



**“Liderazgo y reconocimiento laboral en el Subdepartamento de Maestranza – Departamento de Maquinarias- Ministerio de Obras Públicas.**

**Tesis para optar al grado de  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL.**

**Alumnos: Sebastián Contreras Parra.**

**Profesor Guía: Waldo Pavez Haltenhoff.**

**Santiago, 14 de Octubre de 2021.**

## INDICE.

1.	RESUMEN EJECUTIVO.	4
2.	INTRODUCCIÓN.	5
2.1	Subdepartamento de Maestranza.	6
2.2	Organigrama Departamento de Maquinarias.	7
2.3	Problema de Investigación.	8
2.4	Objetivos.	9
3.	MARCO TEÓRICO.	11
3.1	Gestión de Personas y Servicio Público.	11
3.2	Reconocimiento Laboral.	11
3.3	Liderazgo.	13
3.4	Liderazgo transformacional.	14
3.5	Actualidad.	16
4.	METODOLOGÍA.	17
4.1	Diseño Muestral.	17
4.2	Recolección de datos.	18
4.2.1	Entrevista individual semiestructurada.	18
4.2.2	Focus Group:	19
4.3	Análisis de datos.	19
5.	RESULTADOS.	21
5.1	Análisis Focus Group (Trabajadores sin responsabilidad jerárquica).	21
5.2	Análisis Entrevista Semiestructurada (Jefaturas).	22
5.2.1	Tabla Resumen Categorías.	28
5.3	Categorías transversales Entrevistas y Focus Group.	29
5.3.1	Tabla Resumen.	40
5.4	Análisis Final.	41
		2

5.4.1	Cuadro Resumen análisis Final.	46
6.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.	47
6.1	Plan de Capacitación.	47
6.2	Factibilidad de la Propuesta.	50
7.	CONCLUSIONES.	51
8.	BIBLIOGRAFÍA.	54
9.	ANEXOS. 5	
8		

## 1. RESUMEN EJECUTIVO.

La gestión de personas abarca todas aquellas decisiones que beneficien el bienestar de los trabajadores de una organización y cómo ello contribuye al logro de los objetivos organizacionales. En la actualidad los trabajadores se consideran el activo más valioso de las compañías para el logro de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2009).

El Subdepartamento de Maestranza, es una repartición de administración directa o trabajo en terreno dependiente del Departamento de Maquinarias del Ministerio de Obras Públicas de Chile, es el área más grande de su tipo, en el cual trabajan en su mayoría personal operativo. En la actualidad la Unidad Administrativa y de Gestión de Personas de este Subdepartamento ha reportado una problemática presente en sus trabajadores, quienes manifiestan quejas y reclamos debido a una falta de reconocimiento que influye negativamente en su trabajo y afecta los niveles de producción y cumplimiento de metas. A raíz de esta problemática la presente investigación indaga las prácticas de liderazgo de las jefaturas y el reconocimiento laboral. Los principales hallazgos en los análisis determinaron que las jefaturas requieren reforzamiento en su liderazgo; por otra parte, no existen prácticas de reconocimiento, y, además se visualizan problemáticas en los procesos de gestión de personas, aunque también se visualizan indicios de buenas prácticas, o aspectos potenciadores, ligados a la Identidad del Servidor Público y la motivación que resultan determinantes para la propuesta de intervención.

Así el Liderazgo, Reconocimiento Laboral e Identidad del Servidor Público, se integran en una propuesta que pretende 1) movilizar los liderazgos hacia un tipo de liderazgo transformacional, que según la literatura influyen de manera positiva y estadísticamente significativa en el compromiso de los trabajadores dentro de los organismos públicos (Cabrera, 2014), fortaleciendo sus habilidades de liderazgo, 2) considerando el sentido de pertenencia al Servicio Público como aspecto potenciador y 3) utilizando el reconocimiento laboral como herramienta de gestión estratégica y refuerzo positivo.

Palabras Claves: liderazgo, liderazgo transformacional, reconocimiento laboral, identidad de servidor público, procesos de gestión de personas.

## 2. INTRODUCCIÓN.

El proceso de gestión del desempeño de un trabajador - entendido como el ciclo que se inicia (1) con la planificación de lo que se espera lograr, en términos de resultados y desarrollo de las personas, en un determinado periodo, seguido (2) por el monitoreo de cómo se va desarrollando el plan elaborado al inicio de ese periodo, más (3) la posterior evaluación de lo alcanzado durante el período previamente definido para, finalizar (4) el ciclo y comenzar uno nuevo, con la introducción de las mejoras – cuando se lleva a cabo de manera adecuada, logra que las personas y equipos de trabajo alcancen los resultados esperados en un clima organizacional motivante y saludable para todos.

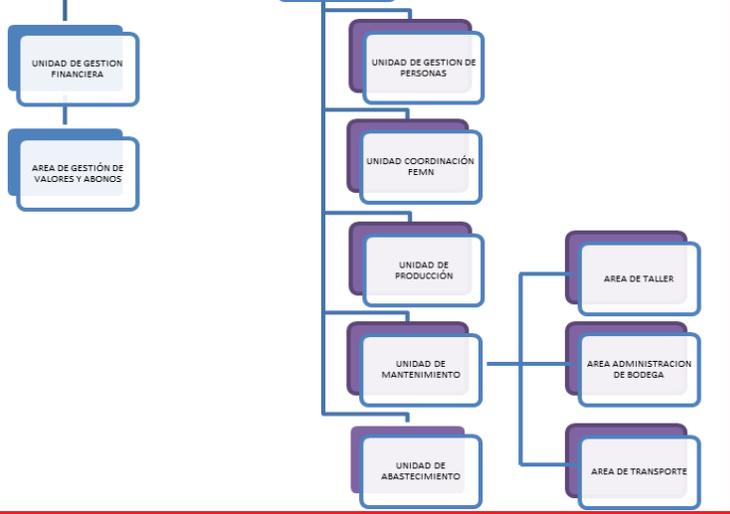
Lo anterior requiere jefaturas con conocimientos y habilidades de liderazgo que los lleven a asumir la gestión del desempeño con compromiso y responsabilidad, lo que implica tener claro los resultados que se requieren alcanzar, conocer las necesidades y proyectos de cada uno de los trabajadores que conforman sus equipos. Por lo mismo, se hacen cargo de cada etapa del proceso considerando todas las líneas de acción que cada una de ellas incluyen, a saber:

- Plantear metas y acordar compromisos de desempeño, además de proveer todos los recursos para que las personas puedan desempeñarse bien en sus cargos, en la primera;
- Proveer retroalimentación oportuna, como de reconocimiento de los logros y contribuciones destacadas, al mismo tiempo que la corrección de aquellos desempeños bajo el estándar, en la segunda;
- Evaluar el desempeño de manera formal después del término de cada periodo y planificar metas y actividades para el siguiente periodo, en la tercera;
- Definir los planes de desarrollo y de mejora para los colaboradores, según les corresponda, en la última.

## 2.1 Subdepartamento de Maestranza.

El Subdepartamento de Maestranza depende del Departamento de Maquinarias, del Ministerio de Obras Públicas, se encuentra emplazado en la Comuna de Cerrillos, tiene un alcance de trabajo que se distribuye lo largo de todo el país. Realiza como actividad principal, la labor en terreno ligada a la administración directa de maquinarias en faenas de trabajo vial, en caminos, pasos internacionales y ríos del país. Actualmente posee una plantilla de 75 trabajadores, en su mayoría (80%) trabajadores de faena o terreno: ingenieros mecánicos, inspectores fiscales, técnicos mecánicos, técnicos eléctricos, operadores de maquinaria pesada, conductores de vehículo pesado y liviano, plantel de oficina, entre otros. Una parte importante de su plantel de terreno realiza el trabajo que va desde la mantención de la maquinaria, hasta el encauce de ríos o apoyo en situaciones de emergencia nacional como incendios, aluviones, terremotos, etc. Otra de sus actividades principales es la adquisición y remates de maquinarias de trabajo vial para todo el país, bodega centralizada nacional, etc. (Dirección de Vialidad, 2021).

Este Subdepartamento posee funcionamiento administrativo y financiero semiautónomo, con presupuesto, dotación y estructura propios, por lo que cuenta con unidades semi independientes de la toma de decisiones central que reside en el Ministerio.



## 2.2 Organigrama Departamento de Maquinarias.

### Subdepartamento de Maestranza.

*Fuente: Dirección de Vialidad Ministerio de Obras Públicas.*

## 2.3 Problema de Investigación.

La Unidad de Administración y Gestión de Personas del Subdepartamento de Maestranza, perteneciente al Departamento de Maquinarias del Ministerio de Obras Públicas de Chile, que es donde se lleva a cabo la presente investigación, es nueva (2 años) y es la encargada de facilitar los procesos administrativos del Ministerio, y de la gestión de personas, llevando a cabo todos los procesos involucrados en ella, desde reclutamiento y selección de personal, desarrollo, compensaciones, evaluaciones, hasta la jubilación de los trabajadores; por otra parte, es la encargada de llevar la línea administrativa de documentación y la administración de la mantención y servicios externos del recinto ubicado en la Comuna de Cerrillos, que posee casi 5.000 m<sup>2</sup>. Esta unidad está compuesta por jefatura, analista, técnico, administrativos y estafeta. Cabe señalar que uno de los estudiantes realizadores de esta investigación se desempeña como Jefatura de esta Unidad.

En el trabajo de esta Unidad, es donde se ha detectado en el último tiempo un aumento sostenido en las demandas, reclamos y quejas por parte de los trabajadores; una de las

quejas frecuentes del personal es “la nula preocupación por ellos y la falta de reconocimiento” por parte de las jefaturas directas, superiores y de la organización en general (Ministerio de Obras Públicas). Lo que ha tenido consecuencias, como bajos niveles de producción y cumplimiento de metas, ausencias reiteradas, clima laboral difícil, etc. Este reclamo no es infundado; existen antecedentes de estancamiento en las carreras funcionarias de los trabajadores, que se encuentra pausada desde hace años y han aunado esta situación, algunos trabajadores han permanecido décadas, con el mismo grado (sueldo), sin percibir beneficios constantes como aumentos, e incluso sin actividades de capacitación, entrega de herramientas, entre otros.

Esta situación ha llevado a los trabajadores a mostrar un descontento general, que se ha agravado con la presente situación de pandemia mundial por Covid-19. Esto especialmente porque, tras el llamado de las autoridades ministeriales de mantener la normalidad de las actividades, y la austeridad, se les ha exigido un mayor compromiso, que se traduce como una presión más sumada a sus demandas ya presentadas, que no han sido resueltas; y si bien se han adaptado a la situación, han mostrado cada vez más comportamientos negativos en los grupos de trabajo, afectando también su compromiso y motivación.

Como dato relevante, la toma de decisiones del personal del Ministerio de Obras Públicas en materia de Compensaciones se hace de manera central a través de la Subdirección de Gestión, Desarrollo de Personas y Administración que es la encargada del personal, sin embargo debido a la magnitud y complejidad de la organización, cada departamento cuenta con un área de Personas como es el caso del Subdepartamento de Maestranza y si bien esta Unidad está encargada de su personal, esta no posee mayor injerencia en la toma de decisiones de proyectos Ministeriales en general, sin embargo son un importante puente de gestión entre el mundo ejecutivo y el mundo operativo y logístico del trabajo propio en terreno y el Ministerio de Obras Públicas y tiene injerencia para proponer proyectos y mejoras en esta materia para sus trabajadores.

Es por ello, y para hacerse cargo de esta problemática, como una forma de aportar al trabajo dentro de este organismo público, que se ha decidido realizar la presente investigación e indagar en los aspectos principales que puedan estar ligados a las constantes quejas de los trabajadores, indagando en el rol de las jefaturas, el ejercicio de sus liderazgos y el reconocimiento laboral.

**Considerando lo antes expuesto, surge la siguiente pregunta de investigación:**

¿Pueden las jefaturas a través de su liderazgo y reconocimiento laboral, incrementar la motivación y compromiso de los trabajadores pertenecientes al Subdepartamento de Maestranza – Departamento de Maquinarias del Ministerio de Obras Públicas?

## **2.4 Objetivos.**

### **Objetivo General.**

Generar herramientas de trabajo de gestión de personas en materia de liderazgo y reconocimiento laboral para jefaturas del Subdepartamento de Maestranza – Departamento de Maquinarias del Ministerio de Obras Públicas.

### **Objetivos Específicos.**

- Identificar estrategias de liderazgo en las jefaturas del Subdepartamento de Maestranza que permitan movilizar hacia el incremento de la motivación laboral y compromiso de los trabajadores del Subdepartamento de Maestranza – Departamento de Maquinarias del Ministerio de Obras Públicas.
- Conocer las prácticas de reconocimiento laboral presentes en las jefaturas y trabajadores del Subdepartamento de Maestranza – Departamento de Maquinarias del Ministerio de Obras Públicas.
- Elaborar plan de intervención que integre liderazgo transformacional y estrategias de reconocimiento laboral para jefaturas del Subdepartamento de Maestranza – Departamento de Maquinarias del Ministerio de Obras Públicas.

### **3. MARCO TEÓRICO.**

#### **3.1 Gestión de Personas y Servicio Público.**

La gestión de personas abarca todas aquellas decisiones que beneficien el bienestar de los trabajadores en una organización y cómo ello contribuye al logro de los objetivos organizacionales. En el pasado los trabajadores eran considerados como parte secundaria de las empresas, no estaban involucrados en la toma de decisiones y mucho menos en el planeamiento estratégico de la organización. Esta visión ha evolucionado con el tiempo, y en la actualidad son considerados como el activo más valioso de las compañías y los protagonistas en los propósitos de alcanzar los objetivos organizacionales y en el cumplimiento de la estrategia de la empresa, pasando a ser el pilar fundamental para las empresas modernas, logrando convertirse los colaboradores en piezas claves y partícipes para las organizaciones (Chiavenato, 2009).

Con esta transformación en la gestión de personas, las organizaciones cada vez ponen más énfasis en sus colaboradores. Y el sector público no se queda atrás; en nuestro país

la mejora de la administración del estado, que es llevado a cabo actualmente dentro de los servicios públicos, conocida como Modernización del Estado, busca implementar mejoras a la salud laboral de los trabajadores y que estas repercutan en la ciudadanía, por lo que se busca la implementación de mejores prácticas de gestión de personas, las que han tomado relevancia los últimos años (Prado, 2020).

Es debido a esta búsqueda que los trabajadores, y su labor, han pasado a tener un rol fundamental dentro de los organismos públicos, volviéndose necesario su reconocimiento y desarrollo a la par de sus funciones y carrera dentro del Ministerio de Obras Públicas.

### **3.2 Reconocimiento Laboral.**

El reconocimiento es definido como todo acto de aceptación de los demás, una expresión de la valoración que poseen otras personas para el desarrollo de nuestra existencia; es parte fundamental y determinante para nuestra vida social (Chuca, 2011). En los últimos años las neurociencias nos explican, que cuando los seres humanos no se sienten reconocidos sino más bien excluidos y rechazados, activan los mecanismos cerebrales de la zona dorsal de la corteza cingulada anterior, región neural involucrada en la angustia y dolor, o lo que a veces se conoce como el 'dolor de la exclusión' (Rock, 2009), liberando cortisol, hormona relacionada al estrés. En otras palabras, la sensación de no ser apreciados por otros, provoca en el cerebro el mismo tipo de reacción que podría causar un golpe físico; estas bases neurales nos ayudan a comprender que el cerebro humano es un órgano social, ya que sus reacciones fisiológicas y neurológicas están directa y profundamente moldeadas por la interacción social con un otro (Rock, 2009).

Es así como el reconocimiento laboral propiamente tal, puede ser descrito como un conjunto de prácticas que pueden ser consideradas en la estrategia de la organización, para aportar a la motivación y al desempeño laboral de los trabajadores (Ares, 2013). Hoy en día es contemplado como uno de los componentes esenciales de las dinámicas organizacionales, incorporado junto a otros elementos como el clima organizacional, la motivación, la cultura organizacional o la responsabilidad social empresarial (Chiavenato, 2000).

Cuando se recibe el reconocimiento laboral en la interacción de líderes y trabajadores, el cerebro genera respuestas que tienen que ver con su sistema de amenaza y recompensa.

La percepción de amenaza es, tanto mentalmente agotadora como un obstáculo para la productividad de una persona o de una organización, porque cuando los líderes desencadenan una respuesta de amenaza ya sea de manera verbal o por omisión, el cerebro de los empleados se vuelve mucho menos eficiente. En cambio, cuando los líderes hacen que las personas se sientan bien consigo mismas, comunican claramente sus expectativas, dan a los empleados libertad para tomar decisiones, apoyan los esfuerzos de las personas para construir buenas relaciones y tratan a toda la organización de manera justa, se genera una percepción de recompensa, que contribuye a la organización (Rock, 2009).

Este hecho presenta enormes desafíos para los gerentes y líderes de las organizaciones, sobre todo en lo que respecta a la forma en cómo se recompensa o no la labor de un trabajador. En este sentido no sólo poseen importancia las recompensas monetarias si no también las recompensas intrínsecas que pueden lograr los mismos resultados (Sum, 2015).

En la actualidad las organizaciones que quieren retener el talento saben que el reconocimiento, en cualquiera de sus formas, es una pieza fundamental del management y una práctica importante dentro de la gestión de personas (Chauvin, 2011). Es por esto que, el reconocimiento del esfuerzo de un trabajador debe ser incluido como meta y dirigido en beneficio de la organización (Robbins & Judge, 2017).

Para ello existen múltiples opciones como planes diseñados para fomentar comportamientos específicos o programas de reconocimiento que van desde un agradecimiento espontáneo y en privado, hasta actividades formales muy publicitadas donde se identifican con claridad los procedimientos para obtener el reconocimiento (Robbins & Judge, 2017). Una ventaja evidente de estos programas de reconocimiento a los empleados es que no son costosos y funcionan mejor a largo plazo, a diferencia de los incentivos económicos que son motivantes de corto plazo.

Para Bob Nelson (2017), uno de los principales expertos mundiales en temas de motivación, compromiso y recompensas en el área de recursos humanos, “energizar, motivar e inspirar a través del reconocimiento y del agradecimiento” refuerza el comportamiento de los empleados y aseguran el éxito de las compañías, premisa que recae en los liderazgos o jefaturas dentro de las organizaciones.

### **3.3 Liderazgo.**

El liderazgo dentro de una organización se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o un conjunto de metas organizacionales (Robbins & Judge, T. 2017).

Es necesario visualizar el liderazgo laboral, como un instrumento clave que incide directamente en el desarrollo de las actividades organizacionales; es un objeto del recurso humano, un factor estratégico y una ventaja altamente competitiva en el mundo laboral (Rozo, Flores & Gutiérrez, 2019).

Pero, ¿cómo lograr un liderazgo eficaz dentro de las organizaciones públicas? Una herramienta actual de liderazgo que proveen las neurociencias, denominado “modelo SCARF”, pareciera aportar información y una solución a esta problemática; es un modelo para líderes que desarrolla el trabajo con sus equipos (De la Mata, 2016) y se basa en los dominios que pueden influir en nuestra motivación y compromiso: Estatus, Certidumbre, Autonomía, Relación (afiliación) y Justicia (Equidad) o en inglés SCARF: status, certainty, autonomy, relationships, fairness), teniendo como base el feedback positivo, estimulando la autonomía, priorizando la comprensión y escucha activa de los trabajadores, generando justicia en las reglas y recompensas dentro de la organización (Otárola, 2017).

Este modelo tiene como objetivo dar recursos al líder para que conozca cómo influir en otros para mejorar su motivación, el sentido de pertenencia y compromiso con la organización. Para que esto se origine, el modelo plantea diseñar las interacciones de manera que se minimicen las amenazas y maximicen las recompensas en cada uno de los dominios. En consecuencia, los liderazgos más actuales y complejos, que han evolucionado con el desarrollo de las organizaciones, debieran considerar estas dimensiones del modelo SCARF como base de su estrategia de personas (Otárola, 2017).

Sin embargo, a pesar de que existan herramientas para los líderes, no todos los tipos de liderazgos son potenciadores ni están orientados a aspectos psico-emocionales de los trabajadores y, más específicamente, no todos pueden ahondar en los factores motivacionales intrínsecos, lo que conlleva a buscar liderazgos específicos que se centren en estos aspectos.

### **3.4 Liderazgo transformacional.**

Tal es el caso del liderazgo transformacional. Este tipo de liderazgo potencia la influencia en los trabajadores basándose en la idealización, motivación, estimulación intelectual y consideración individualizada para lograr el cambio de actitudes de los colaboradores que conforman un equipo de trabajo, creando compromisos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización (Vidal, 2017).

Este tipo de liderazgo puede ser compatible para trabajar con base en los aportes de las neurociencias en las organizaciones, dado que los líderes transformacionales, consiguen motivar a sus empleados, transmitiéndoles desafíos, haciendo que se impliquen, interesándose por las personas, sus diferencias, analizando su potencial y buscando el modo de desarrollarlos. Todo ello dentro de una visión organizacional, donde se antepone el beneficio del grupo al del individuo (Távora, 2018). Según Bass, el liderazgo transformacional es aquel liderazgo que debe primar en las organizaciones, porque es allí, donde deben compartir la responsabilidad de influir en los subordinados y caminar todos juntos en una misma dirección, orientados a lograr los objetivos y metas trazadas (Durán, 2020).

Diferentes estudios han documentado correlaciones positivas entre Liderazgo Transformacional y desempeño, contando con seguidores (trabajadores) más satisfechos y motivados, siendo identificado como un efectivo agente de influencia y cambio tanto por los seguidores como por los superiores (Godoy & Bresó, 2013). Bono y Judge demostraron cómo el Liderazgo Transformacional influye de forma positiva y estadísticamente significativa en el compromiso con la tarea a realizar (Godoy & Bresó, 2013). Tal como lo refleja el estudio de Prácticas de Gestión de Personas para un Servicio Público más Motivado, Comprometido y Ético en Chile (Schuster C., Meyer-Sahling J., Sass M. & González P, 2017). Esta investigación involucró a más de 20.000 participantes de Europa Oriental, África, Asia y América Latina, entre ellos Chile, donde se llevó a cabo con la colaboración de la Dirección Nacional del Servicio Civil. En el estudio participaron once instituciones estatales (con un total de 5.492 participantes), que respondieron a través de una plataforma en línea una encuesta relacionada con la percepción que tienen los funcionarios sobre diferentes prácticas de gestión de personas, entre ellas, procesos como reclutamiento y selección, inducción, evaluación del desempeño, remuneraciones; y también, sobre liderazgo, entre otras. Uno de los aspectos más importantes encontrados

en este estudio es la relación entre el liderazgo transformacional y las buenas prácticas laborales por parte de los líderes. En una de sus partes detalla lo siguiente:

*“Un uso frecuente de las prácticas de liderazgo por parte de los superiores, tiene impactos positivos importantes, aumentando la confianza, la integridad, la satisfacción, el desempeño, la motivación laboral y el compromiso con el servicio público de los funcionarios públicos. Tanto las prácticas de liderazgo ético (como la comunicación de normas éticas claras) como las prácticas de liderazgo transformacional (como liderar con el ejemplo y generar entusiasmo por la misión de la organización) por parte de los superiores tienen efectos positivos (Schuster C., Meyer-Sahling J., Sass M. y González P. (2017).*

Es así como los líderes transformacionales, lideran dando un buen ejemplo a seguir para sus empleados, inspiran a los servidores públicos a identificarse con la visión y la misión de su organización y hacen que los funcionarios se sientan orgullosos de formar parte de su institución.

El Liderazgo Transformacional influye así sobre aspectos de la motivación en el trabajo y tiene una relación directa con la motivación intrínseca de los trabajadores, tales como el reconocimiento (Godoy & Bresó, 2013).

### **3.5 Actualidad.**

Debido a la presente pandemia por el virus Covid-19, se hace muy necesario reforzar los liderazgos, ya que esta ha venido a cambiar la sociedad en su conjunto y representa una amenaza importante para los entornos laborales y para el bienestar de millones de trabajadores. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) “la pandemia está afectando severamente los mercados laborales, las economías y a las empresas (Briones, 2020), dimensión que debe ser incluida en la gestión de personas en la actualidad.

Reconocer el trabajo, valores y principios de los trabajadores, a pesar de las circunstancias inciertas y adversas, reforzará la cultura y los valores dentro y fuera de la organización (Fontrodona, 2020), así como también su salud emocional. El uso de una comunicación transparente y colaborativa, aspectos relacionados a un liderazgo transformacional, puede ser una herramienta fundamental en tiempos actuales de

austeridad en los organismos públicos, que abre la posibilidad de potenciar beneficios no pecuniarios, ligados al compromiso y la motivación de sus trabajadores.

#### **4. METODOLOGÍA.**

El método de investigación elegido para la presente investigación es el cualitativo, método utilizado, generalmente, en las investigaciones de las ciencias humanas y sociales, ya que permite descubrir y obtener un panorama más amplio y una importante cantidad de cualidades sobre el objeto de estudio (Cook & Reichardt, 1986), con el fin de estudiar e interpretar la percepción que tiene el individuo dentro de su contexto laboral y cómo interactúa de manera natural bajo determinadas condiciones para alcanzar los objetivos corporativos y el éxito empresarial.

Los autores Fernández, Hernández & Baptista (2006), resaltan que la investigación cualitativa utiliza la recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas en el proceso de interpretación; una de sus características es que el investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, definiendo datos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

Asimismo, este estudio se enmarca en lo descriptivo, ya que busca especificar las propiedades, características y perfiles de las personas, grupos y procesos, que se dan en el Subdepartamento de Maestranza; además busca recolectar datos sobre diversos

aspectos, dimensiones o componentes de esta organización (Fernández, Hernández & Baptista, 2006).

Finalmente, se considera el estudio como propositivo, ya que pretende implementar un plan de intervención como herramienta para la gestión de personas a través de los líderes y la práctica de reconocimiento laboral, para incrementar la motivación y compromiso laboral de los funcionarios del Subdepartamento de Maestranza de la Dirección de Vialidad, Ministerio de Obras Públicas.

#### **4.1 Diseño Muestral.**

El muestreo fue no probabilístico en relación al tipo de investigación cualitativo y en pro de las categorías principales del estudio desarrolladas para el análisis de datos: Liderazgo y Reconocimiento Laboral. Se seleccionaron dos grupos de representantes, uno de los trabajadores y otro de sus jefaturas, para analizar y comparar sus discursos, y tener la visión de ambas partes.

El Subdepartamento de Maestranza posee una dotación total de 76 personas. Para el presente estudio se seleccionó una muestra de 14 participantes en total, divididos en 9 participantes del grupo focal que corresponde a trabajadores sin cargos de supervisión, administrativos y operativos; 4 entrevistados individualmente pertenecientes a jefaturas, más un observador participante.

#### **4.2 Recolección de datos.**

La recolección de datos fue llevada a cabo a través de dos instrumentos, entrevista individual semiestructurada y focus group: Ambos fueron adaptados a la actual situación excepcional de pandemia y fueron realizadas mediante plataforma web.

##### **4.2.1 Entrevista individual semiestructurada.**

La entrevista es una técnica de recogida de información que, además de ser una de las herramientas más frecuentemente utilizadas en los procesos de investigación, tiene un valor en sí misma. El principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas. En la entrevista semiestructurada también se decide de antemano qué tipo de información se requiere y en base a ello - de igual forma - se establece un guion de preguntas

(Folgueiras, 2016). No obstante, las preguntas se elaboran de forma abierta lo que permite recoger información valiosa y enriquecedora.

En la entrevista semiestructurada es esencial que el entrevistador tenga una actitud abierta y flexible para poder ir saltando de pregunta según las respuestas que se vayan dando o, inclusive, incorporar alguna nueva cuestión a partir de las respuestas dadas por la persona entrevistada (Folgueiras, 2016).

#### Detalle entrevistas semiestructurada realizadas:

Se realizaron cuatro entrevistas semiestructuradas a jefaturas del Subdepartamento de Maestranza, con participantes de ambos géneros, entre los 30 y 60 años. Cada entrevista tuvo una duración de 60 minutos, fue realizada vía web, a través de Google Meet. La entrevista fue dividida en dos secciones: Reconocimiento laboral y Liderazgo.

#### **4.2.2 Focus Group:**

El focus group o grupo focal es una técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador. El propósito principal del grupo focal es hacer que surjan actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones en los participantes (Escobar & Bonilla, 2017).

#### Detalle Focus Group realizado.

Se realizó un focus group con diez trabajadores sin cargos de jefatura, ni liderazgo del Subdepartamento de Maestranza, de ambos sexos y entre los 20 y 60 años; esta sesión tuvo una duración de 90 minutos y fue realizada vía web, a través de Google Meet. El focus group fue dividido en dos secciones: reconocimiento laboral y liderazgo.

#### **4.3 Análisis de datos.**

El análisis de datos cualitativos se realizó a través de la Teoría Fundamentada.

Según Strauss y Corbin (2004), el término Teoría Fundamentada se refiere a una teoría derivada de datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de investigación (Corzo & Marcano, 2009), no obstante, la creatividad de los investigadores también es un ingrediente esencial, la que se manifiesta en la capacidad de éstos en denominar categorías con buen acierto, formular preguntas estimulantes, hacer comparaciones y extraer un esquema innovador, integrado y realista de conjuntos de datos brutos desorganizados (Corzo & Marcano, 2009).

Los autores, también destacan que existen procedimientos que proporcionan algún grado de estandarización y rigor en el proceso. Sin embargo, estos procedimientos no fueron diseñados para seguirse de manera dogmática, sino para usarlos de manera creativa y flexible si los investigadores los consideran apropiados (Corzo & Marcano, 2009).

En la metodología cualitativa de la Teoría Fundamentada, el momento analítico se compone de tres distintos procesos desde los cuales se deriva la selección de la muestra:

1. Codificación abierta: En este paso se identifican los conceptos (categorías) y se descubren en los datos, sus propiedades y dimensión;
2. Codificación axial: Es el proceso de relacionar las categorías a sus subcategorías denominado “axial” porque la codificación ocurre alrededor del eje de una categoría y enlaza las categorías en cuanto a sus propiedades;
3. Codificación Selectiva: Proceso de refinar la teoría. Se establecen las teorías fundamentales.

Las categorías se conectan y dan sentido al conjunto, de allí emerge la teoría y se visualizan sus componentes o características (Strauss y Corbin 2004).

Es preciso destacar que la recolección de los datos es guiada por un muestreo teórico, definido, en base a los conceptos derivados de la teoría que se están construyendo, y apoyada en el concepto de “hacer comparaciones”, cuyo propósito es acudir a lugares, personas o acontecimientos que den la oportunidad de descubrir variaciones entre los conceptos y que hagan más densas las categorías en términos de sus propiedades y dimensiones (Corzo & Marcano, 2009).

## **5. RESULTADOS.**

El análisis cualitativo se realizó analizando la información recogida por ambos instrumentos de recolección (focus group y entrevista semiestructurada) por separado, agrupando de manera inicial, a través de codificación abierta y axial, categorías principales y subcategorías encontradas en los relatos de los participantes que daban cuenta de la problemática principal. Sin embargo, algunas categorías se repitieron en ambos grupos, estas finalmente se agruparon en una categoría definida como transversal. El segundo nivel de análisis también implicó una separación entre aspectos perjudiciales y potenciadores de los principales hallazgos. Para finalmente agrupar estas categorías en dimensiones centrales del estudio, tanto preliminares como nuevas.

A continuación, se exponen categorías, subcategorías y los ejemplos más relevantes que dan cuenta de la dinámica presente en el Subdepartamento de Maestranza en lo que se refiere a reconocimiento laboral y prácticas de liderazgo laboral.

### **5.1 Análisis focus group (trabajadores sin responsabilidad jerárquica).**

Como se menciona anteriormente, el focus group se realizó a trabajadores en cargos sin responsabilidad jerárquica. Fueron entrevistados funcionarios en puestos tanto de terreno

como administrativos. Participaron funcionarios con cargos administrativos, operarios de maquinarias, conductores y analistas ingenieros.

Las categorías construidas a partir del focus group, en general, coincidieron en la mayoría de aspectos y relatos con las de sus jefaturas, a quienes se les aplicó la entrevista; sin embargo, se encontraron algunas problemáticas importantes en materia de relaciones laborales y organización solo presente en el relato de los trabajadores que consideramos relevantes destacar.

Fueron dos los aspectos señalados solo por los trabajadores en esta ocasión, ambos son aspectos perjudiciales que se presentan debido a su relevancia.

a) **Liderazgo.**

**Aspectos Perjudiciales.**

- **Ausencia de liderazgo y de reconocimiento en estado excepcional pandemia COVID-19.**

Este relato fue repetido a lo largo del focus group y expone que existe una comunicación de trabajo deficiente con sus jefaturas, que se acrecentó con la situación de pandemia por Covid-19, lo que representa un desafío a considerar dentro de los liderazgos y su relación con los trabajadores, condición que se acrecentó en los relatos de los puestos en terreno.

*“Hemos estado en pandemia ja jajá, a pesar de que igual uno hace su pega sus cosas, pero no, de mi jefatura directa menos, porque no tiene idea lo que hago, ni siquiera podría decir si me reconoce o no, porque jamás me ha escrito un correo para saber cómo estoy”*

b) **Reconocimiento Laboral.**

- **Desconexión entre las unidades de terreno y administrativas.**

A través de los relatos de reconocimiento se evidencia la percepción de desconexión entre trabajadores de terreno y administrativos.

*“El jefe de maestranza, el jefe de maquinaria, haga un día de reconocimiento para ellos, para que se sientan integrados ya que los operadores, como pasan en regiones piensan que los de aquí de Santiago, los de la Maestranza, no estamos ni ahí con ellos”*

## **5.2 Análisis entrevistas semiestructurada (Jefaturas).**

La entrevista realizada a jefaturas del Subdepartamento de Maestranza se destaca por tener la mayor cantidad de categorías. Esto es presumible debido a su cargo y mayor preparación, por el cual poseen una visión más amplia de la dinámica organizacional.

### **a) Liderazgo.**

Las siguientes categorías, presentes en el discurso de las jefaturas intermedias reflejan conflictos presentes en la dinámica organizacional esta vez desde la visión de líderes.

#### **Aspectos Perjudiciales.**

##### **- Desconocimiento de las labores entre unidades, falta de coordinación de las jefaturas.**

Se visualiza a través del discurso que existe una falta de coordinación entre jefaturas intermedias y sus trabajadores, que conlleva a un mal entendimiento de los roles y de la función de la Unidad.

*“Ellos piensan cuando yo les pido algo, que como que me ayudan a mi pega, y no piensan que es la pega de la Unidad”*

##### **- Falta de herramientas para motivar y comprometer a su equipo de trabajo.**

Las jefaturas tienen conciencia de que existen dificultades en sus liderazgos, pero a la vez poseen expectativas de apoyo y capacitación.

*“tú comprenderás que en un grupo humano llega a ofrecerte incluso fierrazos, entonces hay que descomprimir esos ambientes, pero para descomprimir esos ambientes uno tiene que tener las herramientas...hay colegas nuestros que están trabajando lejos de sus casas, solos 15 días, trabajando fuera de sus casas”*

*“porque no hay una motivación...falta un poco de liderazgo, de ver de qué manera entusiasmos, por lo menos los jefes de las diferentes Unidades”*

- **Expectativas de mayor compromiso y autonomía de su equipo de trabajo.**

Está presente de manera reiterada en los discursos de las jefaturas, expectativas de mayor cooperación para sus grupos de trabajo; existiría una sobrecarga de labores en estas jefaturas intermedias, que dan a conocer falta de apoyo.

*“Lamentablemente como ya te dije en el 80% de las personas si hay que estar recordándoles constantemente las tareas, hay otros que tienen autopropulsión, pero son muy pocos.”*

*“Mayor compromiso y yo creo que no tener que estar tanto encima de ellos diciéndole lo que tienen que hacer”*

*“Pero a mí me gustaría que fueran como yo, que tuvieran el mismo compromiso que tuvieran las mismas ganas, pero no sé, hay gente que vive por las lucas”*

- **Falta de inducción, entrenamiento y retroalimentación.**

Existen relatos que demuestran directamente la falta de estrategias por parte de las jefaturas para con sus trabajadores.

*“todavía no los he hecho trabajar en eso, porque cuando ellos llegaron yo quise enseñarles de todo un poquito, pero, ellos se estresan, entonces, no pude avanzar con ellos, por más que quise”.*

- **Normalización de conductas contraproducentes y perjudiciales para la unidad (afecta clima laboral).**

Esta categoría fue reiterativa en el relato de las jefaturas, lo que refuerza lo expuesto anteriormente; existen conductas contraproducentes dentro de los equipos, conflictos no abordados y falta de comunicación efectiva y eficaz, entre otros.

*“Con el colega que trabaja conmigo sí. Mucha confianza, con el resto no. Lo justo y preciso solamente”.*

*“para ellos que yo haya llegado desde la cocina a jefatura, como que no te respetan como tal”.*

*“Él me dice que me vas a enseñar tú, tú eres un tecnicucho comparado conmigo, pero a lo mejor ese tecnicucho está más comprometido con el servicio que él”.*

**b) Reconocimiento laboral.**

*Aspectos Potenciadores.*

**- Autonomía del equipo de trabajo en situación excepcional de pandemia.**

Desde las jefaturas, la situación actual de pandemia de COVID–19, es vista como una oportunidad de mejora para reorganizar el trabajo y una medida de presión efectiva para sus colaboradores.

*“Mira yo creo que en cierta manera la pandemia y el estallido social, en cierta forma, logró que la gente cumpliera con los desafíos yo creo que más que mal, hizo bien la pandemia”*

**- Conciencia y claridad respecto al reconocimiento laboral y el compromiso que este genera en los trabajadores como herramienta de su liderazgo.**

Esta categoría apareció frecuentemente en el relato de las jefaturas, en cuanto al reconocimiento laboral e indicios de pequeños hábitos informales ejercidas con sus equipos de trabajo.

*“Yo trato de hacer un reconocimiento a la medida que yo puedo, ya, en la medida de hacer cosas que si yo puedo hacer como por ej. Ellos trabajan de lunes a viernes, y el día viernes yo los autorizo para que salgan a medio día”*

*“en el caso mío yo trato de motivar a la gente por lo mismo que te decía, yo trato de negociar con ellos, pero esa es una parte de la parcela, los demás ahí yo creo que ahí falta un poco de motivación, y no un poco, yo diría que bastante de motivación”*

*“a las personas que lo hacen bien les digo: lo hacen bien. Y cuando las personas se equivocan le digo: está mal, este, hagámoslo de esa forma. Y cuando desarrollan una labor bien yo se lo reconozco, pero no sé si será así con todas las demás unidades”*

*“yo creo que es importante que tu jefe te diga tú lo hiciste bien y eso para mí es importante”.*

### **c) Identidad del Servicio Público - MOP.**

Adicional a las dimensiones identificadas de Reconocimiento Laboral y Liderazgo se crea una tercera, que se encuentra presente en el discurso de las jefaturas, y que da cuenta de aspectos organizacionales generales del Ministerio y su relación con los trabajadores del Subdepartamento en general, como detalle sólo se presentaron aspectos tanto potenciadores como perjudiciales en esta categoría.

Al consultar sobre aspectos positivos de la organización surgieron desde las jefaturas dos aspectos, estabilidad y seguridad laboral que se da en este organismo y una percepción de equidad remuneracional contrastada con el mundo privado como único aspecto potenciador.

#### Aspectos Potenciador.

##### **- Percepción de equidad remuneracional contrastada con el mundo privado**

*“Pero también está dentro del mercado, porque si uno ve también tenemos que ser realistas porque un administrativo que tiene cuarto medio no puede aspirar, por las condiciones que hay actualmente en el país, a ganar más”.*

*“acá no es malo el sueldo, se analiza el mercado, y el sueldo no es malo no sé en qué empresa tiene un incentivo de medio sueldo más o un alto porcentaje”*

#### Aspectos Perjudiciales.

##### **- Percepción de disconformidad en condiciones higiénicas del puesto de trabajo.**

Por otra parte, es importante destacar que existe deficiencia en cuanto a aspectos básicos que afectaría el desarrollo eficiente del trabajo, señalando entre estos los equipos informáticos y mobiliarios adecuados y que se presenta de manera generalizada.

*“Mira, lo primero es tener un computador adecuado para trabajar... el tener un computador que no te permite trabajar adecuadamente porque es lento, porque se te cae, en fin, te demora tu trabajo y te genera una letanía que tú muchas veces no quisieras tenerla, esas condiciones mínimas acá no se dan”.*

- **Pérdida de identidad del servidor público.**

Dentro del relato de las jefaturas se puede observar una percepción de pérdida del sentido de vocación y servicio público dentro del Subdepartamento, el que se percibe a nivel generalizado dentro de la organización. Esto se ha acentuado con las denominadas reformas de Modernización del Estado.

*“la vocación de servicio público también se perdió”*

- **Falta de reconocimiento de parte del Ministerio de Obras Públicas.**

Existe también una falta de reconocimiento por parte de la organización en general.

*“Es importante el reconocimiento laboral, pero acá en el sector público, poco existe”*

- **Falta de reconocimiento a la labor de terreno y emergencias, por parte de las autoridades y la opinión pública.**

Existe una percepción en las jefaturas sobre un desconocimiento de las labores principales de las unidades de terreno, esto a pesar que el Subdepartamento de Maestranza está catalogado como Unidad de Emergencia del Ministerio y ha participado en las catástrofes acontecidas a nivel Nacional.

*“Muy poco, recién en el tema de los incendios forestales, nosotros participamos y la prensa hablada que estaban los brigadistas, los bomberos, en el frente del siniestro, pero quienes abrían el camino, quienes permitían el acceso de los camiones aljibe y de bomberos era la maquinaria de Vialidad y eso no se menciona en ninguna parte”*

c) **Otras categorías relevantes.**

Surgieron también otros aspectos relevantes dentro del análisis, que si bien no tienen que ver con la investigación como tal, son mencionados debido a su relevancia.

- **Machismo institucional.**

También existen aspectos transversales relacionados a una disparidad de género y un machismo institucionalizado dentro de las dinámicas de trabajo y presente, sobre todo, en el trabajo en terreno y la falta de reconocimiento de la mujer en puestos de responsabilidad.

*“A ver, como que hay un machismo dentro de Vialidad, y ahora las mujeres la estamos liderando con las jefaturas, entonces como que les cuesta todavía reconocernos, en Vialidad, me refiero que era un campo que era de puros hombres, y que todavía viene siendo igual es puro equipo, fierro, herramientas, entonces cuesta que nos reconozcan como tal”.*

- **Falta de compromiso con las actividades gremiales.**

Por otra parte, se destaca que, a pesar de la existencia de gremios, existe una percepción generalizada de abandono y fragmentación por parte de estos hacia los trabajadores.

*“Porque a la autoridad, ¿qué le interesa? Tenerlos divididos porque al constructor civil no le importa que le pasa, cierto, al administrador público le da exactamente lo mismo, entonces ellos van a ir a la guerra por este lado y los otros van ir por otro y no conseguimos nada y estamos así, en el MOP hay alrededor de 24 sindicatos o gremios, entonces entre más sindicatos hay cada uno pelea por su parcela, los constructores civiles pelean por ellos, los conductores por otro lado, las secretarías por otro lado, entonces que es lo que digo yo, que nosotros tenemos que hacer uno o dos gremios, y en el año pedir 2 cosas, no sacamos con pedir 25, 30 cosas”.*

**5.2.1 Tabla Resumen Categorías.**

Resumen de categorías principales, separados por instrumento de recolección de datos y ya codificadas.

FOCUS GROUP TRABAJADORES.				
CATEGORÍAS	LIDERAZGO.	RECONOCIMIENTO.	IDENTIDAD SERVICIO PÚBLICO –MOP.	OTROS.
(Aspectos Perjudiciales)	✓ Liderazgo y Pandemia COVID19.	✓ Desconexión terreno y oficina.	-	

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA JEFATURAS.				
CATEGORÍAS	LIDERAZGO.	RECONOCIMIENTO.	IDENTIDAD SERVICIO PÚBLICO –MOP.	OTROS.
(Aspectos Perjudiciales).	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo jefaturas.</li> <li>✓ Trabajo en Equipo</li> <li>✓ Compromiso.</li> <li>✓ Inducción y entrenamiento.</li> <li>✓ Conductas perjudiciales.</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identidad Servicio Público.</li> <li>✓ Falta reconocimiento MOP.</li> <li>✓ Catástrofes y emergencias.</li> <li>✓ Autoridades y opinión pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Machismo institucional.</li> <li>✓ Empresa Privada.</li> <li>✓ Seguridad y Salud.</li> <li>✓ Gremios.</li> </ul>
(Aspectos Potenciadores).	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autonomía y pandemia COVID-19.</li> <li>✓ Herramientas de liderazgo</li> </ul>	-	

Fuente: Elaboración Propia.

### 5.3 Categorías transversales entrevistas y focus group.

Tras realizar la categorización de la información recogida por los instrumentos de recolección de datos, de manera separada, se han encontrado relatos similares pertenecientes a las mismas categorías, lo que se agrupó en categorías transversales y que para efectos de análisis, se agruparon en las dimensiones principales.

#### a) Liderazgo.

Por parte de las jefaturas y también de los trabajadores, ambos coinciden y evidencian múltiples conflictos en el relato, pero también surgen en ambos grupos aspectos positivos que es importante destacar.

#### Aspectos Perjudiciales.

- **Falta de Liderazgo y de coordinación que evidencia conflictos en jefaturas intermedias y superiores con sus colaboradores.**

Ambos grupos, trabajadores y jefaturas, coinciden en que existen conflictos entre jefaturas y también algunos trabajadores: existe evidencia de conflictos, evasión de responsabilidad, invalidación de jefaturas, y falta de reconocimiento.

**Entrevista:**

*“yo prefiero decirle a mi compañero, al caballero nuevo que llegó, a David, decirle mira yo prefiero que tú le digai esto a tal persona, porque si se lo digo yo no lo toman con la seriedad que debiera tomarse el tema...Pero tampoco puedo estar en la constante pelea po, porque es un desgaste cierto, quizá suena como un poco de cobardía...es como el derecho adquirido puta como que te pasen a llevar”*

*“él es bien animoso cuando quiere, el cómo es joven se anima harto, y él siempre dice por ejemplo hagamos una completada y siempre así, o hagamos esto, pero en cuanto a lo demás él no sabe reconocer en público esas cosas, le falta”*

**Focus group:**

*“hablamos de jefaturas no tienen buen, no tienen contacto, porque se caen mal porque no sé qué cuestión, también yo creo que ahí va primero arreglar varios puntos para tener un buen una buena cordialidad”*

Aspectos Potenciadores.

- **Existe reconocimiento del trabajo en equipo de su unidad por parte de la jefatura.**

Aunque en menor medida, pero importante de destacar, se visualizan pequeñas prácticas de reconocimiento ejercidas por parte de las jefaturas que es percibido por los trabajadores.

**Entrevista:**

*“si a mí gente yo les digo no se po, gracias, gracias por el apoyo, gracias por el por la ayuda que dan a veces”*

**Focus group:**

*“Pero sí en lo que es reuniones se reconoce la participación y las opiniones que uno pueda dar en grupo”*

**b) Reconocimiento laboral.**

En esta categoría transversal se destacan aspectos perjudiciales.

Aspectos Perjudiciales.

**- Ausencia del reconocimiento de jefaturas superiores a jefaturas intermedias y de jefaturas intermedias a trabajadores.**

Se evidencia una falta de reconocimiento laboral por parte de las jefaturas en general y a sus trabajadores.

**Entrevista:**

*“Tenemos jefe que se ha mantenido ahí por 20 años, y tampoco se han preocupado de la gente de más abajo, por ejemplo, en alguna oportunidad, tu jefe superior debería decir: este cabro se desempeña bien voy a pedirle que le hagan un mejoramiento”*

**Focus group:**

*“Es un tema complicado el tema del reconocimiento, porque es prácticamente nulo”*

*“Entonces no sé si mi jefe directo sabe lo que yo estoy haciendo, en lo que estoy trabajando, lo que hacemos en las reuniones yo creo que eso si lo sabe de las reuniones que hacemos de trabajo todas las semanas, pero de ahí a que sepa personalmente lo que yo hago, difícil, no.... En mi caso.”*

*“acá por lo menos en Maestranza no hay ningún tipo de reconocimiento en términos de hacer tu trabajo bien o hacer tu trabajo mal”*

**- Desesperanza aprendida.**

Al indagar sobre su trayectoria y carrera dentro de la organización, tanto trabajadores como jefaturas concuerdan en una especie de estancamiento. Ambos se refieren a que se mantienen allí porque existe algo estable pero no bueno, y que no tienen expectativas hacia el futuro.

**Entrevista:**

*“pan duro pero seguro”*

**Focus group:**

*“Te da miedo por las experiencias que se cuentan, o sea que llevan tantos años trabajando y estás con el mismo grado, mis expectativas a futuro no me dan, porque voy a estar toda la vida aquí y voy a hacer lo mismo, aunque me saque la mugre trabajando, sea responsable”*

- **Expectativa de retribución monetaria al trabajo.**

A la vez mantienen expectativas de retribución aun cuando dentro del Subdepartamento es difícil.

**Entrevista:**

*“es lo mismo que te decía delante la gente dice yo no trabajo por medalla, no trabajo por reconocimiento yo trabajo por plata y al final la gente todo lo traduce en plata”*

*“igual hay reconocimiento, anotaciones de mérito... no hay otras formas de compensar, y al final la gente lo que busca es poder ganar más remuneración... eso es una utopía, acá en el servicio público”.*

**Focus group:**

*“uno trabaja por plata, no es porque por las bolitas de dulces o las gracias”*

*“no me sirve a mi tener 20 diplomas o anotaciones de mérito ahí colgadas en la pared si no gano más lucas”*

**c) Identidad Servicio Público – MOP.**

En esta categoría transversal se destacan aspectos tanto perjudiciales como potenciadores con respecto a la identidad del servidor público y el Ministerio de Obras Públicas, que se desprenden del discurso de ambos grupos.

Aspectos Perjudiciales.

- **Falta de reconocimiento y abandono al trabajo en terreno por parte del Ministerio de Obras Públicas.**

La labor principal del Subdepartamento de Maestranza es la tarea de terreno, sin embargo, la percepción que tienen ambos grupos, tanto jefaturas como trabajadores, coincide en aspectos ligados a la falta de reconocimiento y valoración de la labor que se realiza.

**Entrevista:**

*“Es muy distinto a cuando tú desarrolla el perfil de un vehículo como el de una camioneta o de una persona que mueve papeles de una oficina otra, no son las mismas responsabilidades porque es muy distinto andar en la calle y con ese tipo de maquinaria a andar con un vehículo menor, entonces los perfiles en ese aspecto no son acordes con la realidad de lo que nosotros vivimos y el perfil está hecho por una persona del área administrativa no del área operativa, entonces los reconocimientos en ese sentido a veces son equivocados y no son de igualdad”.*

*“cuando cambian de gobierno llega mucha gente nueva entonces madurar ese lo que hacen la gente de terreno yo creo que pasan los 4 años y ya chao adiós y vuelven otros y así, entonces es como difícil que se digiera esto, que lo logren como palpar lo que realmente es”*

**Focus group:**

*“esa gente trabaja prácticamente todo el mes fuera y se sienten prácticamente solos porque únicamente van cuando hay supervisiones, hay operadores que no tienen pongamos donde ir al baño o lugares donde almorzar o cosas así que ellos se las arreglan”*

- **Favoritismo por sobre la meritocracia.**

Se evidencia constantemente prácticas arbitrarias para la promoción y desarrollo de carrera.

**Entrevista:**

*“aquí la única forma de poder ascender en estos instantes es a través de que alguien haga algo por ti y muchas veces la jefatura tampoco hace nada por ti”*

**Focus group:**

*“es fome que llegue una persona con un año o que venga recién entrando y que él entre con mejor grado que tu”*

*“hay mucha gente que no se merece estar en grados altos sin embargo están ahí porque es amigo de o es pituto de, el famoso pituto, hay concursos públicos pero los concursos públicos son solamente para cumplir trámites”*

- **Justicia organizacional.**

Ambos grupos coinciden en que las situaciones arbitrarias deben ser corregidas.

**Entrevista:**

*“Entrai al MOP, pero gánatelos no se po... 5 años en el cargo y de ahí te pasamos a jefatura, no, una cosa impresionante como han entrado y llegó, entonces esas cosas suenan anormales”*

**Focus group:**

*“Lo ideal sería que alguien que está como jefatura fuera con el cargo correspondiente y con las lucas correspondientes”*

- **La evaluación de desempeño no genera consecuencias.**

Al consultar sobre instrumentos de evaluación, ambos grupos hablan de la evaluación de desempeño actual y como esta no genera consecuencias en la hoja de vida del trabajador y en el desarrollo de su carrera al interior de la organización.

**Entrevista:**

*“nosotros podemos evaluar a la gente, lo podemos calificar dependiendo de cómo se comporta su desempeño, pero en el momento de un reconocimiento no es inmediato, es a largo plazo, y los castigos por decirlo así o las sanciones también son largo plazo”*

*“es que consecuencia en el sentido de que, si tú tienes por dos períodos bajo un 4, eh te pueden despedir, pero yo creo que en el ministerio nadie tiene un 4, cachay o sea pa que tengay un 3 es porque tenís que ser así (se tapa un ojo de la cara), así pero malo, ¿malo malo, malo, cachay? No, no, por lo menos que yo conozca que le hayan puesto un 4 no, nadie. Y para aumentar el sueldo no no sirve”*

**Focus group:**

*“las anotaciones de mérito quedan ahí”*

- **Retroceso o eliminación de prácticas y beneficios.**

Señalan que se han eliminado prácticas que beneficiaban a los trabajadores y que las nuevas herramientas implementadas generan impactos negativos.

**Entrevista:**

*“que se eliminan cosas o derechos que el servicio ya tenido adquirido encuentro que eso desanima a las personas y eso baja la producción y el compromiso de las personas”.*

**Focus group:**

*“Ahora que salió la matriz nos cagaron a todos por así decirlo”*

- **No reconocer el esfuerzo, trayectoria, expertise o valoración en términos de esfuerzos académicos.**

Se repite constantemente la falta de reconocimiento de los trabajadores en términos de trayectoria, experiencia y esfuerzos en términos académicos.

**Entrevista:**

*Me gustaría que, en el MOP, aunque fuera las personas que estudian las pudieran valorar porque igual las dejan muchos años estancados en el mismo grado*

*En mis 40 años lo he visto bastante difícil, si tú no eres amigo de las autoridades o si tú no vas a llorar a las autoridades, nadie te reconoce, lo digo por mi caso personal*

**Focus group:**

*“con suerte he tenido anotaciones de mérito, pero no necesariamente por participación en lo que yo hago porque las únicas anotaciones de mérito que yo tuve o he tenido en mi vida laboral fueron por haber participado en el Censo”*

*“hay gente que ha hecho muy bien su trabajo durante mucho tiempo y solo ha sido reconocido por el tiempo”*

*“noto que quizá falta que se le dé la posibilidad de reconocer que hay personas que quizá trabajan en puestos que no son profesionales, pero tienen un conocimiento que es bastante fuerte y pueden aportar un montón”*

*“lo único que hace el servicio en reconocimiento es cuando tú cumples años de servicio”*

Se incluyen también algunos aspectos positivos, surgidos en el relato que tratan sobre el sentido de pertenencia a la organización y la relación con las comunidades beneficiarias del trabajo en terreno.

Aspectos potenciadores.

- **Sentido de pertenencia por el servicio público.**

Ambos grupos coinciden en un sentido de servidor público, y como el Ministerio o Servicio debiera retomar algunos aspectos ligados a ello para revitalizar el sentimiento.

**Entrevista:**

*“Yo creo que sería importante re significar lo bueno que tiene el ser servidor público. Valorar esos temas que no son económicos”*

*“Acá las motivaciones no son económicas, acá las motivaciones son por logro, nuestra rentabilidad como ministerio si bien es cierto, no es una rentabilidad monetaria, es una rentabilidad social”*

**Focus group:**

*“nunca te ha dado ni lo dará el reconocimiento de manera económica, es un servicio público se supone que si uno está trabajando está trabajando por vocación de servicio”*

*“Vialidad siempre se ha caracterizado como familia yo vengo de experiencias como mi papá con 50 años de servicio, entonces claro yo entiendo de donde viene el tema de la familia Vialina, cachay de la responsabilidad, de la preocupación por el colega y eso no lo he visto durante estos últimos 6 meses, gracias”*

**Rentabilidad Social, reconocimiento usuario final, comunidades.**

Por último, se destaca la claridad de la función que realiza el Subdepartamento y que genera impacto positivo en los trabajadores de ambos grupos.

**Entrevista:**

*“Nosotros generamos plusvalía generamos calidad de vida generamos conectividad de tal manera que nuestra rentabilidad está por ese lado y esa es la satisfacción que obtienes al prestar un buen servicio básicamente a la comunidad, Primeramente, por el reconocimiento de la gente a la que se le prestó el servicio, el reconocimiento de la gente a la que se le prestó apoyo...es la gente la que te agradece”.*

**Focus group:**

*“cuando la gente te dice o te agradece por la gestión que estay haciendo por el trabajo ahí se te va todo”*

**d) Otros Hallazgos Relevantes.**

Para enriquecer el análisis, se incluyen aspectos relevantes que surgieron en la presente investigación, que dan cuentas de elementos potenciadores de los participantes, e iniciativas que ellos consideran como motivantes, y que complementaron con iniciativas de liderazgo y reconocimiento.

### ***Reconocimiento Laboral, movilidad interna y motivación.***

*En el relato de los trabajadores se da cuenta de una posible relación positiva entre la movilidad interna y reconocimiento que es importante rescatar para el análisis y futuras intervenciones.*

#### Hallazgos.

##### **- Motivación a causa de la movilidad interna.**

Se explicita dentro del relato de los trabajadores, tanto con o sin responsabilidad jerárquica, que, a causa de experiencias de movilidad interna entre unidades, se generaría motivación.

*“Yo lo hice por voluntad y aparte por tener vocación también y ahí uno va aprendiendo porque a mí me sirvió harto aprender, conocí a la gente del centro, conocí como se manejaba la administración en maquinaria, entonces igual para mí fue bueno porque aprendía harto”.*

##### **- Motivación a causa del reconocimiento.**

Otro de los hallazgos encontrados en el relato de los trabajadores es que pequeños actos relacionados al reconocimiento laboral por parte de sus jefaturas generarían motivación y una percepción positiva de los liderazgos.

#### **Entrevista:**

*“Eso sería bonito, sería un poco bueno igual porque te sube un poco el ego te suben las ganas de ir todo el día a trabajar”*

#### **Focus group:**

*“si me reconocen constantemente en varias cosas y en ese sentido igual me ha incentivado a ir tratando de superar aún más cambios”*

*“si se sienten las gracias o los apoyos de las otras unidades, por lo que uno le da ánimo en ese sentido” (en relación al reconocimiento por el trabajo de apoyo a otras unidades)*

#### *Iniciativas de liderazgo y reconocimiento.*

Para finalizar el análisis, se incluyeron iniciativas de reconocimiento que fueron propuestas por los mismos trabajadores al momento de preguntar sobre iniciativas de reconocimiento no monetarias que se pudiesen implementar dentro del Subdepartamento. Ambos grupos indicaron una serie de ideas para llevar a cabo de las cuales destaca ampliamente la capacitación.

#### **Entrevista:**

*“Que se ocuparan de capacitar, yo pediría mucho el tema de capacitación, todos en algún momento aprendemos... acá hace mucho tiempo que ya no se dan capacitaciones mucho tiempo, desde antes del estallido social, antes del 2018, antes del 2017 y constantemente la estamos pidiendo, que te permitan tener acceso a una capacitación en Excel, de un Word, de un AutoCAD”*

*“Por eso sería importante tener alguna herramienta o algo, un programa que le pudiera permitir decir, por ejemplo, lo hiciste bien aquí tienes un caramelo no sé algo”.*

#### **Focus group:**

*“ejemplo el jefe de maestranza el tema de los incendios, él podría hacer algo, pongámosle las salas del auditorio y hacer como un reconocimiento o una mini ceremonia o alguna organización pequeña para destacar a la gente que trabajó, a los conductores a la jefatura de ellos, la jefatura de los bulldócer, la jefatura de los conductores, porque ellos se arriesgan, porque arriesgan sus vidas al ir para allá, para que la demás gente que también trabaja ahí en maestranza se dé cuenta de la labor que ellos hacen también, que son gente que va a terreno”*

*“el jefe de maestranza, el jefe de maquinaria, haga un día de reconocimiento para ellos, para que se sientan integrados ya que los operadores como pasan en regiones piensan que los de aquí de Santiago, los de la maestranza no estamos ni ahí con ellos”*

*“reconocimiento que también se puede ver en la parte de capacitaciones para uno como trabajador, por ejemplo, capacitar en distintas áreas, yo estoy en el área de mantenimiento quizá puede ser una capacitación en la parte administrativa o quizá la gente de finanzas quiere tener una capacitación en el área de maquinarias, que al menos se pueda ganar alguna capacitación o algo que a uno le sirva como crecimiento personal y profesional también”*

*“cada funcionario exponía y podía llevar, por ejemplo, a sus hijos por ejemplo a que escucharan qué es lo que hacía”*

*“creo que el reconocimiento es súper importante echar una mano ahí y ver qué es lo que se puede mejorar porque entiendo que la matriz es súper compleja”*

*“considero que debería ser parte reconocerte y así también como te ayuda a la carrera funcionaria o sea que sea parte de la carrera funcionaria”*

### 5.3.1 Tabla Resumen.

Resumen de categorías transversales, de ambos instrumentos de recolección de datos y ya codificadas.

FOCUS GROUP TRABAJADORES Y ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA JEFATURAS.				
CATEGORÍAS TRANSVERSALES	LIDERAZGO.	RECONOCIMIENTO.	IDENTIDAD SERVICIO PÚBLICO –MOP.	OTROS.
(Aspectos Perjudiciales)	✓ Coordinación jefaturas.	✓ Reconocimiento Jefaturas. ✓ Desesperanza aprendida.	✓ Trabajo en terreno. ✓ Favoritismo y meritocracia.	-

			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Justicia organizacional.</li> <li>✓ Desempeño.</li> <li>✓ Beneficios.</li> <li>✓ Trayectoria laboral.</li> </ul>	
(Aspectos Potenciadores)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en Equipo.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pertenencia al Servicio Público.</li> <li>✓ Rentabilidad Social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Movilidad interna y motivación.</li> <li>✓ Motivación y reconocimiento.</li> <li>✓ Iniciativas de reconocimiento.</li> </ul>

Fuente:

Elaboración propia.

#### 5.4 Análisis Final.

Los aspectos más relevantes que surgen en el análisis muestran que, efectivamente, existen problemáticas en todas las dimensiones analizadas. Al momento de separar resultados según los instrumentos aplicados, los aspectos perjudiciales predominan. Sin embargo, los aspectos potenciales minoritarios, dan cuenta de una capacidad que debe ser reforzada.

Al realizar la codificación selectiva, surgen también nuevos niveles de análisis. Al surgir estas nuevas dimensiones a través del análisis selectivo, la dimensión Identidad del Servicio Público, cobra relevancia, ya que tiene que ver con la cultura laboral del Ministerio, que es transversal y debe ser trabajada en conjunto con las dimensiones de liderazgo y reconocimiento laboral y que serán claves para la intervención.

A continuación, se exponen las principales dimensiones y los principales hallazgos dentro de la investigación:

### **Liderazgo.**

Se visualizan prácticas mayoritariamente deficientes en las jefaturas en general, tales como: falta de coordinación entre jefaturas, conflictos entre jefaturas y trabajadores, problemas en la inducción y entrenamiento del personal que se incorpora. Estas son aludidas a la falta de apoyo y respaldo de parte de las jefaturas superiores del Ministerio.

En cuanto a la relación de jefaturas con sus equipos de trabajo, se visualiza una falta de integración del trabajo, problemas de comunicación y coordinación con los equipos, que dificultan la delegación de tareas o división del trabajo, traspasando el mando a otros trabajadores para evitar enfrentar o resolver situaciones conflictivas; esto se acentúa al no contar con herramientas de liderazgo e inciden negativamente en la dinámica de trabajo con sus colaboradores, lo que genera solo una mirada de grupo de trabajo y no se estimula el desarrollo de equipos de trabajo.

En menor medida se observó que existen pequeños indicios de buenas prácticas, o aspectos potenciadores que pueden ser utilizadas como una oportunidad de mejora para fortalecer el liderazgo y movilizar hacia un liderazgo transformacional, en las que se destacan: prácticas de negociación efectiva, reconocimiento a la labor utilizados para generar compromiso y motivación en los trabajadores.

### **Reconocimiento laboral**

En general existe la percepción negativa en ambos grupos, tanto de los trabajadores participantes del focus group como de las jefaturas entrevistadas, sobre la falta de reconocimiento a la labor de los trabajadores por parte las jefaturas superiores y del

Ministerio. Ambos grupos coinciden en que es necesario el reconocimiento a la labor desempeñada, principalmente en terreno.

A raíz de esto los trabajadores declaran sentirse invisibilizados por parte de las autoridades y opinión pública, sobretodo en caso de catástrofes o emergencias a nivel nacional, en las cuales no se reconocería el aporte que ellos realizan como Subdepartamento de Maestranza en la atención a estos desastres, destacándose el trabajo de otros organismos como, por ejemplo, Bomberos.

Otro aspecto a considerar con respecto al reconocimiento laboral es el escenario actual de pandemia por virus COVID-19, en que los trabajadores señalaron la ausencia de reconocimiento por parte de sus jefaturas y una desconexión entre ellos y sus equipos de trabajo, lo que generó que los trabajadores obtuvieron mayor autonomía en el desarrollo de sus labores, aspecto que fue descrito como negativo por parte de ellos, pero como positivo por parte de las jefaturas.

Aun así, se destaca la existencia de algunas prácticas de reconocimiento laboral a modo general, llevadas a cabo por el Ministerio; sin embargo, ellos demandan un reconocimiento personalizado al Subdepartamento de Maestranza y sus trabajadores.

Los aspectos potenciadores del reconocimiento se dan a través del hallazgo de motivación a causa del reconocimiento laboral y movilidad interna.

### **Identidad del Servidor Público.**

Esta es una dimensión que se encuentra presente en la mayoría de los relatos de los trabajadores, aun cuando es interesante observar que la modernización del Estado va, más bien encaminada hacia una asimilación al ámbito privado. Los trabajadores tanto jóvenes como sénior, señalan una preocupación por la pérdida de identidad y de la vocación de servidor público, situación que perciben como negativa, ya que ambos grupos coinciden en poseer un alto sentido de pertenencia al servicio público y señalan la necesidad de resignificar estas relaciones.

Esta percepción de los trabajadores va ligada a su labor, la que, a su entender generaría, una rentabilidad social o plusvalía, sobre todo en la labor con las comunidades

beneficiarias en terreno, lo que perciben como positivo e incrementa el sentido de pertenencia a la organización.

### **Procesos de Gestión de Personas.**

Esta dimensión surge de la investigación final y nos permite comprender como estas problemáticas generales de la organización permean la dinámica del Subdepartamento. Si bien no se considera para la intervención final se debe exponer como una forma de visualizar ante futuras intervenciones por parte de las autoridades del Ministerio.

### ***Diseño organizacional.***

Surgen aspectos relacionados a problemáticas en los niveles de diferenciación y división del trabajo de la organización; se evidencian conflictos entre divisiones administrativas y de terreno, los que pueden responder a características propias de los sistemas burocráticos de los servicios públicos, en que los organismos trabajan de manera separada, potenciando la aparición de conflictos. A raíz de ello, por ejemplo, existe poca claridad en la responsabilidad de las jefaturas del Subdepartamento.

### ***Compensaciones.***

A modo general, surgen algunos elementos señalados como negativos o perjudiciales por parte de los trabajadores en materia de la estrategia de compensaciones, gestión del talento y evaluación del desempeño, de la organización en general, debido a la eliminación de la carrera funcionaria y cambios reiterados de la forma de evaluación de desempeño. Esto implica, por una parte, una disminución de beneficios al personal por parte de la organización de manera general y, por otra, que la evaluación de desempeño no genere consecuencias negativas ni positivas, por lo que no estaría siendo utilizada para prácticas de promoción y gestión de talento, lo que se traduce en un estancamiento en el plan de desarrollo de carrera y retroceso en las compensaciones, generando un descontento generalizado.

No obstante, surgen en ambos grupos participantes la percepción de estabilidad, seguridad laboral y una equidad remuneracional contrastada con el mundo privado, como aspecto potenciador.

### ***Seguridad y salud laboral.***

Esta es una de las dimensiones más preocupantes, ya que se constata que existen condiciones desfavorables para los trabajadores debido a la falta del equipamiento necesario para desempeñar sus funciones. Para personal en terreno se encuentran en materia higiénica, falta de hospedajes y turnos prolongados; también se evidencia una falta de condiciones adecuadas en materia de seguridad y salud en el trabajo, como un puesto de trabajo completo y la falta de equipamiento tecnológico, como computadores actualizados o celulares para uso en terreno. En ambos casos estas deficiencias no han sido visibilizadas, ni atendidas por parte de las jefaturas superiores y la organización en general.

### ***Selección y promoción.***

Para el ámbito de contratación, promoción y desarrollo del talento se evidencia el no reconocimiento a la trayectoria, experiencia o formación académica, realizándose ascensos arbitrarios, favoritismo por sobre la meritocracia y contrataciones producto de favores, tanto políticos como personales o altos mandos, lo que genera problemas en los resultados de los procesos de contratación y promoción, producto muchas veces de la falta de competencias necesarias en las nuevas contrataciones.

### **Otros aspectos.**

#### ***Machismo institucional.***

Este fenómeno psicocultural se encuentra fuertemente arraigado en la organización, lo que influye directamente en el Subdepartamento de Maestranza, resultando perjudicial para los cargos de responsabilidad jerárquica ocupados por mujeres, que hasta hace poco tiempo fueron considerados una actividad masculina, lo que se refleja en la baja dotación de mujeres en estos cargos y la dificultad para desempeñar el rol.

#### ***Gremialismo.***

Existe un debilitamiento de la gestión gremial a modo general, lo que impacta negativamente en las demandas y negociaciones de los trabajadores con los altos mandos y autoridades. Esa información es considerada relevante por parte de los

trabajadores y jefaturas, ya que le asignan responsabilidad a la falta de oportunidades y la consecución de mejores beneficios.

Para finalizar el análisis, podemos concluir que se debe intervenir la forma de llevar a cabo el liderazgo dentro del Subdepartamento de Maestranza, entregando herramientas y capacitando a las jefaturas, aprovechando sus aspectos potenciadores y reforzando los deficitarios. Es aquí donde el reconocimiento laboral puede ser trabajado como una herramienta que se incluya en la estrategia de la organización, que puede resultar muy útil considerando los contextos de austeridad y medidas de promoción insuficientes, y los aspectos relacionados a la motivación y compromiso laboral que se logran a través del reconocimiento, entre otros.

Por otra parte, se destaca que todos los trabajadores, a pesar de su situación y la pandemia actual, poseen disposición para solucionar los problemas. En cierta parte debido al sentido de pertenencia por ser servidor público, que puede ser encaminado para la generación de talentos.

Al respecto de los procesos de gestión de personas, y dado que son decididos desde estamentos superiores, se deja como evidencia que se debe trabajar para la mejora de un diseño organizacional, carrera funcionaria, compensaciones y reclutamiento, de una manera eficiente, además de cubrir otros aspectos como el acceso de mujeres a cargos de responsabilidad jerárquica y directiva y fortalecer los gremios.

Por último, se hace necesario cubrir, de manera urgente, otros aspectos básicos para los trabajadores como proveer material de trabajo suficiente, tanto para terreno, como oficina y teletrabajo.

#### **5.4.1 Cuadro resumen análisis final.**

<b>NÚCLEO PRINCIPAL DE LA INVESTIGACIÓN A INTERVENIR. (PRINCIPALES HALLAZGOS)</b>	
	PRÁCTICAS DEFICIENTES
LIDERAZGO	GRUPO DE TRABAJO
	ASPECTOS POTENCIADORES

RECONOCIMIENTO LABORAL	RECONOCIMIENTO LABOR EN TERRENO PANDEMIA COVID 19
IDENTIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO	SERVIDOR PÚBLICO RENTABILIDAD SOCIAL
<b>PROCESOS DE GESTION DE PERSONAS (HALLAZGOS RELEVANTES)</b>	
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	DIFERENCIACIÓN DIVISIÓN DEL TRABAJO
COMPENSACIONES	ESTRATEGIA DE COMPENSACIONES GESTIÓN DEL DESEMPEÑO
SALUD Y SEGURIDAD LABORAL	CONDICIONES HIGIÉNICAS
SELECCIÓN Y PROMOCIÓN	SELECCIÓN Y PROMOCIÓN
<b>OTROS ASPECTOS RELEVANTES.</b>	
OTROS	MACHISMO INSTITUCIONAL GREMIOS

*Fuente: Elaboración propia.*

## 6. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

Dados los resultados de la presente investigación, y debido a su alcance en el Subdepartamento de Maestranza, se propone desarrollar un plan de intervención enfocado en la capacitación de las jefaturas, con el fin de entregar herramientas de liderazgos efectivas, potenciar aspectos positivos, utilizando el reconocimiento laboral como herramienta estratégica de gestión de personas. A su vez se plantea desarrollar otras capacidades orientadas al desarrollo de un liderazgo transformacional, que según la

literatura permitiría una mayor capacidad de gestión de personas dentro de los organismos públicos. A su vez, esta capacitación potenciaría aspectos del servicio público, habilidades blandas, técnicas de resolución de conflictos, coordinación de equipos, todos necesarios para la labor principal, trabajo en terreno.

## **6.1 Plan de Capacitación.**

*Hacia un liderazgo transformacional: Capacitación para jefaturas del Subdepartamento de Maestranza de la Dirección de Vialidad. Ministerio de Obras Públicas.*

### **Objetivos:**

- Dotar a los cargos de jefaturas de herramientas técnicas y sociales de liderazgo transformacional.
- Fortalecer la gestión del líder incorporando aspectos culturales e identidad del servidor público propios de la organización.
- Incorporar el reconocimiento laboral como herramienta estratégica de la gestión de personas.

### **Alcance:**

Diez jefaturas del Subdepartamento de Maestranza.

### **Metodología.**

El plan de capacitación implica un programa de enseñanza - aprendizaje y diálogo, de periodicidad semanal, cuya duración por reunión es de 90 minutos y que se inicia a partir de la declaración de deseos y expectativas de los líderes. Posterior a la primera sesión, se desarrolla un trabajo con las jefaturas mediante capacitación, utilización de role playing y dinámicas supervisadas por el relator, para el desarrollo de las competencias requeridas.

Es importante mencionar que en cada sesión se establecen tareas que deben ser trabajadas durante la semana en el ejercicio del rol de las jefaturas, que permitirá encaminarnos hacia un liderazgo transformacional.

El plan de intervención será llevado a cabo en ocho jornadas de capacitación enfocadas hacia los líderes del Subdepartamento.

### **Etapas:**

Sesión Inicial: Contextualización y encuadre de objetivos del programa.

Sesiones intermedias: Desarrollo de competencias.

Sesión final: Evaluación personal de transferencia.

Posterior: Entrega de informe de resultados y retroalimentación a la Organización.

### **Desglose de etapas:**

**Primera sesión:** Introducción y Servicio Público.

Temáticas:

- Encuadre (dinámica rompe hielo, presentación y expectativas)
- Redescubrir el sentido del Servidor Público.

**Segunda sesión:** Servicio público y Subdepartamento de Maestranza.

Temáticas:

- Servicio Público dentro del Subdepartamento de Maestranza.
- Dinámica Servidor Público.

**Tercera sesión:** Liderazgo.

Temáticas:

- Conceptualización del Liderazgo.
- Prácticas de Liderazgo en el Subdepartamento de Maestranza.
- Dinámica de Liderazgo.

**Cuarta sesión:** Herramientas para el líder.

Temáticas:

- Fortalecimiento de habilidades interpersonales: habilidades blandas,
- Fortalecimiento de habilidades interpersonales con el equipo de trabajo: técnicas de resolución de conflictos, coordinación de equipos y trabajo en terreno.

**Quinta sesión:** El reconocimiento laboral: motivación y compromiso.

Temáticas:

- El reconocimiento laboral en el Servicio Público.
- Reconocimiento en el Subdepartamento de Maestría.
- Reconocimiento, motivación y compromiso.
- Reconocimiento y la influencia del contexto en el trabajo (Estallido Social y Pandemia)

**Sexta Sesión:** De Liderazgo a un Liderazgo Transformacional

Temáticas:

- Contextualización Liderazgo Transformacional
- Liderazgo transformacional y Servicio Público (ventajas)
- Ejercicio práctico. "Practicando el liderazgo transformacional".

**Séptima Sesión:**

Temáticas:

- Dinámica de cierre.
- Evaluación de la capacitación
- Actividad de cierre.

**Octava Sesión Posterior:**

Seguimiento.

- Entrega de informe de resultados de aprendizaje de los participantes.
- Retroalimentación a jefatura del Departamento.

Se propone como medida de seguimiento, poder evaluar transcurrido seis meses los impactos de la implementación de las medidas y temáticas planteadas en esta propuesta.

## **6.2 Factibilidad de la Propuesta.**

Se realiza la propuesta de intervención orientada a fortalecer las prácticas de liderazgo transformacional y reconocimiento laboral, resaltando aspectos culturales potenciadores propios.

Realizar esta propuesta conlleva un bajo costo de implementación, ya que se considera disponer de los recursos humanos existentes dentro del Subdepartamento de Maestranza, es decir, los profesionales de la Unidad de Gestión de Personas para llevarla a cabo.

Por otra parte, se cuenta con autorización de implementación de mejoras por parte de la jefatura del Subdepartamento, sin obligación de retribución del estudio, más bien como una mejora opcional.

En lo que refiere a las competencias organizacionales, se ha determinado que existe la capacidad suficiente en la Unidad de Gestión de Personas para gestionar y coordinar las actividades requeridas.

## **7. CONCLUSIONES.**

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación se puede concluir que los líderes del Subdepartamento de Maestranza requieren fortalecer sus prácticas de liderazgo ya que se evidencia un debilitamiento en dichas prácticas, lo que afecta directamente su labor de jefaturas, y a sus trabajadores; sin embargo, y aunque en menor medida, poseen algunos conocimientos generales de gestión de equipos y resolución de conflictos, dados por la experiencia del trabajo, que son utilizados ocasionalmente como herramientas para el desarrollo de las labores y que deben ser fortalecidos y encaminados hacia los objetivos y metas de la organización.

En consecuencia, al no contar con algunas directrices en liderazgo o gestión del desempeño, el reconocimiento laboral no es visualizado como una herramienta de gestión de personas y no es practicado de manera sistemática, ni como herramienta motivadora, sino más más bien se practica de manera aislada e informal. Sin embargo, al momento de utilizar esta práctica, aunque sea de manera intuitiva y en menor medida, se puede apreciar, según sus mismos relatos, que genera efectos positivos en la motivación laboral y el compromiso de sus trabajadores.

Así, se propone utilizar el reconocimiento laboral como herramienta de gestión que podría aportar a la solución de las problemáticas, debido a sus efectos positivos en los trabajadores (Chiavenato, 2000). Este dato, de hecho, se encuentra en los hallazgos del presente estudio y se suma a lo señalado por la literatura que lo relaciona con la motivación laboral e iniciativas positivas de los trabajadores; además, como incentivo no pecuniario, considera las medidas de austeridad actual de los organismos públicos, agravada por la situación actual de pandemia por Covid-19.

Otro de los hallazgos relevantes dentro de la investigación da cuenta de que los trabajadores poseen un fuerte sentido de pertenencia y de identidad con el servicio público, y se convierte en ellos en una identidad positiva, desarrollada sobre todo por la labor en terreno. La literatura ya ha referenciado estudios sobre la relación de Identidad del Servicio Público y motivación, y esta indica que el sentido de pertenencia y la identidad de servidor público muestra eficiencia en el aumento de la motivación de los trabajadores en el sector público (Cabrera, 2014). Es por esto que se considera esta dimensión sumamente importante dentro de esta organización, que puede ser trabajada en conjunto con el reconocimiento; y aquí es donde el liderazgo transformacional puede aportar al proceso de mejora, incluyendo ambas dimensiones, dentro de su gestión, así mediante la intervención se pretende: 1) movilizar los liderazgos hacia un tipo de liderazgo transformacional, fortaleciendo sus habilidades de influencia, 2) considerando el sentido de pertenencia al Servicio Público como aspecto potenciador y 3) utilizándolo junto al reconocimiento laboral como herramienta de gestión estratégica y refuerzo positivo.

En cuanto a los hallazgos en materia de procesos de gestión de personas de la organización, se aclara que, si bien la presente investigación se encuentra limitada al Subdepartamento de Maestranza, esta arroja información importante en materia de la

organización en general, visualizando falencias tanto a niveles de procesos internos propios del trabajo del Subdepartamento, como en procesos macro de gestión de personas emanados desde el Ministerio, tales como selección y promoción, estrategias de compensaciones u otros, e incluso más básicos, como infraestructura y elementos de trabajo; además identifica problemáticas más complejas en su cultura como el machismo institucional que aún en la actualidad, cuando se ha avanzado en materia de equidad de género, sigue presente. Esta información puede ayudar a visibilizar y movilizar el interés de las jefaturas superiores del Ministerio y autoridades ministeriales, con el fin de poner atención a estas dinámicas y disponer de mejoras en estos procesos de gestión de personas que son fundamentales para el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización y que son, a su vez, una de las causas del descontento general en ellos, por lo que debe sumar tanto sus falencias y aciertos a las propuestas de mejora dentro de la organización, en general.

Se sugiere, por otra parte, realizar una revisión de la forma en la cual se desarrolla el trabajo en terreno; fortalecer continuamente a los líderes, retomando la identidad de servicio público y colocando a sus trabajadores como uno de los elementos principales de la gestión directa del Ministerio de Obras Públicas.

En cuanto al Magíster en Gestión de Personas y Dinámica organizacional, permite contar con nuevos conocimientos y herramientas que facilitan desarrollar un trabajo desde una mirada global de los fenómenos de gestión de personas que permiten llevar a cabo análisis con conocimientos personales, técnicos y profesionales, además facilitar la sistematización e identificación de procesos, sumando la experiencia laboral a las herramientas del management adquiridas, humanizando la gestión de personas dentro de las organizaciones.

Para finalizar, queremos señalar que los organismos públicos como el Subdepartamento de Maestría son sistemas altamente complejos, en los cuales intervenir en materias de gestión de personas es un desafío, debido a sus características. Así el gestor de personas debe contar con herramientas y conocimientos técnicos de los procesos propios de la organización, y un entendimiento de sus sistemas de gestión de personas, alineándose con la estrategia principal de negocios. Además de poder llevar a cabo distintos niveles de análisis, tanto operativos, técnicos, como reflexivos y ubicar a las personas como el activo

más valioso de las organizaciones, para ello no debemos olvidar que su gestión en este tipo de organizaciones tiene un impacto que va más allá y, abarca la sociedad en su conjunto, por ende, debe incluir los aspectos éticos en todas sus intervenciones.

A modo de cierre, disponemos de esta investigación y sus hallazgos como un pequeño aporte que pudiera ser asimilado en otras organizaciones que posean una naturaleza de labores técnicas similares y operativas de terreno.

## 8. **BIBLIOGRAFÍA.**

Ares, A. (2013). Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral. *Revista de Análisis Transaccional y Psicología Humanista*, N° 69. pág. 194-195.

Briones, I. (2020). Psicología Organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. *Revista científica Dominio de las ciencias*. Vol. 6, núm. 2, julio-septiembre 2020, pp. 26-34. DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1272>

Cabrera, D, (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Revista Suma de Negocios*, vol. 5, núm. 11, pp. 96-107, 2014. Fundación Universitaria Konrad

Lorenz. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/6099/609965019012/html/index.html>

Cook, T. (2005). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Madrid: Morata.

Corzo L & Marcano N (2009). Pertinencia del currículo de las instituciones de educación superior: un estudio cualitativo desde la teoría fundamentada. *Multiciencias*, 9(2),149-156.[fecha de Consulta 13 de Diciembre de 2020]. ISSN: 1317-2255. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=904/90411687006>

Chauvin, S. (2011). La Cultura del Reconocimiento a los Recursos Humanos. *Revista Mujeres de Empresa (MdE)* Recuperado de <http://www.mujeresdeempresa.com/la-cultura-del-reconocimiento-a-los-recursos-humanos>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano* (3.ª ed.). México, D.F: Mc Graw Hill.

Chuca, A. (2011). El reconocimiento como definición de lo humano. IX Jornada de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, 2011. Recuperado de <http://cdsa.aacademica.org/000-034/767>

De la Mata, G. (2016). Modelo SCARF: 5 elementos para mejorar tus resultados basados en el neuroliderazgo, *Innovation for Social Change*. Recuperado de <https://innovationforsocialchange.org/modelo-scarf-5-elementos-mejorar-tus-resultados-basados-neuroliderazgo/>

Durán, J. (2020). Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar. Magíster en Gestión de Talento Humano. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

Escobar, J & Bonilla, F. (2017). Grupos Focales: Una guía conceptual y metodológica. *Revista de Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*. Vol., 9 No., 1, 51-67.

Folgueiras, P. (2018). La Entrevista. Técnicas de Recogida de Información. Documentos de trabajo, informes de métodos de investigación y diagnóstico en educación, Universidad de Barcelona. Recuperado de <http://hdl.handle.net/2445/99003>

Fontrodona, J. (2020). Reforzar la integridad empresarial ante la crisis del COVID-19. Business School. Universidad de Navarra. España.

OIT, Organización Internacional del Trabajo (2020) Ginebra. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>

Godoy, R & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? Journal of Work and Organizational Psychology 29 (2013) 59-63. DOI: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a9>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collados, C. & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. 4ª Edición. México: Mc Graw-Hill. Capítulo 2: La Idea Capítulo 3: Planteamiento del Problema Cuantitativo.

Otárola, L. (2017). El neuroliderazgo y el Clima organizacional en la diversidad de Género. Facultad de Ciencias jurídicas, sociales y humanidades. Universidad Internacional de la Rioja. Bogotá, Colombia.

Prado, C. (2020). Vinculación de dimensiones de Clima Organizacional con la satisfacción usuaria en el Sector Pública. Un estudio exploratorio. Santiago. Universidad de Chile.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.

Rock, D. (2009). Managing with the brain in mind. Strategy + business. Issue 56, Autumn 2009. Recovered by <https://www.psychologytoday.com/sites/default/files/attachments/31881/managingwbraininmind.pdf>

Rozo, A. Flores, A. & Gutiérrez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. Aibi Revista de investigación, administración e ingeniería. Volumen 7, Número 2 de 2019 Pág. 62-67.

Randstad, (2017). Energizar, motivar e inspirar a través del reconocimiento y del agradecimiento. Consultora Randstad, Human Forward y Shaping the World of Work. Recuperado de [https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/energizar-motivar-e-inspirar-a-traves-del-reconocimiento-y-del-agradecimiento\\_1425/#:~:text=Para%20](https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/energizar-motivar-e-inspirar-a-traves-del-reconocimiento-y-del-agradecimiento_1425/#:~:text=Para%20)

[Bob%20Nelson%2C%20uno%20de,el%20%C3%A9xito%20de%20las%20compa%C3%B1%C3%ADas.](#)

Strauss, A & J, Corbin, 2004. Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Facultad de enfermería de la Universidad de Antioquia, Medellín, 2002, 341 págs.

Sum, M. (2015). Motivación y Desempeño laboral. Facultad de humanidades. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. México.

Schuster C., Meyer-Sahling J., Sass M. y González P. (2017). Prácticas de Gestión de Personas para un Servicio Público más Motivado, Comprometido y Ético en Chile. The University of Nottingham. Extraído del sitio web <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2017-Practicas-de-Gestion-de-Personas-en-Chile-Schuster-et-al.pdf>

Távora, M. (2018). Liderazgo transformacional y la motivación intrínseca de los colaboradores de la Gerencia regional de transportes y comunicaciones. Facultad de Ciencias Empresariales. Escuela de Administración. Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú.

Vialidad (2020). Ministerio de obras Públicas, Acerca de la Dirección de Vialidad. Recuperado de <http://www.vialidad.cl/Paginas/default.aspx>

Vidal, C. (2017). El liderazgo transformacional como herramienta en la gestión de equipos de trabajo. Facultad de Ciencias Económicas- Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada- Bogotá. Colombia.

9. **ANEXOS.**

- Transcripción de Entrevistas.
- Transcripción Focus Group.
- Análisis y Codificación General, Final y Ejemplos.



ENTREVISTA.

Entrevista sobre el Reconocimiento Laboral y el Liderazgo Transformacional en Líderes del Subdepartamento de Maestranza. MOP

SEBASTIÁN CONTRERAS - BEATRIZ SEGURA

RECONOCIMIENTO LABORAL Y LIDERAZGO  
TRANSFORMACIONAL

## **Entrevista Semiestructurada: Reconocimiento Laboral y Liderazgo Transformacional.**

### **1. Información General:**

Lugar: Vía Google Meet.

Sesión: 1.

Duración: 60 minutos.

Participantes: Jefaturas Subdepartamento Maestranza.

Objetivo: Indagar sobre la percepción del reconocimiento y el Liderazgo Transformacional en líderes de las Unidades del Subdepto. De Maestranza.

### **2. Previo a la entrevista.**

- a) Solicitud de Permiso Laboral para realización de Entrevista.
- b) Envío de invitaciones vía correo electrónico a participantes.
- c) Consentimiento informado a participantes.

### **3. Datos e información Entrevista.**

a) Apuntes entrevistador:

Datos sobre los participantes:

Jefatura 1

Jefatura 2

Jefatura 3

Jefatura 4

- b) Fecha y duración de la sesión
- c) Información completa del desarrollo de la sesión, actitud y comportamiento de los participantes hacia el moderador y la sesión en sí.
- d) Resultados de la sesión.
- e) Observaciones del conductor.

#### 4. Sesión de Entrevista.

##### a) Presentación.

1. Explicación Introdutoria sobre el Proyecto.
2. Presentación (Señalar Magister, Propósito del estudio, encuadre, duración, preguntas, levantar la mano para hablar, consideraciones del silencio y el respeto hacia la palabra del otro)
3. Consentimiento sobre grabación de focus (confidencialidad, no revelación de información, netamente académico, etc.)

##### b) **Entrevista.**

##### 1 Pauta de Entrevista (Preguntas Guía).

E: Entrevistador

R: Respuesta.

##### **o Dimensión Percepción sobre Reconocimiento.**

- ✓ ¿Qué significado tiene para usted el reconocimiento?
- ✓ ¿Llevan algún resultado de la evaluación de desempeño? ¿Qué tipo de uso o consecuencia les dan?
- ✓ ¿Cuán reconocido cree que usted se siente? ¿En qué medida?
- ✓ ¿Considera usted importante el reconocimiento a sus trabajadores?, ¿Por qué?
- ✓ ¿Su organización ha establecido formas de reconocimiento a sus trabajadores?  
Cuales
- ✓ Los resultados de la evaluación de desempeño, ¿generan algún tipo de reconocimiento a sus trabajadores?
- ✓ Considera usted si los trabajadores se sienten satisfechos y reconocidos en su organización. ¿Por qué?
- ✓ ¿Qué tipo de reconocimiento no monetario cree usted que podría implementar a sus trabajadores?

o **Indagación sobre Liderazgo Transformacional.**

- ✓ ¿Qué desafíos les reporta su equipo de trabajo?
- ✓ ¿Qué tipo de conversaciones tiene con su equipo?
- ✓ ¿Cuáles son los valores más importantes que usted demuestra cómo líder?
- ✓ ¿Se reúne con su equipo de trabajo? ¿Cuán periódicamente?
- ✓ ¿Qué tipo de reuniones tiene?
- ✓ ¿Se ha reconocido a los trabajadores por su trabajo durante el estallido social y Pandemia?
- ✓ ¿Cómo motiva usted a su equipo habitualmente? ¿Cómo lo ha realizado en tiempos de Pandemia?
- ✓ ¿Cómo logró que su equipo de trabajo se adaptará a los cambios del entorno provocados por la crisis social y sanitaria?
- ✓ ¿Cómo ha ganado el compromiso de tu equipo?
- ✓ ¿Asigna usted responsabilidad a los miembros de su equipo de trabajo?
- ✓ ¿Desafía a su equipo de trabajo en la resolución de problemas?
- ✓ ¿Cómo conecta las metas individuales con las metas del equipo?

o **Cierre.**

1. Espacio para dudas o consultas.
2. Palabras de cierre y agradecimiento.

**Entrevista 1.**

Jefatura 1.

-Inicio.

-Encuadre.

E: Mira, la entrevista la voy a ejecutar yo, B como trabaja en el MOP por un tema de imparcialidad y confidencialidad es bueno que la tengamos nosotros solos.

Te cuento nosotros somos estudiantes del MGPDO de la U. Chile estamos ya terminando el segundo año, estamos trabajando en el proyecto de título y estamos haciendo la tesis, entonces en la tesis, nosotros elegimos un tema que tiene que ver con el Reconocimiento y el Liderazgo Transformacional y la idea es poder hacer la indagación acá en el Depto. de Maestría y poder ir viendo como nosotros, podemos comprobar algunas hipótesis o generar algún plan de trabajo en el mediano plazo en el MOP, en el caso sea necesario.

Entonces partamos la entrevista ya que dispones de poco tiempo.

E: ¿Tú que entiendes por el reconocimiento laboral?

R: Reconocimiento laboral, es cuando más que nada si uno tiene mmm... confianza en su jefatura, si los ves como líderes o los ves como jefatura no más, más que nada eso es lo que yo entiendo como reconocimiento, y también cuando tú ves que la persona lidera en cuanto... y es como jefe más que nada, que no solamente le dicta lo que la institución dice, sino también como persona, porque a veces uno no quiere involucrar ser persona, pero en el trabajo más que nada, más que nada como funcionario, pero igual va de la mano con quién te lidera, porque tú también sigues a un líder, no solamente sigues a un jefe, porque igual se las juegan, no solamente por la parte económica sino por el trabajo, tú dices: ah ya, este jefe, a mí me dan ganas de trabajar porque veo que le pone todo el empeño, y te reconoce como tal. Pero por ejemplo yo el mío, mira el mío es súper proactivo, el jefe que yo tengo, proactivo, te ayuda en todo el tema, de que si tú le dices el acciona, no es como los jefes que te dicen, no es que yo no debo hacer esta pega, porque no me compete, él sabe del principio al fin de todo lo que hacemos, y el lleva muchas Unidades a cargo, o sea él es el jefe de la Maestría, entonces él en si te conoce, cada área la conoce del inicio al fin, de todo lo que se hace en cada Unidad, en ese sentido yo no podría decir: mi jefe, desconoce lo que hacemos. Pero sí sé, que él no se moja por nosotros, es decir... no sé cómo explicarte esa parte, es como si él tiene que ponte tú... yo he tenido varios dilemas con el tema que yo soy jefatura, pero puedo o siento yo que

no lidero a mi grupo, porque no me tienen la confianza suficiente como para creer que yo soy tan capaz para ser la jefatura. Pero no es porque, no es porque yo no lo sea, si no es porque el tema es que yo partí de muy abajo en Maestranza, eh... mira, cuando yo llegué a Maestranza, te cuento cortito, llegué trabajando en la cocina, pero yo ya había pasado por la Universidad, yo soy del sur, y llegué a Santiago, eh entré en la universidad, di la prueba y quedé y estudié un año en ingeniería, en la Católica, y después no tuve plata para seguir estudiando, entonces después cuando llegué, nos casamos con mi marido y nos fuimos a Santiago los dos, entonces, llegué a la Maestranza, en la cocina, entonces de ahí empecé a estudiar en la noche y trabajaba y estudiaba y saqué mi título de Auditoría, soy contador auditor, entonces toda la gente conoce mi historia, para ellos que yo haya llegado desde la cocina a jefatura, como que no te respetan como tal. Entonces, por ende, yo siento que igual ellos tienen esa, no sé si será desconfianza, de que no soy capaz, pero he sabido rendir todos estos años, con un área tan difícil como es Adquisiciones, me he acreditado todos los años, pero igual la gente, eh ponte tú... yo tengo un carácter así como fuerte pero, no es que sea, ande peleando con la gente, si no es que tengo el carácter fuerte, entonces, por ende la gente se aprovecha de ese instancia para... porque en el MOP lo malo que hay, es que la gente, tu no les puedes exigir ni siquiera un poquito más, como que ya estás como acoso laboral.

E: Ya...

R: Es como te dijera, es como que no le podis pedir, no sé un poquito más, y como que se estresan, como que no, no hay espacio para exigirles un, ponte tú, si aprenden a hacer no sé... resoluciones, no quieren hacer nada más, no quieren hacer nada más porque según el funcionario público, piensa que si tú, tú sabes más, te van a pedir más, y por ende vas a trabajar más por la misma plata.

E: Mmm ya...

R: Pero yo no tengo ese pensamiento, yo como te dijera, yo soy de la vieja escuela donde eh eh, todo lo contrario, si tú más sabes, eh puedes, puedes cambiar de trabajo, o puedes cambiar de departamento, no siempre pegado en uno, siento de que uno puede dar más aprendiendo más, no solamente que te pidan más por las mismas lucas si no que, que tengas esa parte de decir no se po, me gusta ser diversa, no me gusta mucho tiempo en

una misma Unidad, y así, si aprendo más, puedo aportar más en otras unidades, entonces, eso no lo tiene toda la gente en el MOP, les falta eso, cachay?

E: Si, si entiendo y... ¿Y desde tu jefatura, cuando tú dices que a lo mejor no te validan mucho o lo que me planteabas antes, tú jefe en algún momento reconoce la labor que tu desempeñas al liderar el departamento? ¿Las decisiones?

R: Eh... yo creo que lo valida, pero a ciertos rangos no más, porque ponte tu eh, yo tengo otra compañera que es nueva, que lleva no se po, ahora va a cumplir 2 años, porque ella entró haciendo la práctica y la dejaron, porque era más que nada... estaba apitutada más que nada la dejaron en ese cargo, y ella es la jefa de gestión presupuestaria, entonces por ende ella es súper joven, tiene no sé 24 años y a ella, a ella la invita a todas las reuniones que tiene, por ejemplo a donde deberíamos ir las dos, pero ella es la que va. A ella la lleva a todas las reuniones, porque nosotros somos los pilares más grandes que tiene él dentro de la cadena, nosotros somos las que más lideramos porque todo se mueve de acuerdo a lo que nosotros hacemos, nosotros accionamos y se mueven todas las cadenas. Entonces, por ende, ella a mí nunca... o sea me consulta de ciertas cosas, pero más que nada de mercado público, de la ley, pero no me consulta, no sé qué vamos a comprar este año, no, en ese sentido yo encuentro que no, no me reconoce como tal.

E: O sea estaría, estaría viéndote como un cargo más operativo?

R: Claro más operativo y más como no tanto de decisiones, si no que más por el tema de mmm... por eso mi jefe, como te digo, yo la parte si veo la jerarquía, él confía más en lo que X hace que lo que hago yo, entonces en ese sentido, yo tengo esa discrepancia.

E: Mmm ya, ¿en el MOP tienen alguna forma establecida o formal de reconocimiento? Que se conozca por ejemplo la labor que realiza alguien, que se haga por ejemplo una suerte de felicitación, una ceremonia o de que tú me hablaste hace un rato de que tu eh certificabas o un término similar utilizaste.

R: Si mira la única, el único cargo que se certifica, en Vialidad de acuerdo a otra entidad que nos certifique somos nosotros los de adquisiciones.

E: ¿Ya y eso, tiene alguna consecuencia para ti?

R: Claro porque si, si tú no te acreditas, no puedes accionar en el mercado público, no pueden girar órdenes de compra, no puedes publicar licitaciones, no puedes hacer nada, Entonces la única unidad que se acredita, de acuerdo a otra entidad pública, que es el mercado público, somos nosotros. Los inspectores fiscales son los otros, pero ellos tampoco, tiene como que sacarlo, o sea tienen que tener un curso que el MOP lo imparte, pero tampoco es una entidad aparte.

E: ¿Ya, ustedes tienen ahí en el MOP alguna política de evaluación de desempeño implementada?

R: Si, si esa evaluación que nos hacen, trimestral, cuatrimestral, a veces la hacen es 3 veces al año.

E: Ya ¿y esa es individual o colectiva?

R: es individual y de acuerdo a esa calificación, que tiene numeración, te dicen no sé en que escala están, porque igual cuando nosotros como somos a contrata, cada año si no te avisan que no tienen contratado, no tienes contrato al otro año,

E: ¿Pero esto sólo entonces se utilizaría como para, para dar continuidad a tu contratación dentro del MOP?

R: Claro, y sirve también si tú tienes un dilema no se po, si estay en lista 1, o lista 2 o lista 3, según la escala que tenga, si hay conflicto o hay rebaja de personal, te ven tus calificaciones y de acuerdo a eso van, echando a las personas, pero tampoco es algo que es habitual en él no si no que eh no se po, pero cuando cambian de gobierno pasa.

E: ¿Ya, pero, por ejemplo, esa misma evaluación de desempeño, da origen al reconocimiento como tal, por ejemplo, que, que los feliciten, los feliciten en público, o en privado?

R: No, eso es solamente en papel, y solamente lo sabe tu jefatura directa

E: ¿Y te entregan alguna retroalimentación de la evaluación?

R: Me entregan una copia del documento.

E: ¿Ya pero no es que el jefe se siente contigo y te comete sobre los resultados de la evaluación?

R: Si, cuando el después que te evalúa, te llaman a la oficina y a veces sí y a veces no, hay jefatura que tiene tanto personal o gente en terreno, que no puede comunicarse con las personas entonces por ende no, pero a veces cuando hay tiempo lo hacen, pero no siempre.

E: Ya, pero, por ejemplo, el tema de reconocer el trabajo bien hecho.

R: El trabajo bien hecho, no, eh no es algo muy habitual, porque solamente lo..., como se dice la esta, la meta, según las metas nosotros, nos pagan unos bonos cada 3 meses, de la única forma que se saben que se está cumpliendo, si no te llega en los sueldos los bonos es porque no se cumplieron. Pero tampoco, un reconocimiento a fin de año, que se diga que se cumplieron, claro, se hace una celebración, de fin de año, dicen se cumplieron las metas pero no es algo como que por ej., hay un reconocimiento sí que nos dan al mejor funcionario, en distintos estamentos, yo un año me gané uno pero eso lo hacen a nivel nacional, y no siempre va de la mano de lo que te reconozca mucho la jefatura, es como que dan un nombre y ellos ven si cada cual de los nombres va quedando más y según sus calificaciones igual.

E: ¿Ya y desde tu rol como jefe, tú consideras que los trabajadores que están contigo en tu departamento se sienten reconocidos por el MOP y por ti por ejemplo en la labor que ellos desempeñan?

R: Por ejemplo, yo a mi gente siempre cuando por ejemplo estamos haciendo algo, ahora que estamos online también, es más habitual que uno se comunique por WhatsApp, y si a mí gente yo les digo no se po, gracias, gracias por el apoyo, gracias por el por la ayuda que dan a veces que por ejemplo yo con la oficina de partes he tenido problemas ellos me bajan la información pero, con las 2 personas que trabajo, una de ellas ahora es la que está más afiatada, pero también cuando recién llegó, se sintió estresada, como que yo le pedía mucho, para lo.. es que el problema del MOP, te cuento que en cortas palabras, el MOP cuando contrata una persona, no les pide las habilidades realmente, a la que va al puesto que va, las contratan como ponte tú ya necesitan una persona que cuente no se po con certificado de la media o un técnico y seria, y la meten a cualquier parte donde falta alguien, ni si quiera ven si tiene las atribuciones por ej. las dos personas las dos

personas que yo trabajo, imagínate llegaron al MOP sin saber sacar fotocopias, que es lo mínimo, ni mandar un mail, el Word todavía se le hace chico así como grande quiero decir, se les hace grande, todavía se les queda un por ej. P.a. subir a la plataforma un pdf les dejan las firmas por cualquier lado o sea, es algo que ponte tú no vienen preparados para el puesto, entonces cuesta sobre todo que todavía entra gente apituté po, no entran por la parte legal, porque por eje el que yo tengo el nuevo que tengo que ya lleva un año y medio la hermana trabaja en la subsecretaria del no, la hermana y la otra niña imagínate no llevaba no unos días en el no y ya estaba con licencia y con estrés laboral, no, es algo bien raro como que pasa y todavía se ve la hermandad, el tío imagínate! la niña que yo te hablaba de presupuestos el tío era el chofer del director con eso te digo todo, entonces la pusieron de jefa de presupuesto no teniendo ni siquiera el título imagínate, entonces y le dan el mismo grado que tiene uno que ya lleva, yo llevo 22 años en el servicio , entonces quieren ponerla a la misma altura siendo que no tiene la experiencia porque por ultimo deberían pedir ya, tu llegai, soy profesional entrái al MOP pero gánate los no se po 5 años en el cargo y de ahí te pasamos a jefatura, no, una cosa impresionante como han entrado y llegó, entonces esas cosas suenan anormales.

E: ¿Y tú crees que los trabajadores se sienten satisfechos en el MOP? Satisfechos y reconocidos

R: Es que lo que pasa es que el MOP no reconoce mucho esas partes, cuesta que ellos se sientan satisfechos porque mira, tampoco son malas las lucas porque hay gente que no tiene estudio y ganan mejor que una persona que si los tiene y está afuera. No es tan malo el sueldo no se po 400 o 500 lucas pa una persona que no se po, quinientas lucas ganan mensuales y cada 3 meses ganan casi el doble, lo más bajo que gana uno en el MOP, es 400 o 500 lucas, y cada 3 meses se les dobla, entonces tampoco es tan poca plata pa alguien que no tiene estudios, alguien que ni siquiera ha sacado un técnico, ni ha entrado o sacado, un cuarto medio no más entonces tampoco es malo,

E: ¿Podríamos decir entonces que la gente que trabaja en el MOP o gran parte de las personas que trabajan ahí está por el tema de las lucas solamente?

R: es que no creo que sean las lucas, porque ahí yo creo que a veces, ellos se quedan porque el trabajo de nosotros es es como te dijera, eh todos los meses te llega el sueldo, y tienes varios beneficios, ya sean nos reembolsan, tenemos un buen espacio, de lugar de

trabajo, ya, el horario es súper bueno, no trabajamos ni sábado ni domingo o sea yo creo que se quedan por esas cosas más que por las lucas, y también a veces por ejemplo en maestranza hay un buen ambiente laboral en cuanto al espacio, igual hay harta juventud, entonces nosotros somos pocos los que ya nos estamos quedando más viejitos

E: ¿Pensando en el reconocimiento, eh que tipos de reconocimiento, eh no necesariamente monetarios se te ocurren a ti que podría implementar ahí en el MOP, para mantener a la gente motivada, que sientan que de una u otra manera se les valora el aporte que ellos hacen al logro de las metas que tienen en el MOP?

R: Mira eh, uno de esos logros que son, es monetario el que se les puede dar a alguna gente que, no se po que sale a terreno que los manden más a terreno, eh porque hay gente, que igual le pone harto power, pero la mayoría, no tanto. Y como te dijera pero por ejemplo, hay profesionales, que si les están poniendo, y pasan muchos años y no los reconocen, pasan muchos años que debería haber una como se dice eso esto eh... una carrera funcionaria, que podríamos llamar, que ese sería un buen reconocimiento, que por ej. hay funcionarios que no estudian más po pero hay otros que si van estudiando se van capacitando, entonces a esas personas por ej., aquí el MOP reconoce solamente cuando hay un título profesional, el técnico no lo reconoce, no no te dan más lucas,

E: Pero entonces pensando en el reconocimiento, no monetario?

R: ya el no monetario, sería, el no monetario sería de que se hicieran más actividades en cuanto a que pudieran monitorear o lograr cosas no se ya hay, un funcionario que tiene dilema, nosotros saber todos quien esta con dilema y hacer una no se po una cooperación. Nosotros en maestranza siempre hacemos cosas, pero tampoco son como se dejan, a veces hay grupos, entonces se dejan algunas personas fuera de esos grupos, y quedan aislados, entonces yo siento que no pertenecen al grupo de trabajo entonces esos grupos son los que uno se requiere que se junten para estar más mas acoplados, los grupos de trabajo y quizá funcionarían un poquito más porque igual cuando se les hacían a los funcionarios trabajan de mejor manera. Entonces y lo otro sería no se po que se me ocurriría, eh los cumpleaños nosotros igual los celebramos, pero también faltan los cumpleaños, no sé, por grupos de trabajo hacer otro tipo de actividades, no sé qué mas no monetario se me podría ocurrir porque es poco lo que se puede hacer de repente cuando no... no existen recursos. Antes a nosotros se hacían ponte tú, se recopilaban

todo lo que sobraba de material lo vendíamos y hacíamos fiestas gratis a todos los funcionarios, ya sea pal 18 la navidad el año nuevo y a la gente igual le encantaba eso porque como te dijera, no había que pagar , la gente se divertía y había un relajo la gente lo tomaba muy bien eso, pero ahora no, porque a veces no participan porque no tienen las lucas, entonces igual es triste pero igual lo hemos estado haciendo actividades donde pedimos poco pero tratamos de hacerlo bien bonito para que la gente esté más animada, lo otro sería no se po, tener un profesor que nos hiciera gimnasia o no se po, una de esas cosas podría ser a lo mejor también que los entusiasme más que no sea monetario me refiero.

E: Claro y tú crees que sea bueno por ejemplo el tema de que la jefatura destaque a un trabajador como eso que me comentabas tú delante del mejor funcionario, pero no hacerlo, así como tan lejano, como una vez al año si no que si el trabajador hace bien la pega uno lo felicita en público o lo felicita en privado.

R: Eso sí podría ser, eso sería bonito, sería un poco bueno igual porque te sube un poco el ego te suben las ganas de ir todo el día a trabajar. Que a mí también me gustaría que el jefe, fuera más empático en ese sentido para poder eh, la jefatura de nosotros Don J, él es bien animoso cuando quiere, el cómo es joven se anima hartito, y él siempre dice por ejemplo hagamos una completada y siempre así, o hagamos esto, pero en cuanto a lo demás él no sabe reconocer en público esas cosas, le falta.

E: ¿en el rol de jefatura en el liderazgo que tú ejerces ahí eh tú le planteas los desafíos que tiene el equipo de trabajo con el que tú te relacionas?

R: A mí me cuesta un poco, me encantaría hacer esas cosas alguna vez, pero con la gente que trabajo, mira los dos me han acusado de acoso laboral, entonces yo mira no es que te lo diga, pero ponte tú, ellos le llaman acoso laboral porque se les exige un poquito más, porque yo soy trabajólica entonces tengo más power, pero a mí me gustaría que fueran como yo que tuvieran el mismo compromiso que tuvieran las mismas ganas pero no sé, hay gente que vive por las lucas, y ellos tampoco ganan poco pero tampoco es malo, pero no quieren dar más po, entonces cuando tú le exiges un poco más como que los estas presionando que le estas sacando un poco más, pero tampoco es presionar, imagínate yo este cabro el último que llegó, un día lo llamé cuando estábamos en la cuarentena, habían pasado ya varios meses unos 4 o 5 meses y lo llamé para exigirle no

se po, que todos esos meses no había trabajado y quería pedirle no se po, que hiciera un trabajo que era bajar ofertas que tenía que mandarlos ese día, tenía todo el día para hacerlo, era bajar información, ni siquiera hacer un informe nada, y eso le molesto, llamó a la hermana que según yo era como prácticamente acoso laboral. Entonces tú dices en que minuto lo acose, no hablé con él en todos los meses que pasaron de pandemia en que minuto es acoso no sé, entonces a mí me cuesta como te dijera... mira con la otra chica cuando llegó también tuve dilema de hecho a mí me pusieron en investigación y yo salí sobreseída, porque ella venía con problemas de afuera, estuvo involucrada la ACHS, estuvo involucrada gente del MOP, y todos llegaron a lo mismo que yo no tenía la culpa que ella estuviera enferma.

E: ¿Entonces tú no puedes como hablar con tú equipo para hablar sobre los desafíos, no tienes esa comunicación así?

R: si mira, con la niña que trabajo, estamos ya bien, ella logró conocerme más y saber que solamente yo quería que pudieran tener más trabajo, que el trabajo fuera en equipo, que pudiéramos no se po... y siempre yo le comunico a ella. Oye esto tenemos que sacar pa poder cumplir las metas, esto tengo que lograr. Ponte tú yo le dije el otro día, vamos a tener una carga de trabajo fuerte este fin de año y que la queremos sacar antes de fin de año para no pasar pascua y año nuevo con lo mismo, y yo le dije mira me podrías ayudar con los contratos y como que se erizó, y me dijo no porque yo estoy con la resoluciones y las resoluciones ella las hace una vez al mes, entonces que no quería que tú la metieras a hacer más cosas , se eriza, entonces no hallo por donde agarrarlos porque me cuesta encontrar esa, no sé cómo pillarlos en buena si se puede decir, que no lo tomen como que no sé, ellos piensan cuando yo les pido algo, que como que me ayudan a mi pega, y no piensan que es la pega de la Unidad, te das cuenta, entonces ellos creen que cuando yo les digo me ayudan piensan que me están ayudando a mí no a la Unidad.

E: y en las conversaciones, perdón, en las conversaciones que tienen en el equipo, ustedes tienen claro, tú le planteas a ellos cuales son las funciones de la Unidad tienen como claro el nivel de responsabilidad que tienen cada uno sobre las metas?

R: Si, mira es que eso es lo malo, porque mira cuando hicieron la resolución de cargos, que nosotros tenemos una resolución de cargos donde te dicen, eh tú tienes esta obligación tal, tal, y dentro de esa, están nombradas como unidad, pero como a ellos se

les da una función, que ponte tú, como ellos son los dos nuevos, entonces como yo no les puedo decir: oye acciona en el portal tal cosa. Porque todavía no los he hecho trabajar en eso, porque cuando ellos llegaron, yo quise enseñarles de todo un poquito, pero, ellos se estresaron, entonces, no pude avanzar con ellos por más que quise, no pude avanzar con ellos, por ende eh... no les puedo dar una pega que nunca les he enseñado, y a través de video llamada les ayudo y ahora he logrado que una de ellas, la niña en este caso, he logrado que ella, pueda aportarme más en el portal, porque justo yo tengo malo el convenio marco, antes que ella accionara en ese sentido, como ella tiene la clave igual, y pueda trabajar a través del portal y pueda acceder también, a ella hay que pedirle que hable con el otro chico, porque resulta de que el otro, me tienen en investigación, entonces todo lo que yo haga, puede ser sumado a mi tema. Entonces ahora yo igual estoy vigilada y todo eso es malo para mí po, que yo he estado cumpliendo y sufriendo un stress tremendo, porque tengo mucha carga de trabajo, porque yo acciono en hartas partes, acciono en el portal, acciono en el papel, acciono en otras plataformas que tenemos ahora Febos, en carpetas compartidas, por ende, no puedo delegar por más que quiera, porque me tendría que dar el tiempo de enseñarles y en estos minutos no estamos, por ejemplo estos meses son muy difíciles, y no se puede como te dijera y como justo entramos en Pandemia, no he podido como te dijera enseñarles más, y cuesta como te digo meterles más cosas, porque ellos ya con la pega que tienen que no es mucho, pero ellos creen que es mucho, entonces como son nuevos, pero igual tampoco tan nuevos... porque mira la niña lleva dos años y medio y el hombre lleva, va a cumplir dos años igual. Entonces aquí él se agarró de lo que paso con la niña, se agarró este otro, para hacer o flojear, más que nada yo creo, porque igual mi jefatura se ha dado cuenta ahora, después de esto, esto pasó como en junio y se han dado cuenta de que todo lo que él hace todo, todo, se equivoca, va 3, 4 veces, aunque tú le recordis por correo, ponte tu... yo le mandé un flujo de trabajo en un correo, y ese flujo decía clarito, aprobador, firmante, y lo subió a la plataforma e igual se equivoca, o ponte tú, tú le mandai todo hecho, igual se equivoca, o sea se han dado cuenta de que ya no es problema mío, es problema del funcionario, porque no tiene las capacidades .

E: ¿Ya, tú te reúnes así con tu equipo periódicamente?

R: Eh todos los días con la niña, porque como te digo con el chico ahora no puedo, porque evito de hacerlo por el tema que estamos ahora.

E: Ya, y ese qué tipo de reuniones son, son reuniones ahora en la Pandemia virtuales por teléfono?

R: Es por teléfono o video llamada, claro le trato de explicar por la pantalla de video llamada, donde tiene que que apretar porque se aprieta ahí y que va a salir de eso, y todo un tema.

E: ¿Y durante el estallido social y ahora en todo este tiempo que llevamos de pandemia tu haz tenido alguna practica de reconocimiento a la labor que ellos han realizado?

R: Si po, por ejemplo con la chica y con el también, porque mira, mientras tuvimos la pandemia mira, más encima a nosotros nos tocó acreditarlos, entonces eran unas pruebas que duraban 6 semanas, estas pruebas, la prueba de ellos eran súper fáciles porque ellos hicieron la prueba de perfil operador, el perfil de operador es como para manejar el portal no más, pero ellos no tienen la opción de girar órdenes de compra ni de publicar, por ende es más aprendizaje de la ley que de lo que es accionar en la plataforma. Entonces por ende ellos tuvieron que estar estudiando igual que yo, dando pruebas todas las semanas, igual que yo, yo saqué el perfil auditor, entonces tengo todas las otras que no tienen ellos, la disposición de accionar en el portal. Así que yo tengo que autorizar todos los documentos que hacen ellos y yo puedo girar y hacer todo lo demás. Pero a ellos por ejemplo ahora los tengo trabajando ponte tú, si yo veo que les cuesta aprender algo, yo les mando no se po un power y les voy explicando paso por paso, que es lo que deben ir haciendo, y les mando resoluciones que van llegando todo el tiempo de cómo debemos accionar las nuevas directrices que manda el MOP, eh todo el tema se los voy enviando por correo, igual les voy informando cuando tenemos que volver a trabajar, les voy informado si tienen que pedir feriados, les voy informado toda la información que me llega a mi correo como jefatura se los voy traspasando.

E: ¿Y cómo lo hacen por ej. Cuando se acreditaron, tú los felicitaste les diste algún reconocimiento?

R: Si, obvio que sí, porque si no imagínate, estaba yo no más con credencial así que imagínate las hacia todas, entontes cuando se acreditaron era un alivio para mí, por último para que giraran órdenes de compra, o sea ellos la crean no más yo las giro, yo tengo que revisarles todo todo y después las mando, entonces para mí era trabajar todo, porque no podían entrar al portal po los dos, entraron al portal y los acreditaron entonces, yo no

esperaba que igual a los dos los aprobaran tampoco les tenía mucha fe, pero porque están nuevos po, si mira el puesto de adquisiciones, es complejo, tenís que saber muchas cosas, toda la parte que es del MOP y toda la parte legal que es de las compras, y más encima accionar en el portal y en papel es como la unidad que tiene más trabajo en el MOP, eh son muchas cosas, nosotros, regulamos todos los convenios a nivel de todos los equipos que compramos, a todos esos les hacemos convenios y todos eso tienen todos los días trabajos, y son muchos convenios, entonces todo eso lo accionamos nosotros, después lo accionamos en FEMN, Febos, en Oficina de partes, o sea las plataformas que ocupamos nosotros son muchas.

E: ¿Tú consideras que lograste que tu equipo se adaptara a los cambios después del estallido social y ahora en la Pandemia, que se acostumbraron trabajar de esta manera, que rinden en el trabajo, así como se tiene que hacer ahora de forma digital principalmente?

R: Mira costó varios meses, yo te puedo decir que pasaron como 5 a 6 meses que costó, si porque igual mira, la plataforma Febos, la implementaron en la pandemia, y también tuvimos que aprenderlo a través de capacitaciones online, entonces, no era como estar presencial, pero igual fueron bien didácticas, entonces el que iba anotando no se perdía, pero por ej., ellos no tienen esa precaución de anotar, entonces se perdían po a cada rato se mandaban pastelazos.

E: ¿Tú crees que el equipo que lideras está comprometido? ¿Qué tienes compromiso ahí en tu equipo?

R: Eh, ahora yo podría decir que la chica tiene más compromiso que el otro, pero no es que yo tenga problemas personales con ellos, porque yo en ese sentido soy bien profesional, yo le digo a mi jefe yo a la parte personas, yo puedo tener muchos dilemas con ellos, pero con la parte profesional, yo no involucro porque afectaría mucho, entonces en cuanto si yo tengo que saber... mira yo evito hablar con él solo por el tema que estamos hablando ahora, porque yo me puedo equivocar en decirle algo, no se po, por ejemplo él tiene la misma edad mía por no decirle don Abel, le dije Abel y ya para él es malo eso.

E: ¿Y tú jefe en algún momento cuando tu conversa esos temas con él, él te da alguna o algún direccionamiento algún consejo de cómo abordar el trabajo con él?

R: Si, mira si, pasó de que este cabro, como la hermana trabaja en la subdirección le mando, al subdirector de nosotros le reclamó, que según ella era acoso para su hermano, y que esto, y que esto otro, entonces eso lo tomo el jefe del departamento y se lo comunicó a mi jefe directo, pero yo a mi jefe directo se lo había comentado antes que le llegara a él, entonces a él lo pusieron como a mediar entre los dos pero él, él ve toda la pega que yo le mando a hacer, le copio en los correos y el ve cómo reacciona a todo eso , él ha visto, ha visto correos, ha visto como ha dado resultados o no, entonces él está de intermediario, pero también hay otra persona en el MOP que es una psicóloga y también una persona que tiene que ver con personal, que estamos evaluando como estamos actuando, entonces yo evito hablar con él, pero no po, solo evito hablar así como estamos hablando nosotros ahora, o por correo, ni por WhatsApp, por teléfono no estaba hablando con él, si por WhatsApp, o por correo. De hecho, las tareas que el realiza, se las manda mi jefatura directa, pasó que hay un error, o no sé qué, que no me llegan a mí, pero eso.

E: ¿Y tú le asignas responsabilidades a tu equipo? Por ej. Tú me reportas esto o tú te haces cargo de esto.

R: Si, mira, pero a ver... antes de que entráramos en pandemia, ya ellos tenían cierta responsabilidades, pero al hombre le ha costado más tomarlas, esta chica se hace bien responsable en cuanto a sus cosas ella, pero no te deja meterle nada más, no te deja, se agarró de una ella y quiere hacer eso no más, pero es responsable, en cambio él no po, él igual... nosotros ahora con Don J de hecho, ayer yo hablaba con él y él me decía: no, tú tienes que darle trabajo porque todos debemos trabajar, entonces aunque no la sepa hacer, mándale trabajo, mándale trabajo, porque todos tienen que trabajar en el grupo. Entonces él ahora se quedó a cargo, a ver, había otro compañero que trabajaba conmigo y antes que lo cambiaran de puesto a él, le capacitó a este niño al que quedó, él lo capacitó, entonces todo lo que hacía el que se fue, quedo a cargo este otro, pero igual ahora con la Pandemia se le ha estado dando otras funciones, porque tampoco hay algo como estipulado, así tan tácito de que es lo que tiene que hacer cada uno, de nosotros

E: ¿Que esperarías tú de tu equipo de trabajo?

R: Ehh... más compromiso, si porque... si a veces ponte tú, este cabro, decía el otro día por ejemplo, el jefe nos mandó un correo que nosotros teníamos que avisarle, es que nosotros tenemos unas carpetas compartidas, esas carpetas compartidas cuando nos

hicieron la capacitación, nos dijeron que todos los días teníamos que revisarlas, o sea nadie te tiene que andar diciendo como cabro chico, oye tienes que ver tu carpeta, no pero él no la ve, porque ya ha pasado varias veces, por ej. Hace poquitos días dijo, a mí nadie me avisó que me habían dejado un documento y ahí se nota que no había visto en 10 días las carpetas y más encima es patudo, porque manda el correo y dice que según el nadie le avisó que estaba la resolución en su carpeta, y yo le mandé a decir que era responsabilidad de cada uno revisar, que somos grandes, de revisar todos los días, si tenemos tareas.

E: ¿Y siguiendo esa misma línea como desafías tú a tú equipo para la resolución de estos problemas? ¿Le das como autonomía?

R: Claro yo lo que hago, le mandé un correo le puse, mira... le puse: es responsabilidad de cada uno revisar las carpetas compartidas según capacitación. Y le puse: favor revisar lineamientos o los procesos de compras. Siendo que fue lo primero que yo les enseñé cuando llegaron, después también les mandé un organigrama de donde partía, de dónde llegamos nosotros como unidad, y lo otro, también les he enseñado harto lo que es los procesos, porque, porque, mira nosotros como vialidad... a ver cómo puede decirse, nos regulamos a través de un manual de procedimientos, y ese manual de procedimientos hay que cumplirlo sí o sí. Cada Unidad tiene un manual de procedimiento, a nivel nacional también tenemos un manual de procesamiento, pero como unidad de compras, pero nosotros como maestranza tenemos uno, y cada uno de ellos tiene un proceso, entonces ellos entran al MOP y después se despreocupan, o sea no piensan que si hay que cumplirlo, que existen leyes dentro del MOP, igual que son los que maneja la B, que ella hace mención a eso, se deben cumplir los procedimientos y los lineamientos que tenga cada jefatura, por ende ellos igual deberían aprenderlos, igual que la ley de compras, nosotros que trabajamos en adquisiciones, tenemos que saber al dedillo lo que es la ley de compras, porque no podemos echarle la culpa a un usuario de otra unidad, ah! es que el me trajo algo así! no po, uno lo revisa y dice: sabes que esto está malo porque no corresponde, no va en la ley, entonces ese lineamiento, ese compromiso, que que siempre les explico a ellos. Por ej. a mí me carga esta cuestión, de que copien y peguen, porque una resolución tiene... nosotros, como resolución, tiene vistos considerandos y resueltos, pero ellos creen que los vistos están pegados ahí, que siempre están en todas las resoluciones y no po, ellos tienen que saber, ahí porque están puestos y van

cambiando, no siempre son los mismos, hay formatos tipo, pero van cambiando, entonces yo les expliqué desde el principio, no se po, esto va de acuerdo a lo que vayamos comprando, adquiriendo servicios, compras, todo distinto, por eso ellos se estresan, porque es algo que mira... a ver... yo llevo 22 años en el servicio, pero no llevo en compras tanto tiempo, pero como tú ya sabes, que hay ciertas cosas que como funcionario público ya se tienen establecidos, ya no cambian, solamente, que van cambiando los años, van cambiando no se po las leyes, pero siempre es lo mismo.

E: ¿Y estas las metas individuales que tiene cada uno como las conectas tú con las metas del equipo?

R: Eh mira, por ej., nosotros nos avalamos por una caja, esas cajas se rinden todos los meses, ponte tú, hay varias unidades en la maestranza, en dónde nosotros dependemos de lo que hacen ellos, por la parte faena, de acuerdo a los convenios, entonces, según lo que ellos vayan accionando nosotros podemos pagar, porque nosotros no solamente tenemos compromisos con los usuario internos, si no que con los externos igual, porque por ej., si los inspectores fiscales no nos hacen llegar los estados de pago, nosotros no accionamos durante el mes, y por ende no cumplimos las cajas, las cajas son PMG que le llamamos nosotros, entonces los PMG hay que cumplirlos, no solamente por los bonos que nos paguen, si no que a nivel nacional debemos cumplirlos, porque tenemos metas a nivel nacional, no solamente a nosotros como equipo de trabajo, entonces por ende como te digo yo, los hago responsable de ello, a las personas que estamos a cargo, porque por ej. si esta niña no hace las resoluciones, por ende no se les paga a los proveedores y no, no hay avance de lo que son los convenios.

E: ¿Ya y ahí estas metas o los PMG, que me nombras tu esos van variando durante el año o son las mismas?

R: No, mira son metas, anuales, y esas metas no se po, hay años que le ponen metas al cumplimiento, de no se po, de las calificaciones, otros le ponen, un año les ponen a adquisiciones, otra a la compra de equipos, otra a las faenas, eh... van cambiando, pero casi siempre son de acuerdo a que tengas formas como tú las puedas cuantificar.

E: Que sean medibles...

R: Medibles exacto.

E: ¿Y los aspectos más cualitativos, más blandos, tú los mides? Por ejemplo, el trabajo en equipo, el liderazgo, resolución de problemas?

R: Es que eso lo medimos cuando calificamos, nosotros calificamos de acuerdo a esa, a la función que cumple cada uno se le pide cierta...

E: ¿Competencia?

R. Exacto, a nivel de competencias, y también tú ves que tu grupo de trabajo a quien más le puedes exigir, y a quien no, porque no se po, las exigencias que yo he hecho a poco tiempo que yo llevo con esta gente eh, he podido medir muy poco, porque, como te digo, llevan tan poco, que no alcancé como a enseñarles del todo, porque la carga de trabajo de adquisiciones como te digo, es mucha, entonces, como que no hay mucho tiempo para capacitarlos, porque tampoco el MOP no les hace una inducción, a lo que van, entonces llegan así como pájaros, y más encima que cuando entran, no falta el que les diga no, no trabajes tanto, porque no se po, como te podría explicar, es como una mala costumbre que tienen los funcionarios de repente.

E: Ya, ya te entiendo.

R. Y mira yo, yo, como que yo mira... a veces los llamo, para explicarles algunas cosas a los dos, o no se po, para que no tengamos reclamos de las otras unidades por ejemplo, porque igual nosotros también competimos con eso, porque si no después ya... se cayó una meta, adquisiciones tuvo la culpa, entonces también es fome eso po, también les pido el compromiso, en cuanto a si algo fallo dentro de la unidad que lo conversemos ahí, no que se vaya arriba y eso tampoco lo han aprendido todavía, cuesta, cuesta eso.

E: Ya...y agradezco el tiempo que te diste para responder las preguntas que nosotros habíamos preparado, te reitero el tema de la privacidad como lo mencionamos en el correo, esto nosotros lo utilizamos solo para fines estadísticos, no te sientas expuesta de ninguna manera porque está, tienen un compromiso detrás de la universidad y de nosotros mismos, así que te agradezco nuevamente el tiempo que le destinaste a esta entrevista para nosotros es esencial poder conversar con personas que tienen algún tipo de liderazgo adentro del MOP, y ojalá que lo que podamos levantar y lo que podamos proponer en algún momento, B se los comparta para que lo vean y veamos si podemos aportar de alguna manera.

R: Sipo, si mira yo todo esto que yo te he comentado, yo se lo he dicho directamente a mi jefatura, a la gente con la que trabajo también se lo he expresado, si a lo que cuesta aquí es como, como te dijera, saber dar, entregarles esta información a ellos, y que ellos la puedan tomar como tal, y esa información es la que... mira, yo primera vez que soy jefatura igual, pero también llevo muchos años en el MOP, y sé que, que cuesta que la gente entienda, que tiene que ponerle un poquito más de compromiso, aunque no hayan muchas lucas, y cuesta eso po y a mí por ej. B es... a aprendido igual en este tiempo que también ella también le ha costado liderar un poco con la gente que trabajamos. no nos...a ver... como que hay un machismo dentro de vialidad. y ahora las mujeres la estamos liderando con las jefaturas, entonces como que les cuesta todavía reconocernos.

E: Ya,

R: Eso sería bueno, de que por ejemplo, nos reconocieran más como jefaturas y como mujeres que somos, porque igual cuesta eso, en Vialidad me refiero, que era un campo que era de puros hombres, y que todavía viene siendo igual, es puro equipo, fierro, herramientas, entonces cuesta que nos, que nos reconozcan como tal, pero somos la que la llevamos en la maestranza, somos puras mujer en las jefaturas, casi todas, entonces igual es bueno que también unos de estos puntos los puedan mencionar igual.

E: Lo estaba pensando, con B lo hemos conversado, de hecho este tema, de que gran parte de las jefaturas sean mujeres y un campo también masculinizado como trabajo así que lo vamos a considerar Y. Te agradezco de nuevo que estés muy bien y mil gracias por poder apoyarnos en este proceso que estamos terminando.

R: Mira a mí me gustan hartos lo estudios y todo el tema, siempre voy a apoyar el tema de que se quiera seguir superando, y eso es algo que me gustaría que en el MOP aunque fuera, las personas que estudian las pudieran valorar, porque igual las dejan muchos años estancadas en el mismo grado, en el mismo puesto y a veces tienen familias detrás po, entonces no solamente a veces que uno quiera ganar más lucas, si no que tienen la necesidad porque tienen familias, lo otro que sería bueno, es que nos pusieran ponte tu, porque hay harta juventud, una sala cuna en maestranza, sería bueno jeje.. así que es una de las ideas que pueda a lo mejor hacer que la gente se activara más.

E: Si, si hay muchas cosas que hacer, hay muchas cosas que se podrían implementar.

R: Eso.

E: Gracias Y que estés muy bien, gracias por el tiempo que tengas bonita tarde

R: igual cuídate S.

E. Que estés bien chao chao.

## **Entrevista N° 2.**

Jefatura 2.

-Inicio.

-Encuadre.

E: En el Ministerio de Obras, ¿Cuál es la jefatura que desempeñas?

R: Soy jefe de la unidad de mantenimiento del subdepartamento de maestranza y subrogante cuando no está el administrador.

E: ¿Cuántas son las personas tienes a cargo en esta jefatura?

R: 6 personas.

E: ¿Qué significado le das al reconocimiento laboral?

R: Es importante el reconocimiento laboral, pero acá en el sector público, poco existe.

E: ¿En el ministerio tienen evaluaciones de desempeño?

R: Si.

E: ¿Estas evaluaciones de desempeño son individuales o colectivas?

R: Son individuales. Cada jefe de unidad hace la calificación a su personal que tiene a cargo.

E: Cuando hablamos de las evaluaciones de desempeño ¿Qué tipo de uso o consecuencia tienen los resultados?

R: Se supone que te entrega una calificación, y esa calificación en algún momento te permite ordenarte en el escalafón para poder subir de grado. Es uno de los componentes.

E: ¿Alguna otra que me puedas mencionar?

R: Evaluar el desempeño que tú tuviste durante todo el año calendario.

E: ¿Esas metas ustedes las conocen al inicio del año o la van compartiendo en forma permanentemente durante el desarrollo del periodo?

R: Son cuatro, una evaluación cuatrimestral, en marzo, en junio, en septiembre y otra en diciembre. La evaluación final es en septiembre.

E: ¿Cuán reconocidos crees tú que se sienten los trabajadores del MOP?

R: Poco reconocidos, poquísimo, poco.

E: ¿Desde tu rol de jefatura consideras importante el reconocimiento a tus trabajadores?

R: Obvio, es sumamente importante, porque eso te permite poder exigir, poder decirles a las personas que se comprometan, no se pues, es super importante, es super importante.

E: ¿En tu organización no existe una política establecida de reconocimiento a los trabajadores?, por ejemplo, ¿lineamientos que se le impartan a la jefatura para generar el reconocimiento a los trabajadores, que sea distinta a esta evaluación de desempeño, que tiene asociado un incentivo monetario?

R: Igual hay reconocimiento, anotaciones de mérito, anotaciones de demerito, cuando lo haces mal, pero son esas y no hay otras formas de compensar, y al final la gente lo que busca es poder ganar más remuneración, entonces en base a eso dicen, oye yo necesito que me arreglen el grado, pero eso es una utopía, acá en el servicio público.

E: ¿Tú crees que los trabajadores, se sienten satisfechos en la organización?

R: Yo creo que no, yo creo que no se sienten satisfechos, bueno hay gente que, si se siente satisfecho, pero el 80% de las personas yo creo que no se sienten satisfechos.

E: ¿Cuál sería el motivo por el que la gente permanece en el MOP trabajando?

R: La seguridad que te brinda y bueno algunos beneficios, bienestar, algunas otras cosas que te permiten, y por último también tienes un bono trimestral que te permite mejorar tus remuneraciones, pero yo creo que por eso se quedan y a algunos que nos gusta, el servicio público, hay algunos que están comprometidos con el servicio público, pero son pocos. Son pocos diría yo.

E: ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en el MOP?

R: yo llevo 40 años.

E: ¿Y en tu rol de jefatura?

R: En mi carrera he estado en diferentes áreas, yo conozco casi todas las áreas, y en casi todas las áreas he estado a cargo de personas, jefe de taller, jefe de bodega, jefe de unidad de producción, conozco todo lo que es el subdepartamento de maestranza.

E: Pensando en un reconocimiento no monetario, ¿cuál piensas tú que sería bien recibido por los trabajadores?

R: el reconociendo al trabajo que desempeñan, eso contantemente yo se lo estoy comentando, diciendo y fortaleciendo.

E: ¿Cómo llevas adelante el reconocimiento, lo realizas en público, privado de tu equipo de trabajo u otra forma?

R: En algunos casos en forma individual, pero en muy pocas veces en público, no sé, igual es difícil reconocer en público, igual existe mucha envidia, entonces, si tu reconoces a alguien, quizás dice, yo hago las cosas mejor que este otro, y podría generar más un roce más que construir equipo.

E: ¿A tu equipo le reportas con frecuencia los desafíos que tienes en tu jefatura?

R: Si, no contantemente, pero se los recuerdo siempre.

E: ¿qué tipos de conversaciones tienes con tu equipo de trabajo, ejemplo desafíos, programas de trabajo, conversaciones solo laborales, personales, etc.?

R: Igual hay conversaciones personales, pero igual es importante presentarle los desafíos y decirles a las personas que tienen que cumplir, que tiene que desarrollar, pero es difícil, las personas son muy susceptibles, por ejemplo, hay personas que te dicen, que me vas a enseñar tú, si yo sé mucho mas de mecánica que tú, existen otras personas que te dicen si, si si y al final no hacen nada. El problema más grande que tengo yo es que tengo a cargo un profesional que tiene mucho más grado que yo a cargo, y él es ingeniero civil y yo soy apenas ingeniero en ejecución, entonces para mí es un gran desafío es darle trabajo a esa persona específicamente. Él me dice que me vas a enseñar tú, tú eres un tecnicucho comparado conmigo, pero a lo mejor ese tecnicucho está más comprometido con el servicio que él. De hecho, por eso estoy ahí me imagino.

E: ¿Cuáles son tus principales valores que crees reflejarle a tu equipo?

R: Hacer bien las cosas, honestidad, dar cumplimiento a los tiempos establecidos, a las metas, eso. Yo soy malo para hablar por si acaso.

E: ¿Con que frecuencia te reúnes con tu equipo de trabajo?

R: Ahora en este tiempo de pandemia nos reunimos todas las semanas tenemos una reunión virtual.

E: Pensando en lo presencial, antes de la pandemia, ¿con que frecuencia te reúnes con tu equipo?

R: yo igual visito todas las unidades. Por ejemplo, soy el jefe de mantenimiento, jefe de la unidad de taller, jefe de la unidad de transporte, en la unidad de mantención tengo 4 personas a cargo y en transporte 1 más, y en taller 1 otro más, son seis las personas que tengo a cargo.

E: ¿Y con ellos cuando estabas con trabajo presencial con qué frecuencia te reunías?

R: Por ejemplo, con el jefe de transporte, yo los días que ahora voy que son tres veces a la semana siempre lo voy a visitar y conversamos sobre los temas, sobre las funciones, sobre todo lo que tiene que desarrollar, el cumplimiento de las metas, todas esas cosas, yo constantemente estoy conversando con él. Con el jefe de taller antes de la pandemia igual nos juntábamos y fuera de eso igual ahora nos juntamos una vez a la semana en una reunión virtual, donde definimos los trabajos que tenemos que hacer, la planificación de los servicios. Todo eso.

E: ¿Por el trabajo o esfuerzos que ha significado la adaptación a esta nueva forma de trabajar en pandemia y el estallido social el ministerio o desde las jefaturas han impulsado algún reconocimiento para sus trabajadores?

R: Mira, nosotros igual hemos trabajado en muchas otras cosas, terremotos, inundaciones, incendios, en todas las catástrofes que han sucedido en este país, y si el servicio ahí nos ha dado un reconocimiento, nos ha dado una placa, pero no pasa de eso, si al final no pero no pasa de eso y al final la gente dice de que me sirve esto, no sé es una percepción personal de cada una de la personas, igual ya me siento conforme si me dan una placa y me dicen pucha lo hiciste en los incendios, en las inundaciones, lo hiciste bien en los terremotos y bueno y otro incentivo que hay también son los cometido de servicio y que esos se tratan de distribuir lo más uniformemente posible.

E: ¿y a tu equipo de trabajo como tú los motivas habitualmente?

R: Buena pregunta y difícil la respuesta, no sé, solamente conversando, yo no creo que exista otra forma.

E: ¿Crees que es difícil lograr que tu equipo se adapte a los cambios que han existido, por ejemplo, en la forma de trabajar ahora con esta vía remota a raíz de la pandemia el estallido social?

R: Yo creo que sí se han adaptado, para todos fue totalmente un desafío y se encuentran con otras cosas que nunca se habían imaginado, pero cuesta, cuesta convencer a las personas cuesta que las personas se comprometan, como te decía el 80% de las personas no está ni ahí.

E: ¿Tú crees que en las personas con las que trabajas exista compromiso con el equipo?

R: ¿En mi equipo o en todo el subdepartamento?

E: ¿En tu equipo y en el subdepartamento?

R: En mi equipo si existe compromiso de algunas personas y si tú no estás todos los días cateteando a otros no, pero si hay personas que se destacan, pero son muy pocas

E: ¿Qué libertad tienes tú para asignarle responsabilidades a los miembros de tu equipo y como responden a ellos a estas asignaciones?

R: Lamentablemente como ya te dije en el 80% de las personas si hay que estar recordándoles constantemente las tareas, hay otros que tienen autopropulsión, pero son muy pocos.

E: ¿Y qué esperarías tú de tu equipo de trabajo en ese sentido?

R: Mayor compromiso, mayor compromiso y yo creo que no tener que estar tanto encima de ellos diciéndole lo que tienen que hacer, si por algo son profesionales en las tareas que desarrollan y deben realizar sus funciones como está estipulado.

Además, que igual no hay una resolución en donde dicen cuáles son sus funciones y qué es lo que tiene que cumplir, pero yo creo que igual existe un problema con el clima laboral, porque la gente cómo que no está ni ahí o como que dicen si tú no soy mi jefe, quizás porque tampoco uno tiene el respaldo de más arriba.

E: ¿Tú desafías a tu equipo de trabajo a resolver sus problemas? ¿Ellos son capaces de lograr resolver algún conflicto?

R: Mira yo creo que en cierta manera la pandemia y el estallido social, en cierta forma, logró que que la gente cumpliera con los desafíos yo creo que más que mal, hizo bien la pandemia.

E: ¿Las metas individuales como las conectas con las metas del equipo?

R: Al final cada meta individual está relacionada con la meta del equipo, y la meta del subdepartamento y la mitad del departamento de maquinaria, entonces las personas que desarrollando sus funciones van a dar cumplimiento a la meta. Igual en cierta medida la pandemia también nos ha retrasado, tenemos un programa que se llama FEMN qué es como un SAP, dónde van midiendo los avances del trabajo y eso ha estado un poco de lado, porque al final la gente le cuesta, o le costó adaptarse a ese programa, porque antes las cosas cada uno las hacía por su propia inercia, no había un control y esta herramienta sí que nos ha significado, pero mientras tú no completes con toda la información que corresponde no tienes el seguimiento, ni el cumplimiento, no tienes un resultado positivo en realidad.

E: ¿Algo más que te gustaría aportar respecto al liderazgo y al reconocimiento laboral en tu rol de jefatura?

R: Yo creo que para mí, debiera ser así como es las fuerzas armadas, cada cierto tiempo uno poder logra ascender a un grado, aquí la única forma de poder ascender en estos instantes es a través de que alguien haga algo por ti, y muchas veces la jefatura tampoco hacen nada por ti, igual yo me siento que uno ha entregado tanto al servicio, ahí debiera ser por ejemplo cada 4 años un ascenso o alguna forma de poder ascender y de poder incentivar a la gente a que sea más comprometida y lamentablemente eso no existe.

E: ¿Esa posibilidad de hacer carrera funcionaria por ejemplo existe el MOP?

R: No sé, en mis 40 años lo he visto bastante difícil, si tú no eres amigo de las autoridades, o si si tú no vas a llorar a las autoridades nadie te reconoce, lo digo por mi caso personal y mucha gente nueva que entra dice: yo llevo 5 años en esto, desarrollando esta tarea lo he hecho bien. Y de repente eso es lo que las personas creen, las personas creen lo he hecho bien y nadie me reconoce nadie me incentiva, nadie me da un grado. Yo llevo 40 años y ha subido 5 o 6 grados, entonces yo creo que es muy poco, es poco, porque si yo me comparé con otros profesionales de la misma área y con las mismas personas a cargo yo estoy en tres o cuatro grados más abajo.

E: ¿Crees tú que servirá un programa o un plan de reconocimiento laboral que no necesariamente sea monetario y que esto motive a los trabajadores del MOP?

R: Sí, sería ideal que pudieran ustedes como estudiantes de tesis presentar algo que nos pudiese ayudar a mejorar a las personas, no se incentivarlas de otra forma, no sé qué se les pueda ocurrir a ustedes para poder incentivar a las personas a que cumplan con sus tareas.

E: Si pensamos el reconocimiento simbólico no monetario, por ejemplo, reconocer la labor del funcionario público cuando hace bien el trabajo y que eso se pudiera hacer o en forma individual o en público, buscar algún tipo de compensación que haga saber al trabajador que la jefatura lo está mirando y le reconoce el trabajo que ellos hacen.

R: Eso depende de la jefatura a lo mejor hay que jefaturas que si la lo hacemos y otras que no.

E: Pero pensando en un programa de reconocimiento, y si tú tienes una jefatura y qué parte de tu labor sea implementar un plan de reconocimiento, que tu pudiera hacer una vez al año, por ejemplo, o cada cierto tiempo, donde tus valores el aporte que hace el trabajador a las metas del MOP.

R: Al final es lo mismo que te decía delante, la gente dice yo no trabajo por medalla, no trabajó por reconocimiento, yo trabajo por plata y al final la gente todo lo traduce en plata, y yo creo que es una concepción errada, porque al final uno debe sentirse orgulloso del trabajo que uno hace, y ese es mi caso personal, a lo mejor, yo estoy súper mal comparado con otros profesionales de mí mismo nivel, pero yo me siento conforme, yo digo: oye yo hago las cosas por el bien del servicio, por el bien de mi colegas, de los de las regiones. Y muchos me critican y me dicen que tienes que preocuparte de las regiones, pero si viene un colega de las regiones y tiene la necesidad de una atención, uno tiene que estar dispuesto a eso, y eso siempre y cuando uno esté comprometido con el servicio pero no es así, somos un 20% así, yo creo que al final es lo que yo, te digo la gente dice y yo vengo acá para que me paguen no para ser reconocido, quizás de otra forma no sé cuál sería la forma para decirle a la gente tú lo haces bien. Yo por ejemplo a las personas que lo hacen bien, les digo lo hacen bien y cuando las personas se equivocan, le digo está mal este, hagámoslo de esa forma y cuando desarrollan una labor bien, yo se lo reconozco, pero no sé si será así con todas las demás unidades no sé qué pasará en recursos humanos, no sé qué pasará con los operadores del bulldozer, no sé qué pasará con otras unidades.

Entonces en mi caso yo me siento conforme con lo que me ha dado el servicio, y lo que he logrado, yo empecé como técnico mecánico, trabajando mecánica y estoy en este nivel ahora con mi propio esfuerzo, las demás personas no están ni ahí, siempre buscan la compensación monetaria, y yo le digo olvídese de eso, yo tengo 40 años en el servicio y sé que eso es una utopía, es imposible, igual han habido ascensos, igual han habido mejoramiento, igual se han eliminado grados de la escala única de sueldo, igual los gobiernos han hecho algo por mejorar a las personas, pero al final las personas dicen: yo gano muy poco aquí. Y yo les digo: si ganas poco aquí porque no te vas y buscas otra alternativa. O con lo que yo hago basta y sobra, no me voy a esforzar más, entonces no sé por eso sería importante tener alguna herramienta o algo, un programa que le pudiera permitir decir por ejemplo lo hiciste bien aquí tienes un caramelo no sé algo.

E: ¿Algo más que te gustaría aportar?

R: Imagínate que si habían incentivos, por ejemplo existían incentivo que cuando tú estabas a tres años de tu retiro, te ponían en el grado tope, pero lamentablemente, ahora con la pandemia eso se fue al suelo, existía otro incentivo, de que tú podías tener algún mejoramiento de sueldo a través de un software que te calculaba las calificaciones, los años de servicio en el grado, los años de servicio en el servicio público, las especializaciones, todo eso y eso te permitía mejoramiento, pero donde tú tienes como 5000 o 7000 funcionarios es difícil poder competir en eso. Entonces te das cuenta que uno con 40 años de servicio no sé, tenía 100 puntos, no recuerdo bien cómo es, pero seguramente usted lo van a tener más claro... y beneficios en el bienestar y otros beneficios que la gente no valora. Que se haya eliminado, que te pudieran poner en el último grado tope de tu de tu función, no sé si es por temas económicos, pero que se eliminan cosas o derechos que el servicio ya tenido adquirido, encuentro que eso desanima a las personas y eso baja la producción y el compromiso de las personas.

Igual yo creo que esas cosas no debías perderse, pero lamentablemente no está en los dirigentes, no está las autoridades, no están tu jefatura, poder lograrlo, son políticas A lo mejor políticas de gobierno, que dicen esto es ilegal o que se yo, no corresponde, entonces igual eso te desanima. No sé si en mi caso, pero me produjo una cierta desazón, pero yo creo que esas cosas no pueden perderse, o se me ocurre que no debe perderse, ¿cómo puedes tú que esas cosas de alguna forma no se pierden? Tenemos jefe que se ha mantenido ahí por 20 años, y tampoco se han preocupado de la gente de más abajo, por ejemplo, en

alguna oportunidad, tu jefe superior debería decir: este cabro se desempeña bien, voy a pedirle que le hagan un mejoramiento. Y que lo mejoramientos igual yo creo que de alguna forma se pueden hacer, porque si tú estás a contrata, es cosa que te cambien el contrato el próximo año y se acabó, pero también ahí tienes la lucha de los dirigentes, que dicen que es una ilegalidad y que se privilegia a algunas personas, es complicado, entonces todas esas cosas van minando y destruyendo lo poco que se ha logrado, yo creo que por ejemplo, yo reconozco las cosas que hacen bien y las cosas que hacen mal se la sacó en cara.

Te vuelvo a insistir la gente busca recompensas económicas, no sé si ustedes lo han visto en otros lados, yo he visto en otro lado que te entregan un reloj, pero al final toda la gente se va por el incentivo económico, quizás no le interese, y yo creo que es importante que tu jefe te diga tú lo hiciste bien y eso para mí es importante.

Yo te aseguro que si haces una entrevista en el subdepartamento de Maestranza, toda la gente te va a decir con 90%, te va a decir: a mí no me interesa el reconocimiento, no me interesa el incentivo económico. Igual tiene un incentivo económico, tiene salida de terreno. Mira, el servicio te permite muchas cosas, te permite conocer este país a lo largo y ancho, yo he estado en todas partes de este país. Yo creo que no me falta ninguna región que visitar en él, he visitado todas las regiones, he ido hasta a isla de Pascua, entonces igual todo ese incentivo igual te llena eso te satisface. Pero está por el otro lado, la parte económica, al final acá no es malo el sueldo, se analiza el mercado y te digo, no es malo, no sé en qué empresa tiene un incentivo de medio sueldo más o un alto porcentaje de tu sueldo cada tres meses, a menos que trabajes en la minera.

Yo creo que sería importante resignificar lo bueno que tiene el ser servidor público. Valorar esos temas, que no son económicos, mira viajas 1000 kilómetros y vas a trabajar 7 horas en una semana, dónde se puede dar eso, en ninguna parte, porque tú vas y vuelves al otro día, con esos kilómetros hiciste tu trabajo, pero tienes una semana para desarrollar tu labor... en algún momento, para ir a terreno trabajas 3 horas y trabajas del hotel y estas dos o tres días y en qué lugar se da eso? Y eso las personas no lo reconocen.

Cierre de entrevista y despedida.

### **Entrevista N° 3.**

Jefatura 3.

-Inicio.

-Encuadre.

E: ¿Me podrías comentar Cuál es la jefatura que tú desempeñas en el subdepartamento de Maestranza?

R: Yo veo todo lo que es la parte de transportes dentro del subdepartamento de Maestranza: disponibilidad de equipos, camiones, camionetas, camiones de mantenimiento, para realizar la gestión de traslado de máquinas fundamentalmente.

E: ¿Cuántas personas tienen a cargo en esta jefatura?

R: 12 personas.

E: ¿Ellos se encuentran ubicados en un lugar específico o están distribuidos a lo largo del país?

R: Están en un lugar físico, ellos están acá, por qué dependemos del nivel central, ellos están acá dentro del Recinto de Maestranza en una sala, por decirlo de alguna manera, que está habilitada para ellos.

E: ¿En qué consiste a grandes rasgos el trabajo que ellos desempeñan?

R: La conducción de maquinaria especializada, nosotros tenemos camiones, que son transportadores de maquinaria de alto tonelaje, diverso tipo de maquinaria, de tal manera que ellos cumplen la función de prestar un servicio, dentro de lo que es el servicio en sí. O sea, si a nosotros nos piden mover máquinas, movemos los camiones, los camiones se mueven a raíz de la necesidad que hay de trasladar una máquina, lo mismo ocurre con un vehículo mediano, cómo lo es una camioneta, u otro tipo de camiones que son de mantenimiento. Nosotros estamos para prestar un servicio dentro del servicio mismo. De tal manera que en la medida que hay en un requerimiento, se planifica el movimiento dentro de nosotros como prestadores de un servicio.

E: Pensando en el trabajo que tú desarrollas con tu equipo ¿qué significado le das al reconocimiento laboral?

R: Mucho, acá las motivaciones no son económicas, acá las motivaciones son por logro, nuestra rentabilidad como ministerio si bien es cierto, no es una rentabilidad monetaria, es una rentabilidad social, nosotros generamos plusvalía... al momento de llegar con una máquina a un determinado sector rural y se hagan trabajos allá. Nosotros generamos plusvalía, generamos calidad de vida, generamos conectividad, de tal manera que nuestra rentabilidad, está por ese lado, y esa es la satisfacción que obtienes al prestar un buen servicio básicamente, a la comunidad.

E: ¿El reconocimiento que hace la jefatura, tú se la traspasas a tu equipo de trabajo o es sólo lo que se recibe desde la comunidad cuando ustedes los visitan?

R: Mira... la experiencia indica que cuando tú haces bien tu trabajo no es necesario el reconocimiento, porque en el fondo te están pagando por ello. Cuando hay reconocimiento, por ejemplo en situaciones bien puntuales que han ocurrido, como lo son aportar equipos y traslado de máquinas cuando han ocurrido catástrofes a nivel país, como por ejemplo los incendios forestales, aluviones, caídas de puentes en algún minuto, en ese minuto por la reacción rápida y pronta que nosotros tenemos, se generan anotaciones de mérito, que a la postre, van sirviendo para tener en consideración alguna supuesta mejoría en su remuneración, pero no es inmediato.

E: ¿En el Ministerio ustedes tienen implementado un sistema de evaluación de desempeño?

R: Si. Si hay un sistema de evaluación de desempeño, que sinceramente no es 100% aplicable, o sea, nosotros podemos evaluar a la gente, lo podemos calificar dependiendo de cómo se comporta su desempeño, pero en el momento de un reconocimiento, no es inmediato, es a largo plazo, y los castigos por decirlo así o las sanciones también son a largo plazo. Te planteo un caso: yo tengo un colega de trabajo, que de alguna forma no tuvo un buen desempeño durante el año, porque faltó mucho, porque fue irresponsable en el trato, porque hubo un descuido que provocó un accidente, esa persona uno lo califica de acorde a esas situaciones, pero el efecto de su castigo se viene a dar en el tercer año... No es inmediato. A no ser que sea de gravedad, y ahí se haga una investigación sumaria y después de la investigación sumaria, el fiscal que estudia el tema lo pasé a un sumario y ahí viene una sanción, pero tampoco es inmediata.

E: ¿Estás evaluaciones de desempeño son individuales o hay algunas que tengan el carácter de colectivas?

R: Mira, las evaluaciones de desempeño tienen tres etapas relevantes, una etapa es la parte individual, hay una parte colectiva, y hay una parte de desempeño dentro del servicio que son las aptitudes.

E: ¿Me podrías comentar respecto a cada una de estas etapas de las evaluaciones de desempeño?

R: Te puedo decir que la parte personal de la evaluación a la persona, en alguna forma careció de una evaluación más exhaustiva en la parte psicológica, en muchos casos, y te

lo digo con mucha responsabilidad, en muchos casos se entra por la ventana, por lo tanto cuesta mucho adecuar la parte de evaluación personal, que está en esta pauta... con respecto a la persona; en la parte colectiva; obviamente esto también influye porque no todos los caracteres son trabajables, entre ellos mismos, y la parte de servicio; el servicio evalúa si cumples con tu horario, cumples con la normativa, si cumple con las instrucciones que se te dan directamente, y en eso la mayoría de los casos se da, yo colocaría un poco más de énfasis justamente en la parte de evaluación psicológica porque de repente, me ha tocado hablar con personas que es difícil tratarlas, son disociativos por decirlo de alguna manera, no tienen el sentido de compromiso que requiere en un servicio como éste, se supone que uno ingresa a la administración pública por un tema de trabajo de vocación, porque aquí no vienes a ganar dinero, acá lo que menos ganas es dinero, disculpa que lo plantee de esa forma, acá hay muy buenos profesionales que realmente están por desempeño vocacional, pero no porque ellos ganen una gran cifra de dinero.

E: ¿Ustedes al momento de organizar el trabajo en el Ministerio Tienen alguna especie de planificación anual con sus equipos o lo van compartiendo a medida que se desarrolla el año?

R: Aquí hay dos grandes áreas, una es el área administrativa como tal y otra es el área operativa, todo lo que es operativo se planifica, pero siempre es susceptible de que ocurran eventos dentro de la programación, que se pueda hacer anual, porque hay presupuestos para ello, que pueden alterar eso. Por ej., en invierno que se desborda un río que no está considerado que puede haber un aluvión, que puede haber un corte de camino producto de un sismo fuerte, todos los imponderables. Uno puede programar lo que se puede programar, en la parte operativa, Pero hay algunos imponderables, que en alguna medida esa parte operativa la puede cambiar, nosotros estamos susceptibles a eso; y por otro lado existe un área administrativa que si se puede programar, las metas de trabajo, las metas de viaje, de inspección, las metas de visitas en terreno, la metas de una compra de equipos, esas cosas si se programan, y esa cosa tiene muy poca variabilidad dentro de lo que es la parte presupuestaria.

Piensa tú que nosotros como ministerio estamos al frente de muchas situaciones. Por ej., un fin de semana largo, al primero que van a entrevistar es a nuestro ministro, el estado de la carretera, el estado del desplazamiento, para ver las facilidades que se le da a la

gente para salir, eso pertenece a la parte operativa nuestra, nosotros hoy en día estamos sujetos a metas y son bastantes rigurosas, por el contrario de lo que las personas creen, en definitiva.

E: ¿Ese establecimiento de metas ustedes la tienen al inicio del año o a medida que se va desempeñando el ejercicio?

R: Nosotros partimos con las metas ya trabajadas el año anterior, nosotros este año en el mes de diciembre ya tenemos las metas para el próximo año, porque también ya se asignó el presupuesto nacional.

E: Pensando en la persona que llevan adelante este trabajo de lo que tú me comentas, la atención a las carreteras, la atención a las catástrofes, o a los imponderables que puedan existir ¿Cuán reconocidos crees que ellos se sienten como trabajadores del Ministerio de Obras Públicas?

R: Muy poco, recién en el tema de los incendios forestales nosotros participamos y la prensa hablaba que estaban los brigadistas, los bomberos, en el frente del siniestro, pero quienes abrían el camino, quienes permitían el acceso de los camiones aljibe y de bomberos era la maquinaria de vialidad, y eso no se menciona en ninguna parte y aportamos con alrededor de 500 equipos, entre camiones, entre maquinaria pesada, entre motoniveladora, bulldozer, camiones de mantenimiento, y la gente que operaba esta maquinaria, pero eso no se menciona. En esa oportunidad, si el ministro nos hizo llegar en definitiva un reconocimiento escrito, una carta de agradecimiento en esa ocasión. Ahora con el tema pandémico, por ejemplo, la gente estuvo trabajando mucho en la entrega de las cajas de mercadería, entonces también ahí hicieron reconocimiento escrito del aporte que hicieron todos los trabajadores, en este caso porque estaban expuestos mientras todos estaban resguardados en su casa, nosotros estábamos puestos en la calle repartiendo cajas, labor que no se mencionan en la prensa, ni en los medios escritos, no se dice la labor que nosotros hacemos.

E: Cuando me comentas que en estas prestaciones que ustedes realizaron y que recibieron una carta del ministro, ¿fue en forma individual, grupal o se la enviaron a jefaturas?

R: Fue enviada en forma individual.

E: ¿Y desde tu rol de jefatura, para ti es importante reconocer la labor de los trabajadores?

R: Absolutamente, no te olvides que dentro de la pirámide de reconocimiento, el dinero no está en el primer lugar está como en el cuarto lugar más menos, el reconocimiento meritorio de palabra, de considerar a la persona para darle las oportunidades de crecer dentro del servicio, la gente agradece más eso que la parte económica y dentro del servicio fíjate no se da como uno debería esperar, no se da.

E: ¿En el Ministerio existe una pauta o algún tipo de herramienta disponible para las jefaturas para que se encarguen de hacer el reconocimiento a los trabajadores?

R: Deberían tenerla, yo no la conozco y te puedo mencionar un ejemplo, para darte una idea de esto, de mi apreciación: nosotros tenemos maquinaria de alto tonelaje camiones sobredimensionados, fíjate que el conductor de ese camión al ver su perfil de cargo particularmente, tiene la misma valoración que una persona que mueve papeles dentro del ministerio, remuneracionalmente hablando, lo que me da entender claramente, que el profesional que desarrolló ese perfil de cargo desconocía absolutamente las dimensiones de un camión que mide 23 metros de largo casi 3 metros de ancho, que es muy distinto a cuando tú desarrollas el perfil de un vehículo como el de una camioneta o de una persona que mueve papeles de una oficina, no son las mismas responsabilidades, porque es muy distinto andar en la calle y con ese tipo de maquinaria a andar con un vehículo menor, entonces los perfiles en ese aspecto, no son acordes con la realidad de lo que nosotros vivimos y el perfil está hecho por una persona del área administrativa, no del área operativa, entonces los reconocimientos en ese sentido, a veces son equivocados y no son de igualdad.

E: ¿Crees que los trabajadores del subdepartamento de Maestranza se sienten satisfechos en la organización?

R: Satisfechos con el trabajo sí, pero con la organización no.

E: ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en el Ministerio de Obras Públicas?

R: 10 años y en el rol de jefatura 5 años

E: Pensando en estos reconocimientos no monetarios que no tengan que ser asociado a un bono o mejoramiento en el sueldo ¿cuáles reconocimientos se te ocurren que podrían ser bien recibidos por los trabajadores?

R: El reconocimiento partiría por encasillar dentro de las funciones que cada uno cumple acorde a la renta, también los reconocimientos verbales están, nosotros todo el tiempo le estamos reconociendo sus méritos, a ellos se le dan las facilidades también en cuanto al tema de familia, hay una holgura en el sentido de su horario, más ahora al tema pandémico, se les puede ir a dejar a su casa, se le puede ir a buscar, se le conceden pasajes en avión por ejemplo, para que ellos vayan y vuelvan, hay un reconocimiento en ese aspecto, si el tema pasa por qué tú no puedes tener a un funcionario que maneja un equipo de alto tonelaje con un valor comercial mucho mayor, a uno que maneja un vehículo mucho más liviano mucho más chico que es indistintamente del riesgo porque la conducción te exige estar 100%, pero reconozcamos las diferencias.

E: ¿Cuánto te corresponde reconocer de qué manera lo realizas, lo haces en público, en privado los otros equipos se enteran de los reconocimientos?

R: Lo hago de forma escrita, se lo comenté a los jefes y resaltó los nombres de las personas, en algunas oportunidades se hace verbalmente, yo lo trato de dejar por escrito, pero igual cuando uno tiene apoyo con gente de regiones, yo les reconozco esos apoyos y lo dejo por escrito.

E: ¿Y Qué reacción tiene eso cuando tú se lo envías a tu jefatura?

R: Algunas oportunidades obtengo de respuesta un gracias, un buen trabajo, que ocurre por ejemplo cuando yo requiero de la intendencia, o cuando yo requiero de otro ministerio, también doy las gracias por escrito, y también a veces se sorprenden de que uno se tome el tiempo para dar las gracias, porque un funcionario te atendió bien, siendo de otra repartición, también me ha pasado qué cuando trabajamos con carabineros de Chile, también yo mando cartas, dando las gracias por los funcionarios que aportaron en ese sentido con su tiempo, y también a veces se sorprenden. Pero trato de dejarlo por escrito.

E: ¿Con tu equipo cuando tienes algún nuevo desafío cómo le informas eso al equipo de trabajo o con qué frecuencia lo realizas?

R: A diario, de hecho, hasta nos preocupamos de que si la persona está trabajando en una catástrofe en terreno de ir a buscarle su ropa sucia traérsela a sus casas, pedirle a su familia que le envíen ropa limpia, y se le va a dejar la ropa. En eso la preocupación al 100%, si necesitan víveres, se busca la forma de apoyarlos con víveres, si necesitan frazadas, agua, alimento, eso se hace en ese aspecto la solidaridad es bastante grande.

E: ¿Eso tú lo haces desde el rol de tu jefatura o lo haces por un tema de empatía con los trabajadores que tienes a cargo?

R: Se hace en concordancia con todos los jefes de áreas, conversamos los temas y decimos: fijate que van a requerir que se le vaya a dejar agua, perfecto recaudamos lucas y se les va a dejar agua si es el tema de ropa enviamos una camioneta y pedimos que nos traiga la ropa. En ese aspecto, hay una preocupación de prestar ese apoyo que a veces no se nota que no sea considerado dentro de las funciones propias.

E: ¿Estaría considerado dentro de la logística de ese servicio o trabajo?

R: No necesariamente, porque nosotros, mira... las funciones están por escrito, a nosotros se nos dice, usted va a ser contratado para mover del punto a al punto b, esa va a ser su pega, indistintamente que haya otro funcionario que mueva desde c al d, a usted se le paga por mover del a al punto b. A nosotros no se nos paga por iniciativa, no se nos paga por proactividad, no se nos paga por voluntad, no sé si me entiendes a dónde voy, a nosotros se nos paga porque hay una función definida, por eso se nos paga por eso es la remuneración, te fijas, si yo hago algo en pos del prójimo por voluntad, eso quedó ahí nada más.

E: ¿Entonces cómo se retribuyen estos conceptos de la iniciativa la proactividad y esto que no está en tu perfil de cargo?

R: Primeramente, por el reconocimiento de la gente a la que se le prestó el servicio, el reconocimiento de la gente a la que se le prestó apoyo, te comento un caso: Nosotros estuvimos trabajando en la octava región donde se hizo un carpeteo o pavimentación como para darte una idea y no definirte lo que es un carpeteo porque es más técnico, un pavimento de 3 kilómetros y medio de acceso de una Villa, porque hay lugares dentro de las regiones que hay una casa cada 800 metros, pero todos esos caminos son polvorientos son de tierra, por lo tanto cuando tú pavimentas eso o les coloca una capa de

asfalto, primeramente es la gente la que te agradece, porque primeramente va a transitar en invierno sin embarrarse. Hay casos como lo que te comentaba donde unos niños salieron a darle las gracias a los trabajadores, porque ya no tenía que embarrarse más para ir a la calle a esperar el furgón que los llevaba al colegio, esas cosas te conmueven, te fijan, esa es nuestra rentabilidad, es el reconocimiento.

E: Pensando en el trabajo con tu equipo ¿Qué nivel de confianza tienes con ellos para entablar una conversación que sea distinta a lo laboral?

R: Con el colega que trabaja conmigo sí. Mucha confianza, con el resto no. Lo justo y preciso solamente.

E: ¿Entonces las conversaciones apuntan más a lo laboral?

R: Mas laboral claro que personal.

E: ¿A tu equipo de trabajo, cuáles son los principales valores que crees que les reflejan?

R: Primero el sentido de responsabilidad obviamente.

E: ¿Con que frecuencia te reúnes con n tu equipo de trabajo?

R: Hoy en día muy poca, desde el año pasado, muy poca o casi nada.

E: ¿Eso es a raíz del estallido social y la pandemia?

R: A raíz de la pandemia y todo.

E: ¿Y cuando estaban en trabajo presencial, con qué frecuencia se reunían?

R: Por lo menos una vez al mes.

E: ¿Por los esfuerzos que ha significado el readecuarse a esta nueva forma de trabajar, ya sea en forma remota, telefónica, se te ha sido complejo el trabajo con tu equipo?

R: Nosotros no podemos hacer teletrabajo, Un conductor no puede hacer teletrabajo, un conductor tiene que venir, estar, mover y volver. En ese sentido la comunicación es importante en el entendido de hacer turnos, por ejemplo. Te fijan, y tener en claro que los colegas están atentos a una llamada telefónica para que acudan y puedan ejercer la función.

E: ¿Cómo motivas habitualmente a tu equipo de trabajo?

R: Con muy poco, básicamente no puedo decirte que tenemos un tema de todos los días de motivación. Hemos trabajado sí, con el área de prevención en hacer una charla los días lunes, que se estaban haciendo todos los días lunes, pero es una charla preventiva más que nada, son los protocolos propios de tener el cuidado cuando trabajas con maquinaria de alto tonelaje y los cuidados que se tienen que tener. En el fondo más que nada eso. No tenemos como te podría decir, una pauta de motivación todos los días

E: ¿Sientes que tu equipo de trabajo está comprometido con el trabajo en equipo?

R: Está comprometida, pero no motivadas, comprometida sí pero no motivadas.

E: ¿Y por qué me podrías decir que están comprometidas y no motivadas?

R: Porque los trabajos se realizan, porque los trabajos se hacen, porque se cumple con las peticiones que nos dan, por eso, pero motivadas como te digo no.

E: ¿Qué libertad tienes tú para asignarles responsabilidades a los integrantes de tu equipo de trabajo?

R: Todas las inherentes a las funciones de cada cual, ya están definidas, todo conductor tiene lineamientos de cuáles son sus funciones en base a esas funciones todas las atribuciones.

E: ¿Y ellos como responden a estas atribuciones?

R: Lo hacen.

E: ¿Si tú pudieras esperar algo de tu equipo de trabajo que esperarías en este sentido?

R: Yo espero que lo hagan nada más, no te olvides una cosa, que es muy común el que sabe sabe y el que no ocupa este cargo, te fijas. Así que yo en ese sentido no espero su reconocimiento, lo que espero es el respeto propio que debe haber cuando uno hace una indicación que se debe llevar a cabo.

E: ¿Puedes desafiar a tu equipo a resolver algún tipo de conflicto?

R: Si correcto, cuando se da dentro del recinto de Maestranza, uno está pendiente y puede resolver, pero no te olvides que ellos son operativos y están en terreno y muchas veces las soluciones en terreno se dan entre ellos mismos. Siempre hay alguien que iba a ejercer un grado de liderazgo en terreno, también es cierto uno trata de conformar equipos de trabajo en donde haya empatía entre ellos, por ejemplo, hay un área de taller que trabaja muy en conjunto con nosotros y hay un área de producción que tiene que ver con toda la parte de maquinarias, bulldozer, entonces que ocurre, entre ellos han habido roces y uno trata de evitar que los que han tenido roces no puedan verse afectados o sentirse incómodos, porque como toda área donde hay seres humanos, no todo es perfecto hay roces, lo que tratamos de hacer es no colocar a esas personas en los mismos grupos de trabajo.

E: Cuando tú me hablas que en el trabajo se necesita que se resuelvan problemas en terreno y me hablas que hay persona que ejerce algún tipo de liderazgo ¿tienes claridad en quiénes son esas personas de tu equipo?

R: Por supuesto, no te olvides que tengo líderes que son negativos y otros que son positivos y eso yo lo tengo claro.

E: ¿Algo más que te gustaría aportar respecto al liderazgo y el reconocimiento laboral desde tu jefatura?

R: Mira, me encantaría tener un jefe que sea más resolutivo, me gustaría que mi jefe puntualmente entendiera que hay necesidades que se requiere una solución pronta y verlo que haga más gestión, por ejemplo.

E: ¿Y tú crees que un programa de reconocimiento laboral que no sea monetario necesariamente, motivaría a los trabajadores del Ministerio de Obras Públicas?

R: Claro que sí

E: ¿Qué incentivos se te vienen a la mente que uno pudiera implementar para hacer reconocimiento a los trabajadores del subdepartamento de Maestranza?

Mira, lo primero es tener un computador adecuado para trabajar, eso sería lo primero, que te permitan tener acceso a una capacitación, en Excel, de un Word, de un AutoCAD... el reconocimiento que no sólo sea por un tema económico, sino que si tú también quieres

aprender algo, se te dé la oportunidad o posibilidad de poder aprender eso. Sí yo quiero capacitarme, que se me dé la posibilidad de capacitarme, tener un escritorio adecuado, por ejemplo, tú me dirás que es eso... Pero acá eso es complejo, comprar implementos de oficina es complejo, es un trámite burocrático muy muy largo internamente, prácticamente hay que llegar hasta hacienda para que autorice los presupuesto, y poder comprar un computador, un escritorio, mueble en archivo, te fijas, eso no es fácil entonces el tener un computador que no te permite trabajar adecuadamente porque es lento, porque se te cae, en fin te demora tu trabajo, y te genera una letanía, que tú muchas veces no quisieras tenerla, eso también es motivador, que te compren un equipo acorde con lo que tú haces, que tenga un programa de trabajo y te permita aplicar lo que tú necesitas, por ejemplo, nosotros tenemos de un programa del ministerio que se llama FEMN, qué es el programa de operación que tenemos, pero resulta que esa información que posee este programa a mí no me aplica, yo no puedo sacar costos de transporte, yo no puedo sacar costo de repuesto, yo no puedo sacar costos del neumáticos, yo no puedo sacar costos de horas hombre, ponte tú, porque no lo permite, y no lo permite por un tema de perfil y porque si me autoriza mayor perfil, el equipo no lo resiste, porque tengo un equipo que tiene una RAM pésima de memoria, ponte tú, y el equipo necesita tres por decirte. Entonces, aunque se me autorice el computador que tengo, no puedo trabajar y estamos hablando de computadores del año 2000 para darte una idea. Esas cosas también serían motivadoras.

E: ¿Te refieres a condiciones higiénicas del trabajo un buen escritorio, un buen equipo, un lugar acogedor a ese tipo de implementos que son necesarios para realizar el trabajo?

R: Así es, que como tú ves, esos no son incentivos en dinero y esas condiciones mínimas acá no se dan.

E: ¿Algo más que te gustaría aportar de lo que tú crees que nosotros deberíamos considerar en una propuesta de reconocimiento laboral para los trabajadores que tienes a cargo y para el subdepartamento de Maestranza?

R: Que se ocuparán de capacitar, yo pediría mucho el tema de capacitación, todos en algún momento aprendemos, y en la parte operación, en la parte conducción puntualmente, tiene forma distinta de conducir, por lo tanto, ningún conductor que tome el vehículo de otro colega, le va a encontrar que está bien, siempre le va a encontrar detalles

“oye ese vehículo tiene tal ruido, oye a la máquina le pasa esto, oye mira anda con un problema”. Entonces las capacitaciones tienden a ordenar eso, y a tener la misma línea de lenguaje en ese aspecto, y acá hace mucho tiempo que ya no se dan capacitaciones, mucho tiempo, desde antes del estallido social, antes del 2018, antes del 2017 y constantemente la estamos pidiendo, entonces sentimos en ese aspecto y como unidad de maestranza acá en cerrillos, que somos el patio trasero... Entonces yo creo que es importante que tengamos una buena definición de un perfil de cargo adecuado, que se lo reconozcan al tipo, porque acá nos hemos dado cuenta que vale sólo el profesional que es académico, pero acá hay profesionales en la operación de una motoniveladora, qué no los encuentras en ninguna universidad, hay operadores de maquinaria especializada que no lo vas a encontrar en ninguna universidad, ¿entonces ese tipo, entonces no es profesional? que hace tan bien, pero no tiene un papel, no tiene un cartón que este escrito y con un timbre universitario, con un centro de capacitación técnica, que diga que él es profesional y por ende no se le reconoce su mérito, y esto es general, esto es general, entonces es un problema de nuestra sociedad en ese sentido, si tú tienes un cartón eres una persona válida pero tú puedes ser mucho más profesional porque la vida te enseñó, porque tu aprendizaje en la experiencias es mucho mayor pero no te sirve de nada. Te pongo el siguiente ejemplo: Un trabajador que haya trabajado en un área administrativa de una gran empresa y conoce todo el funcionamiento de la empresa, financiero, contable, administrativo, en recursos humanos y todo, esa persona no se podría hacer cargo de una gerencia, porque no tiene un título, porque no se lo reconoce, es muy raro en Chile que pase eso, sólo pasa en Estados Unidos allá si te reconocen esas cosas, pero acá no pasa.

La parte conducción está siempre expuesta a presión, como en una parte yo te comenté, el conductor está obligado a hacer bien su pega, acá está obligado, acá el margen de error significa un accidente, acá el margen de error significa una muerte, por lo tanto en alguna forma toda esta presión que se ejerce cuando se trabaja, sobre todo terreno en algún momento, genera un grado de ansiedad muy grande, y no tenemos las herramientas como para descomprimir estos ambientes a pesar de que dentro del ministerio tenemos buenos profesionales psicólogos, pero no tenemos las herramientas para descomprimir esto, me entiendes, y eso genera roces en algunas oportunidades porque el estrés es fuerte, el estrés es fuerte.

¿Y no tienen alguna actividad que esté diseñada para tratar esta problemática?

No, porque el Ministerio dentro de todos los profesionales psicólogos que tiene, no están abocados a eso, porque eso es un tema de la parte privada, eso lo tiene que ver afuera. Los profesionales nuestros no están para ello, yo lo he planteado, yo lo he hecho ver en algún minuto, tú comprenderás que en un grupo humano llegan a ofrecerte incluso fierrazos, entonces hay que descomprimir esos ambientes, pero para descomprimir esos ambientes, uno tiene que tener las herramienta y eso yo lo he pedido y no se ha dado y no sólo nos pasa a nosotros, eso pasa también en regiones, piensa tú que hay colegas nuestros que están trabajando lejos de sus casas, solos 15 días, trabajando fuera de sus casas, solos que uno los va a ver que uno los va a visitar, pero en fin esa parte es importante. Cómo te comenté nosotros hacemos un trabajo donde la rentabilidad es social y no se nota.

Muchas gracias por la entrevista por el tiempo destinado de esta actividad. Que esté muy bien que tengas una buena tarde.

#### **Entrevista N° 4.**

Jefatura 4.

-Inicio.

-Encuadre.

E: ¿Ya, cuéntame que labor es la que tu realizas en el Subdepartamento de maestranza?

R: Yo soy la encargada de la Unidad de Bulldozer de la Unidad de Producción, es toda la parte logística y administrativa de los Bulldozer, del Pool de Bulldozer. Eso es más o menos. Los bulldozers son 18 equipos que están distribuidos a nivel nacional y el tipo de faenas que nosotros hacemos, es encauzamiento de ríos, despeje de nieve y protección de puentes y caminos, esa es como el trabajo que hay que hacer. En qué consiste? En que se toma un bulldozer cierto, se lleva a una zona, se hace un encausamiento de rio, porque tú sabes que los ríos a veces por el tiempo empiezan a arrastrar basuras, material y eso va va como perdiendo la forma del río. Entonces eso puede afectar a las

comunidades cierto, bueno, los aluviones, en el tema de puentes, nosotros tenemos que tener despejados o sea cuando el río avanza, tiene que eh que proteger el puente. La inversión de un puente es mucha, es demasiado, entonces nosotros ahí nos concentramos es como limpiar el río. Y los bulldozers son como las barredoras, son unas maquinarias gigantes, igual yo tengo 18 personas a cargo y 1 profesional que llegó hace poco y esa es como mi labor. Bueno también tengo que ver toda la parte administrativa, que es lo que es viáticos, no cierto, eh todo lo que necesitan ellos, porque hay zonas que nosotros trabajamos, son las zonas más pobres y las zonas que están más alejadas de las ciudades. Porque todo lo que es cercano a la ciudad, lo trabajan las globales, esto es las empresas privadas. Nosotros hacemos como el trabajo pobre si se puede decir. Pero eso es más o menos. Y yo trabajo, estoy a cargo de esa unidad desde el año 2011 a la fecha.

E: Tú me dices que tienes 18 personas a cargo,

R: 19 personas en este momento, el otro es un profesional, es un ingeniero mecánico especialista en robótica y un caballero que llegó hace un año, él es quien me está apoyando en toda esta gestión, ya.

E: ¿Ya, eh cuantos años llevas en el MOP tú?

R: Yo llevo 22 años.

E: 22 años ya...

R: Yo empecé como administrativa, estudié, después estuve como secretaria del Departamento, y una vez que me recibí tuve la opción antes de recibirme, yo trabajé como profesional ganando el mismo sueldo, pero cuando me recibí, se me dio la opción de ascender y tomar esta Unidad a cargo.

E: Ya...

R: Estuve así 2 años creo...

E: ¿Para tu jefatura o el rol que tu ejerces con tu equipo de trabajo que significado le das al reconocimiento laboral?

R: es complicado, porque yo trabajo en un mundo totalmente machista, yo en maquinarias... el Dpto. de Maquinarias, me ha costado demasiado, es algo muy personal mío que yo en realidad, ya lo asumí, cierto, y hasta el día de hoy hay un tema muy machista. Eh por darte un ej., yo prefiero decirle a mi compañero al caballero nuevo que llegó a Z, decirle: mira yo prefiero que tú le digai esto a tal persona porque si se lo digo yo no lo toman con la seriedad que debiese tomarse el tema. Entonces yo llegue eh, yo tomé como opción mía de trabajo, no calentarme la cabeza, ni siquiera deprimirme, si no que tomé otras alternativas, ahora claro muchas amigas o amigos dicen que me defiendan, ¡pero no! Pero, tampoco puedo estar en la constante en pelea po, porque es un desgaste cierto, quizá suena como un poco de cobardía, pero, pero en en realidad, con el desgaste que tengo más encima tener un desgaste de poner en mi lugar, es fome, es una lata, pero yo ya lo asumí. Como que ya, ya el juego como que no se, es como el derecho adquirido, puta como que te pasen a llevar, es como el derecho adquirido, me entendí. Por ej., la gente el otro día, yo quería que arreglaran un carromato de la región de los ríos, cierto? Que lo trajeran porque estaba botado, a todos les pareció una idea, pero mala mala, mala po, que como que aquí maal, puta ya, convencí a mi jefe, cierto, convencí a todos los involucrados, se gastaron como 7 millones en el carromato, quedó espectacular, quedó así pero brillante. Entonces ahora todos como, puta que bien, pero nadie me hizo un reconocimiento, y yo yo pensaba y bueno...pero, te deja tranquila... que para mi gestión, para la gestión de la gente que trabaja conmigo que tengo a cargo va a ser fantástico. ¿Por qué? Porque yo por ej., voy a mandar el carro que tiene aire acondicionado, cocina, baño, comedor, y va a llegar a una zona aislada donde no hay nada, y eso les va a servir, y eso ya me deja contenta, entonces (...interferencia) entonces yo me pongo a pensar que que el tema del reconocimiento es fuerte, porque cuando no está es frustrante, pero como yo ya te digo, yo ya avancé yo ya, como que ya no...o quizás yo me he puesto una coraza y ya chao con todo, no puede ser po, pero eso... Te podría dar millones de ejemplos cachay, pero, pero como te digo, hay que avanzar, hay que avanzar si esa es la idea que, si uno quiere un país más justo, un país que que surja, tenemos que empezar por cada uno poner de su parte, porque si tú, tú, o yo espero que mi jefe, o que el de más arriba me haga un reconocimiento, y si no me lo hacen yo me quedo estancada y van a decir a ya ya no va a trabajar y jodo po ... es un tema mío po.

E: ¿Y eso mismo, esto mismo del reconocimiento de ti hacia tu equipo de trabajo que significado le das?

R: Eh eh... yo trato de hacer un reconocimiento a la medida que yo puedo, ya, en, en la medida de hacer cosas que si yo puedo hacer, como por ej., eh ellos trabajan de lunes a viernes y el día viernes, yo los autorizo para que salgan a medio día, yo lo averigüé cierto con la gente de RRHH y me dijeron que si, muchos se opusieron al tema, por qué? Porque ellos, en el tiempo de verano, los viejos si salen a las 6 de la tarde van a llegar a la 1 de la mañana a su casa, por los pasajes, por estar lejos, y el tema del viático no te condiciona a un horario, entonces que llegamos a un acuerdo, yo te estoy diciendo algo que me recuerdo. Onda: Ya muchachos, ustedes de lunes a jueves se sacan la cresta trabajando y el día viernes yo los autorizo cierto a que se vayan más temprano. Entonces eso para mí son cosas que puedo hacer, y que están dentro de mí, de mis atribuciones. O por darte un ej., hay dos operadores que tienen familia en los andes y ellos tienen residencia en Santiago, entonces se les paga el viatico al 100% allá y yo los he mantenido, pero yo les digo a ellos: ustedes me tienen que mantener tantas horas mensualmente, porque si ustedes bajan ese rendimiento... porque si, hay un tema de envidia entre los otros, dicen oye pero tu tenís tus regalones aquí po, entonces cual es mi caballo de batalla? Yo les digo: sí, pero ellos están en los andes, pero me hacen 180 horas mensuales. Entonces en ese tipo de cosas. Pero yo por ej., decirles oye te voy a subir el sueldo, no puedo porque eso no depende de mí, sobre todo en la administración pública, en la empresa privada, el gerente puede decir puta este me cae bien y yo le subo 500 lucas, mientras que aporte, pero acá no po, acá para cambiar una puerta tú tienes que hacer todo un protocolo, o sea para cambiar una puerta tenís que pedir permiso como a 10 personas para poder cambiar la puerta, lo mismo pasa con el sueldo, por eso en ese tipo de cosas, yo hago ese tipo de reconocimiento.

E: ¿Ya, algún otro tipo o alguna otra práctica de reconocimiento? Por ej., Cuando hay el cumplimiento de alguna meta, el resultado de la evaluación del equipo, que te pueda dar tu jefatura, tienen algo como instalado ustedes, para hacer alguna actividad de reconocimiento a sus trabajadores?

R: Si mira, cuando fue el tema de los... eh de los... corta fuegos que trabajamos el 2017 casi todo el mes de enero prácticamente sin parar y me incluyo yo que el día sábado y domingo yo estaba pasando la aspiradora y tenía que mandar correos, cierto, estaba lavando la ropa y tenía que estar contestando, que eso igual significa que uno tiene que

trabajar. Se hizo un reconocimiento, fue el subsecretario entregó unos diplomas, cierto, una anotación de mérito, pero la gente o las personas en general, no les interesa eso.

E: ¿No?

R: Lo que les interesa a ellos es la plata, es el dinero, porque tu podis hacer no se po, nosotros por ej., el 18 de diciembre vamos a ir a hacer un almuerzo a una parcela y todo, puta todo fantástico, pero que es lo que esperan ellos, es eh no se po, yo llevo 20 años trabajando y quiero subir un grado, pero eso acá no se da, hay que ser bien también bien aterrizado y bien (gesto) ... si uno entra, entra en este juego, uno tiene que saber cuáles son las reglas del juego, cachay? Y lo otro, que yo por ej., a mí me gusta mucho lo que es la política, lo que es la dirigencia, entonces después la gente no quiere meterse en eso po, yo veo por ej., a los cabros jóvenes... ah es que yo no pertenezco a ningún gremio po, nooo porque esos son todos iguales, entonces chuta... como queremos cambiar? Ahora de que hay sinvergüenzas, hay sinvergüenzas, ahí, acá en todos lados, pero uno tiene que participar, si uno quiere un cambio que es lo que tiene que hacer, es participar en ese cambio po. Y que es lo que hago yo, yo participo mucho con los dirigentes, yo fui dirigente de la Asociación nacional, después dije yo, o asumo la jefatura o soy dirigente. Pero cuando, cuando yo dejé la dirigencia mantuve yo esa relación porque también yo puedo obtener beneficios para mi grupo de trabajo, ¿cierto? En vez de yo discutir o pelear con ellos, yo trato de negociar con ellos, llegar a un acuerdo de algo con ellos para beneficio nuestro. Estoy hablando de que no se po, si un viejo... el otro día un viejo quedó empantanado, se cayó 5 metros su máquina, una máquina de 80 millones, entonces no fue responsabilidad de él, pero yo igual tuve que hablar con los gremios para defender a ese viejo, ¿cachay? Todas esas cosas la gente nueva sobre todo la gente joven, no lo logra ver o no lo quiere ver. Ha llegado mucha gente joven, a a por lo menos lo que yo veo diariamente, ahí que quieren todo altiro, que quieren todo inmediato, quieren todo así (suena los dedos), entonces yo les digo que es muy difícil. Ahora, si hubiese un tema de dinero y pasara por mí, claro que yo haría un reconocimiento por años de servicio, por responsabilidad, pero eso no pasa por mí, ¿cachay? Eso es más o menos el tema.

E: Y, ¿el involucramiento de los gremios o tu involucramiento en los gremios tú crees que está centrado como de alguna manera de buscar el reconocimiento de la labor de las personas que trabajan en el subdepartamento de maestranza?

R: No sé si en el subdepartamento de maestranza, pero por ej., nosotros los bonos trimestrales que tenemos, eso lo obtuvieron los gremios, no lo obtuvo por ej., una persona que de la nada dijo: nosotros les vamos a dar cada 3 meses a los empleados públicos un bono tanto. Eso fue un trabajo que se hizo en la mesa y que se consiguió a través de los gremios. Pero también han sido tan desprestigiados estos últimos años que no hemos avanzado. Porque en el MOP hay alrededor de 24 sindicatos o gremios, entonces entre más sindicatos hay, cada uno pelea por su parcela, los constructores civiles pelean por ellos, los conductores por otro lado, las secretarias por otro lado, entonces que es lo que digo yo, que nosotros tenemos que hacer uno o dos gremios, y en el año pedir 2 cosas, no sacamos con pedir 25, 30 cosas, pero en 5 años tu pides una cosa por año y le das con esa con ese asunto obtendríamos mucho más que lo que tenemos ahora, porque a la autoridad que le interesa? Tenerlos divididos po. Porque al constructor civil no le importa que le pasa cierto al administrador público, le da exactamente lo mismo, entonces ellos van a ir a la guerra por este lado y los otros van ir por otro y no conseguimos nada y estamos así, a ver... hace bastantes años ya, o sea, de que salió la concertación, de que se terminó la dictadura ¿cierto?, hasta la fecha estamos ahí parados, porque no se consigue, no se consigue, absolutamente nada. Pero es un tema de involucramiento de la misma gente porque tampoco quieren involucrarse, entonces tu desde tu asiento que haces tú, si no quieres trabajar, o no quieres avanzar, ellos creen que te va a llegar así (gesto con la mano), no va a ser así lamentablemente no va a ser así...

E: ¿Y tú crees que los trabajadores con los que tú tienes más contacto o a quienes tu lideras se sienten motivados para trabajar en el subdepartamento?

R: No, yo creo que no, que no se sienten motivados.

E: Ya.

R: Ya, una, porque se ha perdido mucho la labor, hay muchos periodos de ocio, antiguamente el departamento de maquinarias, maestranza, teníamos quizá un 40% más de trabajo de lo que tenemos ahora, entonces esos periodos de ocio te hacen ver como que está todo malo, todo todo malo (gesto con la mano), y tampoco hay un esfuerzo por querer recuperar lo que hemos perdido, porque no hay una motivación, yo creo que falta un poco de liderazgo, falta un poco de liderazgo, de ver de qué manera entusiasmamos por lo menos a los jefes de las diferentes Unidades, en el caso mío yo trato de motivar a la

gente por lo mismo que te decía, yo trato de negociar con ellos, pero esa es una parte de la parcela, los demás ahí yo creo que ahí falta un poco de motivación, y no un poco, yo diría que bastante de motivación, mucha motivación. Pero también está dentro del mercado, porque si uno ve eh también tenemos que ser realistas porque un administrativo que tiene cuarto medio, no puede aspirar por las condiciones que hay actualmente en el país a ganar más, ¿cachay? O sea, si a mí me contrataron como bodeguero en la maestría, ¿cierto? Y a mí me dicen sabe que yo soy bodeguero y Ud. va a ganar 500 lucas y cada cierto tiempo usted va a ganar 700 mil pesos cierto, no pretendas que si no vas a ser otra pega diferente, a esa se te pague más, porque la motivación tiene que venir del lado también con una acción tuya. Yo creo que por ahí va el tema, porque si a mí me contratan pa barrer esta pieza y me pagan 10 pesos por hora, yo voy a tener que empezar a limpiar el vidrio cierto, limpiar la ventanita, limpiar esto, para poder exigir que se me pague más, o que por lo menos tenga otro tipo de motivaciones, pero si no haces eso lo veo difícil, lo veo sumamente difícil.

E: ¿Y el compromiso con la labor social que tienen ustedes o esta rentabilidad social tu vez que eso está permeado en los trabajadores?

R: Como a ver ahí como que no te entendí muy bien

E: ¿Ese tema del de la rentabilidad social, la que opera el MOP?

R: Es que a ver no si te entendí bien, pero te voy a responder lo que yo creo, la vocación de servicio público también se perdió, yo en lo personal yo como Y Y, mi familia siempre ha sido de vocación de servicio público, mi mamá fue profesora en uno de los mejores colegios, y en la villa hay muchos niños que aprendieron a leer y escribir porque mi mamá les enseñó y no se le pagaba, y eso es una vocación de servicio público, mi mamá habla inglés, francés, ¿cierto? Y ella cuando cualquier vecino llevaba a su niño para que le enseñaran mi mamá lo hacía. Yo te puedo mostrar varios casos, porque hay varios que ya tienen mi edad, eso es vocación de servicio público. Cuál es la vocación de servicio público, si hay un terremoto que es lo que hago yo un terremoto? En el año 2010 partí yo al trabajo, cierto? Porque yo era encargada nacional de combustible en ese momento, eso es vocación de servicio público, y yo creo que la primera pregunta que hay que hacer en en una persona cuando está postulando al servicio público es preguntarle: ¿usted tiene

vocación de servicio público? ¿Sabe lo que es la vocación de servicio público? Porque muchos ahí dicen, no que aquí que allá, entonces váyase al área privada po.

E: ¿Y porque crees tú que permanecen contratados con Ministerio y no buscan una opción en el mundo privado?

R: La verdad como dijo el ministro de Pinochet, pan duro pero seguro. Como el ministro de obras públicas como se llamaba este viejo que era re malo... jajaja porque eso dijo, pan duro pero seguro. Porque mira, yo te digo, mi hija postuló, ella fue mamá soltera, entonces ella quería entrar al ministerio, yo le dije tú tienes que concursar como todos los terrícolas, ella se preparó y todo, pero ella se dio cuenta... porque ella trabajaba en una panadería y en la panadería trabajaba de las 7 a las 3 de la tarde, el viejo era malo, ¿de las 7 a las 3 de la tarde tu no podías tener el celular ahí, cierto? Y a ella le cuesta un mundo levantarse temprano, llegaba y era como la esclavitud po, por lo que me contaba ella, una niñita que tenía todo en su casa llegar ahí, entonces ahora está en el ministerio y ella ve la diferencia, la gente que ha trabajado en la empresa privada ve la diferencia, ¿Porque la empresa privada el viejo no te va a aguantar que tu estés 2 horas ahí con el celular, cierto? Eh chuta si quiere sabe que yo lo atiendo, porque también tenemos que ser sumamente francos, la administración pública es 40% trabajo y un 60% no y te lo dice una socialista y todo, pero un 60% no y es terrible lo que estoy diciendo, pero es así y si tú lo llevas al diario vivir, uno lo observa po.

E: Eso pensando en el diario vivir esa ponderación que haces tú esos porcentajes lo ves en tu equipo o tu equipo trabaja más que eso...

R: Bueno yo lo veo, en mi equipo, es distinto porque mi equipo es medible, mi equipo es medible, nosotros medimos por ej., tenemos valores por ej., si el viejo estuvo detenido, si el viejo llevo la pala llena, si gastó hartó combustible. En el caso mío, mi gestión es medible, pero las otras unidades, muchas de esas unidades no es medible po, y entonces... y claro yo hago un informe mensual, de todas las unidades que hay es la única unidad que hace un informe mensual, de cuanto es el gasto, las horas, que donde estuvo, que hizo, que aquí, que allá y eso para mí, el que está arriba debiese exigiárselo a todas las demás unidades po, pero como yo no estoy ni ahí, yo tampoco me caliento la cabeza y no lo hago, pero eso yo lo veo dentro, dentro del recinto donde yo trabajo. Entonces yo que les digo a los muchachos, oye puede llegar un weon perro, porque

puede ser así, puede llegar un weon perro y va a quedar la media caga aquí po, va a hacer un estudio y va a llegar a las conclusiones de lo que te estoy diciendo, y va a ser terrible, porque tiene un drama social cierto, que una persona quede sin trabajo y puede pasar po, si puede pasar. Llegan ingenieros, todos los años, cuando hay gobierno nuevo llegan ingenieros comerciales, que este que aquí, que allá y puede ser medibles, entonces, por eso te vuelvo a insistir esto pasa por, por cada uno, por lo que quiera hacer cada uno y que es lo que uno quiere.

E: Y pensando en esto o relacionándolo con lo medible, ustedes tienen instalados evaluaciones de desempeño individuales, colectivas...

R: Pero las evaluaciones de desempeño son un chiste, yo que una vez calificué a un caballero que trabaja muy bien, que hace muy bien su trabajo, pero la relación con los demás es malísima, entonces se ponen a hablar todos los mecánicos conmigo y me contaron una situación que pasó, y cuando yo lo calificué, decía ahí la relación con sus pares, yo le puse un 3 y puta... pero quedó la escoba po, me llamaron hasta del centro, que como era posible que yo le pusiera un 3, no me quiso firmar la calificación, cierto, yo le puse en todo lo demás buena nota pero en esa, porque yo tenía un antecedente. ¿Qué pasó? Que el gallo se empezó a portarse realmente bien y no tuve más problemas, cachay? Entendió, no cierto? no en un 100%, pero por lo menos va a tener una relación más, no se po, más cordial con los demás, pero yo creo que he sido la única que ha colocado un 3 po, porque también es un tema no se po, como de amistad cachay, así como, ah! pero jefa! como me va a poner un 5 po! Puta si llegay no se po, si te dije que hicieras esta pega, y no la hiciste weon, y te lo anoté y te dije una, dos, tres, como te voy a poner un 7, si me estay desobedeciendo... Ahora, yo te estoy diciendo, mira sabí que este trabajo está malo, te falta esto, no eres acucioso, y ahí dice es acucioso en su trabajo, entonces son cosas que uno tiene que... pero la administración pública, el tema de las calificaciones es un chiste, si es verdad, si tu preguntay, es un mero gasto de papel, de tiempo, porque dijéramos si a él le ponen un 7 y le van a subir el sueldo, puta fantástico, pero no va a ser así, no.

E: No hay ninguna consecuencia entonces con la evaluación de desempeño...

R: Es que consecuencia en el sentido de que, si tú tienes por dos periodos bajo un 4, eh te pueden despedir, pero yo creo que en el ministerio nadie tiene un 4, cachay, o sea pa

que tengay un 3 es porque tenis que ser así (se tapa un ojo de la cara), así pero malo, ¿malo malo, malo, cachay? No, no, por lo menos que yo conozca que le hayan puesto un 4 no, nadie. Y pa aumentar el sueldo no, no sirve.

E: ¿Y ustedes tienen alta rotación de personal ahí en el ministerio o no? En tu departamento

R: No, porque en los dos últimos años todos los fondos, antiguamente los fondos los manejaba cada ministerio, cada entidad pública, estos dos últimos años si es que no es más, todos sus fondos pasaron a Hacienda, entonces son ellos los que manejan esas platas, antiguamente si tú le caíai bien al director por ej., tú te recibías sacabas un título, ya podías subir de grado, ahora no, estamos amarrados al ministerio de hacienda. Ellos son los que dicen, ya se van a contratar tal persona y tiene que haber un concurso público cierto, tiene que dar una prueba, tiene que hacer una prueba técnica, prueba psicológica, tiene que pasar varios, varias etapas, entrevista personal, pero los fondos dependen ahora del ministerio de hacienda, no de nosotros, entonces más complicado está el tema.

E: Ya, ¿y qué tipo de reconocimiento no monetario eh crees tú que podría implementarse para los trabajadores del Subdepartamento de maestranza?

R: Reconocimiento... puede ser por ej., lo que ahora último se han hecho, antes de... por la pandemia era, no se po, cuando había un cumpleaños, cierto, asistíamos todos, eh no se po, teníamos que asistir por el asunto de lo que más recuerdo de mi unidad es que recibimos un reconocimiento del subsecretario, cierto, donde hubo galardones, se hizo un cóctel, pero no veo que de manera podemos hacer un reconocimiento porque también hay un tema de por ej., Un paseo, ponte tú, muchos de los viejos que son mayores les complica salir también de sus casas, entonces es súper complicado, hay un tema generacional también, ha llegado mucha gente joven y la gente joven es individualista, cachay entonces, la la la persona que está ahí, el compadre que está ahí al lado, puede estar muriéndose y la persona le da lo mismo. Antiguamente las generaciones más antiguas eran como más de cómo, más de camaradería, ahora no, ahora los jóvenes están por allá los viejos están allá y puta ojalá se vaya este viejo, porque así son po, yo los he escuchado, puta un viejo lleva 40 años y puta ojalá se vaya este viejo, que está por las puras y así dicen y... no es chiste, uno se ríe, pero hasta yo me pongo a pensar yo tengo 46 años y digo chucha y deben decir ahí está la vieja q... del bulldozer jajajaja!.

Pero es un tema de que también es difícil reunirlos po cachay, es como ya, porque la música no es la misma, cierto, los temas son distintos, porque te vuelvo a decir, no hay un tema de camaradería, entonces todos están, estamos metidos en el celular, cierto, yo creo que los viejos ahora también están en la misma cierto, han dicho como, ya si no me pescan, me meto en el celu, porque ahora todos los viejos tienen celular entonces, entonces están todos como como decirte, puta ahora todos en la oficina hablando por WhatsApp po, oye esto y no sé qué, oye ya está bien, pero es un cambio que tenemos que asumirlo

E: Claro y pensando en esto mismo de las generaciones distintas que tienen en rangos etarios eh como lo haces tú para coordinar el trabajo con ellos, tienes reuniones, ¿trabajan planifican metas en conjunto?

R: Nosotros tenemos una reunión mensual, después de la pandemia esa reunión se suspendió, yo a ellos los cito todos los primer día hábil de cada mes, ya, entonces llegan todos y ellos me entregan su, ahora es un tema, porque ahora uno también tiene que hacer el trabajo de trabajadora social, porque los viejos trabajan 20 días solos, entonces lo único que quieren es hablar po, hablar, hablar, entonces, yo los escucho cachay, ellos me cuentan sus problemas, de la familia, de aquí, eso igual es una opción mía también, yo podría decir: Que me interesa a mi cachay? Pero van una vez al mes, ahora ellos por ej., me llaman fuera del horario laboral, porque muchos no tienen cobertura dentro del día, entonces me tienen que llamar de 6 y media a 9, bueno ahora está el tema del WhatsApp cierto, eh, tenemos harto contacto, yo pierdo demasiado tiempo en lo que son las llamadas telefónicas, yo creo que del porcentaje de mi tiempo laboral, debe ser casi un 50% todo lo que es llamado telefónico, y si es que no es más, entonces igual la parte administrativa yo me sobrecargo, porque yo que tengo que llegar a la casa, a hacer esa parte, porque, porque en el trabajo estoy hablando por teléfono y no me concentro, estoy haciendo algo no se po, tengo que contestar, entonces hago la opción, de esa pega hacerla en la casa, para no equivocarme cierto, para no desconcentrarme, pero al menos con ellos yo interactuó bastante, o sea demasiado diría yo...

E: Ya. ¿Y ahí tú me dices que no son solo conversaciones de tipo laboral?

R: No po, no po, por darte un ej., bueno esto está grabado pero de ahí tú lo podi editar, (se deja fuera problema personal contado del estudio por razones de

privacidad)...entonces a raíz de ese problema, se equivoca en la bitácora, está nervioso, porque está fuera de su casa, entonces eh, está en una bomba de tiempo, y es un tema que tengo que conversar con B y tengo que conversar con la asistente social del Ministerio, yo creo la próxima semana para ver que está pasando en su casa, porque también me da un poco de temor que el viejo por ej., vaya y se quite la vida en la faena, como yo lo veo en el estado que se encuentra en un estado de un estrés cierto, entonces esas cosas yo no le puedo decir, sabe que caballero usted no me puede decir nada, yo no puedo po, menos, no, no me veo en esa onda yo po cachay, y lo escuché y lo escuché y trato de conversar con él, lo llamo, le digo oye W, como estay? qué pasa con esto? trato de tener ese contacto con él, son temas que son delicados, que tampoco le puedo contar a toda la gente porque es un tema delicado.

E. Exacto.

R: Ahora, yo te lo cuento a ti porque como tu deci que esto no va a ser... pero es un tema complicado y así muchos de ellos. Hay uno por ej., (se deja fuera problema personal del estudio)...Entonces yo le dije que se trataran el tema porque habían llegado hasta los golpes, entonces son cosas que, claro yo podría decir, no, sabi qué? yo no las voy a ver. Pero yo también entiendo que ellos están 10 15 días afuera, y tú no sabi que cresta está pasando en tu casa, y tu estay así po, estay así todo el rato, bueno gracias a dios porque yo soy creyente, pero ahora están bien. Pero es un proceso largo po y estoy constantemente consultando, preguntándole a él diciéndole, él se ponía celoso porque su Sra. trabaja con puras mujeres y te juray y yo que trabajo con puros hombres, entonces ponte tú, también le digo: tu tenis que pensar más allá po cachay, tenis que pensar más allá, que ella no es de tu propiedad, cierto, que hay un tema nacional y de Latinoamérica de la violencia contra las mujeres y a nivel mundial, porque eso también pasa entonces todos los días. Y me costó convencerlo y eso que es un cabro joven, yo creo que es el cabro más joven que tenemos en la Unidad y que estuvo separado, entonces esas cosas que quizá yo no tendría por qué participar, pero yo igual las hago, porque también entiendo si llega a pasar algo, me voy a sentir responsable y me va a llegar igual ósea no administrativamente pero moralmente igual me va a llegar, cachay? Pero eso más o menos, y no, tienen harto, uuffff! (se deja fuera problema personal contado del estudio por razones de privacidad)... entonces ahí hay que hacer algo, con el tiempo uno se ríe, ahí nosotros en la misma unidad nos reímos, oye a ver esto y lo otro y lo tiran a la talla pero si

tú lo ves es dramático po, porque todos los días muere una mujer, entonces son cosas que puta igual de repente a mí me afectan, te digo, yo, puta, irán a matar a este weon o no lo irán a matar, tengo que sacarlo de ahí como sea, tengo que sacarlo y estoy así po, y esas cosas son de repente complicadas sobre todo cuando uno trabaja en terreno.

E: Y esta contención emocional que tú le das a los trabajadores eh es apoyada de alguna manera en el departamento., ¿hay alguien que se haga cargo para poder ayudarte con eso?

R: No, no, porque una, porque ellos de repente lo encuentran un tema confidencial, entonces yo también tengo que tener la autorización de ellos por ej., con lo de este caballero, yo tengo que decirle a él mira tengo esta opción, vamos a hablar con la asistente social cierto, pero el que tiene que tomar la decisión de hacer eso eres tú, yo no te puedo pescar de la manito cierto, eres tú, yo te estoy dando las opciones que pueden haber, y que tampoco se transforme en un comentario ahí dentro de nuestro circulo porque eso también podría ser terrible po.

E: Entonces existe donde eh el trabajador voluntariamente pueda asistir y hagan alguna contención

R.: si, si hay, donde tienen que hablar con la asistente social ponte tú y ella, bueno en este caso yo tendría que enviarlo donde B, si él quiere ir donde B, cierto, y de ahí B, canaliza el tema con la gente del centro, con el psicólogo, pero ese es un tema una decisión que tiene que tomar él. Ahora si yo lo veo deprimido, o muy abrumado la decisión la voy a tener que tomar yo, porque voy a tener que decirle Ud. no puede ir a terreno en esas condiciones, cierto. Entonces tienen que venir a trabajar, venir a marcar aquí porque yo no puedo mandarte en esas condiciones, entonces en ese sentido yo igual los voy monitoreando, pero igual es un desgaste po, un desgaste emocional de tiempo, de todo po.

E: Mmm... ¿Y ustedes a través de la labor que realizan se vieron afectados por el estallido social y la Pandemia para realizar los trabajos o eso no no les afecto?

R: No porque los trabajos que ellos hacen, es súper solo, son individuales, entonces no hay problemas de que tengan relación con otra gente, ellos se suben a su máquina, trabajan y después se van a alojar a donde no se, po a una casa de huéspedes, en el

carromato, cierto, en alguna parte donde le estén dando pensión, pero no tienen mayor, eh, contacto con otra gente, entonces en ese sentido, nosotros como Unidad no nos hemos visto afectados, ni en el terreno, ni en el trabajo...

E: ¿Ya y se vieron afectados por ej., en las reuniones de coordinación que ustedes tienen programadas?

R: Si, nos hemos visto afectados, sobre todo yo, porque muchos de ellos escriben muy mal, entonces cuando yo reviso las bitácoras, tengo que estar adivinando, aparte que, que ya estoy media ciega, no ciega, pero ya uno con los años vas perdiendo la visión y uno dice, que wea puso este weon aquí ajajajaja cachay, en cambio cuando ellos van a verme estamos en la oficina, yo ahí descifro, yo ahí les digo, oye mira ven pa acá, que pasó aquí, porque no trabajaste este día, no, es que jefa lo que pasa es blablá, cachay? Pero tener esa interacción por WhatsApp, puta por mi hacía una reunión, porque puta yo tengo que llenar un documento cierto, que ingresar datos, y si me equivoco, los de más arriba oye porque te equivocaste, porque ellos piensan que es súper fácil, pero a muchos de ellos les cuesta el lápiz, entonces pucha, como operadores son al 100%, pero pa escribir es complicado po...

E: ¿Y con qué frecuencia te estas reuniendo tú con ellos o no estas teniendo este tipo de reuniones?

L: Mira yo voy a terreno, yo por ej., hoy día me reuní con uno, tuve que ir a una comunidad, a ver que llevaron una máquina, igual hubo también un problema porque la gente de la comunidad no quería que entrara la máquina, entonces perdí todo el día en eso po. Y ahí conversé con dos operadores cierto, en terreno, los que están en la zona central por ej., hay muchos que viven en Maipú, yo vivo en Maipú, entonces ellos por ej., dos de ellos me dice oiga jefa, yo el viernes puedo pasar a su casa a dejarle la documentación? si po, ellos van a mi casa cachay, hay un tema como más familiar en ese sentido, no tengo problemas de entregar mi casa para una revisión de las bitácoras cierto, después se las llevan. Eh en Arica tengo un jefe de allá, que me manda la documentación, entonces yo converso con ellos, y trato de ver de qué manera yo recepciono el tema, y trato de tener contacto con ellos, pero por lo menos una vez a la semana, o una vez cada dos semanas, tener ese contacto con ellos.

E: Y tú le sueles entregar alguna responsabilidad que les permita ser a lo mejor mas autónomo a tu equipo, para resolver problemas o enfrentar algún conflicto

R: Claro, por ej., muchos de ellos, sobre todo cuando tenemos inconvenientes con la comunidad, hay muchos que por su carácter tienen muy buena llegada, entonces para mi ese no es problema, porque nosotros les llamamos... Él... había un viejito antiguamente que se llamaba Luis Zarate, que le decíamos el perro Zarate, porque le decíamos el perro? Porque el viejo tú lo dejabay, lo podiai dejar en la antártica, y el sobrevivía cachay y así como, entonces muchos de ellos eh, tienen ese carácter, como para sobrevivir en condiciones paupérrimas, así como ya malas, malas, malas... entonces ellos igual salen adelante, como por ej., no se po, eh... buscan su alojamiento, cierto, buscan donde almorzar, muchos de ellos tienen carrmatos y llegan hasta almorzar al carrmato, hoy día Don Cristian I la otra vez que yo vine a verlo aquí en Chillan hizo unas lentejas, se demoró media hora, una lentejas exquisitas jajá! Yo almorcé igual, entonces en ese sentido eh el Vialino, el Vialino, en general es muy de, es muy de terreno, no se po tú llegay a una cuadrilla, en cualquier región, y los viejos pasai dos lucas y te comis el medio almuerzo, cachay, entonces ellos ya tienen, ellos andan con su cocinilla, siempre andan preparados pa pa andar en terreno. Ellos si tú tienes la ocasión de conocer a mi grupo de trabajo, el grupo que yo trabajo es súper interesante el trabajo que ellos hacen y y donde ellos andan, son lugares que son inhóspitos, así que yo creo que ni, aunque me hubiese sacado el loto, yo conocería los lugares que conozco. Te digo, entonces en ese sentido, ellos ya están y por eso es tan importante cuando llega uno nuevo, tiene que pasar por lo menos de un año acompañado de otro operador...

E: Mmm

R: no puede estar antes porque es muy difícil, difícil una porque están sin cobertura, te puede pasar un ataque de algo, cierto, eh, de repente en una semana y solo, entonces no en ese sentido, bueno ahora el perfil que yo busco siempre, es de una persona que sea huraña, una persona que sea poco sociable, pero tampoco podis contratar una persona que necesite estar con más gente po, es como no po, su perfil tiene que ser así medio solitario.

E: Ya

R: siempre me fijo en en que tiene que ser aperrado, ahora nosotros ahora con todo lo que ha avanzado la tecnología, y todas esas cosas tratamos, no tratamos si no que la gente de las regiones los van a ver cada día por medio, les llevan agua, cosas que son mínimas, cosa que antiguamente no se hacía, o que era como ah ya, el viejo está ahí, entonces todas esas cosas, ya se ha avanzado en ese tema, que tampoco ahí yo creo que hay un reconocimiento, porque yo creo que ahí es como un deber de nosotros como entregarles, no se po, el agua que son cosas que no se po, que antiguamente no se tomaban como, no se po, se tomaba como un lujo, hay como llevarle agua, ahora es como un derecho y está bien yo lo encuentro súper, todo lo que sea avanzar y que ellos estén cómodos para mi fantástico.

E. Súper bien. ¿Y tú crees que desde el alto mando o de las personas que dirigen el ministerio, eh está ese reconocimiento de esa labor sacrificada de estos operadores de Bulldozer?

R: yo creo que sí, pero también hay un desconocimiento de la labor, porque yo creo que muy pocas personas y en general las autoridades de Chile, sabe de este tipo de trabajos, y lo que implica realizar este tipo de faenas, porque muchos dicen, ah, si estos viejos ganan viáticos, sí, pero hay que ponerle para estar 20 días afuera trabajando al lado del rio, como dicen, es peor que vivir bajo un puente, porque ahí sí que hace frio, o ahí sí que hace calor, eh, de repente pasar hambre o frio, eh, no se po, distintos y mucha gente no lo sabe y yo lo veo, porque a mí la gente que me conoce, ni se imagina que hay este tipo de trabajos, como que no los dimensiona, o en la nieve o cuando se murieron los militares ahí en Antuco te acuerdas?

E: Si

R: También fueron 2 bulldocistas que despejaron ahí que salió hasta en los diarios, en los cortafuegos, muchas cosas que de repente la gente no lo sabe, yo creo que eh, es desconocimiento, no es porque no se quiera reconocer, si no que hay un tema de desconocimiento, y lo otro que cuando cambian de gobierno, llega mucha gente nueva, entonces madurar ese, lo que hacen la gente de terreno, yo creo que pasan los 4 años y ya chao adiós, y vuelven otros y así, entonces es como difícil que se digiera esto, que lo logren como palpar lo que realmente es, como que lo ven así como ah ya, pero de ahí a a tener tamos hablando de no tanto de operadores de bulldozer, si no de motos, de zonas

extremas por ej., en pascua lama, en lo que es todo el desierto allá, hay unas cuadrillas que hacen unos trabajos espectaculares, un trabajo demasiado bonito, pero eso yo creo que el 95% de la población en Chile no tiene idea, no tiene idea de lo que se hace, entonces yo creo que si no se sabe no se puede reconocer.

E: Mm si, si entiendo, cuando tú me conversabas me hablabas de que estabas en una actividad bastante masculinizada, ¿Para, para tu labor para tu jefatura o el tiempo que tu llevas en el ministerio que me podrías contar de eso?

R: Terrible, porque yo cuando llegué a la jefatura de la unidad de Bulldozer estaba otro jefe que era amigo mío y me dijo mientras yo sea jefe tu no vas a escalar (interferencia), imagínate que tu amigo, tu amigo tu jefe te diga eso, pero lo impactante que fue para mí, llegar a una labor, que iba a ser a cargo de una de las unidades donde está la maquinaria más grande del ministerio, y donde los viejos ganan más plata, que para mí era sumamente importante, y rico po, que yo creo que profesionalmente para mí era puta fantástico, pero que él y otros ingenieros más hablaran pestes de mí, que no, que no se la va a poder, el compromiso, va a hacer puras weas, claro que me impactó po, claro que me dolió po, claro que me costó salir de ese tema de, pero también pensé o me quedo aquí yo esperando que me den, o tengo que ponerme, que no me importe y después yo lo tiraba a la talla cachay, yo lo tiraba a la talla y ya, pero como te digo yo igual empecé a avanzar, ahora si tú me preguntay a mí me gustaría ser la jefa de la maestranza, porque yo llevo 22 años ahí le tengo cariño, cachay, pero también lo veo como súper lejano, y yo digo puta, yo no tengo pituto político, no tengo familiares de plata, cierto, porque Chile es así lamentablemente, es así, mas encima soy mujer y estoy vieja po weon jajajajaj! estoy cagá por todos lados jajá! Por eso te digo, claro, pero si tú me preguntay, y yo siempre lo he dicho, y se lo he dicho a mi jefe, y se lo he dicho al otro jefe, a mí me encantaría ser jefa de maestranza y es una cosa que tengo que decirla, no por un tema que me de envidia tu cargo, si no porque a mí me gusta, le he tomado un cariño, por ej. para mi maestranza, yo llego a maestranza y hay algunos que dicen: Ay! pero como te va a gustar. A mí me gusta, me gusta la maquinaria, ir a interactuar con la gente, me gusta ir a las reuniones de los dirigentes, me río, a mí me invitan todos los años, cuando hacen su congreso, a mí me invitan, yo voy, eh, estoy en las comisiones de compras, pero porque a mí me gusta, porque como que a mí ya eso es como parte de mí, ahora, puede estar bien o puede estar mal po cachay depende la persona, de repente, a veces me dicen es que tu

rallay la papa con la maestranza jajajjaa! Pero yo siempre lo he dicho y a todos, oye si, a mí me encantaría ser jefa de la maestranza, pero también tengo que ser aterrizada, digo yo, no tengo un familiar, o no tengo plata, como te puedo decir puta ya estoy vieja cachay y seria también un golpe pa mucha gente, bueno yo digo todavía me quedan 14 años, tengo que esperar, en una de esas jajajajajaj...

E: Tú me contabas que tienes 19 trabajadores a cargo, ¿ellos son sólo hombres?

R: Puros hombres

E: ¿Y tú crees que labores o para algunas labores de las que ellos desarrollan la pudieran hacer mujeres?

R: Siiiiii, mira no es por despreciar su pega, pero puta, es que yo a veces a mí me da risa, porque yo escucho a los hombres, hablan de los autos y la maquinaria y la wea, pero de repente, yo me pongo a ver qué es lo que están hablando, y no es nada así como del otro planeta jajá! o sea por ej., no se cambio de zapata, cuando yo escuché el termino, es cambiar unos pernos, sacar los pernos, sacar la cadena, y claro ahora yo estoy familiarizada con el tema , pero siiii demás, demás buu siiii, una mujer podría podría hacer eso y mucho más, y yo creo que la mujer es más detallista, o quizá igual no más no se si más o menos, pero si, están muy capacitadas para para ser operadoras, lo que pasa es que hay un tema social y machista también po cachay, o sea yo creo que en el ministerio no hay operadoras, no hay, no hay, pero es como el tema de manejar un automóvil, yo por ej., yo manejo pero muchas amigas mías no manejan, entonces mis amigas dicen, disculpando el compromiso de esto, no pero es que este weon maneja po, así como el marido, no es que el maneja y uno les pregunta y es como, no es que yo no puedo, que yo no sé pero es porque ya viene algo aquí en su cabeza (señala el cerebro) y dicen: si no puedo. Cachay, entonces es lo mismo con la maquinaria, así como que, que te hablan así como que fuera de otro planeta y yo los miro y digo no jajajjaa!

E: No es nada del otro mundo como para que una mujer no lo pueda hacer

R: No nada, noo, ahora lo que sí, te tiene que gustar, te tiene que gustar yo creo que siendo hombre o mujer, te tiene que gustar el tema, cachay, como hay hombres que cocinan fantástico, y es porque les gusta, acá es lo mismo, si te gusta la maquinaria, y a mí me gusta, todo lo que es la administración pública el el redactar un documento, me

fascina eso de la redacción, porque eso es lo otro, algunos tienen flojera hasta pa redactar po jajá! Así como que yo veo los correos y es como, también también me he adaptado al cambio, la ortografía pa mí, es no se po, antiguamente las faltas de ortográfica era por lo menos en mi casa, una falta de ortografía era como grave grave po, grave así como, pero ahora si mi hija pone ola sin el h, como que ya no existe la h, el allá con y, a mi mi hija me dice es que le ponis color po jajaja...

E: Ya...

R: Entonces son cosas que, perame, son cosas que, que uno tiene que ir como se llama, disculpa, lo que pasa es que uno también tiene que irse adaptando porque antiguamente las faltas de ortografía, no, pero ahora, ya es, a mí me gusta que los correos queden bien redactados y ponerle su, que el weon que va a leer esto lo entienda po, porque a mí me llegan correos que no entiendo po, pero ya también entiendo que a nadie le gusta eso, que a nadie le gusta eso jajaja, entonces me ha costao pero ya al final, ya entendí y así pero bueno, ya pu E.

E: Te agradezco la entrevista, ojalá que nosotros podamos conocer a lo mejor de más cerca ...

R: Si po mira, si quieres cuando haya una reunión con operadores de Bulldozer una vez que pase esta Pandemia, dile a B que te lleve, sería interesante que conocieras, te vuelvo a decir el trabajo en terreno es muy especializado, muy técnico, es muy bonito y hay un desconocimiento total de la labor que se hace, yo creo que por ahí el reconocimiento debiese partir por ahí, porque las autoridades implementen y den a conocer, y tengamos un poco de Marketing ese sería un buen reconocimiento.

E: Claro, reconocer el trabajo bien hecho finalmente, y realzar la labor y los esfuerzos y el sacrificio porque, saliéndome del libreto de la entrevista, se me ocurre que solo se preocupan de las personas que solo van a colocar la cintita, en algún momento cuando hay que inaugurar alguna obra o camino un encauce o la labor que desempeñen.

R: Si po, ya po E, cuídate que estés bien.

E: Que te vaya muy bien cuídate, chao chao.



FOCUS GROUP.  
EL RECONOCIMIENTO LABORAL.

Focus Group sobre el Reconocimiento Laboral en el Subdepartamento de Maestranza. MOP.

SEBASTIÁN CONTRERAS - BEATRIZ SEGURA

## **Focus Group: El reconocimiento Laboral.**

### **Información General:**

Lugar: Vía Google Meet.

Cantidad: 10 participantes.

Sesión: 1.

Duración: 90 minutos.

Participantes: **Cargos sin responsabilidad jerárquica.**

- Técnicos Mecánicos
- Asistentes Administrativos
- Asistentes Técnicos
- Ingenieros mecánicos
- Conductores de Vehículo Liviano

**Objetivo:** Identificar la existencia del reconocimiento laboral como herramienta de gestión en el Subdepto de Maestranza y las prácticas de liderazgos.

### **Previo a Focus.**

- a) Solicitud de Permiso Laboral para realización de Focus Group.
- b) Envío de invitaciones vía correo electrónico a participantes.
- c) Consentimiento informado a participantes.

### **Datos e información sesión.**

- a) Apuntes entrevistador:

### **Datos sobre los participantes:**

Entrevistador: Entrevistador.

Observador participante: B.

**Entrevistados:**

R: 35 años, masculino.

Ba: 25 años, femenino.

Br: 33 años, masculino.

J: 30 años, femenino.

D: 42 años masculino.

Á: 37 años, masculino.

C: 55 años, masculino.

K: 40 años, femenino.

P: 58 años, femenino.

b) Fecha y duración de la sesión

Martes 01 de diciembre, duración sesión 1 hora 27 minutos.

c) Información del desarrollo de la sesión, actitud y comportamiento de los participantes hacia el moderador y la sesión en sí.

**I.Sesión Focus Group.**

a) Presentación.

1- Explicación Introductoria sobre el Proyecto.

Presentación (Señalar Magister, Propósito del estudio, encuadre, duración, preguntas, levantar la mano para hablar, consideraciones del silencio y el respeto hacia la palabra del otro)

Consentimiento sobre grabación de focus (confidencialidad, no revelación de información, netamente académico, etc.)

b) Actividades.

## 1. Ronda de Preguntas.

### Preguntas Guías.

#### o **Dimensión Reconocimiento Percibido Individual.**

- ✓ ¿Han recibido usted reconocimiento en los últimos 6 meses?
- ✓ ¿Ha sido positivo o negativo?
- ✓ ¿Quién les brindó el reconocimiento?
- ✓ ¿De qué manera?:
  - Verbal – Privado o Público
  - Escrito- Anotación de Mérito o Demerito
  - Otros (cumpleaños, tarjetas, etc.)

#### o **Dimensión Reconocimiento Percibido Grupal.**

- ✓ ¿Han recibido reconocimiento como equipo de trabajo?
- ✓ ¿Qué tan satisfechos se encuentran en relación a sus compañeros de trabajo?

#### o **Dimensión Reconocimiento Percibido Organizacional.**

- ✓ ¿Considera que para la organización el reconocimiento es significativo?
- ✓ ¿Quién debiera realizar el reconocimiento?
- ✓ ¿Se ha reconocido a los trabajadores por su trabajo durante la situación del estallido social y Pandemia?
- ✓ ¿Qué comportamiento o actividades ustedes creen que deberían ser reconocidas
- ✓ ¿A través de qué herramientas o incentivo no monetario debieran ser reconocidos?
- ✓ ¿Qué tipo de reconocimiento no monetario apreciaría más?

Ejemplos:

- Comentario Positivo

- Anotación de Mérito
- Reconocimiento Semanal
- Ser supervisor por un día
- (Beneficios Caja los Andes)
- Oportunidad de conocimiento de otras áreas de trabajo
- Café de reconocimiento
- Salida una hora antes
- Asistencia a reunión de alta gerencia
- Carta a la familia

o **Dimensión Liderazgo Percibido.**

- ✓ ¿Qué tan satisfechos se encuentran con el reconocimiento de sus jefaturas?
- ✓ ¿Las jefaturas brindan retroalimentación del trabajo?

2. Cierre.

- a) Espacio para dudas o consultas.
- b) Palabras de cierre y agradecimiento.

## Focus Group Subdepartamento de Maestranza.

Inicio de entrevista grupal y grabación.

-Encuadre.

Entrevistador: Bueno somos compañeros con B, estamos estudiando en la Universidad de Chile en el MGPYDO, estamos ya en el último año y estamos preparando nuestro proyecto de grado y con B conversamos y decidimos llevar adelante el estudio y generar la tesis en el Subdepartamento de Maestranza de donde ustedes forman parte. Como bien les dijo B nosotros vamos a grabar esta entrevista, este Focus solo para fines académicos, no vamos a utilizar en ningún caso sus nombres, ni opiniones que vayan a perjudicar en algún momento su estabilidad laboral, es todo lo contrario nosotros lo que queremos acá con este estudio es poder generar alguna propuesta que podamos implementar en el MOP en el Subdepartamento de Maestranza y tiene que ver en relación al reconocimiento laboral y el Liderazgo.

Entonces para partir me gustaría que ustedes en forma individual a través del chat o si lo quieren verbalizar acá aperturando sus micrófonos me pudieran o nos pudieran contar que es lo que entienden ustedes por reconocimiento laboral.

Ba: Que se reconozca el esfuerzo del trabajo de los que llevan años o no o las ideas que se dan que se dé un reconocimiento, aquí igual dan como se llama, anotaciones de mérito, que ese es como el reconocimiento laboral que se ve aquí en el Ministerio, una carta, un informe, pero igual yo creo que debería ser más amplio porque eso te beneficia en las calificaciones pero siempre creo que queda ahí no más po, como que se hizo una matriz también para la subida de los grados, pero igual queda ahí no más po, es como bien difícil ir subiendo, no se eso creo yo no sé qué opinan los demás.

R: Si, respecto a lo que dice la Ba, eh, yo concuerdo cuando se habla de del reconocimiento en cuanto a a la labor que uno hace o realiza, pero el tema por ej., de la matriz, yo creo que hay hubo un retroceso con respecto del reconocimiento, porque al final uno trabaja por plata, si para que andamos con cosas, si bien por ej., en mi caso personal, a mí me gusta mi pega, me gusta lo que hago, pero cuando tú observas que yo no llevo tanto cantidad de años, mal que mal igual son 12 años, pero por ej., si tú entras con un grado en el servicio, es fome que llegue una persona con un año, o que venga

recién entrando y que él entre con mejor grado que tú, o sea, no desmereciendo la labor que hace, siempre lo he dicho, no desmerezco la labor que hacen, pero por ej., hay colegas que llevan muchos más años que yo, que llevan 30 años en el mismo grado, entonces yo creo que el servicio debiera priorizar en cuanto a los años de servicio que llevan las personas que es paralelo con las anotaciones de mérito y junto con las calificaciones, eso.

P: bueno yo soy la más antigua del grupo, yo llevo 33 años en el servicio, 33 años y con suerte he tenido anotaciones de mérito, pero no necesariamente por participación en lo que yo hago, porque las únicas anotaciones de mérito que yo tuve o he tenido en mi vida laboral fueron por haber participado en el Censo, ya, o sea una cosa nada que ver con lo que uno realmente hace todos los días, ahora yo pienso, que para poder tener un reconocimiento a una, la reconocen por la función que realiza, por el trabajo que hacemos de calidad, ya, si es con dedicación, ya, tratando de cometer no sé, los menos errores, porque cuando uno comete errores, es una cadena que está, todo en proceso, entonces en base a eso, yo tuve suerte, porque estuve trabajando en una unidad que era finanzas y, ahí mi jefatura por ej., en esa época, si ella se preocupaba mucho más de lo que uno hacía, más allá de la convivencia éramos amigos, nos juntábamos igual, que se yo, para compartir, pero el trabajo era trabajo, o sea tu recibías tu reconocimiento, pero también si uno se equivocaba o cometía un error te lo hacían ver, entonces eso sucedía cuando yo estaba trabajando en el centro, y bueno acá cuando volví a maestranza, a maquinarias, eh, prácticamente si la persona que era como jefe en ese momento, reconoció y valoró lo que yo hice en esa... en esa oficina, y en su momento igual fui reconocida, reconocida por lo que yo hago, por mi esfuerzo por mi labor, aquí no estamos contando la cantidad de años, que no se reconocen, porque al final igual uno hace amistades, pero de lo de uno, lo laboral, si fui reconocida hasta hacen 3 años atrás... Ahora, la cosa es diferente, o sea para que me den una anotación de mérito, o sea la anotación de mérito es por el esfuerzo que hace cada persona según la vocación que uno le dedica al trabajo, si es cierto no se R trabaja por lucas si de acuerdo, uno trabaja porque obviamente te pagan por hacer tu trabajo, pero la idea es hacerlo bien, cometer los menos errores posibles, porque así uno la reconoce la jefatura, la jefatura difícilmente te va a decir: oye mira te voy a nombrar una anotación de mérito, si más arriba no te la reconocen. Ahí queda y eso de que afecte las calificaciones, no va solamente en esa parte, de las anotaciones de mérito, te reconocen otras cosas.

C: Yo, yo discrepo un poco...

P: Si, estamos diciendo de acuerdo a mi experiencia.

C: Si aquí cada uno tiene su propia experiencia, pero hasta donde yo puedo ver acá en el Ministerio por lo menos en maestranza, no hay ningún tipo de reconocimiento (interferencia). Lo que decía yo, es que acá por lo menos en maestranza no hay ningún tipo de reconocimiento en términos de hacer tu trabajo bien o hacer tu trabajo mal, eh, ya sea si lo haces bien, nadie te va a recompensar en términos económicos, porque uno trabaja como dice R, uno trabaja por plata, no es porque, por las bolitas de dulces o las gracias, por muy bien que hagas tu trabajo no vas a tener un ascenso, o no vas a tener un reconocimiento económico, eh, por muy bien que lo hagas ahora, si lo haces mal lo que más te puede pasar por lo menos lo que yo me he dado cuenta, lo que más te puede pasar, es que te cambien de área o te cambien de labores.

Ba: O que te pongan una anotación de mérito.

C: Las anotaciones de mérito quedan ahí, y las ves cuando tú tienes un problema en temas de algún, algún problema me refiero, a precisamente que te hayas metido en algún condoro, en algún tete, y te hagan un sumario, ahí si se se, te, te valorizan las anotaciones de mérito y las de demerito, cachay, entonces no veo que haya algún tipo de reconocimiento. Por lo menos en maestranza, hay gente que ha hecho muy bien su trabajo durante mucho tiempo, y solo ha sido reconocido por el tiempo, y me refiero a que a que si corresponde un bienio se le va a reconocer el bienio y si alguien determina que merece un par de grados, y eso tiene que venir de muy arriba, te van a dar un par de grados, pero no va a ser mucho más que eso, o sea no porque estés 20 años trabajando y hagas súper bien tu trabajo se te va a reconocer en términos de grado, o algo que nos beneficie económicamente, a algún tipo de reconocimiento en términos de jefaturas, porque no te van a dar alguna jefatura si no tienes algún tipo de título, o sea si no tienen algún título de ingeniería, va a ser muy difícil que te den un cargo.

Ba: pero igual te discrepo ahí po, porque C igual hay jefaturas que que, no tienen el cargo de ingeniero y están a cargo de algunas unidades pongamos por ej. al Cr, ponte tú el Cr no es ingeniero, es técnico solamente, sin ánimo de tirarlo para abajo ni para arriba, si no hablando del tema de tener algún cargo para jefatura.

C: ¿Y cuál es su reconocimiento?

Ba: Por eso, a eso voy por al reconocimiento.

C: el Cr tiene la jefatura de taller, pero sigue ganando las mismas 250 o 300 lucas.

B: Eso, eso.

C: Pero yo estoy hablando de lucas no del puesto.

Ba: Por eso, por eso es muy malo que haya alguien con un tema de jefatura, siendo que el cómo no tiene la ingeniería se le paga el grado 19, por lo mismo, porque no tiene ingeniería entonces también es como, tiene más pega, y ahí depende de él si acepta esas condiciones, por eso encuentro que está malo, desde más arriba, de la persona que puso esa persona a cargo, o sea él estuvo de acuerdo de decir ya soy jefatura voy a recibir las mismas lucas, ya es decisión de él más que nada, pero lo ideal sería que alguien que esta como jefatura, fuera con el cargo correspondiente y con las lucas correspondientes cachay.

C: Pero por supuesto, que eso debería ser.

Ba: Eso debería hacerse po, cachay porque igual el Cr lleva un montón de tiempo diciendo que con los que trabaja ganan el mismo grado 19 que su jefatura, entonces ahí se contradice el C, porque es una responsabilidad grande. pero igual es decisión de él.

C: No teniendo el cargo ni el pago que se corresponde...

Ba: Eso po, eso po y hablando de la cuestión de que de lo que estamos hablando del tema principal de que se le vean los títulos y los esfuerzos de cada persona como tú estay diciendo, aquí en maestranza no se ve po y aparte...

C: No...

Ba: y aparte que uno como dice la Sra. P uno puede trabajar 20 años y la anotación de mérito que sacas, ya las buenas calificaciones, pero como dijo R uno trabaja por plata, entonces es algo que no sirve, y la matriz como dijo R retrocede todo, porque ahora piden muchas más cosas es más complicado aún subir el grado cachay.

Entrevistador: Ba... eh Á quiere decirnos algo, levantó la mano ahí...

Á: Eh sí, yo he de cierto modo estoy de acuerdo con Ba, lo que dice ella que finalmente acá, si tu no tenís un título no hay ninguna posibilidad de que te reconozcan económicamente, al menos por más jefatura que tengas, por más personal a cargo que estis, finalmente no es nada, y no lo digo solamente por el caso de Cr yo sé de varios casos más, que tienen jefaturas en otros lados, donde no se le reconoce la jefatura, no basta solamente con que te pongan un título en el escritorio que diga jefe de maquinarias o jefe de lo que sea, si no te lo reconocen.

C: Económicamente hablando

Á: Económicamente hablando, yo, no me sirve a mi tener 20 diplomas o anotaciones de mérito ahí colgadas en la pared, si no gano más lucas, yo no vengo a trabajar por felicitaciones.

C: Claro.

Entrevistador: ¿Y pensando eso mismo que dice Á, ustedes creen que el reconocimiento solo debería asociarse a una recompensa económica o hay algún reconocimiento que tenga el carácter de simbólico que a uno como trabajador le haga sentido para motivarse en el trabajo?

Ba: es que lo que pasa que podría ser algo simbólico si igual se han hecho casos de como felicitar a una persona pongamos no se po a todas las mujeres se les ha hecho a veces diploma ponte tu pongamos hartas cosas pero si no te suben las lucas como todos dicen, uno trabaja por lucas por porque lo que pasa es que uno dijo no me basta con tener 20 diplomas, 30 años, 20 años y no me suben las lucas porque aquí hay gente que trabaja hace 20 años con el grado 19 cachay y gente que sabe lo que hace en su trabajo y ese es el tema y ahora que salió la matriz nos cagaron a todos por así decirlo

C: mm si...

P: ¿Hay un tema disculpen, puedo?

B: ¿Vamos a hacer primero que todos respondan la pregunta y luego vamos a dar paso a más opiniones les tinca? K, qué opinas tú?

K: Tenía en silencio el micrófono ja!... miren bueno, yo ya voy a cumplir 3 años y la verdad es que te da miedo por las experiencias que se cuentan, o sea que llevan tantos años trabajando, y estás con el mismo grado, o sea a mi expectativas a futuro, no me dan po, voy a estar toda la vida aquí y voy a hacer lo mismo, aunque me saque la mugre trabajando, sea responsable cachay, me voy a quedar ahí po, o sea tendría que estudiar para que se me pague un poco mejor, o también po no sé po, las anotaciones de mérito eh, yo la verdad, no tengo idea si en este tiempo he tenido una, no lo sé eh, no sé, es como eso, el miedo al futuro, o sea que es lo que tengo que hacer para poder tener un grado.

C: Yo te doy uno o yo te doy una anotación de mérito jajá!

K: Una carita feliz.

P: ¿Puedo decir algo?

B: sigamos con los que no han hablado

Entrevistador: D, no nos ha dado su opinión...

D: Ya yo, disculpen por no participar mucho, estaba recién llegando, eh, respecto del tema de las anotaciones de mérito, considero que quizá es una figura que podría de cierta manera incentivar a que la carrera funcionaria se vaya desempeñando de mejor manera, pero si bien también reconozco, que también no sirve en algún aporte económico como la subida de grado de los funcionarios, pero también reconozco que no lo veo como la única forma de reconocimiento, ni también noto que quizá falta que se le dé la posibilidad de reconocer que hay personas que quizá trabajan en puestos que no son profesionales pero tienen un conocimiento que es bastante fuerte y pueden aportar un montón respecto a esto por ej., está la filosofía de vuelta que es la filosofía que cuando tú analizas los casos... por ej., de Japón o de otros países eh, los empleados suelen aportar de 6 a 7 ideas en promedio en un año, para la empresa para mejorar, si bien en el servicio tienen como un concepto de buen entorno, pero pero de cierta manera es la empresa es quien intenta fomentar que el empleado se involucre en cumplimiento definidos, y eso que es tan necesario ahora, yo llevo recién un año, no lo he visto tanto en la maestranza, o sea no he visto que se le dé el papel más principal a ciertas personas, y quizá hay buenas ideas

que se están perdiendo, justamente porque no tienen ese reconocimiento, digo yo, no monetarios, pero que no existe desde dónde yo lo veo.

B: Buena idea.

P: Eso es lo que me está pasando a mí por ej. Yo ¿Puedo opinar?

Entrevistador: Si.

P: Eh mira, lo que pasa es que yo tengo mucha experiencia en el servicio y en lo que es finanzas, siempre he trabajado en presupuestos, pero resulta que si tú tienes la experiencia, tu haz trabajado tanto años y tu das tu aporte y esa persona no la toma, si no como que le voy a quitar el puesto, o a lo mejor o no sé, si me vea que los conocimientos no me los voy a llevar a la tumba, uno va traspasando la información, va traspasando los conocimientos y experiencias, para que los demás vayan aprendiendo y vayan mejorando, de hecho nada es perfecto, pero uno siempre confía en eso, pero como que sea así como que uno, no se po te estay metiendo en lo que no corresponde, siendo que eso no se po ha sido toda mi vida, desde que yo llevo el tema, cachay, eso ha sido todo mi trabajo, entonces al final bueno, que te queda hacer, ok, si decimos que no te aceptan eso, perfecto, tu haces caso al costado... imagínate es más, a mí no sé 3 o 4 años seguidos cerrando año, ellos saben lo que es cerrar fin de año en maestranza en Maquinarias, 4 años, por esos 4 años seguidos, por que me toco estar prácticamente sola por todo el cierre lo que significa cierre de cajas, cierre de compras, todo lo que significa, FIAR, cerrar todo, y lo único que recibí fueron felicitaciones de Don M, felicitaciones y sería y de Don Fernando también, porque él le convenía que todo se cerrara como corresponde, entonces bien, felicitaciones, pero jamás me pusieron una anotación de mérito por haber cerrado, y haberme preocupado de cerrar el año como corresponde, o sea felicitaciones y listo sería...

D: Claro, pero bueno yo, justamente con lo que dice la Sra. P ese es como uno de los pecados capitales que tiene la gestión de empresas en Latinoamérica, que no aprovechan el recurso humano que tiene ahí disponible, que tiene conocimiento, que tienen de repente la disponibilidad, pero no lo aprovechan, es por eso justamente que nos vamos quedando atrás en ese tema.

P: Uno sabe, ya con todo...

D: Es que es independiente de aquí, si uno va a otro país Argentina igual va a pasar lo mismo.

B: Muchas gracias, vamos a seguir con J si esta por ahí...

J: Aquí estoy, bueno, y yo actualmente igual estoy trabajando en el área de finanzas, eh yo creo que a todos nos ha tocado pagar el noviciado, también me tocó estar sola en un cierre de año, donde nos tocaba irnos a las 9 de la noche para poder dejar todo ok, como corresponde, eh, yo por lo menos puedo decir lo contrario, yo si tuve anotación de mérito por parte de Don M junto a todo el grupo que había trabajado ese año, en ese caso la jefatura se fue por un tema de licencia médica, y me tocó estar sola con una jefatura que no veía directamente el área, pero igual tuve el apoyo externo, aunque mi jefatura estaba con licencia, para poder lograr lo que se logró, que se compró mucha maquinaria por lo bajo se compraron ese año 90 camionetas, como 30 bulldozer y así, un sinfín de cosas, donde había que ordenar legajos, donde otras áreas apoyaron, no sé si Ba se recuerda que ya, me ayudaba a ordenar legajos, porque yo estaba sola, pero si fue reconocido en ese caso, tengo la parte contraria, pero tampoco sirve de mucho tener una anotación de mérito, como ahora cambiaron el tema para subir el grado y todo eso, como bien dicen mis compañeros, si no tienes un título o algo así, no se pueden postular a mayores grados, no se puede en este caso escalar, uno queda ahí, aunque tenga mayores conocimientos, que se vayan adquiriendo dentro de los años en el servicio, esa es mi opinión.

B: Perfecto

Entrevistador: Gracias J, nos faltaría Br

Br: Si gracias, yo estaba escuchando a todos y todos tienen mucha razón en los distintos temas de vista, es un tema complicado el tema del reconocimiento, porque es prácticamente nulo, en el tiempo que llevo acá no he visto un reconocimiento adicional monetario digámoslo así, y el tema de los grados es sumamente complejo, y ustedes que llevan muchos más años en el servicio lo saben, pero es bueno el reconocimiento, ya sea en algo que la jefatura directa a uno le pueda decir, oye estas habiendo bien la pega o lo estás haciendo mal, o reconocer cuando se están haciendo bien los trabajos, y obviamente si se pudiese tener un incentivo monetario adicional por los trabajos que se encuentren que están bien cursados sería lo ideal, desconozco si esa parte se podrá

hacer, pero creo que el reconocimiento es súper importante echar una mano ahí y ver qué es lo que se puede mejorar, porque entiendo que la matriz es súper compleja para todos, en el tema subir el tema de los grados y respecto a lo que hablaban sobre sacar el mayor provecho de las personas, aún cuanto a los cargos que se están desempeñando cada uno, efectivamente hay muchas personas que tienen que tienen muchas más capacidades en un punto o alguna actividad, que puedan servir más de apoyo en otras unidades o se pueden ir encajando de mejor manera para todo funcionar mejor, eso es tomando la opiniones de todos y creo se debe mejorar la capacidad de reconocimiento a cada uno de los colaboradores.

Entrevistador: gracias Br, R había levantado la mano y después continuamos contigo P.

R: Si en virtud de la función misma por ej., que cumplimos yo creo que hablando del reconocimiento propiamente tal, yo creo que lo más reflejado que he visto en todos estos años que llevo, es haber participado en 3 emergencias nacionales, 1 primero el terremoto, 2, el aluvión allá en Caldera, Chañaral, y 3, en los incendios... entonces por ej., ahí tú tienes una voz autorizada por ej., de todas las personas que a quiénes tu prestas el servicio. Y ahí están todos detrás de nosotros, los que trabajan en administración, en finanzas, en todo, entonces cuando la gente te dice o te agradece por la gestión que estay haciendo, por el trabajo, ahí se te va todo, por ejemplo el tema de las lucas, si no que lo único que quieres es ayudar y ese reconocimiento, yo creo para los que trabajamos en terreno, es superior a todos los demás, pero ese es invisible, porque la jefatura no lo ve cachay, por ej., estuvimos en los incendios, estuvimos 16 días algunos, otros un poco menos, o un poco más, o sea no se reconoce, o sea si bien llega un carta un video del presidente hablando de forma general, dando agradecimiento, pero lo que uno más recoge de estas situaciones, es el reconocimiento de las personas en cuanto tú lo que pueden aportar, en todo lo que estoy haciendo, desarrollando en base a la necesidad del momento y con eso uno queda pagado, cerrando todo el circulo que estamos hablando en cuanto a reconocimiento, porque aquí hemos hablado de la pega no más, pero del resto de cuando se trabaja, y ahí se conjuga todo completo, de todas las funciones que hay en maestranza, de los administrativos, como los de terreno, porque se trabaja en cadena, si nosotros no tenemos el apoyo de la administración, difícilmente vamos a poder hacer el trabajo en terreno, así que como es esa otra parte añadida de los reconocimiento, de las

personas a quienes uno prácticamente está diseñado a a trabajar, nosotros estamos al servicio de las personas.

P: Servicio público se llama eso.

Entrevistador: gracias R, P...

P: Mira eh, del reconocimiento bueno, es como todos, topamos en los mismo, pero ahí hay un tema, el servicio público nunca te ha dado ni lo dará el reconocimiento de manera económica, es un servicio público, se supone que si uno está trabajando, está trabajando por vocación de servicio, ya, entonces es muy difícil que te reconozcan, a no ser que tengas no se po, una jefatura o seas pariente o amigo de tu jefatura, porque eso se ha dado los últimos años, que si no eres conocido o si no eres pariente de, no te van a reconocer nada y así sucede, hay mucha gente que no se merece estar en grados altos, sin embargo, están ahí porque es amigo de o es pituto de, el famoso pituto, cuando aquí lo que debería priorizar es la carrera funcionaria, porque eso es lo que a ti te da valor por lo que tú haces lo que realmente reconoce lo que tú haces, el esfuerzo que tú haces, no sacai nada con que tú o a ti te digan: mira, sabes, te voy a dar una anotación de mérito porque realmente pucha te esforzaste e hiciste hasta lo imposible por algo. Pero ahí queda, entonces yo creo que y esto también a nivel dirigencia, todo lo que estaban pidiendo, quedó ahí, la carrera funcionaria, antiguamente se subía por carrera funcionaria, la persona ascendía, ahora como también hay un problema, de haber, de grado, de contrata y a planta, supuestamente los que llevamos años en el servicio como en el caso mío, yo debería hace rato estar en la planta, pero como la planta es tan pequeño, lo que realmente el servicio público se ha ido aumentando gracias a los pitutos po, ha habido gente que ha entrado gracias a pitutos, que esto que lo otro, que aquí, que allá y resulta que se han ido expandiendo las áreas y a medida que más gente entra menos posibilidades tiene la gente, sobre todo la que tiene más carrera funcionaria de subir, te fijas, entonces hay postulaciones, hay concursos públicos, pero los concursos públicos son solamente para cumplir tramites, pero ya los demás ya está, ya debería estar todo listo, ya cuando la persona la tienen hasta elegida, los que van a subir el cargo y hay gente que a veces asume cargos y no tiene idea tampoco, no quiere aprender, no ponen el esmero por aprender, entonces ahí también hay una falla del servicio de las personas que están eligiendo, a lo mejor yo estoy hablando a nivel macro a nivel ministerial, porque yo te digo en varios casos del servicio, todo el servicio pasa lo mismo, y todos pasan por

lo mismo, entonces yo creo que ahí lo que deberían priorizar, para que uno realmente se sienta reconocido y que la jefatura se te reconozca es la carrera funcionaria, es lo que yo creo que debiera ser y eso jamás se ha respetado, jamás se ha respetado.

Entrevistador: Bueno gracias P, ahora para avanzar con las preguntas que nosotros preparamos, eh, me gustaría saber pensando en el reconocimiento laboral pero ya que tanga que ver con un ámbito más simbólico, si ustedes han recibido en los últimos 6 meses algún tipo de reconocimiento por parte de sus jefaturas, su jefatura directa y para eso a lo mejor podríamos ordenarnos un poquitito y ahí en la barra de la sesión está la posibilidad de levantar la mano para que le demos un poco más de estructura a la entrevista. Así que esa es la pregunta, si en los últimos 6 meses desde su jefatura directa han tenido algún tipo de reconocimiento.

C: No, o sea a lo más unas gracias, se agradece igual, que te den las gracias, por alguna gestión bien hecha, o o por algo que no te corresponde hacer y qué hiciste igual, eh, es valorable que te den las gracias, pero algún tipo de reconocimiento extra que te den, no sé, o de alguna anotación, un reconocimiento económico no nada, por lo menos de mi parte, absolutamente nada.

Entrevistador: Ok, gracias C. Á también levantó la mano.

Á: Si, eh, 5 años trabajando igual y en los 5 años jamás me han subido el sueldo, estoy en el mismo grado en el que estaba y más allá de eso o sea nada, o sea lo que están obligados legalmente no más, los bonos y eso, pero aparte de eso nada cero reconocimientos.

B: Gracias Á, D había levantado la mano

D: Con respecto al reconocimiento, eh, la jefatura que yo tengo en realidad me reconoce bastantes cosas, no si yo igual llevo un año, entonces quizá es más fácil, como caballito de carrera, entonces si me reconocen constantemente en varias cosas y en ese sentido igual me ha incentivado a ir tratando de superar aún más cambios de los que que ya he planteado, e igual a mí se me hace interesante por lo menos por ahora el trabajo y eso igual me aliviana la carga, o sea, cuando te reconocen sabes que no son lucas las que te dan, pero igual te aliviana un poco el peso de haber pasado por un estrés innecesario,

porque uno de repente se mete pegas porque uno mismo se inventó una pega, y eso si se me ha reconocido verbalmente, claro no monetariamente

Entrevistador. Gracias D. P...

P: No, yo hace a ver... si estamos considerando 6 meses, no, cero posibilidades, porque hemos estado en pandemia ja jajá!, a pesar de que igual uno hace su pega, sus cosas, pero no, de mi jefatura directa menos, porque no tiene idea lo que hago, así que mi jefatura directa va del departamento de maquinarias, así que menos, ni siquiera podría decir si me reconoce o no porque jamás me ha escrito un correo para saber cómo estoy.

Ba: Pero eso ya es mala organización de tu jefatura, así como de maquinarias como estay diciendo tú, y ahí hay un tema de ustedes que tendrían que hablarse porque si a Ud. Sra. P le molesta el tema, debería haber alguna reunión, porque Ud. dice que tiene muchas buenas ideas po, y yo me imagino que deben ser ciertas al 100 por ciento, que tiene ideas porque lleva muchos años en el servicio y en lo que hace

D: Si en general la P tiene súper buenas ideas.

Br: Si tiene buenas ideas.

D: Yo he participado en varias reuniones con ella y es verdad.

Br: Y tiene buenas ideas, lo malo es que como dice usted, lo que es la jefatura de allá más arriba allá, de maquinarias o el jefe de maestranza.

P: Esa es mi jefatura directa.

Br: Si po directa.

P: Es mi jefatura directa, todo lo que está ingresado en mi hoja de vida es de mi jefatura directa, ahora en la maestranza hay un solo jefe. Para que ustedes sepan que es Don J, los demás, son encargados y un supervisor. No hay jefatura directa, hay solamente encargados, hay una sola jefatura directa y obviamente el que debería ser mi jefatura directa acá es el Am, pero jamás he sido reconocida o por algo de que yo he aportado.

Br: ¿Alguna idea buena o cosas así?

P: más que una idea o idea, si no que cosas que han pasado, aportes que he hecho, pero de reconocimiento no, no.

Ba: Eso está mal po, esa es la idea de este focus me imagino yo, que se haga como un plan o alguna idea como ustedes dicen o lo que están estudiando me imagino yo po, que lo que estamos hablando cada uno de nosotros o especialmente lo que le pasa a la Sra. P por ej., que no vuelva a ocurrir po, o que se haga algo, que se tenga que hacer algo administrativamente bien hecha como lo que estudia la B o estudia tú compañero.

Entrevistador: Es la idea Ba.

P: Lo que es maestranza bueno si pasa eso...

Ba: Maestranza está muy desordenado, encuentro yo que esta desordenado, porque la cabeza, si la cabeza está mal, obviamente que lo demás va a estar mal.

P: Exacto y el problema es que también salieron en conversación de grados, les voy a decir que el departamento de Maquinarias siempre ha sido un ingeniero Civil.

Ba: Si po también

P: Ahora es un ejecución, y no es por desmerecer, pero eso le baja bastante el perfil a lo que es maquinarias y a maestranza, independiente de todo lo que se realice allí, al bajarle el perfil ya Don M lo mira de otra forma, el subdirector lo mira de otra forma, a una persona que tal tiene un peso más grande que puede...

B: Exigir más?

P: Puedes presionar más, pero cuando hay menos, cuando te degradan por una categoría ya las cosas las tomas ahí no más por eso que...

Ba: Que maestranza la dejan ahí...

P: Exacto...

B: gracias chiquillos vamos a dar la palabra a R que levantó la mano hace rato, vamos R.

R: Si, a ver con respecto a los 6 meses, de los 6 meses que consultan, concuerdo plenamente con lo que dice P, en el sentido de que no estamos presentes, el tema está

que por ej., no se po estos 9 meses que llevo acá en casa, creo que se organizó en una ocasión una llamada a todos, creo que fue grupal, de todos los que están acá creo que solamente el D estaba o no me acuerdo bien pero...

D: estaba la B parece...

R: Pero de la jefatura directa, y nadie más po, entonces no hay preocupación, de cómo estay, como está tu familia, yo, yo gracias a Dios, no tengo ningún problema sentimental, no tengo ese rollo en lo psicológico, en ese sentido, pero, pero hay colegas míos que sí lo son po, entonces yo me comunico con ellos, yo les envié mensajes a mis colegas, como están, que sé que son gruñones, y todo lo que ustedes quieran, al final igual convivimos igual cachay y yo les mando un WhatsApp, no se po, al operador, no sé, esta semana y les estoy preguntando como están, como les ha ido cachay, bueno para levantar un poquito el ánimo, pero respecto de la jefatura propiamente tal, no ha habido ninguna preocupación, entonces ahí tu observas realmente si te están reconociendo la labor que cumpliste durante Pandemia, que hemos estado llevando cachay, dentro de los 9 meses, yo creo que a ver esa reunión cuanto duró, una media hora, pero no alcanzo a durar una hora, entonces hay una falta, una falta también de empatía, respecto a la situación que estamos viviendo como país, como mundial pero también... Vialidad siempre se ha caracterizado como familia, yo vengo de experiencias como mi papa con 50 años de servicio, entonces claro, yo entiendo de donde viene el tema de la familia Vialina, cachay ,de la responsabilidad, de la preocupación por el colega, y eso no lo he visto durante estos últimos 6 meses, gracias.

Entrevistador: Gracias R. D había levantado la mano.

D: No, se me había quedado levantada.

Entrevistador: ¿K, J, Á?

K: Si yo había levantado la mano, pero me había perdido con lo otro. En mi caso, eh, bueno en este tiempo trabajando acá desde la casa eh, ha sido... claro uno espera que su grupo de trabajo sea confiable, que llame, esa es mi opinión, pero por ejemplo yo normalmente soy felicitada por lo que hago constantemente, y ahora te puedo nombrar a la persona te puedo decir que Y si me felicita, yo sé que no algo monetario por todo lo que he hecho o me he sacado la mugre trabajando, tengo hijos, estoy enferma, trabajo en el

hogar, me saco la mugre, pero la verdad es que constantemente soy felicitada por mi logro, entregar mi trabajo como corresponde, eh, no sé, tampoco estoy esperando que me vaya a llamar Don M, porque, es como no se po, como me va llamar para felicitarme, pero creo que eh debería, si, eh, mira, independiente que tengamos un jefe que es Don J nosotros también estamos a cargo de varias jefaturas, se supone ellos son los encargados de nosotros, incluso hay muchos departamentos que sus jefaturas, hablamos de jefaturas no tienen buen, no tienen contacto, porque se caen mal, porque no sé qué cuestión, también yo creo que ahí, va primero arreglar varios puntos para tener un buen, una buena cordialidad, en primer lugar po, más que nada eso.

Entrevistador: Br, Á, J, algún comentario sobre la pregunta ¿En los últimos 6 meses han recibido algún reconocimiento de su jefatura?

Á: No, yo como te dije delante, desde que estamos en modo pandemia....

J: Yo, por mi parte en lo que me desempeño si o si he tenido que estar yendo a la oficina y he estado apoyando otras áreas que no me corresponden a mí, claro si se sienten las gracias o los apoyos de las otras unidades, por lo que uno le da ánimo en ese sentido, pero un reconocimiento más allá obviamente no. Claro en este caso nosotros tenemos como jefatura directa como maquinaria a Am, si él a uno la ve en el centro siempre le agradece la gestión porque sabe que venimos de Cerrillos y siempre está como agradeciendo la empatía que uno tiene o la capacidad de poder hacer gestiones que están afuera de nuestro rango, así que por esa razón igual se agradecen las gracias o que reconozcan que uno igual se esfuerza a pesar de no estar apoyando directamente a mi unidad, si no a otras unidades mientras uno lo pueda hacer. Esa es mi humilde opinión.

Entrevistador: Gracias J, ¿Br?

Br: Sí, en lo personal en los últimos 6 meses, sí he tenido felicitaciones, por correo y de forma verbal, pero sería importante que para todos mis colegas también sea el mismo trato para con distintos trabajos. No siempre esperar una ocasión especial en cuanto a una actividad puntual para una felicitación, sino que constantemente se estuviera internamente cada unidad haciendo evaluaciones pequeñas, rápidas, de si uno lo está haciendo bien, lo está haciendo mal, oye vai bien te felicito, o no, sabí que enfócate más en parte X que ahí estas un poco débil, confirmar con los encargados de cada área. Eso a lo mejor ayudaría como a la parte un poco interpersonal de cada unidad, para poder ir

trabajando con mayor empatía, un mejor ambiente laboral al equipo... no sé po, todas esas cosas que puedan contribuir a todos como funcionarios.

Entrevistador: Gracias Br. Y otra pregunta, pensando en el equipo de trabajo del que Uds. forman parte y llevando el reconocimiento no solo a lo individual, ¿Desde su jefatura tienen un reconocimiento al trabajo del equipo?

B: En mi caso la B es mi jefa, y siempre me está agradeciendo a mí y a la Claudia, las funciones que hacemos las tres, más allá de la jefatura directa que es Don J como dice la Sra. P que es la cabeza, no mucho, porque estamos en contacto, pero no es tanto, así como que diga gracias, algunas veces sí, no siempre, con la B no hay drama, en mi caso.

Entrevistador: Gracias Ba.

Á: Yo voy a hablar por acá de Peaje, nada, Juan no me ha felicitado, nunca a nadie y Alejandro que es mi jefe directo, tampoco, es como que haga lo que tenga que hacer y ...

P: Es parte de tu función...

Á: Es que no es parte de mi función, llegar más allá y realizar trabajos que no son los que están en mi cargo.

P: No, es que no es con el fin de, si no que cuando a uno le dicen, disculpa que interrumpa, cuando te dicen, estás haciendo un trabajo, están haciendo una función y después te dice a no también tienes que estar disponible para otro tipo, en apoyo.

Á: Eso es real.

P: Y eso en apoyo significa que estas cumpliendo con lo que se está pidiendo.

Á: Pero por ejemplo mi brazo derecho, que es un caso particular, mi compañero que es eléctrico, mi compañero que es el que realiza la función y que está contratado como eléctrico, él no está, está con licencia, lleva 9 o 10 meses con licencia y yo tengo que hacer su pega y la mía.

P: ¡Claro!,...eso pasa en el servicio público, así pasa!!!

Ba: Bueno en mi caso, no P en mi caso, cuando yo estaba de secretaria de Don J y estaba de estafeta, que me pidieron el favor de ser estafeta, y me pidieron varios meses y

a mí ni me... no me, ¿cómo se llama? ¿No tenía ningún drama en hacerlo y algunas veces me pedía ser secretaria de Am, reemplazando a la Ka en el centro y hacía tres cosas y bueno igual Don ... Me decía, gracias por venir y se me agradecía o Don J me decía, gracias por estar haciendo la pega de estafeta, porque al principio era unos meses y después tenía que esperar que llegara una persona que se contratara de estafeta, que fue hace poco, que fue recién incluso después de ser secretaria de Don J, me cambiaron para la unidad de RRHH, seguí siendo estafeta y ahí estábamos solas con la B, lo bueno es que llegó la C y nos ha ayudado hartito, pero pasó más de un año, y sí se me agradeció hartito, pero son palabras. Bueno yo lo hago por no tener ningún drama, yo lo hice por voluntad y aparte por tener vocación también, y ahí uno va aprendiendo, porque a mí me sirvió hartito de aprender, conocí a la gente del centro, conocí como se manejaba la administración en maquinaria, entonces igual para mí fue bueno porque aprendía hartito. En estos tres años que llevo he aprendido hartito así que esa es mi experiencia.

Entrevistador: gracias B, J levantó la mano

J: Bueno yo creo que respecto de lo que decía B en este caso, a todos nos ha tocado hacer algo más allá de la función de la cual estamos contratados, a todos por ejemplo yo igual a veces apoyo a RRHH, ejemplo voy al centro, yo le digo chiquillos voy a ir al centro, necesitan algún documento que llevar, yo lo llevo y como bien dice Ba igual nos sirve como aprendizaje, porque uno conoce otras áreas, porque el Ministerio es enorme, y eso uno lo va atesorando y guardando. Así que yo creo que estamos todos en las mismas a todos se nos piden favores. O en este caso yo por voluntad propia le digo a las chiquillas voy yo al centro, ¿necesitan algo? Y lo hago por voluntad propia no porque me lo estén pidiendo.

Ba: es que así uno va aprendiendo...

J: ¡Claro!!! Y agiliza un poco el tema, porque a veces ellas están con más tareas porque en la unidad de ellas son menos y siempre cuando uno tenga los tiempos libres de hacerlo, se apoya. Eso quería decir.

P: Yo quiero también opinar, con respecto al reconocimiento de las labores como equipo sí, debo decir que sí porque como nosotros hacemos semanalmente reuniones de mantención, de cierto modo, el hecho de participar en la reunión y de aportar si se agradece en grupo, ya, porque se supone que somos trabajo un equipo. Pero sí en lo que

es reuniones, se reconoce la parte participación y las opiniones que uno pueda dar en grupo.

Entrevistador: Gracias P, ¿alguien más que quiera opinar de esa pregunta?

D: Yo, respecto de eso de las felicitaciones, hace como dos semanas atrás se recibió un correo, de parte de Don M que era felicitando respecto de lo que se había logrado con el tema del buldócer en el año, eso obviamente no involucra solamente a producción sino también a parte mantenimiento a P, por haber participado en las reuniones haber aportado, a Br a don P, a C por el tema de las camionetas por tenerlas disponibles a la gente de RRHH, a la gente de transporte, a la gente de taller, por reparar bien los equipos, inspeccionar lo que lo hacen algunas empresas privadas y en ese sentido ese es el último reconocimiento que yo he visto.

P: Claro, reconocimiento pasivo.

D: Justamente, y que pasa a reconocer a muchas de las áreas de lo que es el tema de buldócer, que muchos saben que finalmente todos terminan trabajando en gran parte en ese tema.

Entrevistador: Gracias D, otra pregunta para ir avanzando y ojalá que los demás también puedan ir haciendo sus aportes. ¿Uds. Consideran que para el MOP o para el departamento para el que Uds. Trabajan el reconocimiento es algo importante y significativo? Que es una tarea que las personas que tienen un grado de jefatura lo reconocen y lo ponen en práctica

C: No, no creo, porque al final uno trabaja porque está dedicado a lo que hace no más, ¡porque yo en lo particular no hago mi trabajo para esperar el reconocimiento de alguien y que me diga aahh!!!! Lo hiciste súper bien, ¡No!!!, yo lo hago porque a mí me apasiona, de hecho, yo estudié todo lo que hago yo, y nadie me puede decir si lo hice bien o lo hice mal, lo hice lo mejor posible no más y lo hice según mis conocimientos, pero que espere reconocimiento de alguien porque yo lo vaya a hacer bien, o algún reto porque me equivoqué o me mandé algún condoro, no, yo lo hago porque es mi vocación yo no lo hago por espera que alguien me diga aahhh!!! Sii...palmadita en la espalda, lo hiciste súper bien .... Nooo, yo no lo hago por eso, yo lo hago porque me gusta.

Entrevistador: gracias C,.... P?

P: Yo, a mí también me encanta lo que he hecho durante todos estos años, mi pega, de hecho, te puedo decir tengo vocación de servicio, pero si en el caso del reconocimiento yo considero que debería ser parte reconocerte, y así también como te ayuda a la carrera funcionaria o sea que sea parte de la carrera funcionaria para qué ¿para tú puedas subir de grado o ascender o darte un mejoramiento de acuerdo a los criterios que tenga cada jefatura? Pero debería ser porque esa parte también te motiva, te motiva a saber si lo que estás haciendo está bien, y si estás aportando al servicio además, entonces esa parte independiente que uno haga bien o no, haga bien su pega, esa es una parte de que tu jefe sabe lo que estás haciendo, y sabe que lo que estás haciendo, estás aportando también a otras unidades y estás mejorando, colaborando para mejorar los servicios, debería ser reconocida, debería ser parte, de hecho mira las calificaciones y para que, también existen calificaciones, para qué crees que sirven las calificaciones, para saber tu cómo estás funcionando, como te estás desarrollando en tu labor... con trabajo en equipo, con tu trabajo individual, y los aportes que tú haces al servicio, para que crees tú que las hacen?, para de cierto modo reconocerte y decirte okey, tú te mereces la nota que tienes porque tú has trabajado y te has esforzado para hacer lo que tú haces y es más has aportado, ¿me entiendes?, si no, no existirían calificaciones, ahora, que esas sean reconocidas o no, va a depender de la jefatura, nada más, ¿ te fijas?, es lo que te puedo decir.

Entrevistador: gracias... Á también había levantado la mano.

Á: Sí, mira, yo voy a aportar algo a lo que está diciendo P, en mí caso a mi jefe le gusta que le soben el lomo, por decirlo de alguna manera, incluso yo no llevo tanto tiempo, mis compañeros que llevan 30 años con el mismo grado, creo que así como por iniciativa propia digamos de parte de Juan, no ha existido nunca alguien que le hayan subido un grado, todos han tenido que solicitarlos por otro lado, como decía delante, porque son amigos de.... porque son parientes de....o que conocen a tal por ahí se mueve como lograr beneficio económico, no hay otra manera, que nazca de la jefatura no lo recuerdo yo que alguien lo haya mencionado.

P: Disculpa, eso a nivel de servicio público, te estoy hablando de todo el servicio público es igual, funcionan igual, porque trabajamos en base a un esquema.

Á: Yo no entiendo eso, pero si es por la otra jefatura suba de grado, me imagino....

P: Ahora eso no debería ser ambiguo, debería ser objetivo, la jefatura debería ser objetiva para que todo esto funcionara como debería ser, pero lamentablemente hay casos y casos.

Á: Estamos de acuerdo en eso, hay casos y casos yo puedo hablar de lo que no conozco y no conozco ningún caso que la jefatura haya decidido subir algún grado por iniciativa propia digamos.

P: Nooo, ni yo tampoco, en los años que llevo tampoco, o sea sería mal agradecida, sí debo reconocer que cuando estuve trabajando en mi antigua... en el nivel central sí, mi jefa reconocía lo que uno hacía, pero yo te digo, yo llegué con el grado 26 para que Uds. sepan y era obrero transitorio, costó un año para que me contrataran y llegué al grado 21, no 22, para que me subieran al grado 21 pasaron 5 años y así 5 años más y así hasta que llegó la alegría y la alegría ahí se perdió.

Entrevistador: Gracias P, R estaba levantando la mano...

R: Sí, yo creo que siempre es bueno que igual se reconozca de parte de la jefatura el tema, muchas veces eso no llega, no llega a las bases, a nosotros, si bien hay conversaciones personales de repente con la jefatura directa, como lo decía delante, en el minuto cuando estás ahí sí, pero hoy día que está en esta situación después por ejemplo, después de 9 meses, al final uno ve que no está esa consideración, que uno esperaría, si lo tiene el reconocimiento entre colegas, que yo he recibido llamados de colegas, por ejemplo de mecánicos, pucha que haces falta, te echamos de menos y eso también es un estímulo para nosotros, o sea no poder no estar por esta cuestión y recibir un llamado de tus colegas o un mensaje de texto eso también te motiva, entonces eso te da a entender que también no es malo lo que has hecho hasta ahora, porque eso te va como calificando y en cuanto a las calificaciones respecto de lo que hablaba también Patty dentro del grupo que nosotros tenemos lo encuentro bastante ambiguo, porque resulta que de repente te hacen las calificaciones y te dicen y te dicen más encima que no te pueden colocar la nota 7 o antiguamente, porque no es coherente a lo que... siempre tiene que ser un poco más bajo, entonces te baja porque no corresponde poner un 7 y eso está determinado por la jefatura que está más arriba, entonces al final dices ¿cómo? Si tú estás haciendo bien tu pega y consideras tú que todo lo que estás haciendo está correcto,

¿por qué no te van a poner la nota que corresponde y te bajan la nota porque corresponde a lo que le están solicitando al jefe directo? Entonces por eso digo yo, que es un poco ambigua esa parte, porque se portan mal o también tienen yayas por ejemplo y las notas son todos por igual parejas.

Ba: pero, las calificaciones ahora cambiaron, viste que ahora las calificaciones se basan en está muy bueno, bueno y malo, está catalogado por esos implementos, ahora ya no es con nota, por lo mismo me imagino yo que se cambió el tema, entonces después de eso se saca como un promedio automáticamente el sistema lo saca, por lo mismo que decías tú porque algunas jefaturas decían que no podían poner 7 porque era algo como... por lo que explicaste tú, pero ahora las calificaciones se basan en bueno y así...

R: El tema está en que la calificación es de la misma forma, no puedes llegar a tener una calificación de excelencia, porque no le permite el sistema porque viene la orden de arriba...

P: ¿Puedo decir algo?

Entrevistador: Sí P dale.

P: Con respecto a lo que estábamos conversando a las calificaciones, sí en cierto modo son ambiguas, o sea son relativas porque existe una norma de la autoridad que dice, aahh es que la persona no puede ser perfecta, el servicio a mí me ha demostrado durante los años que, no es que sea perfecta, si no que la persona que aprende tiene experiencia, por lo tanto conoce cómo funciona el servicio, conoce como se trabaja, tiene conocimientos de todo tipo de actividades que se hacen en ese tipo de servicio, entonces lo que debería calificarse es eso, solamente lo que tú realizas como función, reconocerte eso, para que eso también te ayude al tema de los grados, porque esto va amarrado a la subida o mejoramiento, pero yo te voy a contar una anécdota, disculpa que me alargue pero, voy a contar una anécdota, a mí una vez me dijeron: mira, sabes que no te puedo poner el 7 porque en realidad no te corresponde. Y yo le dije a esa persona que estaba a cargo de las calificaciones: Dame una buena razón de ¿por qué yo no me merezco el 7? ¡¡Entonces me dijo es que la jefatura..., no!! Dame una buena razón tú, donde está escrito que no puedes colocar 7, donde dice el estatuto administrativo en las cuales te dice ahí que tú puedes ser calificado de acuerdo al criterio de tu jefatura, perfecto, si tú jefatura valora lo que tú has hecho durante un periodo de 1 año cierto, 1 año de calendario, valora

lo que tú has hecho y que has sido excelente de acuerdo a lo que tú haces y al aporte que has hecho, por qué no vas a tener el 7?, además, le dije yo, es difícil que a la edad que uno , o sea a los años que uno lleva le dije yo, de repente he tenido 7 y después te bajen, no, dame una buena razón y desde ahí no supo darme una buena respuesta. Le dije mira, yo no voy a aceptar la calificación que tengo, porque voy a usar mi hoja de observaciones, y la utilicé y puse las razones por las cuales no aceptaba mi calificación por esto y esto otro y la mandé. Obviamente hay una junta calificadora que recibe esa hojita y la analiza una por una y recibieron la mía y vieron esto, y después me llegó la calificación por despacho me llegó la calificación y me subieron el 7 porque lo que yo di como razón lo encontraron válido, te fijas? Entonces por eso te digo yo, uno también tiene que tener claro como jefatura, saber lo que la persona hace, el tiempo que le dedica a eso y lo otro ver como se relaciona, la parte objetiva, no porque es amiga de... no sabí, que no le voy a poner mala nota o no lo voy a poner esto, porque pucha se va a enojar, pucha que esto que esto otro, porque ha pasado, hay casos que le bajan la calificación porque siempre le han colocado nota 7, para no hacerse problema y no es así la cosa, todo tiene que ser objetivo, calificar lo que corresponde y en base a eso también tú recibes un reconocimiento en base a tú calificación si fuera objetiva, pero no es objetiva.

Entrevistador: Gracias P.

P: Es lógico, si yo tengo las razones de sobra para decir por qué a mí me están bajando la nota no sé tiene que haber una razón por la cual a mí me bajan la calificación... ya perfecto, yo la acepto y pongo mi hojita de descargo.

Entrevistador: Gracias P y retomando lo que planteó en algún momento R en su última intervención cuando habla él de este tema de la pandemia, ¿Qué contacto tiene con Uds. la jefatura en la forma en la que están haciendo su trabajo? Aparte de R, plantearnos si en este tiempo que están trabajando en su casa la labor que están realizando es reconocida de alguna manera.

P: Mm, no, yo la única vez que supe del jefe directo fue cuando me mandó. yo te digo, cuando empezó esto en abril sería, me mandó las calificaciones del año 2020, no sé la B debe saber, me mandaron unas calificaciones y yo dije ¡bahh!, me van a calificar, si yo no he tenido ninguna reunión de nada, entonces le mandé un correo respondiendo su este, le dije yo okey, pero yo no voy a firmar porque no hemos conversado, entonces me contestó

el correo diciendo que sí, que me iba a llamar por video llamada un día X en abril y esperé ese día X nunca fue hasta el día de hoy. Entonces no sé si mi jefe directo sabe lo que yo estoy haciendo, en lo que estoy trabajando, lo que hacemos en las reuniones yo creo que eso si lo sabe, de las reuniones que hacemos de trabajo todas las semanas, pero de ahí a que sepa personalmente lo que yo hago, difícil, no.... En mi caso.

Entrevistador: ¿Alguien más?

Ba: en mi caso o tengo drama porque la B es mi jefatura y Don J y es presencial así que no tengo drama en ese sentido, ese es mi caso.

B: R había levantado la mano, gracias Ba.

R: Sí, bueno, de la función propiamente tal, yo no tengo ninguna cosa más que hacer que hacer el almuerzo aquí en la casa, y cuidar los hijos, pero por ejemplo ninguna preocupación de la jefatura, de hecho he tenido mucho más comunicación durante este tiempo con B, preguntándole cosas básicas y la preocupación también respecto de que va a pasar con esta cuestión de la pandemia, pero la jefatura directa nada, yo diría un cero a la izquierda, por el hecho de las preocupaciones como te decía hace un rato atrás. Respecto de la... independiente de la función, yo soy conductor, yo no puedo estar haciendo teletrabajo desde aquí conduciendo virtualmente, no puedo, entonces sí, por ejemplo yo podría, yo creo que se lo manifesté en algún minuto cuando estábamos todavía no entrábamos a la pandemia, a la B de repente me gustaría aportar en algo o sea por ejemplo, yo tengo si bien conocimientos básicos de trabajar en el sistema también porque también fui secretario dentro del servicio, entonces... pero, de la jefatura directa en sí, no, nada. Y a lo más lo que uno espera es eso la preocupación de la llamada, de un mensaje a lo menos, pero... eso.

Entrevistador: Gracias R, ¿Á? .... Á tiene su micrófono silenciado, K, J, Br?... Á dale.

Á: Me perdí un poco la pregunta, se me salió el....

Entrevistador: La pregunta la estábamos enmarcando en este tiempo de pandemia, si de alguna manera la jefatura ha tomado contacto con Uds. Y han hecho alguna especie de conversación y reconocimiento a las labores que estén haciendo desde su casa si corresponde el trabajo en esta vía de teletrabajo.

Á: En ese sentido por ejemplo, yo estoy en una modalidad de trabajo donde yo es como el R, me llaman para salir a terreno solamente, siempre he tenido contacto con mi jefatura, nunca he dejado de estar en contacto, pero preocupado por el tema de la pandemia nada.

Entrevistador: Gracias Á, ¿J?

J: Bueno, yo como bien expliqué estoy yendo igual dos veces a la semana a la oficina, la idea por el tema de la pandemia es no toparnos, si somos de la misma unidad no toparnos, pero si obviamente he tenido contacto con la jefatura, como bien dije estoy yendo presencialmente y con el tema este del COVID hubo preocupación en cuanto, por ejemplo, mi pareja trabaja para metro, salió un contagiado, cuando recién empezó todo esto, si hubo la preocupación que me tomara los días que correspondía por precaución para no ir a la oficina, y ahí obviamente estábamos en contacto por medio de correo electrónico o a través del teléfono. Eso más que nada.

Entrevistador: Gracias J.

P: ¡¡Ahh!! Lo que quería decir yo, mi jefatura directa no, pero sí de parte de maestranza también hubo la preocupación en mi caso, de que yo me aislara, porque yo aparte estoy cuidando a un adulto mayor que es mi padre, y tengo un tema de enfermedad, me estoy tratando la enfermedad y resulta que sí, pero de ahí a video llamada y cosas así de mi jefatura directa, no precisamente y ahora último he estado asistiendo a medida que se requiere a maestranza, porque tampoco se puede estar mucho tiempo en contacto con lugares donde hay más gente, entonces una por el riesgo mío y otra por el riesgo de mi papá, o sea lo mío es doble riesgo. Entonces por eso he evitado de no ir seguido, voy cuando se requiere, aquí me vienen a dejar la pega, me traen la documentación yo la ingreso, tengo mi computador todo eso lo hago, termino mi pega y lo voy a dejar, archivar y me vengo y sería. De maestranza podía ser, pero mi jefatura directa no.

Entrevistador: Gracias P. Otra Pregunta que tenemos preparada con B dice ¿Qué comportamiento o actividades deberían ser reconocidas por la jefatura?.

Ba: ¿Cómo fue la pregunta?, de nuevo

Entrevistador: ¿Qué comportamiento o actividades deberían ser reconocidos por la jefatura?, creen Uds. Así... qué conductas, qué actividades debieran ser reconocidas.

Ba: Pongamos el tema de R que habló, que estuvo en 3 emergencias durante los años, yo creo que eso debiera ser reconocido, o más que pongamos que se habló que el Ministro hace una carta para toda la gente de las emergencias como el terremoto, como la presidenta hace tiempo y así, ejemplo, el jefe de maestranza el tema de los incendios él podría hacer algo, pongámosle las salas del auditorio y hacer como un reconocimiento o una mini ceremonia, o alguna organización pequeña para destacar a la gente que trabajó, a los conductores a la jefatura de ellos, la jefatura de los buldócer, la jefatura de los conductores, porque ellos se arriesgan, porque arriesgan sus vidas al ir para allá. Entonces como él dijo que se le felicitara a la gente de las regiones, que los felicitan a ellos personalmente, ellos igual quedan con una satisfacción, pero pongamos nosotros. Yo lo sé por L de producción, pero por los conductores ahora me estoy enterando que R también participó, y yo no tenía idea que él también había participado, entonces para que la demás gente que también trabaja ahí en maestranza se dé cuenta de la labor que ellos hacen también, que son gente que va a terreno, entonces eso también puede ser una buena idea, la emergencia de los incendios se podría haber hecho una mini ceremonia o algo, también en esos incidentes hubo gente que también murió, en regiones, o gente que también se conocen, y mucha gente no sabe eso, yo lo sé porque lo sé por L, pero no sé po, la gente que va entrando no sé si estará al tanto de lo que se trabaja también afuera, no se saben esas cosas, entonces eso estaría bueno que se dé a conocer la labor que hacen las otras personas en terreno y se le haga como ... como se llama lo que tú dijiste, que se le reconozca, reconocimiento, eso.

P: Concuero con Ba, porque hay mucha gente, por ejemplo nosotros la unidad de maestranza, dependemos o sea trabajamos en base a la labor que realizan los operadores de buldócer, que es el encausamiento, en este caso ahora es encausamiento de río, que esa gente trabaja prácticamente todo el mes fuera, y se sienten prácticamente solos, porque únicamente van cuando hay supervisiones, para ver cómo está la máquina o cuando tienen problemas mecánicos, pero en cierto modo en sí a pesar que están trabajando en regiones ahí también debería ser parte de la región, velar por cómo se encuentra el operador, si está en condiciones el lugar donde está trabajando, si le queda cerca donde tiene que pernoctar, que se yo, esas cosas así, no se ven en la maestranza.

Ba: No, no se ve mucho, hay operadores que no tienen pongamos, donde ir al baño o lugares donde almorzar, o cosas así, que ellos se las arreglan, el tema de los

conductores, el tema de los operadores y el jefe de maestranza, el jefe de maquinaria, haga un día de reconocimiento para ellos, para que se sientan integrados ya que los operadores como pasan en regiones piensan que los de aquí de Santiago los de la maestranza no estamos ni ahí con ellos, porque igual prácticamente es así ya que varios no sabemos lo que es ayudarse también, que pongamos, uno no está ahí trabajando con ellos.

P: El aporte que hacen es primordial, los operadores, los conductores, todos.

Ba: Porque si se les reconoce por Don M, por el director o el ministro, pero si vamos a hablar como de maestranza, estaría bueno que se hiciera eso. Pongamos no se po, a fin de año una fecha y dar un reconocimiento a los conductores, a los operadores y a los de taller, que es importante, que es toda una unidad, que si no funciona uno tampoco funciona el otro, la función que hace C los repuestos y así, es un círculo.

P: Hace una cadena.

Entrevistador: Gracias Ba. A raíz de lo mismo que estaba planteando Ba de estos tipos de reconocimiento que se pueden hacer. ¿A través de qué herramientas o incentivos no monetarios piensan Uds. ¿Que podrían implementarse para ser reconocidos los trabajadores? Relacionado con lo que planteaba Ba hace un momento, de hacer mejor una ceremonia, de explicitarle a los compañeros la labor que hizo R en este caso atendiendo estas emergencias...

P: Mira, lo único que hace, disculpa me voy a tomar la palabra, lo único que hace el servicio en reconocimiento es cuando tú cumples años de servicio, que yo sepa por lo menos así tan a gran escala es el reconocimiento a los años de servicio cuando cumples 25, 30, 40, 50, 60 eso es lo que te hacen. A nivel de departamento.... No sé, que yo sepa en reconocimiento que se haga una ceremonia o se les reconozca individualmente a las personas que trabajan para que funcione el departamento, para darle funcionamiento a todo no, que yo sepa no.

Entrevistador: Perdona Ba, por ejemplo, tipos de reconocimiento no monetario por ejemplo, tenemos acá algunos tipos de reconocimientos algunos ejemplos, comentarios positivos, anotaciones de mérito, reconocimientos semanales, darle la posibilidad al trabajador de ser supervisor por un día, oportunidad de conocimiento en otras áreas,

hacer utilización de los servicios que Uds. tienen por estar afiliados a Caja los Andes, por ejemplo, de ese tipo de reconocimiento.

Ba: yo digo que esos dos últimos que nombraste estarían buenos, conocimiento en otras áreas, porque hay áreas que no tienen idea lo que hacen las áreas de los conductores, de los mecánicos, los operadores, o sea en otros departamentos también, porque el tema de las emergencias yo encuentro que pasan como desapercibidos, en el tema que no se hace una... se manda como un oficio o sea como un Gmail y te manda el mail del MOP y sale Don M felicitando por el tema de la emergencia, pero yo encuentro que es muy básico, o sea es como un papel simplemente, entonces o por lo menos vean el tema de maestranza más que nada, que se haga un reconocimiento o agradecer o Don J hacer algo como lo del auditorio, y hacer un desayuno, algo bonito, para que la gente igual se sienta agradecida de lo que ellos hacen, y nosotros también agradecer el tema y lo último que dijiste tú lo de los beneficios de la Caja, ahí también estaría bueno o den más información o no se po o no sé conocer los beneficios.

P: Las anotaciones de mérito se han hecho según lo que dice la... según lo que han comentado que le han puesto anotaciones de mérito a las personas...

B: Sí, B y D levantaron la mano.

Br: A lo que iba yo con el tema del reconocimiento que también se pueda ver en la parte de capacitaciones para uno como trabajador, por ejemplo, capacitar en distintas áreas, yo estoy en el área de mantenimiento, quizá puede ser una capacitación en la parte administrativa, o quizá la gente de finanzas quiere tener una capacitación en el área de maquinarias, o quizá R como conductor le gustaría una capacitación en otros aspectos que le pueda beneficiar como trabajador, o cualquiera de los colegas que pueda ser reconocido por su trabajo, que le puedan decir que lo está haciendo bien que le puedan decir oye, sabes que tenemos unos cursos de capacitación que queremos que tú por tú buen desempeño puedas optar a ellos y a uno le sirve para motivarse ya que no van a haber gif card de regalo de \$50.000 mensuales por el buen desempeño, que al menos se pueda ganar alguna capacitación, o algo que a uno le sirva como crecimiento personal y profesional también.

P: La gif card vale por una capacitación.

Ba: Claro, puede ser.

Entrevistador: ¿D?, gracias Br, D levantó la mano.

D: Respecto de la forma de hacer un reconocimiento, a mí me parece buena idea un reconocimiento que se hacía anteriormente, no lo conozco en realidad, lo he escuchado, en la papelera se hacía un reconocimiento en el cual anualmente cada funcionario exponía y podía llevar por ejemplo, a sus hijos por ejemplo a que escucharan qué es lo que hacía su padre y además su padre, su madre, exponía al frente de todos cuál era su labor, lo que él hacía, de esa forma no solo se genera un reconocimiento por parte de las jefaturas, si no por parte de los demás compañeros, de ver el trabajo que hacen las demás personas, y justamente del tema que estén sus hijos presentes y también observe su misma familia, que ellos son valorados por el resto de sus compañeros, y esa satisfacción también forma parte de un tipo de reconocimiento hacia la persona, eso me parece como una idea y como lo que dice la P, el trabajador del mes, del año o ahí es más difícil de ver por categoría.

Ba: Chicos puedo decir algo, es que yo voy llegando a Santiago y ahora me voy a bajar del bus para decirles que me voy a desconectar.

Entrevistador: Muchas gracias Ba.

Ba: Gracias a Uds.

P: Cuídate.

Entrevistador: B yo creo que hemos recopilado bastante información, muy atingente a lo que nosotros estamos investigando yo creo que si B no tiene otra pregunta, sería la oportunidad de dar el cierre a esta actividad. Les queremos agradecer encarecidamente su participación, sé que fue complicado poder coordinarnos, les agradezco también que nos abran las puertas de su casa de esta forma remota, porque todos estamos acá en nuestros domicilios a esta hora, así que muchas gracias, nosotros pretendemos con B generar una propuesta para ojalá implementarla en el mediano plazo ahí en el MOP, en el subdepartamento de maestranza y que beneficie a los trabajadores, yo creo que la labor que desempeña un servidor público está muy, muy, muy impregnado en la vocación que tiene cada uno de Uds. Y queremos ver cómo eso lo traspasamos a las jefaturas para que

reconozcan estas labores, y podamos implementar un plan formal donde cada persona que tiene gente a cargo tenga estas herramientas para hacernos sentir mejores trabajadores finalmente.

P: Una cosita, yo creo si van a hacer alguna propuesta tiene que ser a nivel de... como nosotros dependemos del departamento de maquinaria y maquinaria depende de la subdirección de mantenimiento entonces debería ser a nivel de subdirector y de ahí hacia abajo.

Entrevistador: claro, ahí cuando nosotros tengamos que diseñar la forma de implementarlo con B, veremos la forma de llevarlo delante de la mejor manera.

P: Porque si queda dentro del subdepartamento de maestranza...mmm

B: Tranquila Patricia si estamos haciendo una investigación es para tratar de generar algún tipo de cambio y alguna mejora, tenemos que hacerlo.

Bueno aprovechando las palabras de E, me quiero despedir, muchas gracias a todos, yo sé que es muy difícil juntarse, ni siquiera nosotros nos hemos juntado, así como maestranza masivo, espero poder hacerlo a fin de año, bueno agradecerles y aprovechando que estamos cerrando si Uds. Tienen, cualquier no se algún... si quieren aportar algo más para cerrar, algo que se les quedó en el tintero, alguna idea, alguna sugerencia, Uds. Puedan comentarla ahora si no muchas gracias a todos y nos estamos viendo ahí y bueno si quieren alguna información después nosotros también podemos compartirla con Uds. De la investigación en ese sentido la universidad podemos compartirlo, pero no para el trabajo fue como el compromiso que todo esto es confidencial y solamente para los que estamos participando y para nosotros que es el tema de entrada, gracias.

## **1- Sección de Análisis de datos.**

1° Análisis.

### **a) Categorización Entrevistas.**

<b>N°</b>	<b>Categorías Preliminares Entrevistas.</b>
1	Ausencia del reconocimiento de jefaturas superiores.
2	Autonomía del equipo de trabajo en situación excepcional de Pandemia.
3	Definición de liderazgo como inspiración.
4	Desafíos y adaptación del liderazgo en tiempos de Pandemia.

- 5 Desconexión con las demás Unidades.
- 6 Desconocimiento de las labores entre unidades, falta de coordinación de las jefaturas.
- 7 Desesperanza aprendida.
- 8 Estabilidad y seguridad laboral.
- 9 Existe reconocimiento (autoridades) en situaciones de catástrofe a nivel de servicio.
- 10 Existe reconocimiento del trabajo en equipo de su unidad.
- 11 Expectativa de retribución monetaria al trabajo.
- 12 Expectativas de mayor compromiso y autonomía de su equipo de trabajo.
- 13 Falta de compromiso con las actividades gremiales.
- 14 Falta de herramientas de reconocimiento para motivar y comprometer a su equipo de trabajo (contención emocional).
- 15 Falta de inducción y entrenamiento y retroalimentación.
- 16 Falta de Liderazgo y de coordinación que evidencia conflictos en jefaturas intermedias y superior con sus colaboradores.
- 17 Falta de motivación y compromiso por parte del equipo.
- 18 Falta de reconocimiento a la labor de las autoridades y la opinión pública.
- 19 Falta de reconocimiento de parte del servicio (MOP).
- 20 Falta de reconocimiento y abandono del Servicio con el trabajo en terreno.
- 21 Favoritismo por sobre la meritocracia.
- 22 Hallazgo de que existe Motivación a causa del reconocimiento.
- 23 Iniciativas de reconocimiento.
- 24 Justicia organizacional.
- 25 La evaluación de desempeño no genera consecuencias.
- 26 Limitación y pérdida de autonomía del MOP.

- 27 Machismo institucional.
- 28 No reconocer el esfuerzo, trayectoria, expertise o valoración en términos académicos.
- 29 Normalización de conductas contraproducentes y perjudiciales para la unidad (perjudica clima laboral).
- 30 Percepción de disconformidad en condiciones higiénicas del puesto de trabajo.
- 31 Percepción de equidad (\$) con el mundo privado.
- 32 Pérdida de identidad del servidor público.
- 33 Pérdida del sentido de camaradería producto del cambio generacional.
- 34 Reconocimiento selectivo por interés personal.
- 35 Rentabilidad Social, reconocimiento usuario final, comunidades.
- 36 Retroceso o eliminación de prácticas y beneficios en el servicio.
- 37 Sentido de pertenencia por el servicio público.
- 38 Subcultura del servicio público MOP.
- 39 Tiene conciencia y claridad respecto al reconocimiento laboral y el compromiso que este genera en los trabajadores como herramienta de su liderazgo.

□ **Ejemplo de categorización:**

Proceso de categorización de entrevistas.

Entrevistado	Párrafo	Relato	Categoría
L	12	12 Si tu o yo espero que mi jefe o que el de más arriba me haga un reconocimiento y si no me lo hacen yo me quedo estancada y van a decir a ya ya no va a trabajar y jodo po...	Ausencia del reconocimiento de jefaturas superiores
M	79	79 Tenemos jefe que se ha mantenido ahí por 20 años y tampoco se han preocupado de la gente de más abajo, por ejemplo, en alguna oportunidad tu jefe superior debería decir este cabro se desempeña bien voy a pedirle que le hagan un mejoramiento	Ausencia del reconocimiento de jefaturas superiores

M	67	67 Para mí debiera ser así como es las fuerzas armadas, cada cierto tiempo uno poder logra ascender a un grado, aquí la única forma de poder ascender en estos instantes es a través de que alguien haga algo por ti y muchas veces la jefatura tampoco hacen nada por ti.	Ausencia del reconocimiento de jefaturas superiores
M	61	61 Quizás porque tampoco uno tiene el respaldo de más arriba.	Ausencia del reconocimiento de jefaturas superiores.
H	45	45 Hay una preocupación de prestar ese apoyo que a veces no se nota que no sea considerado dentro de las funciones propias.	Ausencia del reconocimiento de jefaturas superiores.
	63	63 Mira yo creo que en cierta manera la pandemia y el estallido social, en cierta forma, logró que que la gente cumpliera con los desafíos yo creo que más que mal, hizo bien la pandemia.	Autonomía del equipo de trabajo en situación excepcional de Pandemia

1° Análisis.

**b) Categorización Focus Group.**

N°	Categorías Preliminares Focus Group.
1	Falta de reconocimiento y abandono por parte del servicio con el trabajo en terreno.
2	Ausencia de liderazgo y de reconocimiento en estado excepcional de Pandemia.
3	Ausencia de reconocimiento por la responsabilidad.

- 4 Ausencia del reconocimiento de jefaturas superiores.
  - 5 Retroceso o eliminación de prácticas y beneficios en el servicio.
  - 6 Sentido de pertenencia por el servicio público.
  - 7 Desconexión entre las unidades de terreno y administrativas.
  - 8 Desesperanza aprendida.
  - 9 La evaluación de desempeño no genera consecuencias.
  - 10 Existe reconocimiento del trabajo en equipo de su unidad.
  - 11 Expectativa de retribución monetaria al trabajo.
  - 12 Falta de Liderazgo y de coordinación que evidencia conflictos en jefaturas intermedias y superiores con sus colaboradores.
  - 13 Favoritismo por sobre la meritocracia.
  - 14 Justicia organizacional.
  - 15 No reconocer el esfuerzo, trayectoria, la expertise o valoración en términos académicos.
  - 16 Reconocimiento selectivo por interés personal.
  - 17 Existe reconocimiento (autoridades) en situaciones de catástrofe a nivel de servicio.
  - 18 Rentabilidad Social, reconocimiento usuario final, comunidades.
  - 19 Subcultura del servicio público MOP.
- Otros.**
- 20 Hallazgo de que existe Motivación a causa de movilidad interna.
  - 21 Hallazgo de que existe Motivación a causa del reconocimiento.
  - 22 Iniciativas de reconocimiento.

□ Ejemplo de categorización:

Proceso de categorización Focus Group.

<b>Párrafo</b>	<b>Relato</b>	<b>Categoría</b>
3	Que se reconozca el esfuerzo del trabajo de los que llevan años	No reconocer el esfuerzo, trayectoria, expertise o valoración en términos académicos
3	De los que llevan años o no o las ideas que se dan	No reconocer el esfuerzo, trayectoria, expertise o valoración en términos académicos
4	Es fome que llegue una persona con un año o que venga recién entrando y que él entre con mejor grado que tu	Favoritismo por sobre la meritocracia.

4	Al final uno trabaja por plata si para que andamos con cosas	Expectativa de retribución monetario al trabajo
4	El servicio debiera priorizar en cuanto a los años de servicio que llevan las personas que es paralelo con las anotaciones de mérito y junto con las calificaciones, eso.	No reconocer el esfuerzo, trayectoria, expertise o valoración en términos académicos
5	Si más arriba no te la reconocen, ahí queda	Ausencia del reconocimiento de jefaturas superiores.
5	En esa época si ella se preocupaba mucho más de lo que uno hacía, más allá de la convivencia éramos amigos	Retroceso o eliminación de prácticas y beneficios en el servicio
5	Yo pienso que para poder tener un reconocimiento a una la reconocen por la función que realiza por el trabajo que hacemos de calidad	No reconocer el esfuerzo, trayectoria, expertise o valoración en términos académicos
5	Con suerte he tenido anotaciones de mérito pero no necesariamente por participación en lo que yo hago porque las únicas anotaciones de mérito que yo tuve o he tenido en mi vida laboral fueron por haber participado en el Censo	No reconocer el esfuerzo, trayectoria, expertise o valoración en términos académicos

**c) Categorización Final Entrevista y Focus Group.**

Homologadas.

Entrevista.

Focus Group.

N  
o

**Categorías Finales.**

1 Ausencia de liderazgo y de reconocimiento en estado excepcional de Pandemia

2 Ausencia del reconocimiento de jefaturas superiores

3 Autonomía del equipo de trabajo en situación excepcional de Pandemia

4	Definición de liderazgo como inspiración.
5	Desafíos y adaptación del liderazgo en tiempos de Pandemia
6	Desconexión con las demás Unidades
7	Desconexión entre unidades de terreno y administrativas
8	Desconocimiento de las labores entre unidades, falta de coordinación de las jefaturas.
9	Desesperanza aprendida
1	Estabilidad y seguridad laboral
0	
11	Existe reconocimiento (autoridades) en situaciones de catástrofe a nivel de servicio
1	Existe reconocimiento del trabajo en equipo de su unidad
2	
1	Expectativa de retribución monetario al trabajo
3	
1	Expectativas de mayor compromiso y autonomía de su equipo de trabajo
4	
1	Falta de compromiso con las actividades gremiales
5	
1	Falta de herramientas de reconocimiento para motivar y comprometer a su equipo de trabajo (contención emocional)
6	
1	Falta de inducción y entrenamiento y retroalimentación
7	
1	Falta de Liderazgo y de coordinación que evidencia conflictos en jefaturas intermedias y superior con sus
8	colaboradores
1	Falta de motivación y compromiso por parte del equipo.
9	
2	Falta de reconocimiento a la labor de las autoridades y la opinión pública.
0	
2	Falta de reconocimiento de parte del servicio (MOP)
1	
2	Falta de reconocimiento y abandono del Servicio con el trabajo en terreno
2	
2	Favoritismo por sobre la meritocracia
3	
2	Hallazgo de que existe Motivación a causa de movilidad interna
4	
2	Hallazgo de que existe Motivación a causa del reconocimiento
5	
2	Iniciativas de reconocimiento
6	
2	Justicia organizacional
7	
2	La evaluación de desempeño no genera consecuencias.
8	
2	Limitación y pérdida de autonomía del MOP
9	
3	Machismo institucional
0	
3	No reconocer el esfuerzo, trayectoria, expertise o valoración en términos académicos
1	
3	Normalización de conductas contraproducentes y perjudiciales para la unidad (perjudica clima laboral)
2	
3	Percepción de disconformidad en condiciones higiénicas del puesto de trabajo.
3	
3	Percepción de equidad (\$) con el mundo privado
4	
3	Pérdida de identidad del servidor público
5	

3	Pérdida del sentido de camaradería producto del cambio generacional
6	
3	Reconocimiento selectivo por interés personal.
7	
3	Rentabilidad Social, reconocimiento usuario final, comunidades
8	
3	Retroceso o eliminación de prácticas y beneficios en el servicio
9	
4	Sentido de pertenencia por el servicio público
0	
4	Subcultura del servicio público MOP
1	
4	Tiene conciencia y claridad respecto al reconocimiento laboral y el compromiso que este genera en los
2	trabajadores como herramienta de su liderazgo

2° Análisis.

**d) Categorías por Dimensión.**

Agrupación, homologación y codificación de categorías en dimensiones de estudio. Para efectos de análisis se separan en aspectos perjudiciales y potenciadores.

Dimensiones Principales de Estudio:

LIDERAZGO.

RECONOCIMIENTO.

	LIDERAZGO		RECONOCIMIENTO		IDENTIDAD SERVICIO PÚBLICO -MOP	
	ASPECTOS PERJUDICIALES	ASPECTOS POTENCIADORES	ASPECTOS PERJUDICIALES	ASPECTOS POTENCIADORES	ASPECTOS PERJUDICIALES	ASPECTOS POTENCIADORES
GRUPOS.	Liderazgo y Pandemia COVID19.		Desconexión terreno y oficina.			
CATEGORÍAS.	Coordinación de jefaturas.			Equipo de trabajo y pandemia COVID-19.	Identidad y Servicio Publico.	
	Equipo de Trabajo.			Herramientas de liderazgo.	Falta de Reconocimiento MOP.	
	Compromiso y equipo de trabajo.				Catástrofes y emergencias.	
	Inducción y entrenamiento.				Autoridades y opinión pública y emergencias.	
	Conflicto generacional.				Machismo institucional.	
	Conductas perjudiciales.				Empresa Privada.	
				Seguridad y Salud.		
				Gremios.		

	LIDERAZGO		RECONOCIMIENTO		IDENTIDAD SERVICIO PÚBLICO -MOP	
	ASPECTOS PERJUDICIALES	ASPECTOS POTENCIADORES	ASPECTOS PERJUDICIALES	ASPECTOS POTENCIADORES	ASPECTOS PERJUDICIALES	ASPECTOS POTENCIADORES
CATEGORÍAS.	Coordinación jefaturas	Reconocimiento y trabajo en equipo	Reconocimiento y jefaturas		Trabajo en terreno.	Pertenencia al servicio público.
			Desesperanza aprendida.		Favoritismo y meritocracia.	Rentabilidad Social
			Retribución monetaria		Justicia organizacional.	
					Evaluación de desempeño	
				Beneficios		
				Trayectoria laboral		

IDENTIDAD SERVICIO PÚBLICO.

 Categoría homologada.

**e) Categorías Finales por instrumento.**

Codificación Final de categorías por instrumento.

Se suman nuevas dimensión.

FOCUS GROUP.				
	LIDERAZGO.	RECONOCIMIENTO.	IDENTIDAD SERVICIO PÚBLICO -MOP.	OTROS.
(Aspectos Perjudiciales)	✓ Liderazgo y Pandemia COVID19.	✓ Desconexión terreno y oficina.	-	-

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.				
	LIDERAZGO.	RECONOCIMIENTO.	IDENTIDAD SERVICIO PÚBLICO -MOP.	OTROS.
(Aspectos Perjudiciales).	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo jefaturas.</li> <li>✓ Trabajo en Equipo</li> <li>✓ Compromiso.</li> <li>✓ Inducción y entrenamiento.</li> <li>✓ Conductas perjudiciales.</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identidad Servicio Público.</li> <li>✓ Falta reconocimiento MOP.</li> <li>✓ Catástrofes y emergencias.</li> <li>✓ Autoridades y opinión pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Machismo institucional.</li> <li>✓ Empresa Privada.</li> <li>✓ Seguridad y Salud.</li> <li>✓ Gremios.</li> </ul>
(Aspectos Potenciadores).	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autonomía y pandemia COVID-19.</li> <li>✓ Herramientas de liderazgo</li> </ul>	-	-

□ OTROS..

**f) Categorías Finales Transversales.**

Codificación Final categorías transversales presentes en ambos instrumentos,

AMBOS INSTRUMENTOS			
LIDERAZGO.	RECONOCIMIENTO.	IDENTIDAD SERVICIO PÚBLICO -MOP.	OTROS.
(Aspectos Perjudiciales) ✓ Coordinación jefaturas.	✓ Reconocimiento Jefaturas. ✓ Desesperanza aprendida.	✓ Trabajo en terreno. ✓ Favoritismo y meritocracia. ✓ Justicia organizacional. ✓ Desempeño. ✓ Beneficios. ✓ Trayectoria laboral.	
(Aspectos Potenciadores) ✓ Trabajo en Equipo.		✓ Pertenencia al Servicio Público. ✓ Rentabilidad Social.	✓ Movilidad interna y motivación. ✓ Motivación y reconocimiento. ✓ Iniciativas de reconocimiento.

categorizadas por dimensiones finales.

**g) Categorización Final por Dimensión.**

Categorías Finales y Hallazgos de la investigación por Dimensión.

LIDERAZGO.	RECONOCIMIENTO.	IDENTIDAD SERVICIO PÚBLICO –MOP.	OTROS.
Liderazgo y Pandemia COVID19.	Desconexión terreno y oficina.	Identidad Servicio Público.	Machismo institucional.
Liderazgo jefaturas.	Autonomía y pandemia COVID-19.	Falta reconocimiento MOP.	Empresa Privada.
Trabajo en Equipo	Herramientas de liderazgo	Catástrofes y emergencias.	Seguridad y Salud.
Compromiso.	Reconocimiento Jefaturas.	Autoridades y opinión pública.	Gremios.
Inducción y entrenamiento.	Desesperanza aprendida.	Trabajo en terreno.	
Conductas perjudiciales.		Favoritismo y meritocracia.	<b><u>HALLAZGOS</u></b>
Coordinación jefaturas.		Justicia organizacional.	
Trabajo en Equipo.		Desempeño.	Movilidad interna y motivación.
		Beneficios.	Motivación y reconocimiento.
		Trayectoria laboral.	Iniciativas de reconocimiento.
		Pertenencia al Servicio Público.	
		Rentabilidad Social.	

## h) Otros Hallazgos Relevantes.

Otras Categorías y Dimensiones Relevantes referidos a los Procesos de gestión de Personas.

<b>HALLAZGOS RELEVANTES PROCESOS DE GESTION DE PERSONAS.</b>	
<b>DIMENSIÓN.</b>	<b>CATEGORÍAS.</b>
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	DIFERENCIACIÓN
	DIVISIÓN DEL TRABAJO
COMPENSACIONES	ESTRATEGIA DE COMPENSACIONES
	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO
SALUD Y SEGURIDAD LABORAL	CONDICIONES HIGIÉNICAS
SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

**i) Análisis Final Integrado.**

Categorías, Dimensiones y Otros Hallazgos Principales de la Investigación.

<b>NUCLEO PRINCIPAL DE LA INVESTIGACION A INTERVENIR</b>	
LIDERAZGO	PRÁCTICAS DEFICIENTES GRUPO DE TRABAJO ASPECTOS POTENCIADORES
RECONOCIMIENTO LABORAL	RECONOCIMIENTO LABOR EN TERRENO PANDEMIA COVID 19
IDENTIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO	SERVIDOR PÚBLICO RENTABILIDAD SOCIAL
<b>HALLAZGOS RELEVANTES PROCESOS DE GESTION DE PERSONAS</b>	
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	DIFERENCIACIÓN DIVISIÓN DEL TRABAJO
COMPENSACIONES	ESTRATEGIA DE COMPENSACIONES GESTIÓN DEL DESEMPEÑO
SALUD Y SEGURIDAD LABORAL	CONDICIONES HIGIÉNICAS
SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO
<b>OTROS ASPECTOS RELEVANTES</b>	
OTROS	MACHISMO INSTITUCIONAL GREMIOS