



**Valores Organizacionales asociados a la jubilación y su impacto en la postergación al retiro de los funcionarios del Departamento de Archivo General del Servicio de Registro Civil e Identificación**

**Parte II**

**Tesis de grado para optar al grado de**

**MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno:**

**Alvaro Navarro Parraguez**

**Profesor Guía:**

**Francisco Valenzuela Díaz**

**Santiago, Mayo de 2020**

## VIII. Análisis de Datos

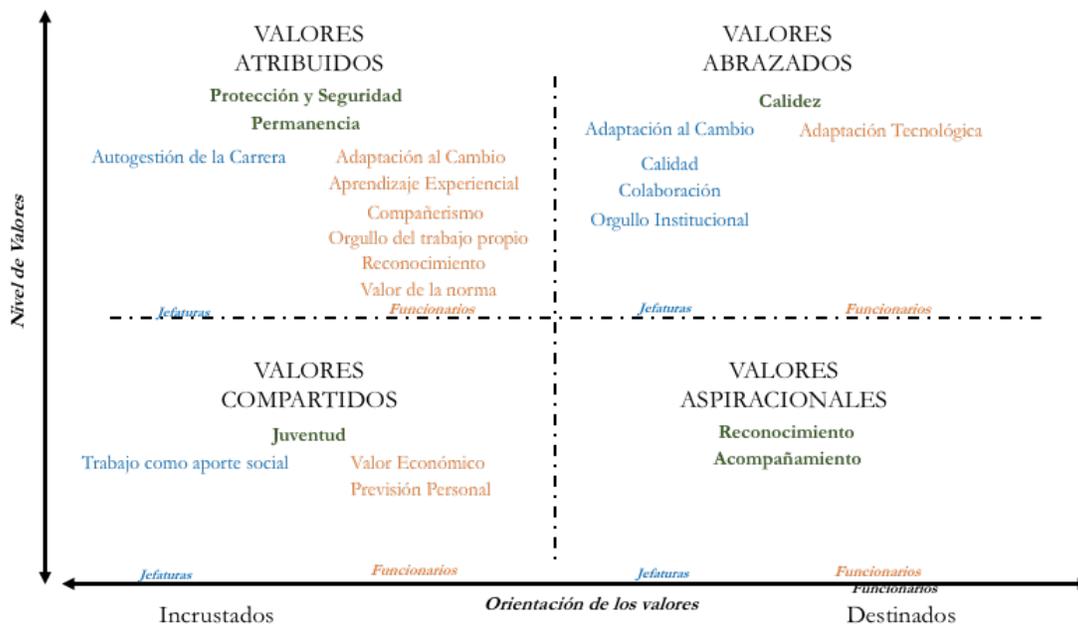
A continuación, se presentan los resultados del grupo focal y las entrevistas ejecutadas a los funcionarios próximos al retiro y jefaturas del Departamento de Archivo General. Para valorar la emergencia de categorías desde la producción de información de los participantes de la presente investigación, se realizó un análisis de categorías emergentes en la búsqueda de valores organizacionales. En este sentido, se realizó un análisis del contenido de las transcripciones de los grupos focales y entrevistas de acuerdo para identificar valores y si correspondían al reporte realizado por las jefaturas o bien, por los funcionarios de la institución. Al respecto, en la siguiente tabla se muestran las categorías emergentes para cada grupo.

Acompañamiento	Acompañamiento
Adaptación al cambio	Adaptación al cambio
Autogestión de la carrera	Adaptación tecnológica
Calidad	Aprendizaje Experiencial
Calidez	Calidez
Colaboración	Compañerismo
Orgullo Institucional	Orgullo de trabajo propio
Permanencia	Permanencia
Protección y Seguridad	Previsión personal
Reconocimiento	Protección
Trabajo como aporte social	Reconocimiento
	Seguridad
	Valor de la norma
	Valor económico

A continuación, en un segundo momento de análisis, los valores fueron clasificados de acuerdo con las categorías propuestas por el modelo de Bourne & Jenkins (2013) identificando si los

valores organizacionales reportados correspondían a valores atribuidos, valores abrazados, valores compartidos o aspiracionales. A continuación, se muestra una gráfica que pone en relación los valores identificados y clasificados y que permitirá con posterioridad desarrollar algunas conclusiones y observaciones para el análisis de la realidad organizacional del Servicio.

*Valores Organizacionales del Departamento de Archivo General en base al modelo de Bourne y Jenkins (2013) Elaboración propia*



Inicialmente, se exponen los valores emergentes de los líderes del Servicio, se identifican los valores organizacionales articulados por los funcionarios DAG y se analizan comparativamente. Con posterioridad, se asocian las diferencias al proceso de gestión del retiro por jubilación y se hipotetiza el impacto en la postergación de la jubilación de los funcionarios.

a) Valores organizacionales de los líderes del Servicio

Respecto a los valores **abrazados**, que remiten a la adhesión formal y de los altos directivos, corresponden a los valores que sirven como instrumentos de control social pues los establecen quienes están revestidos de autoridad. Desde la declaración de la institución, se promueven tres valores de base en la planificación estratégica del Servicio, la calidad, la calidez y la colaboración,

sin embargo, no son definidos en su alcance y su orientación. Por este motivo, se indago en la jefatura respecto a su valoración y definición.

La calidez se entiende como una orientación de trabajo hacia los usuarios, sin embargo, no aparece como una disposición preponderante para los directivos y jefaturas en el desarrollo de acompañamiento de los equipos internos del Departamento.

*“... Sí, obvio, porque se trabaja [la calidez] cómo yo atiendo mejor hacia afuera...”*

En la consulta específica sobre el retiro de funcionarios próximos a la jubilación, se hizo explícita la importancia del apego a la norma en el asesoramiento y acompañamiento de los funcionarios. De esta manera, se señala la importancia de contar con un estándar para el relacionamiento o una uniformidad, que precisamente, tensiona el acercamiento en “calidez” a los funcionarios. En la generación de un estándar, prima la valoración de la diplomacia, es decir, un estilo de acercamiento de mayor precaución.

*“... he asistido a algunas charlas que han hecho, que en el fondo eran pa` la vida después del retiro, pero en realidad se termina hablando en papel... el acompañamiento es más administrativo, es más curricular, para cumplir los requisitos”*

*“... tenemos jefatura, como te decía, que no relevan el tema, que les van a, que los funcionarios les van a decir llorando que se van a ir, y si es que los miran... una indolencia hacia la decisión, sí. Totalmente. Independiente que nosotros hacemos todo el proceso de acompañamiento...”; “... Calidad de vida debería tener un protocolo o hacer un acompañamiento respecto de este tema en específico, cómo manejar a un funcionario que está llorando porque se tiene que ir...”*

Sobre la calidad, esta se entiende por las jefaturas como una orientación a la productividad y la eficiencia institucional en un cuestionamiento de la labor de los funcionarios donde no se maximiza su generación de valor. La calidad se entiende como la capacidad de producción.

*“Hay otros que están tiqui taca hasta el final, o sea, son gente que es extremadamente productiva, gente que aprende rápido, gente que tiene buena disposición al trabajo y otro grupo de personas que, en general, es indiferente, y hace sus parcelitas, su trabajo y a las cinco y media se va pa su casa”*

*“...se produce una gran diferencia entre los unos y los otros. Pero con respecto a ellos mismos, lo que yo he podido conversar con ellos, es que unos pueden dar más...”*

Sobre la colaboración no se refirió de manera explícita en las voces de las jefaturas. De ahí que en el análisis e interpretación de los resultados, más adelante se proponga la observación de este valor como una brecha de importancia. Tiene que ver con el diseño de las funciones de los cargos que se orientan al cumplimiento de la función individual y no al desarrollo de metas depositadas en el equipo o grupo de trabajo.

Uno de los elementos que resulta llamativo, es la valoración que las jefaturas hacen de la contribución de los funcionarios y de la institución en su conjunto al país. En este sentido, existiría un reconocimiento social puesto que los trámites registrales y de identificación se ligan a las historias de vida de los ciudadanos y usuarios y por ende, se comprende que el trabajo está directamente ligado al desarrollo social con presencia en todo el país.

*“... esta característica social que tiene el servicio, que es de una extrema fortaleza, su orientación social que acompaña el desarrollo de las personas... ..[las] funciones que tienen son un reflejo en todo el actuar social del ciudadano... [además] estamos presentes en todo el país y por ello somos altamente valorados”*

*“...porque también hay mucha atención de público, entonces, sí, es justamente saber que eres un rol importante dentro de la sociedad chilena, que todos te van a reconocer... todos saben que hace el Registro Civil... ellos [los trabajadores] son reconocidos como funcionarios del Registro Civil...”*

Además, se valora que no existe una empresa u otro Servicio del estado que cumpla con las mismas funciones. En este sentido, las actividades dentro de la institución son únicas y su importancia es vital, pues corresponde a un monopolio de la identificación y registro vitales. A mayor abundamiento, las labores del Departamento de Archivo General remiten al core del negocio y por ende, su importancia en la mirada de la jefatura.

*“...[hay] otros organismos públicos, que no tienen la importancia social que tenemos nosotros. Disculpa que te hable tan como autorreferente en lo relativo al Servicio, pero considero que es el Servicio [dentro del estado es el] más importante..”*

*“ el Registro Civil tiene llegada a nivel nacional, yo donde vaya hay un Registro Civil, y no hay otro, no hay una competencia para el Registro Civil... en el Registro Civil está todo... el Archivo general, que es como el motor del servicio, porque todo lo que se capta en las oficinas llega finalmente acá y nosotros lo procesamos”*

Lo anterior, apoya la emergencia del valor del orgullo de pertenencia. Dicho valor orientaría a los funcionarios al ejercicio del rol desde la valoración del impacto de su labor en servicio al estado y la ciudadanía.

Relacionado a lo anterior, aparecen ideas sobre cómo el Servicio ha experimentado cambios en la labor que realiza. Dichas transformaciones estarían en consonancia con procesos sociales que interpelan a la institución a su transformación y crecimiento.

*“...Entonces, en muy corto tiempo, hemos ido acumulando tal envergadura [institucional] por la confiabilidad de nuestra labor...el Servicio ya dejó de ser un Servicio buzón. Ahora nosotros hacemos una admisibilidad de todo lo que llega, o sea, ya no es solamente determinar aspectos básicos..”*

Desde la jefatura se valora entonces un cambio en la orientación del trabajo, donde el Servicio debe desarrollar análisis de su labor registral y donde los funcionarios deben desarrollar habilidades para gestionar su acomodo a nuevos procesos y formas de trabajo. Al respecto, aparece un cuestionamiento a la menor capacidad de adaptación y se entiende que hay un grupo de funcionarios de los cuales no se espera adaptación, sin embargo, se espera su salida o retiro.

*“...yo te podría decir que un cuarto lo único que quieren es que se jubilen luego, el otro cuarto es indiferente...porque no se adaptan, porque la persona ya tiene sus mañas, porque son funcionarios que tú no los puedes reconvertir, porque tampoco tienen ese deseo...”*

*“... es casi imposible reconvertirlos, son funcionarios que no, que no tienen una disposición mental hacia el trabajo y ya tienen su mente afuera...”*

*“el servicio sabe que eso va a ocurrir y lo asume, que las personas no se adapten. No hay un problema, no se cambia de equipo de trabajo por eso, no. No es como... no es un requisito excluyente...”*

La mirada de la jefatura tiende en general, a diferenciar en la adaptación al cambio al personal de reciente ingreso en contraposición a aquellos de mayor trayectoria. En particular, asocia a los funcionarios jóvenes con una mayor capacidad de adaptación.

*“... Lo que hay como sí ha llegado como reclamamos que la gente que es adulto mayor es muy estructurada, es muy rígida, le cuesta adaptarse a los cambios. Entonces genera ahí un conflicto con la jefatura, con sus compañeros de trabajo...”*

*“... Entonces ahí se produce un tema anímico también importante, porque ve que los demás avanzan, porque tal vez son más jóvenes o porque tienen otra disposición intelectual o mental...”*

De esta manera, se releva el valor de la adaptación al cambio, como un aspecto central que guiaría las interpretaciones y la forma en que observa la realidad institucional las jefaturas. El valor de dicha adaptación aparece asociada a los funcionarios jóvenes y como una deuda o brecha de las personas mayores por su apego a la tradición y las formas usuales de desarrollar la labor.

Respecto a los **valores atribuidos**, tal como se explicó en el acápite teórico, dicen relación con descripción que representaría el actuar de toda la institución, no necesariamente vivida por todos, pero que responden a la mayoría o al colectivo de la institución.

En esta dirección, las jefaturas dan una alta valoración de la institución como un espacio laboral de protección y seguridad. Al respecto, señalan la construcción de redes de apoyo interno con otros funcionarios, principalmente, por la generación de amistades que llegan a ser asimiladas a relaciones familiares.

*“... Sus colegas, claro, que se transforman en sus amigos, que ya son parte de su familia... un grupo que se queda importante es por eso, porque todavía ellos aportan a sus familias. Otro grupo importante son aquellos que no tienen familia, entonces su familia es el trabajo. Si se van del trabajo no quedan con redes de apoyo...”*

Lo anterior, en la mirada la jefatura, si bien contribuye a la construcción de relaciones sociales potentes, dificulta el proceso de salida de funcionarios, pues la realidad fuera del Servicio resulta diferente y en general, tienen menos amistades.

*“... la mayoría de ellos construye redes de tal envergadura al interior de la institución que están un poquito o totalmente institucionalizados, de manera tal de que el mundo de afuera de alguna forma les es ajeno...”*

*“.. para el adulto mayor es su hogar, es su segundo hogar. Incluso en los puestos de trabajo uno lo ve, las personas mayores tienen lleno de fotos de su familia, como que lo hacen bien hogareño su puesto de trabajo...”*

Relacionado a lo anterior, las jefaturas mencionan que algo que se traduce de la experiencia de los funcionarios, es la importancia dada a la permanencia al interior de la institución. Dicha permanencia, estaría asociada a la gran cantidad de años de trabajo al interior de la institución y en muchos casos como la única experiencia laboral. Existiría una alta importancia dada a la estabilidad del empleo, con relativamente escasas posibilidades de ser desvinculados y por ende, la posibilidad de proyectarse y planificar a futuro compromisos personales del ámbito económico y otros. Incluso los funcionarios que han desarrollado carrera al interior de intentan incorporar a sus familiares al trabajo al interior del Servicio.

*“... la gente que se ha ido hoy en día, promedio lleva 30, 40 años trabajando....personas muy mayores que han hecho toda una vida en el servicio...”*

*“... por ejemplo, está la persona, está su hijo trabajando, está su nieto, genera redes familiares internamente también. Entonces la institución sí acoge, sí entrega estabilidad laboral, que para ellos es super importante, por eso llevan cuarenta años trabajando... siendo un servicio protectorio de las personas, eso ha generado todas estas consecuencias de que los padres vean como casi obligatorio que los hijos trabajen acá”*

En apoyo a la permanencia, existen incentivos económicos que premian a los funcionarios que se mantienen al interior y se comprende entonces, la relevancia institucional de desarrollar continuidad de las funciones en la misma institución.

*“Entonces el sueldo que perciben es bastante bueno en algunos casos, por supuesto que nunca va a ser suficiente, por supuesto que hay gente que nunca va a estar conforme, pero el tema económico también les da también una estabilidad económica, perciben una asignación de antigüedad, o sea, si yo mientras más tiempo estoy acá, más dinero voy a recibir...”*

De esta manera, desde las jefaturas existe un valor de la protección y seguridad de la institución que surge como una tensión relevante, pues se visualiza su importancia en la gestión y la posibilidad de ofrecer continuidad y estabilidad laboral, pero también, se visualiza como una amenaza en un proceso de institucionalización que le quitaría posibilidades a los funcionarios de actuar en novedad y adaptación.

En relación a la carrera dentro de la institución, las jefaturas valoran la autogestión de la trayectoria individual. En este sentido, señalan que la institución no garantiza un desarrollo colectivo a todos, sino que cada funcionario es responsable de garantizar para sí mejores

opciones y desarrollos. Al respecto, señalan que la motivación para alcanzar cargos de mayor responsabilidad, responde a la motivación individual.

*“Nosotros tenemos un conjunto de experiencias laborales individuales. Es decir, si tú tuviste la suerte de reunir determinadas características laborales o funcionales de tal envergadura que te permiten postular a este cargo y hacerte cargo, muy bien... siempre dentro de tus impulsos individuales... Tenís que jugártelas solo, el impulso es individual, esto es tan individual”.*

En relación a este impulso individual señalan que un fuerte motor para el desarrollo de la carrera, es el conocimiento técnico adquirido. Lo anterior, entregaría una ventaja en relación al grupo de pares y la autogestión estaría asociada al desarrollo de una especialidad en un trámite específico. Al respecto, los funcionarios serían más celosos sobre la posibilidad de compartir conocimiento, pues pudiese actuar en perjuicio de su posición técnica sobre el resto. En relación a lo anterior, aparecen tensiones con la jefatura inmediata y el cuestionamiento sobre el nivel de conocimiento que ambos poseen.

*“...[los funcionarios] solamente quieren llevarse la información, de decir -yo soy imprescindible hasta el final- Se trata de recuperar [el conocimiento], pero yo creo que no en un cien por ciento, porque también existe resistencia de la persona que se va en entregar sus conocimientos...”*

*“...muchas de esas personas muy antiguas [próximas al retiro] no validan a su jefatura porque lo más probable es que esa persona sepa más que su jefe en términos de conocimiento... estas personas son super importantes, tienen mucho conocimiento, pero también se creen imprescindibles y se creen mejores que sus jefes”.*

Respecto a los **valores compartidos**, de acuerdo al modelo teórico dicen relación con aquellos que son compartidos por el grupo más inmediato o próximos a quién los reporta. Se entiende además, que exista mayor convergencia entre grupos próximos y de frecuente interacción. Las jefaturas al respecto, señalan la relevancia del valor del trabajo como aporte a la sociedad. En este sentido, las jefaturas valoran que el desarrollo de una función o cargo está asociada a la utilidad que se genera para la institución, los usuarios e incluso para la familia de los funcionarios, se valora entonces el aporte que genera cada funcionario.

*“Lo que pasa es que también como sociedad nos hemos acostumbrado a validar a las personas si son o no útiles. Entonces está el miedo de: yo dejo de trabajar y en qué soy útil, qué voy a hacer en mi casa”*

En asociación a lo anterior, emerge el valor de la juventud como una una etapa de la vida en que existen mayores oportunidades y mayor capacidad física para enfrentar desafíos y generar valor. Al respecto, se señala que el personal más joven es capaz de adaptarse más fácilmente a nuevos escenarios y la vejez se asocia a la presencia de enfermedades y una menor contribución cotidiana a la operación del Servicio. En la mirada de la jefatura, existiría una merma en las condiciones personales de trabajo que mermaría el aporte en la producción de los funcionarios.

*“Hemos tenido ejemplos de funcionarios que se han jubilado y a los 4 o 5 meses han fallecido. Yo no sé, porque no tengo en el recuerdo si fallecen por alguna causal equis o bien después de la jubilación se produce un detrimento emocional de tal envergadura que termina afectando lo fisiológico, no lo sé. Pero el dato lo tengo ahí en la mente...”*

Se observa una valoración mas bien negativa de las personas que están en esta etapa de la vida, percibiéndolas como personas menos productivas, más enfermas y con menores capacidades de aprendizaje y a adaptarse a las nuevas exigencias que la institución demanda. Esta imagen que tiene la institución esta permeada por la percepción que tiene nuestra sociedad en general del adulto mayor

*“Porque no se adapta, porque la persona ya tiene sus mañas, porque son funcionarios que tú no los puedes reconvertir...”*

Respecto a los **valores aspiracionales**, bajo el modelo de Bourne & Jenkins (2013) son aquellos que los individuos creen que su organización debería adoptar para prosperar a largo plazo y mejorar su adaptación al ambiente interno y externo. En esta dirección, las jefaturas identifican que, si bien existe un cuidado con los funcionarios, existen menores posibilidades de acompañamiento. En esta dirección, no existe un programa de liderazgo o un lineamiento que explicita un horizonte de trabajo para las jefaturas sobre cómo debiesen conducir a sus equipos y cómo actuar en los diferentes escenarios de los grupos. Lo anterior, en el contexto específico de la salida de funcionarios por jubilación, se expresa en que no existe involucramiento de jefes en el proceso, sólo la notificación del trámite legal, sin acompañamiento o traspaso de conocimientos relevantes. Se valora en lo actual el cumplimiento de la tramitación de salida, sin embargo, no se considera el proceso individual emocional y social que experimenta el funcionario

saliente y se identifica una brecha sobre aquellos aspectos que no son cubiertos en la actual asesoría de retiro.

*“... pero nosotros hacemos una cuestión general que es: ya, jubílese. Estos son los papeles. Y no veo una metodología que te permita compatibilizar nuestra realidad doméstica... ..Una es la realidad doméstica, otro es lo emocional, es decir, qué tiene en la mente la o el funcionario, y ese qué tiene, ese contenido mental tiene que ver con lo que voy a hacer después de la jubilación, por qué no me quiero jubilar, cuáles son mis miedos. Y, además, un elemento del cual nunca se habla es qué está haciendo la institución por mí, siendo que yo le he brindado toda mi vida”.*

En suma a lo anterior, las jefaturas señalan la importancia de contar con un estándar para conducir la relación de acompañamiento. En este sentido, se refleja su apego a la normativo y la conducción de un proceso que sea ajustado institucionalmente, en contraposición con la posibilidad de compartir más espontánea las emociones, las creencias y actitudes de los funcionarios. Llama la atención, en relación a lo señalado en el valor de la calidez, que se visualiza como una aspiración el ir más allá de la relación de diplomática, sin embargo, no se visualizan claramente opciones respecto a cómo esto pudiese ser conducido por una jefatura.

*“... porque yo considero que esa es una responsabilidad del servicio y el servicio debiese tener una metodología tal de que el funcionario tuviese claridad respecto de lo que gana o pierde a partir del retiro..”*

Otro de los valores relevados por las jefaturas es el reconocimiento de los funcionarios. Señalan que existe una necesidad de expresar reconocimiento por la experiencia de los funcionarios como un aporte al cumplimiento de los desafíos de la institución. Sobre lo anterior, se identifica la necesidad de valorar el conocimiento operativo de los funcionarios y sobretodo, de gestionar el traspaso de información y sucesión de los cargos. Lo anterior, con el propósito de evitar la pérdida de conocimientos y experiencias de trabajo de importancia para la institución.

*“...el servicio en lo que ha fallado es en mostrarle a ese adulto mayor lo importante que es, pero no, en la práctica no existe ninguna...”*

b) Valores organizacionales articulados por los funcionarios próximos la jubilación

Al realizar el análisis de las cuatro entrevistas y del focus group que se realizaron a las personas que ya han cumplido o están próximo de cumplir los años para jubilarse, podemos identificar las distintas categorías de valores, distinguiendo los valores que nacen desde un constructo social que son los abrazados y los atribuidos y los valores que traen las personas desde fuera de la organización que son valores compartidos, y finalmente están los valores aspiracionales que son los que se esperan desarrollar al futuro para poder enfrentar los nuevos desafíos.

En este sentido los valores **abrazados** que pudimos identificar en este grupo, es primer lugar es la calidez que para la organización es el trato que los funcionarios le dan al público que atiende, esperando de ellos que sean amables y gentiles con el público que atienden. Este es un valor declarado por la organización y una competencia esperada para el público, sin embargo, este valor los funcionarios no lo observan al interior de la institución y en especial entre las jefaturas y los funcionarios. Hay una sensación de indiferencia de parte de las jefaturas y alta dirección hacia las personas que han trabajado 30, 40 años y su salida es fría e indiferente por parte de ellos, al respecto podemos citar

*“Yo hace como siete años tuve una discusión muy grande con varios, varios, varios de la plana mayor. Porque me dolió y me las lloré todas en mi oficina porque se fueron dos colegas con 42 años de servicio y fue un día viernes que abrieron su cajón, echaron sus cosas y se fueron, ni siquiera de la dirección, de alguna parte un ramo de flores, una cartita, un abrazo, que haya bajado el director, pucha. 42 años de servicio”.*

Además, esta percepción de carencia de este valor de la calidez también la viven entre funcionarios de otras generaciones que coexisten dentro:

*“En la liquidación de sueldo siempre salía mi cargo, y cuando cumplí los 60 años no aparecía nada, era como que yo no era. No era alguien que estuviese asesorando algo así, yo me sentí super mal... : Y justo me atendió un joven, yo creo que era un joven profesional, no sé, no sabría decir, pero como de repente hay puros profesionales, yo, yo le dije, sabe qué yo vengo a reclamar por esto, porque yo considero que... para mí es una falta de respeto. Me dijo, no se preocupe porque eso no tiene ninguna importancia”*

*“No, esos son logos, son palabras al viento. O sea, son palabras que pegaban, o sea, pegaban al que las creó. Pegaban. Calidad, colaboración pegaban. Eso no existe. Nunca se ha vivido. Nunca se ha vivido. Yo... en los cuarenta y tantos años. Eso no se vive”.*

En esta etapa que se encuentra este grupo de funcionarios la viven bastante solos y reclaman que no se sienten acompañados y en especial por sus jefaturas y las áreas de recursos humanos.

*“Nunca hemos estado acompañados”.*

Otro valor que los funcionarios reconocen que viene desde la organización es el valor de la adaptación tecnológica, si bien no está declarado en documento si una preocupación por la organización ir incorporando nueva tecnología para responder a las necesidades de una sociedad mucho más automatizada, hoy es una exigiendo de las personas poder acceder a todo tipo de documento en forma digitalizada por lo tanto es una exigencia para el Registró Civil.

Los funcionarios entrevistados recuerdan en los años que ingresaron como eran en esos tiempos que debían ingresas todo a mano y como han cambiado las cosas actualmente.

*“...los antiguos, tenemos mucha experiencia porque trabajamos manual, entonces el hecho de trabajar manual... uno ya tiene todas las mañas, cómo hacerlo, cómo lograrlo, y no nos costó tanto tampoco incorporarlo en el nuevo sistema, con la tecnología, entonces todo lo que nosotros traíamos eso nos sirve a nosotros montones, para lo otro”*

*“...cada vez se ha ido modernizando, porque, por ejemplo, cuando yo entré a secretaría, cuando trabajábamos allá en Mackenna, teníamos de esas máquinas históricas, esas que están ahí, y ahí trabajábamos todos y hacíamos los oficios. Después tuvimos esas procesadoras de texto y ahora ya... ahora hay computador. Entonces cada vez se ha ido modernizando más.”*

Reclamando que hoy lo digital ha dejado de lado las relaciones interpersonales

*“La tecnología nos ha quitado espacio... la gente joven esté pendiente de los celulares”*

Para ellos la tecnología no soluciona los problemas y las excepciones, que para ellos la experiencia es fundamental para poder solucionar problema que el sistema no detecta

*“Nosotros como dactiloscopia, ya hace años que no se ha ido masificando esto, porque, a lo mejor, se considera que no tiene mayor importancia, porque está la tecnología, pero ¿qué pasa con la tecnología? que la tecnología a uno le trae, con los sistemas que*

*tenemos, los candidatos, pero quién determina en el fondo, nosotros, el ojo de nosotros es el que determina.”*

Se observa cierta resistencia a estos cambios tecnológicos, insistiendo en resolver los problemas que se presenten en forma análoga.

*“Igual la jefa nos dice que el sistema va a cambiar también, o va a haber otro cambio, que ahora va a ser la información que nosotros tenemos que estar revisándola....pero igual ahí van a surgir pendientes porque yo creo que van a aumentar los pendientes ahí, porque igual ahí hay diferencia”.*

Pasando a los **valores atribuidos**, podemos observar una gran cantidad de estos valores que están profundamente arraigados y en forma consensuada en este grupo de funcionarios. Entre ellos se distingue el valor de la protección o seguridad, este valor está profundamente arraigado en los funcionarios, donde el estar bajo el alero protector de esta institución que es el Registro Civil que es reconocido por toda la sociedad y una gran trayectoria y que permanece en el tiempo sin el riesgo que se disuelva ya que pertenece al estado y es fundamental para el desarrollo del país. Esta institución le da al funcionario la posibilidad de proyectarse en el tiempo, protección económica, beneficios, acceso a redes de apoyo, posibilidad que la familia ingrese.

*“...agradecida eternamente, del servicio, pero el servicio en la parte, el trabajo que me ha brindado tener un sueldo y el entorno en el que siempre he estado cobijada, ¿ya?...”*

La institución pasa a ser un lugar de protección y escape a los problemas personales o cubrir la necesidad de apoyo social

*“Por eso, las personas que son solas solas y todo. O personas que tienen mucha familia y tiene problemas de estar en la casa con tanta familia, prefiere estar acá.”*

Los funcionarios a esta protección le dan emociones a la institución, personalizándola

*“Me dijeron: ándate del servicio, estai enamorá del servicio. Y así fue, no me fui po.”*

Esta protección que sienten por la institución la asemejan a la protección y seguridad que se percibe de la familia y casa de las personas, siendo su espacio especial

*“Es familiar, es como tu casa”*

Este valor de la protección y seguridad está fuertemente asociado al valor de la permanencia de los funcionarios, este grupo sobrepasan los 30 años de trabajo en la institución, para todos ellos ha sido su única fuente laboral y el único lugar que conocen.

*“yo me vine del colegio a trabajar aquí, he estado toda mi vida aquí”*

Con el tiempo que han permanecido han forjado profundas amistades, han establecido redes de apoyo, se han podido proyectar en el tiempo para poder comprar sus casas propias y educar a sus hijos

*“Más que nada los mismos funcionarios, porque se conocen la vida de todos. Sin querer, porque uno no se mete en la vida, pero la conoce, años, imagínate, años que hemos visto crecer los niños, llevarlos a la sala cuna, ir, volver y así.”*

La institución a través del ritual de una ceremonia premia los años de servicio de 30 y 40 años de permanencia, reforzando este valor y no relacionando o estimulando esta antigüedad con el aporte o desempeño de los mismos funcionarios

*“También en un momento me dieron hasta un premio porque había cumplido 30 años de servicio, qué se yo, y yo me sentía feliz”*

Para los funcionarios la permanencia constituye un derecho para el aumento de grado en la escala única de remuneraciones, estando disociado el desempeño y el aporte que han hecho en la institución.

*“Hay gente que no lleva nada casi y subió de grado, y uno que lleva más de 30 años aquí no pasó nada.”*

*“Entonces, no, no hay esa... como una recompensa para uno que ha estado tantos años acá. Que se va con lo que lograste juntar no más, no hay nada, ningún incentivo acá. Entonces eso a veces te desanima también. Yo creo que hay muchas, yo tengo muchas colegas que van, están en contra de eso, que igual da rabia, que llegue gente nueva, que llegue con mansos grados.”*

Un valor que está relacionado con la permanencia en la institución es el compañerismo, puesto que este apoyarse entre ellos se ha podido desarrollar con los años de compartir experiencia.

*“Hartas redes, sí. Porque me dice: oye, ayúdame con esto el público ya me pega, ya. Cálmate, le digo yo, vamos a ver qué podíamos hacer”*

Sin embargo, este apoyo que se dan entre ellos se da más profundamente entre los funcionarios de la misma generación, habiendo una cierta separación entre las distintas generaciones.

*“Muy unidas las antiguas, no las nuevas. Las antiguas. Ni la gente que nos han llevado, que vienen de otras partes, que nunca han podido lograr afiarse con nosotras.”*

Este compañerismo que se vive en este grupo trasciendo lo laboral y ha habido un apoyo mutuo para emprender otros proyectos personales como es el de vivienda.

*“Entonces siempre hemos tenido esa visión de ayudarnos y de inculcarnos. Del ahorro, de tener, cuando una está mal le presta a la otra. La otra está mal, le presta a la otra, así”*

Otro valor que los funcionarios destacan es el reconocimiento a la trayectoria en la institución, criticando a las jefaturas y alta dirección de la falta de reconocimiento al aporte que han hecho a la institución,

*“De ahí para atrás, no, ningún jefe, nadie, ni los directores, ni el subdirector, nadie nunca. Hemos estado con trabajo, nadie ha ido a decir: muchas gracias por lo que sacaron, o a darnos un aliento. No”.*

Esta falta de reconocimiento que aluden los funcionarios lo sienten como una deuda que tienen con ellos por la entrega y dedicación que le han dado al servicio, sintiéndose no retribuido por parte de las autoridades del servicio.

*“Claro, porque hago un trabajo que es profundamente difícil y yo lo hago, y yo me siento... Y yo sabes qué, yo no siento reconocimiento de jefatura ni nadie”*

*“Cuando van a dar un premio si ni siquiera me han dicho: gracias por todos sus conocimientos, gracias por todo lo que ha aportado, gracias por todo lo que se ha descubierto gracias a usted.”*

Otro de los valores que se visualizan en este grupo es el orgullo por el trabajo realizado, por la entrega, el esfuerzo puesto para sacar la tarea adelante.

*“Yo estoy entregando algo, un trabajo, un trabajo lindo que nadie lo hace. Que nadie lo hace. Entonces yo me siento en la gloria con lo que hago.”*

Este orgullo por el trabajo realizado, por los conocimientos que han adquirido con los años y esfuerzo, conocen a cabalidad los procedimientos y norma al interior de la institución les genera

cierto grado de injusticia en relación a las nuevas generaciones que han llegado a la institución que no manejan toda la normativa

*“Entonces igual, de repente, a nosotros nos baja como la... nos da rabia, porque es algo injusto, que nosotros nos hemos sacado la mugre. Nosotros llegamos de cero, pero sabemos más que todos los que han llegado.”*

*“Yo le puedo preguntar a cualquier persona, todos van a preguntarme, porque yo manejo hartos conocimientos, tengo buena memoria además. Muchas de las falsificaciones se descubrieron por qué, por lo que yo logré descubrir, por lo que yo aporté”*

Este sentirse orgullo por la contribución que realizan, está fuertemente ligada al autoaprendizaje que cada uno de los funcionarios han hecho en relación con la experiencia que tienes luego de tantos años desempeñándose en la institución.

*“No le respetan los conocimientos, eso no se valora. O sea, depende de cuánta amistad tengo yo con tal persona, ahí es el grado que yo tengo.”*

*“Sí, porque no es aprender de un día para otro. La experiencia es la que va dejando en el cómo hacerlo, cómo lograrlo.”*

Este aprendizaje, aluden los funcionarios que lo han hecho con poco y nada de apoyo de la institución, con dedicación y tiempo para conocer los nuevos sistemas.

*“...cuando cambiamos de lo manual a lo tecnológico, no se hicieron las capacitaciones porque, por ejemplo, nosotros acá en dactiloscopia, es como que aprendimos solos, descubriendo el sistema, las herramientas del sistema, eso. Eso, no hubo capacitación en ese sentido, cuando recién se cambió a la plataforma del Registro.”*

*“Porque a ti te dan como una pincelada, así no más. “Ya, usted hace esto y esto. Esto lo tiene que hacer aquí y acá”. Te encontrai con un problema, ¿qué hago? Y empezai a trajinar hasta que encontrai la solución”*

Muy relacionado con el autoaprendizaje que los funcionarios hacen desde su experiencia y años de servicio, es el valor de conocimiento de las normas, potestades y marco normativo que dice relación con la tramitación de los ámbitos registrales de los ciudadanos

*“...hay poco interés, poco interés de la jefatura jerárquica de cierto nivel hacia arriba que no se interiorizan mayormente de las funciones o los miran así muy ligeramente, no se*

*empapan, entonces, de repente, eso influye cuando dan una orden dicen: no, es que tiene que ser tal cantidad. Pero no se meten en los pormenores, los detalles, que eso es lo que va a tomar un tiempo, una dedicación”*

Hay una fuerte crítica de parte de los funcionarios más antiguos respecto de la falta de conocimiento del marco normativo que hay al interior de la institución para poder registrar todos ámbitos registrales, criticando a las nuevas generaciones que vienen con título profesional que pese a sus estudios les falta conocimiento para desempeñarse la interior de la institución.

*“...se toman decisiones equivocadas por falta de conocimiento, porque por muy profesionales que puedan ser las personas, nosotros no somos profesionales, pero tenemos el profesionalismo del hacer, del hacer de cada día.”*

*“Ahí no, a ningún antiguo se le consultó qué creen ustedes que tenemos que mejorar en las herramientas, aplicaciones, qué se yo. Y bueno, también tocó el caso, que teníamos una persona que no era la más indicada, no tenía conocimientos de dactiloscopia, menos de las funciones, entonces una jefa que estuvo, así como impuesta en el momento”*

Otro crítica es a la alta dirección indicando que son cargos políticos con pocos y nada conocimiento respecto de los procedimientos y normativa.

*“La plana mayor es la que menos conocimiento tiene, porque cuando mandan un correo solicitando algo es tan absurdo, son hasta absurdas las cosas que solicitan, no tienen idea de los procedimientos, no saben, son puestos que son a dedo.”*

Un tercer nivel de valores son los **compartidos**, estos valores son los que traen las personas desde su sociabilización fuera de la organización y en que muchos de los casos los compartes con los otros al interior de la organización. Cabe mencionar, que los valores que mencionaremos son valores que comparten los funcionarios que están pronto a jubilarse, compartiendo experiencia comunes y etapa de vida similares y no necesariamente son comunes a toda la organización.

Un valor profundamente arraigado en este grupo y que cruza a tu etapa de vida que están iniciado es el valor a la juventud, pero desde una perspectiva opuesta y negativa que es la vejez.

*“Pero ahora se habla mal del adulto mayor, antes no... ni siquiera se hablaba...”*

En esta etapa de vida, que se inicia con la jubilación y en este grupo de estudio en específico, con el egreso de la institución, las personas deben enfrentarse a una serie de cambios, como es la pérdida de redes.

*“Bueno, el común de la gente se queja de eso, de la soledad, y depende, bueno, y uno depende del núcleo familiar también, porque en mi caso, mi familia siempre está conmigo y me siento querida por mi gente, pero eso puede ser una en cien, porque toda la gente... Se ve en la misma televisión, que quedan botaditos, nadie los va a ve”.*

Un deterioro en lo económico y una nueva mirada de futuro, debe enfrentarse a un nuevo proyecto de vida.

*“...en este minuto lo único que preocupa es las bajas pensiones, porque va a cambiar rotundamente el sueldo. De la plata que uno recibe a 200... Y esa es la parte que me preocupa. Yo pienso que eso es lo que nos tiene un poquito a nosotros como tristes a lo mejor...”*

En este sentido la percepción que se tiene con que la salida de la institución es una valoración negativa de esta nueva etapa de vida donde está marcada por la enfermedad y muerte, existiendo en el inconsciente colectivo algunos casos que han existido y que se tiende a generalizar de personas que posterior a su salida han fallecido.

*“He sabido de colegas que jubilan y se mueren, colegas, todos los que han salido de ahí, se jubilan y se mueren.”*

Uno de los grandes temores al ingresar a la etapa de vida de la vejez es el deterioro económico que significa las pensiones, siendo el valor económico muy potente para posponer el inicio de esta etapa.

*“De todas maneras, no conviene jubilarse porque es menos dinero el que uno va a percibir”*

Los funcionarios entrevistados ven sólo la variable de deterioro económico que significa la pensión y no logran analizar los bonos que le entregan las normas que se pueden acoger por retiro, pudiendo invertir y proyectarse con esta inyección de recursos.

*“Cuando, es que antes yo tenía... hace 6 meses atrás era otro cálculo. El bono que nos dan por salida nos alcanzaba pa 5 años no más”*

Por otro lado, algunos enfrentan esta etapa con bastante inseguridad y baja capacidad de valoración para poder emplearse en otros oficios o trabajo mejor valorado que pudieran mantenerse activos y con un mayor ingreso.

*“No sé, como nana. Como empleada doméstica.”*

La salida de la institución solo lo visualizan como una crisis económica y no pudiendo trabajar otras variables como es la pérdida de redes o nuevos proyectos de vida que pudieran emprender

*“van a recibir 200 mil pesos, y es cierto que, a lo mejor, les van a dar diez millones, veinte millones, pero eso se acaba ligerito, si es una plata que uno se termina.”*

Dentro del discursos de este grupo de personas, hay un algunos que se encuentra con una mayor tranquilidad económica ya que han sido provisora en su vida, considerándolo un valor y que le ha dado tranquilidad en esta etapa de vida, el valor de la previsión.

*“Más adelante voy a tener, más adelante lo voy a lograr. No. Cada vez es más difícil, nosotros les explicábamos: no, más adelante no vas a poder, porque más adelante, ahora un departamento es inalcanzable, inalcanzable”.*

*“Yo con eso viajo. Por ejemplo, yo los meses que salgo, los trimestrales, yo ahí guardo plata. Hago cuenta que no tengo esa plata. Y yo todos los meses me rijo con un solo sueldo que, ya, eran seiscientos, ya, todos los meses seiscientos. Y cuando sacaba más se guardaba. Y así he ido ahorrando. Es la única forma en que puedo ahorrar.”*

Finalmente, el ultimo grupo de valores son los **aspiracionales** que para este grupo considera importante que se trabaje a futuro para unas próximas generaciones en la organización valores es que pueden hacer un mejor acompañamiento a las personas que están en esta etapa de la vida laboral, logrando que este corte del vínculo laboral sea más grato y contenedor, es que la institución a través de las áreas que realizan esta tarea de informar de los bonos de salida, haya un acompañamiento personalizado

*“A mí me gustaría que si el servicio se va a preocupar de que nosotros nos vayamos con una buena información, o que nosotros sepamos hacer las cosas, que igual la gente que ellos contraten para hacer esa charla o para acompañarlos en ese sentido, que sea gente buena po, o sea, bien profesional.”*

*“No, no. Solamente no preguntaron quiénes íbamos a jubilar y quiénes no. Nada más”*

Cada funcionario busca asesorías externas de la institución, con los riesgos de ser mal asesorados y acompañados pudiendo tomar malas decisiones.

*“En relación a la asesoría que presta la institución para el proceso de jubilación, el servicio no apoya y uno busca la asesoría por fuera”.*

Finalmente, los funcionarios sienten que no han sido reconocidos por su esfuerzo y compromiso por parte de las jefaturas y alta dirección, creyendo que hay una deuda con ellos, sin embargo, el reconocimiento que valoran es del aumento del grado que puede tener al salir de la institución

*“Eso, pues, yo le dije, subir de grado.”*

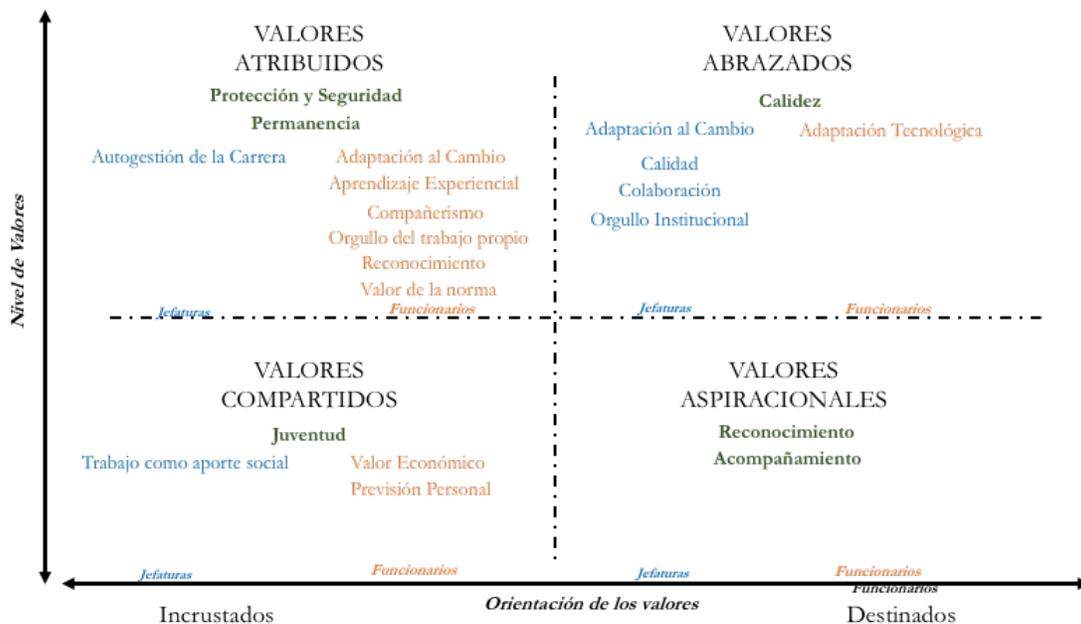
*“Nos hubiera gustado que ellos se hubieran preocupado de la gente que está por jubilar de subirle un poquito de grado.”*

## IX. Análisis de Valores Organizacionales

### a) Análisis comparativo de valores de líderes y de los funcionarios próximos a jubilación

Para el análisis comparativo de los valores de líderes de la institución y de los funcionarios próximos a la jubilación se trabajó en base al modelo de Bourne & Jenkins (2013). De acuerdo con este modelo, se propone la identificación de valores y su tipificación si corresponden a valores abrazados, atribuidos, compartidos o aspiracionales para el examen de relaciones entre ellos. A continuación, se muestra esquema inicial que sistematiza los valores identificados.

*Valores Organizacionales del Departamento de Archivo General en base al modelo de Bourne y Jenkins (2013) Elaboración propia*



En relación con los *valores abrazados*, se identifica que existe una visión compartida sobre la importancia del valor de la calidez entre jefaturas y funcionarios. En este sentido, se manifiesta un acuerdo en la importancia del desarrollo de esta competencia, en especial por parte de las jefaturas. Se entiende, de esta manera, un rol de importancia en el acompañamiento de los funcionarios próximos a la jubilación en preocupación porque estos se sientan contenidos respecto al proceso de salida que enfrentan.

Por otra parte, respecto a la adaptación, existe una tensión entre cómo es entendido entre las jefaturas y funcionarios. Al respecto, los funcionarios visualizan la necesidad de adaptarse a un

contexto de cambios tecnológicos que implican el aprendizaje técnico de nuevos sistemas tecnológicos como nuevas plataformas informáticas y nuevo hardware. Ellos sienten orgullo por el tránsito de los procesos desarrollados analógicamente (elaborar manualmente un carnet de identidad) al manejo digitalizado de información (validación de información en plataformas). Sin embargo, para las jefaturas, la adaptación tiene valor en cuanto desarrollo de habilidades más amplias, como una adaptación permanente y en todo nivel respecto a la forma de trabajar. En este sentido, remiten al desarrollo de una competencia menos específica y más genérica. Para las jefaturas esta adaptación de la generación de funcionarios próximos a la jubilación ha sido un proceso complejo que ha requerido una inversión de tiempo y recursos mayor que otros grupos de funcionarios más jóvenes.

En relación a la colaboración se observa una brecha en la comprensión de este valor. Para la jefatura la colaboración se establece en pos de un objetivo o meta institucional como un valor abrazado, mientras para los funcionarios, esta colaboración es valorada como compañerismo, sin necesariamente tributar al cumplimiento de un objetivo de la organización, como un valor atribuido. De esta manera, el compañerismo articula redes y el desarrollo de camaradería, pero a un grupo acotado de funcionarios, la generación de redes personales con aquellos que son sentidos en mayor proximidad por la antigüedad en el Servicio y la etapa del ciclo de vida.

En relación a la calidad, si bien es declarado por la jefatura como un valor abrazado, no aparece reportado en la indagación de los valores de los funcionarios. Respecto al Orgullo institucional, las jefaturas tienen una alta valoración de la pertenencia a una institución que impacta en la vida de los ciudadanos y que se diferencia de otras instituciones que esta presente en la vida de todos los ciudadanos en su ciclo de vida y que abastece de información a otras reparticiones públicas y privados. A diferencia de los funcionarios, quienes este valor del orgullo es un valor atribuido, en relación al impacto de su trabajo y su aporte a la institución.

Respecto a los *valores atribuidos* que son comunes entre las jefaturas y los funcionarios, se encuentran la protección, la seguridad y la permanencia. En este sentido, se comparte la idea que la institución premia y tiene rituales que fortalecen la estadía en la organización. Lo anterior, permite que el funcionario pueda proyectarse en cuanto a sus desafíos o metas personales, pues cuenta con seguridad laboral en el tiempo, pudiendo desarrollar una percepción de protección bajo una institución estable, monopólica, sin riesgo de su disolución y bajo el alero del estado.

Sobre la autogestión de la carrera, como valor atribuido por la jefatura, se entiende que el desarrollo de los funcionarios es gestionado individualmente, de esta manera, son ellos los

responsables por determinar su camino al interior del Servicio. Lo anterior, implica que su carrera no responda a un desarrollo intencionado o mapeado, sino en función del propio mérito e incluso nivel de contactos. De manera sintónica a esto, los funcionarios entienden que el término de su carrera es una decisión personal sin permitir la intervención de jefaturas o de las áreas a cargo de la tramitación de salida. Este valor juega en contra a la posibilidad de gestionar el proceso de jubilación de los funcionarios, pues impide que exista la posibilidad de pensar el retiro como un proceso institucional.

Con relación al reconocimiento, los funcionarios señalan la importancia de la antigüedad como un derecho que ayuda a acumular una deuda histórica ligada a un incremento de grados. Se valora este aumento como un reconocimiento al esfuerzo y la entrega al Servicio, que no necesariamente esta ligada a la contribución en pos de las metas y objetivos de la institución. Por otra parte, las jefaturas no establecen que el reconocimiento sea un valor ligado a la permanencia o antigüedad, sino que debiese estar relacionado a la contribución que cada funcionario realiza a los objetivos de la institución. Los funcionarios de mayor antigüedad esperan que para su salida se contemple un aumento de grado, lo que no se concreta ni se gestiona por parte de las jefaturas, y lo anterior, hace que los funcionarios retrasen su salida.

En relación con el valor de la juventud, la vejez es vista como una etapa de deterioro, enfermedad, muerte y pérdida de redes sociales. Por lo tanto, el hito de la jubilación marca el inicio de este temido proceso de deterioro. Existe coherencia entre las miradas de las jefaturas y los funcionarios respecto a este valor.

Con relación a la jubilación, los funcionarios sólo visualizan la transacción económica e invisibilizan la complejidad de la toma de decisiones del retiro. Los funcionarios que han sido previsores en cuanto a su ahorro y han capitalizado en su vida laboral, enfrentan con menor resistencia la salida de la institución, para ellos las variables referidas anteriormente sobre el compañerismo, la articulación de redes y adaptación al cambio, son las que toman mayor protagonismo. Los funcionarios, además, no visualizan los estímulos al retiro y bonos como un capital de inversión para la gestión de nuevos proyectos, sino como un conflicto de administración financiera y el riesgo que se acabe el capital.

Con relación a los valores aspiracionales, corresponden a valores que se deben trabajar a futuro para mejorar la adaptación de la organización a las futuras demandas de la sociedad. En relación a las brechas, se observa coherencia en los valores de reconocimiento y acompañamiento

### *b) Valores organizacionales y postergación al retiro de funcionarios*

En relación con la calidez, la jefatura cumple un rol pasivo de menor intervención en el acompañamiento de la toma de decisión de la jubilación y en la tramitación del retiro. En este sentido, deja al funcionario en una posición de mayor libertad, pero sin acompañamiento, que le permita generar integración de su experiencia de retiro e incluso de la experiencia de los funcionarios que permanecen en el equipo. En este sentido, el retiro de la institución sería más difícil, pues no tendrían el acompañamiento necesario para considerar todas las aristas de la decisión.

La dificultad sobre la adaptación de funcionarios, enfocada desde los funcionarios como una necesidad de incorporación tecnológica y desde las jefaturas como una falta de habilidad genérica, podría estar afectando la postergación al retiro, pues se hipotetiza que los funcionarios tendrían una menor capacidad para observar los contextos de cambio y desarrollar acciones para adaptarse. Por ejemplo, no se visualizan desarrollando otras funciones o tareas en otros contextos laborales.

En relación al compañerismo versus la colaboración, la salida de la institución podría significar un costo muy alto al enfrentar la pérdida de las redes de apoyo sostenidas desde la camaradería. Si bien la calidad es uno de los valores reconocidos por las jefaturas, no se reconoce por los funcionarios y tampoco es tensionado en relación con la decisión de postergación de la jubilación.

Con relación a los valores de protección, seguridad y permanencia, existe coherencia entre los valores de la jefatura y de los funcionarios en que la institución debe proteger a estos últimos. Lo anterior, pudiese dificultar la observación de los procesos de salida donde el funcionario deja de pertenecer y estar bajo el alero de la organización y el sistema de protección y redes de la institución. Si bien no existe una brecha valórica al interno de la institución, podría existir una brecha con valores desde la normativa de la jubilación y término de la carrera desde la legislación actual, materia que tendría que ser abordada en otro estudio.

De acuerdo con lo que se comentó anteriormente con relación a la autogestión de la carrera, el funcionario es depositario de la responsabilidad y decisión sobre la finalización de su carrera al interior del Servicio. Lo anterior, impide que se pueda presionar al funcionario para incentivar su retiro, dejando sólo como una decisión personal y económica por parte del trabajador. Además, la autogestión de la carrera impide que la institución y la jefatura pueda hacerse cargo del proceso de retiro como un elemento central de la gestión personas.

Con relación al reconocimiento, los funcionarios de mayor antigüedad esperan que para su salida se contemple un aumento de grado, lo que no se concreta ni se gestiona por parte de las jefaturas, y lo anterior, hace que los funcionarios retrasen su salida.

Respecto al impacto del valor de la juventud en la postergación del retiro, las jefaturas y funcionarios coinciden en la observación de la vida después del Servicio como una etapa próxima al deterioro, la muerte y la pérdida de redes. Si bien no se observan diferencias o brechas en lo valórico, esta congruencia cultural en sí misma dificulta la salida, pues no se observan las posibilidades de desarrollo posterior de los funcionarios.

El foco eminentemente económico al momento de considerar la salida de la institución impide visualizar y trabajar otras variables que intervienen en la postergación de la jubilación. El funcionario se queda en un fundamento económico para la valoración de la salida.

## IX. Recomendaciones

1. Incorporar dentro de la gestión de Gestión de Personas, el proceso de salida de los funcionarios como una etapa del ciclo de vida laboral de los funcionarios. De esta manera, ampliar la gama de procesos y la definición de metas para la conducción de esta etapa de acuerdo con las consideraciones legales y lineamientos del Servicio Civil. En particular, esta recomendación se podría desagregar en:
  - a) Valorar desde un inicio la importancia de la gestión de la carrera de los funcionarios como una forma de agregar valor a la institución.
  - b) Observar la carrera como un recorrido que la institución puede gestionar devolviéndole valor, para la retención de talento, capacitaciones y evaluación de desempeño.
  - c) Implementar planes de sucesión del cargo a distintos niveles de la estructura organizacional, no limitándose a los altos cargos. Al no existir planes de sucesión, los funcionarios presentan mayor resistencia a su retiro debido a su responsabilidad sobre las tareas, pues no existe construcción de legado.
  - d) Se sugiere la implementación de un itinerario de trabajo para la conducción de procesos de mentoría que permitan la construcción de legado y el traspaso de conocimiento y experiencias de los funcionarios salientes.
  - e) Ante las diferencias reportadas entre los funcionarios de mayor trayectoria y los más jóvenes, se propone estimular el desarrollo de instancias de intercambio de mentoría intergeneracionales. Lo anterior, con el fin de acercar a los funcionarios noveles con la historia y experiencia del personal de trayectoria y, por otra parte, facilitar el acercamiento de los funcionarios antiguos con tecnologías de información y lenguajes digitales nuevos.
  - f) Se debe continuar desarrollando el reconocimiento de los logros de los funcionarios y de su permanencia. Al respecto, se sugiere poner en relación ambos elementos de manera tal de ponderar la contribución específica de los funcionarios desde su rol y los sacrificios que implica la permanencia por gran tiempo al interior de la institución. Cuando ambos elementos aparecen separados en la premiación, pueden estimular la permanencia en

sí misma como algo fundamental o sólo la contribución al logoro de objetivos como elementos separados.

2. A propósito de la falta de reconocimiento de los valores abrazados de calidad, calidez y colaboración, que la institución declara en su estrategia, se sugiere el desarrollo de un programa de alineamiento que, en primer lugar, explicita su significado y, en segundo lugar, realice su traducción a indicadores conductuales que puedan ser evaluados. Para el desarrollo de este punto se sugiere:

- a) Levantamiento de grupos focales en los diferentes estamentos y áreas para la comprensión de los valores que la institución promueve, calidez, colaboración y calidad.
- b) A partir del levantamiento de los valores, definir los valores que la institución quisiera promover y explicitar su definición para su validación institucional mediante resolución. Dichos valores deberán ser examinados para definir su impacto al interior de la institución y cómo orientan la entrega de servicios y prestaciones al exterior de la organización. Lo anterior, con la finalidad de superar la comprensión de los valores como orientaciones del trabajo con los usuarios, sino como un mandato que sustente las relaciones al interior de la organización. De esta manera, se podrían integrar las experiencias valóricas y disminuir la insatisfacción sentida por los funcionarios que no observan dichos valores respecto a cómo son tratados y valorados.
- c) Comunicar a la organización la definición de los valores y generar un programa de alineamiento que promueva la adopción conductual de la experiencia valórico cultural deseada.
- d) Gestionar las evaluaciones de desempeño de acuerdo a indicadores conductuales derivados de los valores que la institución promueve. Para lo anterior, los valores organizacionales se deben incluir en el sistema de evaluación de los funcionarios mediante la modificación del reglamento específico de calificación. En este documento, se debe detallar el estándar para la cualificación del nivel de ajuste conductual de los funcionarios a los valores institucionales. Sobre este punto, es importante señalar que el sistema de calificación de la administración pública se basa en las

disposiciones que entrega el estatuto administrativo y las recomendaciones técnicas del Servicio Civil, en este sentido, es un sistema con menores posibilidades de cambio. Pese a lo anterior, y tal como se comentaba antes, cada institución debe generar reglamentos específicos que operativizan las condiciones de aplicación del sistema de administración del desempeño en las reparticiones públicas. De esta manera, existe una ventana de oportunidad para reexaminar la forma y los contenidos que pueden ser cambiados para mejorar en alineamiento cultural de los funcionarios.

3. En relación con la importancia dada a rol de las jefaturas en el proceso de salida de funcionarios, se recomienda el desarrollo de un programa de liderazgo que considere la gestión de equipos en coherencia con los valores organizacionales promovidos. Para llevar a cabo este desafío se propone:

- a) Levantar el perfil de liderazgo que la institución desea promover en concordancia con la definición de los valores institucionales de calidez, colaboración y calidad.
- b) Desarrollar un programa de formación para jefaturas en base al perfil de liderazgo deseado y monitorear el desarrollo de conductas específicas asociadas. Idealmente, se sugiere incorporar la evaluación en 360° de las jefaturas y líderes en proceso de formación.
- c) Realizar coaching a las jefaturas que tienen personal a cargo que se encuentre próximo al retiro. El foco de esta intervención pudiese estar centrada en el desarrollo de habilidad para el apoyo y la contención del funcionario y su equipo, relevando el valor de la calidez.

4. Desarrollar un programa para el funcionario que lo prepare para los desafíos propios de la etapa de la jubilación a través de acompañamiento, la capacitación y la entrega de herramientas.

- a) Generar un comité tripartito entre las áreas de capacitación, Bienestar y Personal, con el fin de integrar las distintas miradas y esfuerzo que realizan, logrando un trabajo en conjunto y que faciliten el acompañamiento de los funcionarios próximos a salir.

- b) Mapear la población de funcionarios próximos al retiro con el fin de ir gestionando su plan de sucesión y reemplazo de sus funciones. Se recomienda considerar a aquellos trabajadores que se encuentren a 5 años de cumplir la edad de jubilación.
  - c) Involucrar a las jefaturas directas en el mapeo, plan de sucesión y acompañamiento de las personas que se jubilarán.
5. Con relación a la asesoría de la población de funcionarios próximos al retiro, se releva la necesidad de contar con un dispositivo que permita desarrollar una gestión de mayor anticipación sobre el retiro de funcionarios. Lo anterior, en función de trabajar la complejidad de la opción de salida, el acompañamiento de la crisis normativa que implica la salida del mundo del trabajo y las proyecciones futuras de desarrollo de los funcionarios. Al respecto, se propone:
- a) Generar taller con al menos 2 años de anticipación a la edad de jubilación para facilitar el desarrollo de nuevas habilidades y herramientas con el fin a que puedan generar un nuevo proyecto de vida y conozcan el marco legal para su jubilación. Se sugieren como contenidos:
    - I. Identificación de las principales características del sistema de pensiones D.F.L. 3500 de 1980 y bonos de incentivos al retiro de funcionarios públicos.
    - II. Técnicas de adaptación al cambio en el proceso de jubilación: características de esta etapa de vida; técnicas de adaptación al cambio; reconocimiento de la etapa de jubilación como un proceso desafiante y complejo; los miedos y prejuicios existente en esta etapa de vida; armando su historia de vida; reconociendo fortalezas y debilidades propias; empoderamiento y las oportunidades que tiene en el futuro; propuestas de alternativas de acción vinculadas con la preparación para la jubilación.
    - III. Identificar alternativas de empleabilidad laboral para adultos mayores: el mercado laboral para la tercera edad; cómo armar un curriculum vitae; inscripción en portales laborales; y preparación de una entrevista de trabajo.

- IV. Reconocimiento de las alternativas que ofrece distintas instituciones para participar en talleres y viajes de la tercera edad: alternativas que ofrecen CCAF, alternativas de Sernatur y municipales.
- V. Alternativas de desarrollo económico en forma independiente: plan de negocio, FODA emprendimiento, Plan de inserción laboral, Misión, Estudio de mercado, Presupuesto, Taller de oficio (según la necesidades y expectativa).

## **X. Conclusiones**

En relación a la investigación-acción, es importante relevar que dicho proceso no surge aislado de una realidad dinámica. En este sentido, las inquietudes iniciales que guiaron el primer acercamiento a la institución terminaron siendo elementos de crítica que permitieron generar nuevas consultas a la realidad de la organización. Las inquietudes y molestias percibidas desde quienes se articularon como el sistema cliente, fueron la puerta de entrada a la comprensión de mayor complejidad de la realidad organizacional. Al respecto, se visualiza la necesidad de contar con un mapa o guía de ruta que permita un acercamiento desde modelos teóricos y comprensivos que permitan la generación de hipótesis sobre la realidad organizacional, sin que se pierda de vista la posibilidad de cambiar o redirigir la mirada hacia nuevos elementos teóricos diferentes.

Según lo anterior, esta investigación nace de la necesidad de la institución de mejorar la participación de los funcionarios en los rituales de salida de esta. Desde una mirada de investigación acción, revisamos en conjunto con líderes de la institución y personas que estaban viviendo la etapa de salida, cuales podían ser los motivos de esta baja participación por parte de los funcionarios, llegando a consensuar con el cliente que más que un problema de participación en los rituales de salida, era un problema que se podía abordar desde una mirada cultural. Específicamente, se podía articular una reflexión sobre los valores que se viven dentro de la institución y que movilizan el actuar de las personas, es por ello que en esta investigación se preguntó por la brecha que existe entre los valores que la institución promueve y los valores que los funcionarios comparten.

El análisis de datos se realizó bajo la teoría fundada, y en este proceso se buscó en forma sistemática la codificación de las entrevistas y grupos focales de las categorías del modelo valórico de Bourne & Jenkins (2013), quienes plantean la existencia de cuatro formas de valores que coexisten en la organización en una relación dinámica. Para ellos, existirían los valores abrazados, los valores atribuidos, los valores compartidos y los valores aspiracionales. Al realizar el análisis bajo las categorías antes mencionadas, podemos distinguir que en la categoría de los valores abrazados, proclamados por la organización y altos directivos, se distinguen los valores de adaptación al cambio, calidad, colaboración y orgullo institucional. Es interesante observar que, si bien los valores de adaptación al cambio y colaboración son mencionados tanto en las entrevistas de los funcionarios y las jefaturas, hay una brecha en la definición conceptual de lo que entienden y esperan ambos grupos de estos valores.

El valor de orgullo institucional es altamente relevado por ambos grupos, existiendo consenso en el significado del valor. El valor de colaboración si bien es proclamado por la institución hay una importante brecha en la conceptualización de las jefaturas y funcionarios, los primeros entendiendo como la articulación de relaciones que tributan a objetivos, los segundos, lo entienden como la posibilidad de acompañamiento en una vertiente personal. Los valores de calidad y calidez que la institución proclama no se reportan en la mirada de los participantes dentro de la institución. De esta manera, se hace relevante su gestión por parte del Departamento de Gestión de Personas, en primer lugar, para unificar su significado y luego, su promoción.

Respecto de la categoría de los valores atribuidos, corresponden a los valores que se reconocen en forma amplia dentro de la institución, se puede destacar los valores de adaptación al cambio, compañerismo, orgullo del trabajo propio, reconocimiento y el valor de la norma. Se observó una brecha en la comprensión de los valores de adaptación al cambio y compañerismo. Para ambos grupos, el valor de reconocimiento es muy relevante, más aún, por las personas próximas a su jubilación, en ellos se observó un reclamo ante la inexistencia de un reconocimiento a la contribución que han hecho a la institución. En la categoría de los valores compartidos, que son las creencias personales de cada persona, existe un amplio consenso de la valoración a la juventud y la valoración de la vejez como una etapa de deterioro y muerte la que se gatillaría al retirarse de la institución.

Este estudio permitió identificar la relevancia del desarrollo en la organización de un modelo comprensivo que le permita desarrollar gestión sobre la experiencia de la carrera laboral de las personas. Al respecto, cuando no se realiza, o bien, cuando no se ha desarrollado un proceso analítico para comprender sus problemáticas asociadas, se generan conflictos relacionados a la experiencia vital de los funcionarios y los procesos de gestión de recursos humanos. Desde esta perspectiva, se releva la necesidad de contar con un modelo o diseño institucional de la carrera que sitúe al trabajador en perspectiva y le permita planificar su desarrollo, como a la institución posibilitar el desarrollo de particulares trayectorias laborales, intencionadas sobre el mejor cumplimiento de los objetivos de la institución. ¿Cómo se prepara al funcionario para cumplir de la mejor manera sus funciones a lo largo de su permanencia en la institución? Es una pregunta de base para la conducción.

Es importante tener en cuenta que hoy en día las instituciones y la sociedad tiene una deuda con los adultos mayores, y para el Depto. de Personas es importante gestionar y acompañar la salida de sus funcionarios que han aportado muchos años de sus vidas a la institución y ayudarlos en

que puedan generar un nuevo proyecto de vida fuera de la institución, viendo esta etapa como un nuevo desafío en sus vidas.

Finalmente, en relación a las limitaciones de este estudio, debe estipularse su carácter indagatorio como proyecto de titulación de una actividad formativa de magister. En este sentido, intentó ser una aproximación inicial que pueda conducir a nuevos esfuerzos institucionales o extra-institucionales para mejorar la comprensión de las dinámicas aquí señaladas. Además, se recogió nada más la experiencia de un grupo reducido de colaboradores de la institución, con el riesgo de no representar más que a la grupalidad aquí descrita y no al universo de la población funcionaria. Al respecto, un ejercicio sugerido a la institución es la generación de nuevos estudios bajo el mismo modelo de valores, que permitan universalizar la comprensión institucional bajo la mirada de la cultura, y permitan comprender fenómenos desconocidos de la experiencia de sus funcionarios y equipos.

## XI. Bibliografía

- Bau Aedo, C. (2005). Experiencias exitosas en la profesionalización de la función pública en América Latina. El caso de Chile.
- Belalcázar, S. B. (2012). Cultura organizacional. *Informes psicológicos*, 12(1), 41-51.
- Bourne, H., & Jenkins, M. (2013). Organizational values: A dynamic perspective. *Organization Studies*, 34(4), 495-514.
- Botello, C. M. S., Vega, M. M. C., & Partido, A. N. (2007). Creencias organizacionales. Desarrollo y validación de un instrumento. *Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (72), 75-92.
- Buyens, D., Van Dijk, H., Dewilde, T., & De Vos, A. (2009). The aging workforce: perceptions of career ending. *Journal of managerial psychology*, 24(2), 102-117.
- Delgado, H. C. (1991). Función pública y carrera funcionaria. *Revista de Derecho Público*, (50), ágs-197.
- Callis-Fernandez, Sureima. Autoimagen de la vejez en el adulto mayor. *Ciencia en su PC*, 2011, no 2, p. 30-44.
- Cortés, M. (2016). La Dirección por Valores como herramienta para generar coherencia valórica en las organizaciones. Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad de Chile.
- De Souza, A. (1998). Cultura organizacional. *PA & Partners. Recursos Humanos*.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (1995). Componentes del paradigma de la simplicidad. Identidad en las organizaciones: Invarianza y cambio.
- Fernández-Ballesteros, R. (2004). La psicología de la vejez. *Encuentros multidisciplinares*.
- Fernández, J. B. (2015). *El retraso en la edad de jubilación: regulación y políticas para la prolongación de la actividad laboral*. Atelier Libros Jurídicos.
- Flick, U. (2009). Desenho da pesquisa qualitativa. En *Desenho da pesquisa qualitativa* (pp. 164-164).
- Fuchs, C. (2003). Un marco conceptual para el desarrollo de la carrera laboral. Trabajo docente, Escuela de Negocios. Universidad Adolfo Ibañez.
- Garay Villegas, S., & Avalos Pérez, R. (2009). Autopercepción de los adultos mayores sobre su vejez. *Revista kairos*, 12(1), 39-58.

- Giró, J. (2006) Envejecimiento activo, envejecimiento en positivo. *Universidad La Rioja*.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. 5ta Edición. México.
- INE, Instituto Nacional de Estadísticas (2017) Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 1992-2050 total país [Archivo de datos] Extraído de <https://www.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales>
- Ketterer, R., Price, R. y Politser, P. (1980) The action research paradigm. In evaluation and action in teh social environment (pp. 1-15). Academic Press.
- Lorenzo, C. R. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Educação*, 31(1), 11-22.
- McConnell, J. H. (2001). Auditing your human resources department: a step-by-step guide. Amacom Books.
- Ministerio de Hacienda (2017) Resolución N°1 de la Dirección Nacional del Servicio Civil. Aprueba normas de aplicación general en materias de Gestión y Desarrollo de Personas, a todos los Servicios Públicos. Extraído de: <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/12/Resoluci%C3%B3n-n%C3%BAmero-1-de-2017.-Aprueba-normas-de-aplicaci%C3%B3n-general-en-materias-de-gesti%C3%B3n-y-desarrollo-de-personas-DO.pdf>
- OCDE. (2016). Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2017. Paris: Ediciones OCDE
- Olabuénaga, J. I. R. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (Vol. 15). Universidad de Deusto.
- OPS, Organización Panamericana de la Salud (2017). Salud en las Américas+, edición del 2017. Extraído de <https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/wp-content/uploads/2017/09/Print-Version-Spanish.pdf>
- Registro Civil (2019). Balance de Gestión Integral 2018. Extraído de: <https://www.registrocivil.cl/principal/ampliacion-general/balance-gestion-integral-2018>
- Rokeach, M. (1981) Beliefs, Attitude and Values A Theory of Organization and Change. Interciencia, Rio de Janeiro.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.

- Servicio Civil (2018). Empleo público en Chile, nudos críticos, desafíos y líneas desarrollo para una agenda 2030.
- Valbuena, M., Morillo, R., & Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, 12(3), 60-78.
- Wang, M., & Shi, J. (2016). Work, Retirement and Aging. En *Handbook of the psychology of aging* (pp. 339-359). Academic Press.

## ANEXO N° 1: Pauta de Entrevista Jefatura de Departamento de Archivo General

### Entrevista Jefatura Departamento de Archivo General

1. ¿Cuáles son los motivos por los cuales los funcionarios no se están acogiendo a los bonos de retiro?
2. ¿Cuáles son los requisitos para optar a los bonos? ¿Y en qué caso se pierde?
3. ¿Me tengo que retirar de la institución cuando me acojo a los bonos o puedo permanecer un tiempo más trabajando en la institución ya estando jubilado?
4. Más allá de lo económico ¿existirán otras variables para permanecer en la institución (como de apoyo, pérdida de redes sociales, proyecto de vida)
5. ¿Identifica algún grupo en especial que más se resiste a salir de la institución?
6. ¿Cuáles son los motivos que dan los funcionarios para no acogerse a los bonos de salida y continuar trabajando?
7. ¿La institución contempla algún programa para que la persona sea acompañada en su proceso de jubilación, más allá de entregar información en los bonos por retiro?
8. ¿Cuál es la percepción que tienen los funcionarios sobre la vejez? ¿Qué se piensa de los adultos mayores?
9. ¿Tú crees que la gente que está pronta a jubilar percibe la vejez como negativa?
10. ¿Crees que hay valores dentro de la institución que hagan que la persona le sea difícil retirarse?

11. ¿Cómo participan las jefaturas del proceso de jubilación?
12. ¿Los funcionarios que están pronto a vivir este proceso de salida, tienen los espacio para conversar de sus vivencias?

<b>ANEXO N° 2: Pauta de Conducción de Grupo Focal Retiro SRCel y Entrevista Funcionarios Próximos a Jubilación</b>
--

1. Presentación e indicar si son ¿planta o contrata y cuantos años tienen del servicio?
2. ¿Cómo se ve a las personas mayores en la sociedad? Y ¿en el Servicio? ¿Qué se valora de ellos? ¿Qué no se valora de ellos?
3. ¿Cuáles son los miedos que piensan que viven las personas mayores? ¿son los mismos que las personas que están dentro del Servicio?
4. ¿Creen que la jubilación es una consecuencia de la vejez? ¿Qué significa para ustedes la jubilación? ¿En la proximidad de la edad de jubilación como creen que van a vivir el momento de la jubilación?
5. ¿a qué se relaciona la jubilación en el Servicio? ¿qué piensan sus compañeros de la jubilación? ¿ustedes pueden conversar con sus compañeros independientemente de sus edades el tema de la jubilación?
6. ¿Qué se habla de la jubilación en el Servicio? ¿Quiénes? ¿La gente se acoge a la jubilación al cumplir la edad legal? ¿A qué se relaciona que la gente de acoja? ¿A qué se relaciona que la gente no se acoja?

7. ¿Qué hace la institución que la gente siga trabajando, cómo los atrapa? ¿Qué es lo que gatilla la salida de la gente? ¿qué hace la institución para expulsar a los funcionarios? ¿En qué momento se corta el cordón?
8. ¿Conocen cuáles son los bonos e incentivos por jubilación? ¿se han contactado con ustedes para explicarles los bonos? ¿hay diferencias de estos bonos siendo contrata o planta? ¿qué diferencia a una persona entre la planta y la contrata?
9. ¿Cómo se da a conocer el proceso de jubilación a los funcionarios?
10. ¿Cómo se acompaña a la gente que está cercana a la edad de jubilación?
11. ¿Cómo participan las jefaturas de los procesos de salida del funcionario?
12. ¿Cómo los funcionarios entienden su carrera dentro de la institución? ¿Qué caracteriza a la carrera dentro del Servicio? ¿Cómo experimentan los funcionarios el final de su carrera dentro de la institución?