto citado sostiene, que la comunicación requiere que tanto el emisor como el receptor decodifiquen desde su perspectiva el mensaje que se desea transmitir. Se debe tener en cuenta que ambos, participan en esta comunicación desde sus propios esquemas y experiencias previas, lo que puede ser un obstáculo en la comunicación, ya que tanto emisor como receptor tendrán juicios formados, provenientes de su historia personal y desde los cuales actuarán su rol en el proceso comunicativo, lo que podría generar que el mensaje transmitido por el emisor no necesariamente será el que se reciba.

Para que el proceso de comunicación verbal se produzca, es necesario que ambos, emisor y receptor, compartan los códigos, tanto vocabulario como sintaxis, en que habla, es el elemento fundamental que se utiliza para transmitir ideas, pensamientos, sentimientos, etc.

En el proceso de comunicación verbal, tiene especial importancia la retroalimentación o feedback; la retroalimentación es el proceso mediante el cual conocemos el efecto que está provocando en nuestro interlocutor el mensaje: si está de acuerdo o no, si lo comprende, si le sorprende, etc. La retroalimentación es necesaria para que se produzca comunicación real, sin embargo este proceso es poco habitual, y por lo general no se realiza lo que no asegura que la comunicación hay sido efectiva.

Aunque tal vez no siempre seamos conscientes, utilizamos de manera continua la comunicación no verbal, de gran importancia a la hora de enfrentarnos a nuestro interlocutor, antes incluso de comenzar la

⁴ De la Cruz Lablanca, Ignacio, Prada Diez, Cristina - 2014, Aula Mentor, Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo, Ministerio de Educación y Cultura, Gobierno de España.

comunicación verbal indicamos con elementos no verbales (miradas, posturas, movimientos, gestos,...) que vamos a empezar a emitir; estos signos no verbales se captan normalmente de manera inconsciente a gran velocidad.

Sin embargo y según Echeverría⁵, un factor determinante para que se logre la Comunicación Efectiva es el Escuchar, que él llama "El Lado Oculto del Lenguaje". Podemos distinguir entonces que tenemos ya dos elementos fundamentales de la comunicación, el Lenguaje y el Escucha. Si bien siempre se da importancia al habla, por ser el lado activo de la comunicación, como decíamos en el párrafo anterior, es fundamental la forma en que nos expresamos para comunicar, no obstante este autor alude a que una de las quejas más frecuentes en el análisis de las crisis comunicacionales es que las personas sienten que no son escuchadas. Echeverría le da la connotación máxima al Escuchar expresando que el ESCUCHAR valida el HABLAR, por tanto es el Escuchar lo que dirige el proceso de Comunicación.

Podemos distinguir entonces en el proceso de comunicación que está la comunicación verbal y la no verbal, pero que para que ocurra la comunicación se debe siempre saber escuchar.

La falta de comunicación encontrada en el caso de estudio, nos permite reflexionar acerca de lo común que puede ser, esta mala práctica, al interior de los equipos de trabajo en particular en el sector público, el poco tiempo que se toman las personas para comunicarse de manera efectiva, realizando el proceso de retroalimentación, sobre todo cuando los temas a tratar ameritan de una comprensión por ambas partes. Muchas veces se subvalora el tiempo invertido en las conversaciones, por ser considerado "pérdida de tiempo", ya sea entre los miembros del equipo, así como con la jefatura, no obstante, los espacios de conversación, permiten eficazmente detectar problemas que se puedan estar generando y que usualmente tienen fácil solución, cuando están en su etapa inicial.

Por otra parte, cuando las conversaciones son de carácter obligatorio, como es el caso que se produce, en la retroalimentación, como parte del proceso de Evaluación del Desempeño, la comunicación no fluye, cuando no existe esta práctica instalada, pudiendo esta instancia tornarse en una situación tensa para ambas partes, lo que se traduce finalmente en no lograr el objetivo deseado que tiene este proceso.

⁵ Ontología del Lenguaje, Rafael Echeverría 1994, Editorial Noreste Ltda. Chile.

Instalar buenas prácticas, como lo realizado en el caso de estudio, contar con un espacio periódico y permanente de conversación al interior de un equipo, puede mejorar las relaciones interpersonales de los equipos y evitar situaciones de crisis que puedan producirse producto de falta de comunicación, por esta razón los Servicios Públicos deberían considerarlo como parte de sus políticas institucionales en el área de personas, las que deberían manifestar expresamente, estos aspectos, por ejemplo, incorporando en el perfil de cargo para la selección de directivos, que deben poseer un alto grado de desarrollo en "Comunicación efectiva", así como también contemplar planes permanentes de desarrollo de esta habilidad y su evaluación periódica, en función de los resultados obtenidos con sus equipos de trabajo.

ACTITUD DEL LIDER DEL EQUIPO

Durante este estudio se pudo evidenciar, dados los eventos anteriores al episodio, así como la información obtenida de las entrevistas, que la actitud del líder influía negativamente en el equipo, por ello uno de los desafíos planteados era el cambio de actitud del líder, lo que fue recibido favorablemente por su equipo y facilitó la transformación lograda con las sesiones de Coaching.

Para entender cómo influye la actitud del líder me parece interesante traer a contexto la siguiente metáfora:

Dos vendedores de zapatos son enviados a una región remota para explorar nuevos mercados. Nada más llegar, el primer vendedor manda un telegrama con el siguiente mensaje: "Ninguna esperanza. Aquí la gente no utiliza zapatos". El segundo vendedor envía un telegrama bien distinto: "Increíble oportunidad. La gente aquí todavía no utiliza zapatos." Las circunstancias son idénticas para los dos vendedores. Lo importante, por tanto, no son las circunstancias, sino lo que los vendedores dicen y la forma de expresarlo. Con sus palabras, el primero elige sumirse en una "espiral descendente", mientras que el segundo apuesta por una "posibilidad que irradia energía positiva".

Con esta metáfora arranca Benjamín Zander, director de la Boston Philharmonic Orchestra una brillante conferencia sobre el liderazgo que tuvo lugar el Foro Económico de Davos de Febrero 2009.

En esta metáfora Zander⁶ grafica muy claramente la actitud que debe tener un líder, en su libro *The Art of possibility*, habla de la existencia de dos mundos diferentes el mundo de la **espiral descendente** y el de la **posibilidad irradiadora**, el llama a vivir en este segundo mundo, para Zander, el papel del líder consiste, precisamente, en reconocer la existencia de la espiral descendente, para después conducir a la gente hasta el mundo de la posibilidad. Es una tarea simple pero nada fácil, porque el espiral tiene el poder de la gravedad, pero las palabras que se emiten marcan la diferencia, porque la posibilidad siempre está a una sola frase de distancia, por muy duras que sean las circunstancias.

Si bien Zander expresa con mucha pasión cómo debe ser un líder, hay otros autores que también ratifican estas cualidades, como John Maxwell, en su libro *Las 21 cualidades indispensables de un líder*⁷, dice que el líder debe tener actitud positiva, entre sus cualidades, deja de manifiesto que para llegar a ser un líder efectivo, es esencial tener esta actitud, lo que no solo determina el nivel de compromiso que tiene como persona, sino también tiene un impacto en cómo los demás interactúan con él.

Establece que la actitud determina las acciones, este autor afirma que *«la ventaja de un ganador no está en haber nacido como un superdotado, ni en un alto cociente intelectual, ni en el talento. La ventaja del ganador está en la actitud, no en la aptitud. La actitud es la norma para el éxito»*.

La actitud es crucial porque determina la forma como el líder actúa ya que además la gente a quien dirige será un espejo de su actitud. La actitud es una cualidad que sólo se tiene si se desea ya que la actitud es una decisión personal y según Maxwell, mantener una buena actitud es más fácil que recuperarla.

Este punto es fundamental para el entendimiento del caso en estudio, dado que comprendiendo cuál era la actitud del líder pre y post episodio, se pudo en gran medida explicar lo ocurrido desde el punto de vista del liderazgo y constatar que al mejorar esta habilidad se influyó positivamente en el proceso de superar la crisis.

Los Servicios Públicos deben considerar, la calidad de líder, que tienen las jefaturas, y en función de ello trabajar para el desarrollo permanente de sus habilidades, con el objeto de mejorar el rendimiento y productividad de sus

⁶ Conferencia Mundial, Foro Económico Davos, Febrero 2009, Benjamín Zander (*The Art of Possibility*, USA 2002).

⁷ Maxwell, John. *Las 21 Cualidades Indispensable de un Líder*, 2000 Editores Caribe-Betania EEUU

equipos de trabajo, ya que muchas veces se confunde esta calidad sólo con jerarquía, y con el poder que ello le confiere sobre su equipo, pero eso no basta para poder liderar un equipo. El considerarse líderes, y tener una actitud positiva siendo irradiadores de posibilidades para los miembros de su equipo, cambia las perspectivas de cómo los miembros de ese equipo perciben a esa jefatura generando, cambios, que se traducen en mayor compromiso y competencia.

DIFICULTAD PARA RESOLUCIÓN DE CONFLICTO

De la etimología del conflicto podemos determinar que viene de la voz latina "conflictos" que deriva del verbo "confluyere" (combatir, luchar, pelear, etc.).

De las definiciones encontradas, la más recurrente es definir el conflicto como la circunstancia en la cual dos o más personas perciben tener intereses mutuamente incompatibles, ya sea total o parcial contrapuestos y excluyentes, generando un contexto confrontativo de permanente oposición.

El conflicto está en la naturaleza humana, por tanto cada vez que se establecen relaciones humanas de cualquier naturaleza estaremos frente a un potencial conflicto. Dado entonces la diversidad del ser humano, los puntos en controversia para cada persona serán distintos.

El conflicto puede ser visto como un desafío, como un proceso en el cual se alcanzan nuevas posiciones para lograr las necesidades y objetivos. Nos permite hacer las cosas de una manera diferente en el futuro, superar nuestras relaciones personales y con los demás, debiendo considerarse desde un punto de vista constructivo como el resultado de diversidad de perspectivas.

En consecuencia, la resolución de conflictos es una habilidad que contribuye y enriquece la vinculación entre las personas.

En la literatura existen distinciones en relación a las formas de resolución de conflicto, según Juan Carlos Borrego⁸, en su libro Mediación de Conflictos, establece 5 formas de resolución de conflicto, no siendo ninguna de ellas la

⁸ Mediación de conflictos en instituciones educativas. Juan Carlos Borrego, Narcea S.A., 2003, Madrid, España.

más adecuada, ya que la aplicación de una de estas 5 formas se deberá aplicar dependiendo de la situación.

En la siguiente figura se muestra un gráfico de los estilos de manejo de conflicto:



Brevemente definiré las cinco formas de manejo de conflicto expuestas por Borrego:

1. **Estilo competencia:** Cuando una persona persigue sólo los objetivos personales a costa de la otra parte, centra su energía en sus propios intereses sin detenerse a pensar en el otro u otra. Decidir por este estilo es ubicarse en un enfoque controversial. Excluir, discriminar, aislar, imponer a través de la fuerza, agredir, hacer abuso de poder son actitudes y comportamientos que se asocian a este estilo de abordaje, lo que muchas veces se traduce en no abordar la disputa por tanto no se logra resolver.
2. **Estilo evasión:** Cuando la persona actúa sin afrontar o sin querer ver el conflicto. Lo que implica no tomar en consideración a sí mismo ni a los demás. Mirando la gráfica se describiría como bajo interés por sí mismo y bajo interés por los demás. Generalmente esta actitud facilita la presencia de conflictos latentes y/o crónicos en la relación. Al no asumirlo, se arriesga que el conflicto se encadene en un problema mayor.

3. **Estilo complaciente:** Cuando una de las partes renuncia a su punto de vista e intereses **cediendo** frente a la postura de la otra persona o parte. En ocasiones esta actitud puede llevar a lograr un interés superior, como la integridad física, en el caso de amenaza desde una de las partes. Sin embargo, aquí una voz de ALERTA. Una actitud complaciente prolongada podría estar tapando otras de mayor agresión como: el abuso de poder, el hostigamiento, la amenaza permanente o intimidación.
4. **Estilo Negociación:** Cuando ambas partes tienen **la voluntad** de crear una salida al conflicto. Generalmente es a través de la **negociación**. Esto implica que ambas partes ceden en sus intereses y logran a su vez una satisfacción parcial de sus necesidades.
5. **Estilo colaboración:** Cuando ambas partes en conflicto están dispuestas a **transformar la incompatibilidad** de intereses en alternativas comunes que satisfagan a ambas partes. Es decir, las partes tienen la confianza y el deseo de superar la disputa, ganando ambos en la resolución del conflicto.

En el caso del estudio, se llegó finalmente a un manejo de conflicto desde una posición colaborativa, en donde hubo consideración de los intereses de ambas partes involucradas en el proceso, que beneficiaron a las partes involucradas en el conflicto, y permitieron cuidar y enriquecer la relación interpersonal en el equipo de trabajo la que se encontraba en estado de quiebre.

Cuando se logra resolver conflictos mediante el estilo de colaboración, el equipo se ve muy fortalecido porque ocurren transformaciones que dejan a ambas partes en una mejor posición que la inicial, y al término del conflicto no existe la sensación de "pérdida" o de "dejar de ganar", como es el caso de el estilo negociación, donde se llega a posturas intermedias. Si bien se dijo que no existe un estilo de resolución de conflicto mejor que otro, sino que aplicará el que corresponda o se adapte mejor según la circunstancia, es recomendable por los resultados obtenidos optar o privilegiar el estilo colaborativo para el caso de las jefaturas de equipos intermedios en el sector público, situación que debiese estar siendo reforzada permanentemente, en los Servicios Públicos a los directivos, ya que es una herramienta fundamental en su diario que hacer.

RESULTADOS DEFICIENTES EN ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Según Rodríguez (Rodríguez, 2005)⁹, el Clima laboral es un concepto metafórico, derivado de la meteorología que aludido a una organización se traduce como un conjunto particular de prácticas y procedimientos. Este es uno de los aspectos más frecuentemente mencionados en el diagnóstico organizacional. El concepto de clima, incluso por su connotación geográfico-atmosférica permite ampliar las perspectivas de análisis desde una visión parcializada y reduccionista a una más global, que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistémica y que abarque fenómenos complejos desde una visión también compleja.

Rensis Likert¹⁰, en su Teoría de Clima Organizacional, sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización.

Las encuestas de clima laboral que se aplican, miden la percepción de las situaciones que pueden estar ocurriendo en el periodo en que se aplican y no necesariamente son un reflejo de la situación, objetivamente hablando, así dan cuenta finalmente de cómo se sienten las personas frente a situaciones que les afectan ya sea positiva o negativamente.

El trabajo de Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en trabajos de consultoría.

El Gobierno de Chile, a través de la Dirección Nacional del Servicio Civil¹¹, organismo dependiente del Ministerio de Hacienda, manifiesta su

⁹ Rodríguez M., Darío, Diagnóstico organizacional. Alfaomega 2005, México D.F.

¹⁰ Cita del libro Diagnóstico Organizacional de Rodríguez M, Darío.

¹¹ Orientaciones para la gestión del clima laboral en los servicios públicos, Dirección Nacional del Servicio Civil Subdirección Desarrollo de las Personas, 2012.

compromiso con la gestión de personas en el Estado, diseñando y promoviendo una agenda de modernización que, entre muchos otros aspectos relevantes, promueve la gestión de climas laborales adecuados y estimulantes en los servicios públicos como una herramienta relevante para el normal ejercicio de la función pública, fortalecer el compromiso de las personas y finalmente mejorar la calidad de servicios que el Estado entrega a la ciudadanía.

Por esta razón las encuestas de Clima Laboral se han hecho una práctica habitual, ya que permiten gestionar el Clima de la Organización.

En el caso del Servicio Agrícola y Ganadero, las encuestas de Clima, se aplican anual e ininterrumpidamente desde el año 2011.

Los resultados de la gestión sistemática del clima laboral, puede generar información de utilidad para el desarrollo de cuestiones tales como:

- ✓ Los procesos de desarrollo de carrera – detectando liderazgos saludables.
- ✓ La planificación de intervenciones de desarrollo organizacional – detectando necesidades de intervención.
- ✓ El plan anual de capacitación – detectando necesidad de apoyo y formación.
- ✓ La evaluación de jefaturas – complementando el proceso de evaluación institucional con una mirada ascendente.
- ✓ La planificación del gasto en infraestructura – para solucionar efectos indeseados de las condiciones de trabajo.

En el caso de estudio se estaba detectando bajos resultados en relación a la evaluación de la jefatura, para el nivel directivo, por lo que este aspecto estaba siendo abordado con planes de clima generales. No obstante y producto del estudio, se pudo determinar que el sólo resultado de la encuesta de clima no permite evitar situaciones como la ocurrida.

OPORTUNIDAD EN EL APOYO POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN A LA GESTIÓN REALIZADA POR LOS DIRECTIVOS

En el caso de estudio la institución decidió apoyar al equipo de trabajo con la realización de sesiones de Coaching Ontológico. Si nos remitimos a quien es reconocido como el padre de esta disciplina, Rafael Echeverría, en su libro ya citado, Ontología del lenguaje define dos principios fundamentales sobre los cuales se fundamenta esta especialidad:

Primer Principio

***No sabemos cómo las cosas son.
Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos.
Vivimos en mundos interpretativos.***

Segundo Principio

***No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos, también somos de acuerdo a cómo actuamos.
La acción genera ser.
Uno deviene de acuerdo a lo que hace.***

Fundado en este principio, Echeverría explica acerca de la importancia de observar las acciones humanas para comprender cómo son los humanos. Esto lo reconoce como uno de los principios básicos del «*coaching ontológico*» y dentro del cual es posible efectuar lo que se llama una «interpretación ontológica». Al observar la forma en que un individuo actúa, el «*coaching ontológico*» puede interpretar la forma de ser de tal persona.

Pero, al mismo tiempo, postula que esto es sólo un lado de la ecuación. Las acciones no sólo revelan cómo son las personas, también les permiten transformarse, ser diferentes. Este es el segundo principio del «*coaching ontológico*» a esto le llama «*intervención ontológica*». Al hacer posible que una persona actúe de un modo determinado, el «*coaching ontológico*» le permite moverse en una determinada dirección y dejar atrás sus antiguas formas de ser.

Esta transformación, que se pudo evidenciar, en el equipo de trabajo del caso en estudio, nos permite pensar que esta metodología es aplicable a los

equipos de trabajo acotados, como el del estudio, ya que se logran buenos resultados, que no sólo faciliten superar crisis del tipo comunicacional, sino que se pueda contar con equipos de trabajo comprometidos con los objetivos estratégicos de la institución, con una jefatura empoderada en su rol de líder y validada por su equipo, por esta razón debiese contemplarse como una metodología habitual de los directivos al relacionarse con sus equipos de trabajo y los Servicios Públicos, debiesen considerarlo en el ámbito del desarrollo de sus directivos, como una herramienta eficaz en el manejo de equipos de trabajo, permitiendo transformar conflictos en oportunidades, lo que finalmente se traduce en poner a la personas en el centro del quehacer institucional con el propósito de contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos y desafíos institucionales.

6. RELATO

Previo al quiebre en las relaciones entre el Jefe y los funcionarios se generaron algunos hechos relevantes uno de los cuales tiene mayor impacto, este fue una carta de los funcionarios de la oficina, solicitando intervención a la asociación de funcionarios AFSAG. Cabe señalar que la AFSAG tiene bastante peso en el Servicio, es tomada en cuenta para todas las decisiones importantes, es validada por el Director Nacional del SAG, trabajando incluso en coordinación con el Departamento de Personas para la elaboración del nuevo documento de políticas de personas para el SAG. Cuando la AFSAG hace suyo los temas, los defiende e involucra a toda la institución en ello, es por ello que los funcionarios recurrieron a esta instancia para solucionar su tema.

Como comentaron los funcionarios en las entrevistas, hacía ya tiempo que se venían teniendo un descontento general con la jefatura, las características del Jefe eran más bien de una persona lejana y poco involucrada con los problemas de las personas, por esta razón fueron surgiendo otros liderazgos desde los funcionarios, los que comenzaron a generar un ambiente polarizado en la oficina, ya que asumían posiciones encontradas ante cualquier situación que ocurriera, ambos tenían un grupo que los seguía y había una porción pequeña de funcionarios que más bien no se involucraba en ninguno de estos bandos.

Por allá por Mayo de 2012 llega a la Oficina Sectorial una funcionaria técnico Agrícola a trabajar en el programa de Mosca de la Fruta, contratada directamente, esto significa que esta funcionaria no pasó por un proceso concursal y fue destinada a la Oficina Sectorial, situación que fue informada al Jefe de oficina quien tampoco participó en el proceso de contratación de la funcionaria, de esta forma al integrarse al equipo de trabajo de la oficina, los funcionarios la recibieron como una imposición y su integración no se logró por el contrario esto se resintió en el equipo de trabajo provocando inmediatamente efectos negativos sobre la funcionaria y sobre el equipo.

Fue por esta razón específica que los funcionarios se acercan a reclamar a la jefatura, por una parte los funcionarios que recibieron a la funcionaria se quejaban de su conducta y de la forma en que ella había llegado. Por otra parte la funcionaria que no encontró acogida en su equipo directo entabló lazos con otros funcionarios de la oficina quienes la acogieron, y en quienes ella confió y les comentó que estaba siendo víctima de bullying por parte de los compañeros de su equipo, decía que su grupo le escondía las cosas, que le revisaban sus artículos personales, escondiéndole la mochila en una

oportunidad, finalmente ella manifiesta que le impedían realizar su trabajo en paz, por esta razón este grupo se cohesionó y se acercó a la jefatura a reclamar por los malos tratos que estaba recibiendo la funcionaria por parte de su equipo de trabajo.

El Jefe ante estas dos posiciones, decide no involucrarse, desestimando el problema, por considerarlo de tipo doméstico y según explica "*yo no me meto en cahuines*" y se queda al margen del problema, que si bien puede parecer algo menor, para los funcionarios, en ese momento, era un gran tema, y como describen algunos funcionarios, su mayor molestia era ver que a su jefe no le interesaba la situación, su posición indolente ante los temas de ellos era lo que generó rabia por parte de los funcionarios que comenzaron a reaccionar ante la situación.

La Oficina Sectorial no es numerosa en funcionarios, en el año 2012 su dotación en oficina no superaba los 20 funcionarios, y previo a que comenzara a gestarse el quiebre, se vivía un ambiente más bien familiar. La oficina era una casa pequeña en muy malas condiciones sanitarias y de infraestructura de acuerdo a lo que comenta el Jefe, "*La infraestructura era realmente mala, una de las peores oficinas del servicio a nivel nacional*", por esta razón se había levantado ya hacía tres años un proyecto para la edificación de una nueva oficina, el que estaba detenido y que fue reactivado en el segundo semestre de 2011 y se materializó con la inauguración el 12 de septiembre de 2012.

Durante el tiempo que se desarrollaba el proyecto de construcción los funcionarios habitaban la antigua casa que se encontraba en el mismo terrenos donde se construían las nuevas dependencias, sin embargo llegó el momento en que estas debieron ser demolidas para concluir las obras esto ocurrió a comienzos del año 2012, en esos momentos se recurrió a arrendar una casa pequeña muy cerca de la oficina antigua y los funcionarios debieron mudarse, lo que como todo cambio implica un estrés adicional y acomodarse en un lugar más pequeño lo hacía peor.

En las dependencias arrendadas, si bien era un poco mejor que la antigua casa, en relación a condiciones sanitarias, el espacio era menor por lo que había evidentemente condiciones de hacinamiento que contribuían a un estado de ánimo exacerbado por parte de los funcionarios.

Por las condiciones descritas de la oficina, tanto en dotación como en infraestructura, se puede explicar por qué una situación que parece un hecho puntual causa tanto conflicto en un equipo de trabajo.

Volviendo a la situación de la oficina previo al quiebre, se puede entender que el malestar de los funcionarios fue canalizado a través del conflicto que se generó en torno a la funcionaria nueva del equipo de Mosca¹², que polarizó el ambiente de la oficina y se comenzó a vivir un clima insostenible y ante la actitud indiferente o evasiva del Jefe los funcionarios comenzaron a reunirse, sin la presencia del Jefe ya que ambos grupos por separado habían recurrido a él y no tuvieron acogida de su parte. El principal objetivo de estos grupos al reunirse era el de generar propuestas de qué hacer ante la situación que estaban viviendo, según comentan la situación estaba llegando a ser insostenible producto que día a día se iban sumando hechos que ponían más distancia entre los funcionarios y el jefe, y entre los propios funcionarios. Comenta una funcionaria que antes almorzaban todos juntos, y luego de los conflictos generados con la llegada de la funcionaria nueva, el equipo de trabajo al cual pertenecía ella ya no iba al comedor y se generaba una especie de "ley del hielo" con ella.

Todos estos hechos van explicando por qué la relación se tornaba con eso muy frágil y propicia para una fractura en las relaciones interpersonales, es entonces en medio de estas reuniones se propone, no precisan quien dio la idea de escribir la carta, pero sí que fue apoyada por una amplia mayoría, entonces la escriben y la hacen correr a la mayoría de los funcionarios que habían manifestado su acuerdo, para que la firmen dejando al margen a aquellos funcionarios que no se habían involucrado en el tema. Una vez elaborada la carta, los funcionarios se la hacen llegar a la AFSAG directamente, no envían copia al jefe, como es de costumbre en estos casos, cuando los funcionarios deciden tomar acciones por la vía AFSAG es porque ya decidieron no seguir las conversaciones con el afectado directamente. Es en este momento que se produce el quiebre de relaciones ya que los funcionarios pasan sobre la autoridad del Jefe y se ponen en la otra vereda, lo enfrentan.

La carta fue firmada por el 70% de los funcionarios de la oficina y dio origen a otros acontecimientos.

¹² Mosca: Equipo sectorial del Programa de la División de Protección Agrícola y Forestal cuyo objetivo es la erradicación de la Mosca de la Fruta.

Como un suceso contemporáneo al quiebre se aprueba en el SAG el procedimiento de acoso laboral sustentado en la Ley 19.882, el cual es muy publicitado entre los funcionarios.

Paralelamente a la carta de los funcionarios a la AFSAG, la funcionaria nueva apoyada y alentada por su grupo de aliados, y amparada en el recientemente aprobado, procedimiento de Acoso Laboral, presenta un reclamo formal a la Dirección Nacional del SAG, quien lo acoge y solicita instruir una investigación sumaria para determinar las responsabilidades de quien corresponda en relación a la acusación realizada por la funcionaria. Este reclamo sigue su curso sólo hasta la instrucción de la investigación, esto dado que la Directora Regional dentro de sus atribuciones, decide no realizar dicha investigación, según corrobora la jefa de Personas regional, quien teniendo conocimiento del tema y de la carta a la AFSAG estimó que la oficina ya estaba suficientemente impactada como para además iniciar una investigación sumaria y que el camino debía ir por el apoyo a la oficina para superar el quiebre.

Cabe señalar como antecedente que en ese periodo la Directora regional estaba realizando un curso de Coaching Ontológico en el cual había involucrado a todos los directivos de la Región, como su equipo para entrenar y aprovechar su propio curso entregar herramientas que ayudaban a fortalecer la comunicación de los equipos. Por esta razón e influenciada por su situación es que se puede explicar que su reacción ante el eminente quiebre en la Oficina Sectorial fue el de solucionar por la vía del apoyo a la Jefatura y no hacer lo que a simple vista hubiese sido más fácil que es la desvinculación del directivo ante la evidente mala gestión realizada que lo llevó al quiebre de las relaciones.

En el mes de Junio de 2012, el SAG aplica su encuesta anual de clima laboral, la que como resultado da cuenta de la percepción y baja aprobación que tienen los funcionarios en la Región metropolitana acerca del Clima Laboral, si bien se estaba viviendo este episodio en la oficina sectorial, la encuesta refleja un bajo valor a nivel de toda la región comparado con el resultado Nacional, y se verifica que el valor de aprobación al Clima manifestado por los funcionarios en la Región ha ido en aumento en los siguientes dos años posteriores al episodio.

Cuadro N 4 Resultados Estudio de Clima Laboral 2012 – 2014

	2012	2013	2014
SAG Región Metropolitana	47,83%	50,37%	57,21%
Promedio Nacional	58,24%	60,39%	65,23%

Con todos estos antecedentes y habiendo tomado conocimiento el nivel central mediante el reclamo de acoso laboral presentado por la funcionaria de la Oficina Sectorial, por mal trato por parte de sus compañeros, y con la finalidad de averiguar personalmente lo que estaba ocurriendo en la oficina, la entonces jefa del Departamento de Personas del Nivel Central informa al Jefe de Oficina que va a reunirse ese mismo día con los funcionarios para saber que está pasando. En esta Reunión la Jefa del Departamento de Personas sólo se limita a escuchar a los funcionarios y a poner algo de “paños fríos” a la situación pero básicamente los escucha ya que esto ayuda a quitar presión al tema.

El Jefe de Oficina informa inmediatamente de esta situación a la Directora Regional, solicitando su apoyo para resolver el tema, y en ese momento se fija una reunión con los funcionarios y la Directora Regional, participa también el Jefe de Oficina y la encargada regional de la Unidad de Personas. En esta reunión la Directora da espacio a la conversación, propicia el ambiente para que los funcionarios expongan todos los problemas que evidencian y les propone soluciones. Los funcionarios en esta instancia manifiestan que no quieren perjudicar al Jefe pero requieren de un apoyo psicológico para poder mejorar el ambiente en la oficina, de esta forma la Directora ofrece el apoyo de un Coaching profesional, con el compromiso de que todos pongan de su parte para que logren superar el episodio. Este compromiso de la Dirección requiere un esfuerzo económico y para ello la Directora decide desviar los fondos de capacitación que estaban considerados en el plan anual para una capacitación de los directivos de la región, para contratar directamente los servicios de Coaching para todo el equipo de trabajo de la oficina Sectorial y sesiones especiales para el jefe de oficina.

En conjunto con la medida tomada por la Dirección Regional, el Jefe de Oficina decide cambiar su imagen, a raíz de la situación ocurrida y de lo que los propios funcionarios declararon abiertamente en la reunión con la Directora, acerca de las actitudes del Jefe que no les gustaba. De esta forma el Jefe toma conciencia de cómo su actitud afecta en la conducta de los funcionarios y decide cambiar su actitud.

Previo a la reunión de la Directora con los funcionarios y a solicitud del Jefe de Oficina, la funcionaria de Mosca es derivada desde la Oficina Sectorial al Nivel central a la División de Protección Agrícola. Esta situación dejó el clima propicio para la intervención, es decir se quitó suficiente presión al clima de la oficina como para comenzar la terapia organizacional con el Coaching contratado.

Según manifiestan de común acuerdo los funcionarios, las sesiones de coaching les sirvieron para comenzar a comunicarse, a restablecer los lazos que se habían cortado, al comienzo les costó bastante comenzar a soltarse, a tener confianza para comunicarse sobre todo con el jefe, que en las sesiones participaba como uno más de los funcionarios y esa situación les permitió ir ganando las confianzas perdidas.

De manera práctica el Psicólogo que les realizó las sesiones les enseñó a comunicarse de manera efectiva. Al comienzo ellos lo consideraban como una obligación el tener que asistir a las sesiones pero de a poco esto se les fue haciendo una buena práctica se tornó agradable, el sentir que comenzaron a recuperar el ambiente familiar que tenían como oficina.

Junto con el inicio de las sesiones de Coaching llegó la inauguración de la tan anhelada oficina nueva, un edificio de dos pisos con una infraestructura moderna, con mucha luz ya que las oficinas son completamente vidriadas, cada una de ellas cuenta con Aire acondicionado y mobiliario nuevo de acuerdo a las necesidades de cada programa, cuentan con un laboratorio para la preparación de muestras con baños suficientes para la cantidad de personas, con duchas para los funcionarios de terreno y un buen espacio para estacionamientos, además de un quincho para las celebraciones.

Las nuevas dependencias, vienen también a contribuir favorablemente en la reconstrucción del Clima Laboral de la oficina y como declaran algunos funcionarios, el tiempo también fue un factor fundamental para superar la crisis.

Sin duda el mayor esfuerzo lo realizó el Jefe de Oficina quien debió comenzar a actuar desde ese momento de manera diferente, como relatan los funcionarios pasó de ser un jefe ausente que vivía encerrado en su oficina a un jefe presente que todos los días pasa por el puesto de trabajo de cada funcionario para saludarlo y saber cómo se encuentran el día de hoy, por eso ellos comentan que con las sesiones de Coaching se notó el mayor cambio en el jefe de oficina, dice riendo una funcionaria *“las primeras veces para el año*

nuevo ni saludaba pero ahora llega y nos da un beso un abrazo y dice, ya por ser año nuevo no más”.

Ante este cambio tan drástico, al comienzo los funcionarios fueron escépticos, ya que dudaban que esto fuera una conducta que pudiese mantenerse en el tiempo, no obstante esto no sólo se mantuvo sino también el jefe con ayuda de las sesiones de Coaching comenzó a implementar instancias que perduraron en el tiempo, que eran semanales, en que se juntaban todos y conversaban, sin pauta y sin la intervención del Psicólogo, le llamaron el “Café con” y se trata de reunirse los martes en la mañana a tomarse un café, que lo pone el jefe y uno u otro funcionario colaboran con queque o galletitas y conversan de todo, se dan el tiempo y el espacio de construir relaciones, mantenerlas y afianzarlas en el tiempo. Esta actividad se mantiene hasta hoy y es una de las mejor evaluadas por los funcionarios. Además de esto se implementaron otras actividades como el “No a los Rumores”, se trataba de tener reuniones en que ellos debían comentar que rumores habían escuchado en la semana y comenzaban de desmitificarlos, otro era el “Cara a Cara” que al igual que se realiza en los “Reality show”, uno tenía la oportunidad de decir a otro cara a cara lo que le molestaba, todo en un marco de respeto y una vez que se decía se debía estar dispuesto a escuchar la respuesta.

Estos son eventos posteriores al quiebre, que dan cuenta del cambio organizacional ocurrido en la oficina, luego de la implementación de las acciones definidas.

Tal vez una de las mayores lecciones que puede sacarse de este episodio es que situaciones de crisis de clima laboral como lo ocurrido son perfectamente evitables cuando el líder del equipo está atento a los acontecimientos y tiene una actitud colaborativa como la que tuvo el jefe de esta oficina post conflicto.

Analizando el relato, y según lo que confirman los entrevistados, existen variables interesantes de analizar como lo es las cualidades de la jefatura del equipo, quién es definido como una persona distante, un jefe de puertas cerradas, que no tenía como práctica conversar con sus funcionarios, excepto para consultar por temas de trabajo. Los funcionarios lo percibían como un jefe que no estaba interesado por los problemas que a ellos les aquejaban y que para ellos eran importantes, muy por el contrario encontramos en la literatura que, cualquiera sea el escenario, es necesario para un líder, contar con la confianza entre los actores: directivos y funcionarios, en el eje sinceridad, competencia y responsabilidad, ejercitar la comprensión empática en las comunicaciones interpersonales y diseñar esquemas de cooperación

sinérgica y adaptativa de las prestaciones, que permitan responsablemente alcanzar las metas definidas. Esto puede acercarnos a la respuesta de cómo las características del líder afectaron o mejor dicho impidieron solucionar un pequeño conflicto que terminó siendo una crisis que, de haber tenido el líder otra actitud esto se habría resuelto sin requerir una intervención mayor, de aquí la importancia de reforzar las condiciones de liderazgo de las jefaturas de los equipos de trabajo.

Si bien el alcance del caso es análisis, se refiere al evento particular ocurrido en un equipo de trabajo en que se evidenció un quiebre en las relaciones interpersonales, no se puede dejar de mencionar que una jefatura es responsable por la gestión integral de su equipo, tanto lo referido a resultados, como a la gestión financiera, eficiencia operacional, etc. La jefatura debe entenderse como un rol integral, que busca el mayor rendimiento de los recursos que se proveen para su gestión, en el cual la gestión de personas contribuye a estos resultados esperados.

De lo anterior, en la entrevista al actual Jefe de Departamento de Personas del SAG, se pudo evidenciar aspectos relevantes respecto a la selección de los directivos cuando se lo consultó respecto al episodio, aun cuando él no fue protagonista y sólo se enteró del tema tangencialmente, él es un actor principal en la implementación de políticas en materia de Personas en el SAG a Nivel Nacional, por ello lo importante de su opinión.

El Jefe de Departamento, comenta en relación al perfil de cargo del Jefe de oficina y que se aplica al momento de realizar la selección de Personal, este perfil de cargo considera un alto grado de liderazgo y flexibilidad requerido para el desempeño del Cargo, y para el caso del Jefe de Oficina Sectorial esto se cumplía a cabalidad al momento de revisar sus antecedentes curriculares, no obstante comenta que el papel aguanta mucho y que este es un aspecto difícil de detectar al momento de realizar una entrevista personal, por lo que si bien las herramientas de selección de personal se aplican correctamente. Es difícil evaluar la eficacia de las mismas. Por otra parte el SAG aplica la Normativa vigente y considera en sus procesos de selección de personal tanto en las bases de sus concursos como en general en todo el proceso las instrucciones impartidas por el Servicio Civil, no obstante esto no asegura el buen resultado de la elección, si evita y minimiza riesgos en relación a requisitos mínimos ya sea educacionales como de experiencia que son acreditables, no obstante las condiciones personales sólo es posible con la entrevista psicológica descartar aquellos rasgos de personalidad que pudieran ser patológicos y no algo más sutil como el comportamiento cotidiano o la actitud bajo presión. Por todo esto se puede decir que sí sirven las herramientas entregadas por el Servicio Civil para la contratación de directivos no obstante estas siempre serán insuficientes existiendo

componentes que no se pueden controlar en el proceso, que quedan en el espacio de la subjetividad, toda vez que se trata de la contratación de personas.

Al referirse a las encuestas de Clima que se han aplicado en el Servicio hace ya tres años consecutivos, como una herramienta para prevenir crisis de clima laboral, las desestima ya que si bien son la única herramienta que permite tener una fotografía de un instante en relación a Clima Laboral y pese a que se ha realizado en el tiempo bajo las mismas dimensiones de medición, lo que se hace a nivel de Departamento es entregar los resultados desagregados a las direcciones regionales y orientarlos a que elaboren sus propios planes de mejora de clima Laboral y no existe un lineamiento nacional transversal que permita utilizar los resultados de la encuesta en ese sentido, sobre todo porque son una fotografía de un instante y puede verse influido por algún acontecimiento que no responda necesariamente a clima pero que lo afecte, es por ello que se decide que cada equipo en particular a nivel de oficina sectorial defina sus propias acciones. Otro punto en contra que tienen las encuestas de clima, es que como se aplican anualmente, pueden ocurrir eventos intermedios de gran importancia que no logren detectarse precozmente, por tanto la encuesta de Clima no es del todo una herramienta que permita prevenir crisis o eventos de clima Laboral, según relata el Jefe de Personas del Nivel Central.

Para situaciones como las ocurrida en la Oficina Sectorial o en cualquier equipo de trabajo, en que se hayan visto deterioradas las comunicaciones y la jefatura manifieste tener algún problema de clima laboral, el Departamento de Personas está llevando a cabo un proyecto a través del departamento de Desarrollo que se llama "Diagnóstico Organizacional", o "consultoría Organizacional", el nombre aún está en definición, lo importante es que esta sección del Departamento de Personas se encargará de apoyar al equipo de trabajo que lo requiera, realizando un diagnóstico Organizacional y proponiendo algunas acciones de mejora, o cambio, para superar el problema específico, el SAG cuenta con un staff de profesionales, psicólogos organizacionales que pueden realizar estas consultorías, el problema es que no pueden abarcar a toda la institución ya que se ha demostrado que el óptimo resultado de este trabajo es a nivel de equipos de trabajo de no más allá de 20 o 30 personas y por tanto es un trabajo que podría llevarse a cabo simultáneamente con tres o cuatro equipos de trabajo

En relación a la decisión de invertir recursos para la contratación de un Coaching que permitió en particular superar el evento de Clima ocurrido en la Oficina Sectorial, el Jefe de Personas comenta que siempre es más conveniente tratar de solucionar los problemas por esta vía que

desvinculando al directivo, ya que los recursos involucrados en la contratación de un nuevo directivo que además se logre capacitar y pueda estar formalmente a cargo son considerablemente mayores a la inversión realizada en capacitación.

Ahora bien, según explica el Jefe de Departamento de Personas, para efectos de la situación descrita en la Oficina Sectorial, las acciones tomadas fueron de manera reactiva, habiéndose realizado una vez que ocurrió la crisis, no obstante esta situación como otros hechos puntuales ocurridos en otras divisiones del SAG, han generado que se cree la sección de Diagnóstico Organizacional, con la finalidad de comenzar a realizar acciones previas que permitan prevenir estas situaciones, que no va por el lado de la capacitación sino más bien por dar la responsabilidad a los Jefes de equipos de trabajo, de detectar precozmente situaciones que podrían generar conflictos o crisis de tal forma de actuar en forma preventiva apoyando a ese equipo en particular con un plan que sea definido específicamente para superar la situación detectada.

No obstante lo anterior, en la opinión de la Encargada regional de Personas las sesiones de Coaching sirven tanto para fortalecer a los equipos de trabajo que no tienen tantos problemas y sirven para solucionar problemas como el del episodio descrito, por tanto existiendo los recursos es recomendable poder contar con este apoyo que es un potente herramienta para mejorar la comunicación efectiva de los equipos de trabajo, pero es importante que los equipos mantengan como una práctica habitual las herramientas recibidas en las sesiones de apoyo ya que puede significar un gran esfuerzo el instalar estas buenas prácticas, pero lo realmente valioso es mantenerlas en el tiempo.

Finalmente es posible comprender que el evento ocurrido en la oficina sectorial del SAG, según lo descrito por los diferentes actores entrevistados, se fue generando en el tiempo y fue creciendo por pequeñas situaciones que lo comenzaron a alimentar llegando a un punto crítico que requirió de la intervención de un nivel superior toda vez que el líder del equipo no intervino en el proceso que generó la crisis, manteniéndose al margen y reaccionando sólo cuando la situación ya se había escapado de contexto. Los eventos contemporáneos a la crisis contribuyeron pero no fueron definitorios para que ocurrieran, no obstante generaron el terreno propicio para que se diera el quiebre.

7. ANÁLISIS DE HALLAZGOS

De la investigación realizada y del análisis de las entrevistas se puede identificar los siguientes hallazgos, a los que podría atribuirse que generaron las condiciones propicias para la ocurrencia del episodio crítico relatado, y que podrían considerarse como aspectos importantes para ser considerados en los equipos de trabajo para prevenir este tipo de episodios:

- ✓ Falta de comunicación efectiva en el equipo de trabajo
- ✓ Actitud distante por parte del líder del equipo
- ✓ Incapacidad para resolución de conflicto
- ✓ Resultados deficientes en encuesta de Clima Laboral
- ✓ Tardío apoyo por parte de la institución a la gestión realizada por los directivos.

En esta sección se busca analizar cada uno de los hallazgos del relato del caso desde una perspectiva conceptual, complementado con la incidencia de las acciones que la institución realizó para enfrentar y superar la situación problemática del episodio que investigó el caso.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

Es posible relacionar la comunicación efectiva en los equipos de trabajo y su nivel de desarrollo con la productividad de los equipos, según Echeverría¹³ a medida que una empresa va construyendo hábitos de comunicación positivos, aumenta su productividad, y que por el contrario, si genera hábitos de comunicación negativos, va comprometiendo con ello su efectividad.

Por otra parte, también la podemos relacionar con la resolución de conflicto, ambas habilidades que deben estar presentes en un grado de desarrollo importante en los directivos públicos. En una publicación de José Antonio Viveros, relaciona y explica cómo estos conceptos son un eje fundamental para la relación entre trabajadores y empleadores.

Si consideramos por conflicto, cualquier situación en la que se dé diferencia de intereses unida a relación de interdependencia, aceptaremos que el conflicto es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos, esto en el ámbito laboral y asociado a la administración pública donde existe un alto grado de jerarquización, la primera premisa es que los

¹³ Rafael Echeverría, Ontología del Lenguaje, Ed. Comunicaciones Noreste Ltda. 1994

conflictos siempre existen y existirán, por lo cual se transforma en obligación para los líderes de cualquier equipo aprender a vivir con ellos tratando de controlarlos y administrándolos eficientemente. Luego, para poder llevar a cabo esta misión, la comunicación efectiva se transforma en una herramienta, que por sobre todo, su desarrollo permite detectar precozmente los conflictos. La mayor parte del tiempo olvidamos que estamos observando, dando por hecho lo que observamos, como algo normal, y pensando que los demás observan lo mismo.

En el caso de la Oficina Sectorial del SAG, de acuerdo a lo declarado por los actores entrevistados, faltaba la comunicación, entre los grupos internos y con la Jefatura, ya que si bien se manifestó que las situaciones complejas fueron conversadas, se podría inferir que no se logró "la comunicación" necesaria para tener la real dimensión del tema, lo que hubiese sido importante para poder prevenir el episodio. Según Rafael Echeverría, en su libro *Ontología del Lenguaje*, el escuchar no es un fenómeno sencillo, muchos factores intervienen en la forma de escuchar y en la forma en que se nos escucha. Sostiene el autor, que en un mundo tan diversificado como el nuestro, el escuchar ha llegado a ser un asunto de vital importancia para asegurar la comunicación efectiva. Por lo tanto no basta con manifestar verbalmente una situación sino que ambos interlocutores deben tener la capacidad tanto de expresarse como de escucharse, para lograr una interpretación correcta de la situación. Cada vez se hace más necesario desarrollar estas habilidades en los equipos de trabajo y quien debe hacerlo con mayor intensidad son los líderes de equipos.

En la Oficina del SAG, como una forma de corregir y aportar a la solución del quiebre, se contrató los servicios de una profesional que otorgo al equipo de trabajo y a la jefatura, varias sesiones de Coaching Ontológico, y ¿qué es esto?, Es Una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para sus empresas y para la sociedad. Uno de los postulados que lo caracterizan es que el lenguaje no sólo describe la realidad, sino que por medio de él se genera la realidad.

El Coaching Ontológico es una dinámica de transformación mediante la cual las personas y organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de estar siendo en el mundo. Se presenta como una conversación que crea una nueva cultura y no como una técnica dentro de la cultura subyacente.

De esta forma se consiguió instalar los hábitos de comunicación que se habían perdido o debilitado, creando instancias, que de acuerdo a lo

indagado en las entrevistas, en un comienzo fueron espacios obligados de conversación, los que luego se fueron transformando en espacios necesarios y que hoy están completamente instalados.

En la entrevista realizada al Jefe de la Oficina comenta como las sesiones de coaching le ayudaron a encontrar un lenguaje común entre él y su equipo de trabajo, "Nos ayudaron a entender y aplicar el mismo lenguaje a las comunicaciones en el equipo de trabajo, por ejemplo a entender que cuando uno dice: siempre haces lo mismo, en realidad se quiso decir: la mayoría de las veces o en las dos últimas ocasiones has hecho....". Comenta además que desde que se iniciaron las sesiones pequeñas diferencias de opinión que antes generaban conflictos ahora se resolvían antes de generarse. Como lo expresa el Jefe "los talleres resultan muy efectivos y provechosos como medida preventiva".

Este cambio de conducta, del equipo y de la Jefatura fue uno de los aspectos centrales para superar el quiebre en las relaciones personales, mejorando también con ello el clima laboral de la oficina.

Si bien el evento crítico estudiado, podría considerarse como un hecho aislado, se pudo constatar que el apoyo recibido permitió restablecer los vínculos e instalar la comunicación efectiva que no se visualizaba, previo al evento, por lo que se puede extrapolar que es muy beneficioso para los equipos de trabajo recibir apoyo profesional para el desarrollo de habilidades como la de comunicación efectiva. Así también, se debería potenciar esta habilidad para los funcionarios que asumen cargos directivos estratégicos en la administración del Estado, para fortalecer a través de ellos a sus equipos de trabajo, para que puedan sortear los conflictos con una mirada diferente, que sin impedir que ellos existan, sean utilizados como instancia de crecimiento y fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

ACTITUD DE LA JEFATURA DEL EQUIPO

En relación a este punto, podemos ver cómo la actitud de la jefatura de un Equipo es fundamental para clima laboral del equipo de trabajo. Según lo indagado, el Jefe se percibía como una figura distante, que no empatizaba con los problemas de su equipo.

Según Echeverría, las comunidades determinan el estado de ánimo de los individuos que pertenecen a ellas, pero los individuos también determinan el

estado de ánimo de sus comunidades. La capacidad de un individuo para determinar el estado de ánimo de una comunidad es una de las habilidades importantes que asociamos al liderazgo. Los líderes, entre otras cosas, son los diseñadores de los estados de ánimo de sus comunidades. Son los que generan nuevos horizontes de posibilidades para sus comunidades y las nuevas acciones que se hacen posibles.

Así, para el caso en estudio, vemos que la falta de estas cualidades, fue uno de los aspectos generadores de la fractura en las relaciones interpersonales, ya que según declara el Jefe de la Oficina, "Esta situación me la hicieron ver, pero no le presté mayor atención", esta señal era clave para tomar acciones preventivas ya que como líder de un equipo "Hacer Nada" para los funcionarios fue una señal negativa, no obstante esta acción específica de actitud del directivo con su equipo, no fue considerada como un aspecto en el proceso de evaluación de desempeño, realizado en el periodo del quiebre, que calificó algunos aspectos generales relacionados con el trabajo en equipo, porque no permitió detectar esta situación mediante este instrumento. Lo que se comunicó fue interpretado como "falta de interés" por parte del jefe frente al problema que estaba ocurriendo. Un funcionario al respecto comenta "y por eso nos enojamos con el jefe de oficina le dijimos que él debía haberse "puesto los pantalones" y haber terminado hasta ahí porque podría haber terminado en una situación más compleja, si esta cuestión si seguía aumentando"

Lo importante y destacable es como mediante el apoyo profesional y el reconocimiento de la importancia que tienen estas cualidades en una jefatura , el Jefe de la Oficina pudo revertir la situación cambiando su actitud frente al equipo, y poniendo todo de su parte para reposicionarse de nuevo en su rol, como ejemplo una funcionaria comenta cómo evidenció el cambio de actitud, "Sirvió el Coaching, y se notó un cambio en el jefe de oficina, el jefe era de los que llegaba y se iba a su oficina, ahora llega va para todos lados y saluda".

Si nos remitimos a la literatura sobre liderazgo^{14,15} encontramos que las cualidades de un líder son diversas e innumerables, entre ellas destacan:

- Sabe captar la atención de su entorno.
- Tiene una fuerte ética de trabajo e integridad. Incluye la motivación y la entrega por realizar un buen trabajo.

¹⁴ Maxwell, John. Las 21 Cualidades Indispensable de un Líder, , 2000 Editores Caribe-Betania EEUU

¹⁵ Daniel Goleman, Qué Define a un Líder, revista Dinero Enero 29,1999 (Goleman, 1999)

- Tiene una actitud positiva.
- Tiene habilidades de comunicación.
- Sabe escuchar.
- Sabe administrar su tiempo.
- Tiene habilidades para resolver los problemas y los conflictos.
- Sabe trabajar en equipo.
- Tiene autoconfianza.
- Sabe controlar sus emociones
- Sabe autoevaluarse.
- Se conoce a sí mismo y a los demás.
- Esta capaz de equilibrar todos los roles de su vida.
- Tiene empatía.
- Tiene habilidades para aceptar y aprender de las críticas.
- Es flexible y adaptable ante los distintos escenarios.
- Sabe motivar a los demás.
- Sirve a los demás.
- Sabe tomar decisiones.

Sin embargo, sólo podremos encontrar algunas de estas cualidades en nuestros líderes, y podremos ver que de estas cualidades hay algunas que no deben faltar como es en el caso del estudio, en que el sólo hecho de comenzar a saludar personalmente a los funcionarios, marcó un antes y un después, esta nueva actitud, entregó un nuevo mensaje a los funcionarios, un mensaje positivo que transmitía un, "tú me importas", "lo que te ocurre es de mi interés", y esto genera una diferencia en el equipo de trabajo.

Lo descrito en el caso es posible resumirlo como falta de Empatía, que según Goleman, es una habilidad que puede instalarse con entrenamiento profesional adecuado, lo que ocurrió en el caso de estudio y que nos permite sugerir la importancia que tiene el fortalecer esta habilidad en los directivos públicos, lo que puede proporcionar un aumento en la productividad del equipo de trabajo.

DIFICULTAD PARA RESOLUCIÓN DE CONFLICTO

Otra cualidad que debe poseer el líder del equipo, es la capacidad de resolución de conflicto, en el caso del SAG para este cargo se describe como requisito, sin embargo, poder determinar al momento de la selección de los directivos para el cargo es muy difícil percibir si el postulante posee dichas características, según se manifiesta en las entrevistas realizadas a la Jefa de Personas Regional.

No obstante lo anterior, en el Perfil de Cargo de Jefe de Oficina, para el SAG, no se aprecia la importancia de contar con esta habilidad directiva, el SAG define como Competencias Conductuales Transversales a todos los perfiles de cargo de la institución, las siguientes:

Orientación al Cliente – Comunicación Efectiva – Trabajo en Equipo – Orientación a los Resultados – Planificación y Organización – Gestión de la información – Asesoría, y como Competencias Directivas: Dirección y Liderazgo - Gestión del Clima Laboral.

Todas las competencias definidas, se definen en diferentes niveles de desarrollo de 1 a 5, para cada perfil de Cargo. Para el caso del Perfil de Cargo correspondiente a Jefes de Oficina, se requiere el siguiente nivel de desarrollo por competencia:

Cuadro N 5 Competencias Institucionales

Perfil de Cargo Jefe/a Oficina Sectorial

Competencia	Nivel de Desarrollo
Orientación al Cliente	5
Comunicación Efectiva	4
Trabajo en Equipo	5
Orientación a los Resultados	4
Planificación y Organización	4
Gestión de la información	4
Asesoría	5
Dirección y Liderazgo	4
Gestión del Clima Laboral.	5

Tampoco podemos evidenciar, la evaluación de esta competencia en el informe de Evaluación del Desempeño, ya que no se califica directamente, siendo los factores a evaluar:

Logro de metas personales	40%
Cumplimiento Funcionario	20%
Conductas Transversales	40%

En estos factores se evalúa principalmente las metas personales acordadas con el funcionario y las conductas transversales de Eficacia y Trabajo en equipo, orientadas al logro de los objetivos estratégicos de la institución.

Por lo anterior, se puede ratificar que si bien se reconoce la importancia de esta habilidad para el cargo, al momento de la selección de personal, no existe una evaluación permanente de esta al no ser considerada dentro de las competencias conductuales que debiese poseer un Directivo en el SAG. En el episodio estudiado, se detecta un quiebre en las relaciones entre el personal de una Oficina del SAG y su Jefe Directo, y se visualiza que previo a ello, hubo acontecimientos que pudieron ser intervenidos para evitar el episodio, por ello la importancia de las habilidades del Jefe, quien podría haber resuelto el conflicto, incluso transformándolo en un episodio enriquecedor y no llegar hasta el desenlace del quiebre.

El servicio Civil, en el documento Atributos y Perfil del ADP, publicado en su sitio web, indica como atributo requerido en la contratación de Directivos Públicos, el Manejo de Crisis, como la capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflictos y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco institucional público.

Cabe señalar que situaciones como éstas, en que hay plena conciencia de su importancia, no son visualizadas como prioritarias, y muchas veces por temas de recursos no se fortalecen al interior de los equipos de trabajo y como el caso de estudio, son apoyadas como medida correctiva.

RESULTADOS ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Otro de los hallazgos que permitía evidenciar que las condiciones de la oficina no eran óptimas, fue la encuesta de Clima laboral, sin embargo los

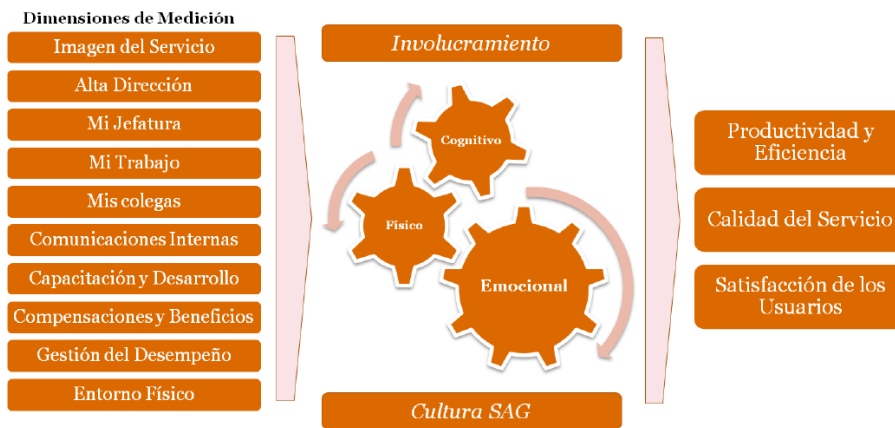
resultados de esta encuesta en los últimos años habían sido bajos en toda la Región Metropolitana respecto al resto de regiones del país, 10 puntos porcentuales menos, por lo que ya se venía observando en general a nivel regional un problema de Clima Laboral, y había planes y programas anuales definidos para mejorar estos aspectos, aun así las actividades contempladas no eran específicas como lo realizado en la Oficina Sectorial.

Tal como se constató en la entrevista al Jefe del Departamento de Personas del SAG, "Hoy día la única herramienta formal y sistemática, la única herramienta que existe, y que ya hace al menos tres años se ha venido aplicando con las mismas dimensiones de análisis... es la Herramienta, que tenemos y yo no sé qué tan preventivo pueda ser, lo que tiene esa herramienta que como se aplica cada un año pueden haber eventos que ocurran en un lapso inferior de tiempo y que nos vamos a demorar en identificar".

Si bien existe una cantidad abundante de instrumentos destinados a evaluar el clima organizacional¹⁶, hay antecedentes como el análisis de las cifras de ausentismo, proporcionaría una aproximación a la "temperatura social" El clima laboral de una organización es un tema complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto sociedad en que se ubica la organización, por ello las Encuestas de Clima Laboral se han transformado en una de las herramientas más usadas tanto en el sector Privado como en el Público, por ser una forma fácil y de un costo moderado, es posible elaborar su diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas de las variables señaladas, para tener una idea de cómo se encuentra la satisfacción de los funcionarios, en el SAG la encuesta aplicada por 4 años considera las siguientes dimensiones y variable

¹⁶ Rodríguez Darío, Diagnóstico de Clima Organizacional 2005 México.

Figura N 2 Modelo de estudio de Clima laboral en el SAG



Cabe señalar que las dimensiones relevantes atingentes al análisis del episodio de este estudio de caso – quiebre en relaciones interpersonales entre funcionarios y jefatura del SAG en Oficina Sectorial-, son los siguientes:

- Nivel Directivo: Que mide la percepción respecto a la forma en que se gestiona y lidera el SAG por parte del nivel superior de la Institución (Director Nacional, Directores Regionales, Jefes de División/Departamento, Jefes de Sector) así como su filosofía de liderazgo y el impacto de éste sobre las personas.
- Jefatura Directa: Esta categoría evalúa la opinión respecto a las jefaturas directas, en términos de su actitud, estilo de liderazgo, retroalimentación y apoyo al desarrollo. Se entiende como jefatura directa al supervisor o jefe funcional, es decir, a la jefatura con que la persona mantiene una relación continua, la mayor parte del tiempo.

En el siguiente cuadro podemos evidenciar los resultados de la encuesta de Clima del año 2012, específicamente en las dimensiones que dicen relación con el descontento los funcionarios hacia el nivel directivo de la Región, si bien no se cuenta con el dato desagregado de la oficina en particular, el resultado general de la región ya es bastante bajo mostrando la tendencia general.

Cuadro N 5 Resultados Comparativos 2012

Encuesta Clima – Dimensiones Relevantes

Dimensión	Promedio Nacional	Promedio Regional
Jefatura	60,55%	53,67%
Nivel Directivo	35,13%	20,69%

Del Análisis se evidencia que los funcionarios hacen la diferencia marcada de su descontento con el nivel Directivo y no con las jefaturas intermedias las que se ven con un alto grado de acuerdo superando el 50%.

Dado que uno de los ejes del actual gobierno está puesto en las personas y en particular a tener un Nuevo Trato para el empleo público, el programa la Presidenta Michelle Bachelet considera lograr en este periodo, un sector público que se identifique con una gestión de calidad, que disponga eficientemente de los recursos que se le asignan y en permanente proceso de innovación, para lo que resulta fundamental que los funcionarios públicos trabajen en condiciones de dignidad, por ello la importancia de esta herramienta.

Para el caso del estudio, los bajos resultados, fueron un factor a tener en cuenta, para diagnosticar un descontento generalizado, que dejaba un ambiente propicio para la ocurrencia de episodios de quiebre, y que requieren de medidas preventivas específicas para evitarlos,

OPORTUNIDAD EN EL APOYO POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN A LA GESTIÓN REALIZADA POR LOS DIRECTIVOS

Lo que se pudo evidenciar, con posterioridad al Episodio de la Oficina en estudio, es que la institución apoyó la gestión del Líder del equipo, pero con bastante posterioridad al evento, es decir fue una acción reactiva, la cual a pesar de su retraso, contribuyó a cumplir con el objetivo de superar la situación crítica, ya que aun cuando la situación era compleja y los funcionarios solicitaban una intervención del nivel directivo, el episodio

evolució­nó positivamente al recibir apoyo por parte de la Direcció­n del SAG RM, por medio de aplicar en el equipo de trabajo sesiones de Coaching.

Esta decisi­n de contratar al equipo de Coaching y no con otro tipo de herramientas, pasa por una decisi­n de la Directora Regional, quien seg­n se evidencia en la entrevista a la Encargada regional de Personas toma esa opci­n, "como la Directora estaba haciendo un Diploma de Coaching en esos momentos, decide que esa es la metodolog­a que quiere a aplicar", esta oportunidad es bien recibida por el equipo, aprovechando la instancia para superar la crisis.

Para Ejecutar esta actividad se contrat­n el servicio de una consultora, mediante Licitaci­n P­blica. La propuesta adjudicada consideraba una metodolog­a cuyo eje principal estaba basado en la Ontolog­a del Lenguaje como piso para transformar los espacios¹⁷. Se comenz­n con un diagn­stico inicial de la situaci­n del equipo de trabajo, luego se realizaron Talleres Pr­cticos (Coaching Grupales) para desarrollar competencias conversacionales que son el sustento base del Liderazgo Transformacional y durante el periodo se realizaron sesiones de coaching individual.

Cuadro N 6 Programa Coaching Grupal

Talleres	M­dulo	Contenido
Taller 1	M­dulo 1	<ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones como Redes Conversacionales. • La escucha y herramientas del escucha efectiva • Los juicios y la retroalimentaci­n en los equipos • El modelo OSAR como conexi­n entre acci­n y resultado • Modelo DEI Dise­n­o estrat­gico de identidad del equipo
	M­dulo 2	<ul style="list-style-type: none"> • El l­der coach. Modelo tradicional de gesti­n • Observadores de enfoque ­nico y m­ltiple. • El aprendizaje en el equipo y la organizaci­n. • Competencias de un l­der.
Taller 2	M­dulo 3	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo OSAR como conexi­n entre Observador, acci­n y resultado en las organizaciones. • Los distintos tipos de aprendizaje en la organizaci­n.

¹⁷ Oferta T­cnica adjudicada Licitaci­n P­blica 1157-25-L112

		<ul style="list-style-type: none"> • El observador que es la organización.
	Módulo 4	<ul style="list-style-type: none"> • Las promesas. Ofertas y peticiones • Los cuatro componentes del Ciclo de coordinación de acciones. • La confianza y el respeto en las organizaciones. • La estructura de reclamo como parte del liderazgo.
Taller 3	Módulo 5	<ul style="list-style-type: none"> • La confianza y sus componentes en la organización • Cómo hacerse cargo de una Rutina defensiva del callar en el equipo. • El manejo de los juicios y evaluaciones críticas.
	Módulo 6	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de conversaciones • Modelo DEI hecho en el 1er taller y su proyección futura

El programa de Coaching tenía como principales objetivos que los participantes puedan aprender y desarrollar competencias de liderazgo y de esta manera enfrentar los desafíos de una organización que está en constante crecimiento, entendiendo que fortalecer estas habilidades condicionará el propósito y resultado de la institución y Fortalecer las habilidades de Liderazgo del Jefe de Oficina.

Figura N 3 Estructura Programa de Coaching Grupal.



Durante más de dos meses estuvo la Empresa realizando estas sesiones de Coaching grupales, lo que a juicio de los entrevistados coincidían que el primer taller fue extraño, todos se miraban y no hablaban mucho, pero igualmente coinciden en que luego se soltaron. Si bien a los funcionarios de la oficina, les pareció extraña esta metodología, ya que muchos esperaban que estos talleres tuvieran como objetivo conversar acerca del problema que originó la crisis en la oficina, y en lugar de ello los temas apuntaban a cosas personales, a su propio comportamiento y a compartir parte de su historia de vida con sus compañeros, supieron valorar la instancia y la aprovecharon al máximo, por lo que los objetivos planteados se cumplieron a cabalidad.

Es frecuente suponer que situaciones como la descrita en el episodio, terminan con la desvinculación del directivo, y en el mejor de los casos con el traslado y cambio de funciones, por lo que se conoce en situaciones similares dentro del Servicio, no obstante según asegura el jefe de Personas del SAG, en relación a la inversión realizada en el apoyo del equipo y al desarrollo de habilidades directivas del Jefe, "puede que suene como harto el recurso que se utilizó, pero a la larga o más bien en el mediano y corto plazo tú te das cuenta que es bastante más lo que ahorraste que lo que perdiste", este análisis y el valor que le da la institución a sus funcionarios, hizo

finalmente tomar la decisión de invertir en la mejora del equipo y no optar por el camino “más fácil” que era la desvinculación.

Relacionado con el tema de desarrollo de habilidades directivas mencionado en el párrafo anterior, y por medio de la revisión de estudios previos, se identificó la importancia de fortalecer la calidad de Liderazgo de los Directivos en el Sector público, ya que ésta ha demostrado una importante relación con el Clima Organizacional¹⁸. El estudio indica una elevada correlación entre “liderazgo y capacidad directiva” con “cultura organizacional y motivación del personal”, fenómeno que había sido descrito en numerosas publicaciones para el caso del sector privado, pero que luego de estudiar 28 casos de instituciones públicas del Estado Chileno, se logra determinar la importancia de fortalecer el sistema de selección de los Directivos, para poder asegurar que al momento de asumir un cargo, el funcionario posea un nivel adecuado habilidades relacionales. En el caso del Servicio Agrícola y Ganadero, según la entrevista al Jefe de Personas, se evidencia la dificultad para determinar estas habilidades al momento de las entrevistas del proceso de selección, por ello se torna relevante el apoyo que se pueda dar desde la institución para el fortalecimiento de dichas habilidades.

El SAG realiza anualmente el Proceso diagnóstico de brechas, para cotejar el nivel de desarrollo de las competencias conductuales, con las definidas para el perfil de Cargo de los funcionarios. Se invierte anualmente un presupuesto superior a los 50 millones de pesos, correspondiente al 14% del presupuesto total asignado para capacitación¹⁹, dato que se considera relevante para visualizar la importancia que se está dando al fortalecimiento de estas habilidades.

El mecanismo utilizado por el SAG para fortalecer las habilidades conductuales para los diferentes perfiles de cargo, se basa en la detección oportuna de las brechas existentes. Como se indicó anteriormente, en el perfil de cargo de Jefe de Oficina, se considera un desarrollo de competencia muy superior para Dirección y Liderazgo y máximo para Gestión de Clima Laboral, la clave entonces es mejorar el proceso de detección de brechas realizado anualmente, el que hoy en día se basa en la percepción de la jefatura directa en relación al desarrollo de dichas competencias y para el caso de estudio se había determinado un desarrollo adecuado de las mismas, lo que quedó de manifiesto producto del evento crítico vivido, que el Jefe no contaba con un desarrollo adecuado, lo que pudo ser revertido con el apoyo brindado mediante las sesiones de Coaching Directivo.

¹⁸ La Gestión de Organizaciones y Programas Públicos en Chile ,Mario Waissbluth S., José Inostroza L., Eduardo Acuña F.,César Avendaño A.,2009

¹⁹ Presentación del Plan Anual De Capacitación (PAC) Año 2015 SAG.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El estudio de caso permitió tener una aproximación de los factores que influyen en el comportamiento de los equipos de trabajo en situación de crisis de clima laboral, y permitió además determinar cómo la actitud del líder del equipo influye directamente en ello.

A través de las entrevistas, realizadas durante el trabajo de campo, se pudo entender que el equipo de trabajo carecía de comunicación efectiva, mayoritariamente hacia la jefatura, lo que da cuenta de una habilidad poco desarrollada en el líder y que no había sido detectada al momento de la selección para el cargo, no obstante esta habilidad es fundamental no solo de los miembros hacia su líder sino que también entre los miembros del equipo. Afortunadamente fue posible instalar buenas prácticas para desarrollar la comunicación en el equipo de trabajo.

De la información obtenida, se logró detectar que un aspecto central que regula el comportamiento de los equipos de trabajo, es la actitud del líder del equipo, entendiendo que el líder debe tener una actitud positiva y ser un líder que genere oportunidades para los miembros de su equipo de tal forma que genere compromiso y proactividad en su equipo lo que se traduce en resultados favorables para la institución, en relación al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Otra conclusión importante es privilegiar el estilo colaborativo en la resolución de conflictos, ya que de esta forma se obtienen beneficios mutuos transformándose los quiebres en oportunidades de crecimiento para el equipo.

En relación a los resultados de las encuestas de clima laboral, se concluye que si bien son la herramienta más aplicada para conocer la percepción de aprobación a la gestión de la institución, que tienen los equipos de trabajo y que las mediciones sistemáticas anuales pueden proporcionar información de tendencias, esta información no es lo suficientemente precisa como para la toma de decisiones de equipos particulares, es una medida general, cuyo mayor valor será la aplicación de planes de clima que se desarrollen producto de sus resultados.

Finalmente se pudo determinar que al utilizar la metodología de Coaching Ontológico a al equipo de trabajo del estudio, se logró la transformación del mismo, aun habiendo estado severamente dañado por un quiebre en las relaciones interpersonales, por lo que se considera una herramienta importante a considerar en las dimensiones requeridas por diferentes equipos de trabajo dependiendo de sus diagnósticos iniciales. No obstante esto no sería factible si la institución no hubiese decidido dar el apoyo oportuno invirtiendo y apostando en que el equipo podía lograr superar dicha crisis.

Resumiendo la conclusión del estudio, y considerando el propósito del mismo, se determinó que las cualidades del líder afectan directamente al comportamiento del equipo de trabajo, esto podrá ser tanto negativamente como es el caso del estudio, en que una falla en la comunicación, en la actitud y en la resolución de conflicto terminó por generar un quiebre en las relaciones, así como también positivamente en que el líder que mantiene una actitud positiva genera equipos proactivos y comprometidos con los objetivos de la institución.

RECOMENDACIONES

Una de las principales recomendaciones que surgen de este estudio es la importancia de instalar buenas prácticas al interior de los equipos de trabajo, lo que debe ser un trabajo constante y permanente de la jefatura, quien además es el responsable de la mantención de dicha conducta. Para esto es necesario que las jefaturas estén constantemente fortaleciendo sus propias habilidades directivas y reforzando sus conductas de liderazgo.

Si bien los Servicios Públicos, tienen dentro de su política de Personas, por instrucción presidencial, la medición permanente de Clima Laboral, y la implementación de planes para mitigar las áreas deficitarias, se pudo constatar mediante este estudio que dichas mediciones si bien son un indicio de la situación en diferentes dimensiones, no son suficientes como para evitar situaciones críticas, ya que son una foto del momento y no se logra evidenciar y focalizar problemas específicos de los equipos de trabajo intermedios. Por esta razón es necesario que las jefaturas, además de la gestión de clima que realizan como parte de los programas generales puedan desarrollar actividades al interior de los equipos que les permitan estar monitoreando situaciones más puntuales que puedan convertirse en conflictos y que en sus inicios tengan salidas menos complejas.

En el ámbito de Selección de Personas, no sólo se debe requerir un buen desarrollo de habilidades directivas en el perfil de cargo, además debiesen establecerse métodos que permitan detectar el nivel de desarrollo de los postulantes al momento de seleccionar los Directivos de Equipos Intermedios en la institución, entendiendo que los Altos Directivos son sometidos a procesos a través de la Alta Dirección Pública.

Se considera fundamental que las instituciones contemplen en sus políticas institucionales de personas, en el ámbito de desarrollo, un permanente perfeccionamiento en habilidades directivas para las jefaturas de equipos intermedios, que permita fortalecer a través de sus líderes a los equipos de trabajo.

Por último se recomienda considerar el Coaching Ontológico como una dinámica habitual y permanente para revisar, desarrollar y optimizar las formas de estar siendo, de la institución, fomentando así las buenas prácticas de comunicación efectiva permanente.

BIBLIOGRAFÍA

- Barzelay, M. &. (2004). *Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social*. Washinton D.C.: Instituto Interamericano para Desarrollo Social, INDES. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Borrego, J. C. (2003). *Mediación de Conflictos en Instituciones Educativas*. Madrid, España: Editores Narcea S.A.
- Casilimas, C. S. (1996). *Investigación Cualitativa*. ICFES: Colombia.
- De La Cruz Lablanca, I. &. (2014). *Comunicación en Efectiva y Trabajo en Equipo*. Ministerio de Educación: Gobierno de España.
- Dirección Nacional Servicio Civil. (2012). *Orientación para la Gestión de Clima Laboral en los Servicios Públicos*. Santiago: Gobierno de Chile.
- Echeverría, R. (1994). *Ontología del Lenguaje*. Chile: Comunicaciones Noreste Ltda.
- Goleman, D. (1999). Que define a un Líder. *Dinero*, Enero, 29.
- Maxwell, J. (2009). *Las 21 Cualidades indispensables de un Líder* . Nashville, EE.UU: Editores Caribe-Betania.
- Olabuénaga Ruiz, J. I. (2012). *Metodología de Investigación Cualitativa*. Universidad de Deusto: 2012.
- Programa en Gestión y Políticas Públicas. (2009). La Gestión de Organizaciones y Programas Públicos en Chile. *Análisis de 28 casos e implicancias para la reforma del estado*. Santiago, Chile: Documento de Trabajo, Serie de Gestión 2009.
- Rodriguez, D. (2005). Modelos de Análisis. En D. Rodriguez, *Diagnóstico Organizacional* (págs. 47-69). México D.F.: Alfaomega.
- Zander, B. (2002). *The Art of Possibility*. New York, USA: Penguin Group.