



**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 I**

Tesis de grado para optar al grado de

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

**Alumna:**

**Carla Orellana Jara**

**Profesor Guía:**

**Francisco Valenzuela Díaz**

**Santiago, Mayo de 2020**

## Índice

I. Resumen	3
II. Introducción al Proyecto	4
III. Pregunta de Investigación	9
IV. Objetivo General	9
VI. Objetivos Específicos	9
VII. Marco Teórico	10
a. Cultura	10
b. Valores Organizacionales	14
c. Valores y carrera en las instituciones públicas	16
d. Jubilación y vejez	18
VIII. Metodología	21
a. Enfoque teórico – metodológico	21
b. Métodos de producción y recolección de información	22
c. Participantes	23
d. Análisis de la información	24
e. Del Proceso de Investigación-Acción	25
VIII. Análisis de Datos	29
a. Valores organizacionales de los líderes del Servicio	30
b. Valores organizacionales de los funcionarios próximos la jubilación	39
IX. Análisis de Valores Organizacionales	49
a) Análisis comparativo de valores de líderes y de los funcionarios	49
b) Valores organizacionales y postergación al retiro de funcionarios	52
IX. Recomendaciones	54
X. Conclusiones	59
XI. Bibliografía	62

## **I. Resumen**

La presente investigación indagó en cuales son los valores organizacionales del Servicio de Registro Civil e Identificación en el Departamento de Archivo General y su relación al fenómeno de la postergación al retiro. Actualmente, existe un grupo significativo de funcionarios que no tramita su jubilación por vejez, permaneciendo en la institución por más tiempo, retrasando su salida e incluso perdiendo bonos estatales de incentivo al retiro. Los estudios indican que las tasas de reemplazo de la jubilación que perciben las personas en Chile no superan, en promedio, el 35% de la última renta recibida, lo que señala una problemática grave por el empobrecimiento de la población adulta y las posibles dificultades para enfrentar la decisión de retiro en un contexto económico desfavorable. Al respecto, en la presente investigación se buscó generar una comprensión distinta del fenómeno del retiro, que no sólo situase la responsabilidad en la persona, sino que interrogue al contexto, en particular, a la organización y su cultura en esa toma de decisión. Existió una apuesta por la indagación en los valores organizacionales y la gestión institucional del egreso, que permita mejorar la comprensión del fenómeno y proponer orientaciones de trabajo y propuestas para la institución estudiada. De acuerdo a resultados, más allá de las motivaciones personales, existirían valores institucionales fuertemente arraigados en la institución que dificultan a los funcionarios el realizar un corte del vínculo laboral con el Servicio de Registro Civil e Identificación, estos son: la permanencia, la calidez, la adaptación al cambio, la protección y seguridad. El presente estudio, entrega recomendaciones al área de gestión de personas para trabajar con los funcionarios próximos a la jubilación para mejorar la gestión de este, entendido como un proceso de la carrera laboral.

## **I. Introducción del Proyecto**

Chile es un país con un envejecimiento acelerado fenómeno que es representado en las estadísticas del Censo 2017 que muestran que al año 2019, un 18,23% de la población tiene 60 años o más, equivalente a 3.484.245 personas. Además, en esta misma línea, se espera que dicho porcentaje aumente a un 22% para el año 2030 y a un 25% para el 2035 (INE, 2017). En este sentido, en menos de 15 años la composición etárea de la población habrá cambiado y serán más las personas que experimenten la adultez mayor. Sumado a lo anterior, la expectativa de vida de la población chilena ha experimentado un aumento que, de acuerdo a lo señalado por la Organización Panamericana de la Salud, alcanza los 80 años de edad para los hombres y los 85 años promedio para las mujeres (OPS, 2017). En este sentido, existirá un creciente grupo social de personas de más de 60 años con una mayor esperanza de vida.

En este sentido, cobra relevancia preguntar por cómo será la experiencia de participación de este grupo social de personas adultas mayores en diferentes ámbitos, como el familiar y la construcción de identidad en torno a las posibilidades de filiación amorosa, las relaciones con el grupo de pares y la asociatividad de personas mayores en clubes u otros, así como el análisis del mundo del trabajo del adulto mayor y la prolongación de las trayectorias laborales. En este sentido, se puede señalar que asistimos a una transformación social de importancia que impacta al mundo del trabajo en cuanto a la descripción y conformación del capital humano disponible para las empresas y organizaciones y las posibilidades de empleo de una población que envejece día a día.

En este sentido, de acuerdo al foco de la presente investigación, que tiene por objeto dar término al ciclo formativo de magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, llama la atención la posibilidad de sistematizar una aproximación al mundo del trabajo en relación al envejecimiento y las trayectorias laborales de un grupo particular de trabajadores en Chile. De esta manera, se propone la generación de un trabajo de investigación-acción que permita instalar la mirada del envejecimiento y el mundo del trabajo en la adultez mayor desde una aproximación inicial, que caracterice la experiencia y percepciones de un grupo de personas mayores en un contexto institucional permeado por variables de orden grupal y cultural organizacionales. En este sentido, un trabajo de valor exploratorio que permita generar una aproximación comprensiva y acotada sobre la experiencia de la adultez mayor en el trabajo, sus desafíos para los individuos, para los grupos y la gestión de las trayectorias laborales al interior de la organización.

A propósito de las condiciones para la ejecución del proceso de investigación, sobre la disponibilidad de trabajo con una muestra de adultos mayores, se seleccionó al Servicio de Registro Civil e Identificación como la institución para la realización de la actividad investigativa. Dicha selección se ajustó a las posibilidades de acceso muestral pues, uno de los investigadores trabaja en la mencionada institución, y se entendió un acceso de mayor oportunidad a una muestra de funcionarios.

Por otra parte, la selección se orienta a la caracterización de la experiencia de una repartición pública, pues existencia un creciente interés por la gestión de las personas y sus trayectorias laborales al interior de las organizaciones públicas. En este sentido, en noviembre del año 2017, se publican las Normas de Aplicación General de la Resolución N° 1 de la Dirección Nacional del Servicio Civil (Ministerio de Hacienda, 2017) que confieren un rol de soporte estratégico a las áreas de Gestión y Desarrollo de las Personas. En este sentido, establecen la importancia de nivel directivo que debiese atribuirse a este ámbito para el proceso de toma de decisiones organizacionales y su contribución a la estrategia institucional. Algunas de las materias que subsana la norma, dicen relación con cómo las instituciones públicas deben desarrollar: a) Estructura y Estándares de las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas; b) Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas; c) Cumplimiento de Estándares en Procesos de Reclutamiento y Selección; d) Concursabilidad y Carrera Funcionaria; e) Cumplimiento de Estándares en Programas de Inducción; f) Gestión de Prácticas Profesionales; y por último, g) Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral. De esta manera, la trayectoria al interior de las instituciones se vuelve una materia de interés en la exigencia de estándares que garanticen, por una parte, el soporte de gestión de personas al cumplimiento de los objetivos de las instituciones, y por otro, que se desarrollen en respeto por la calidad de vida y bienestar de los funcionarios que desempeñan un empleo al interior del aparato estatal.

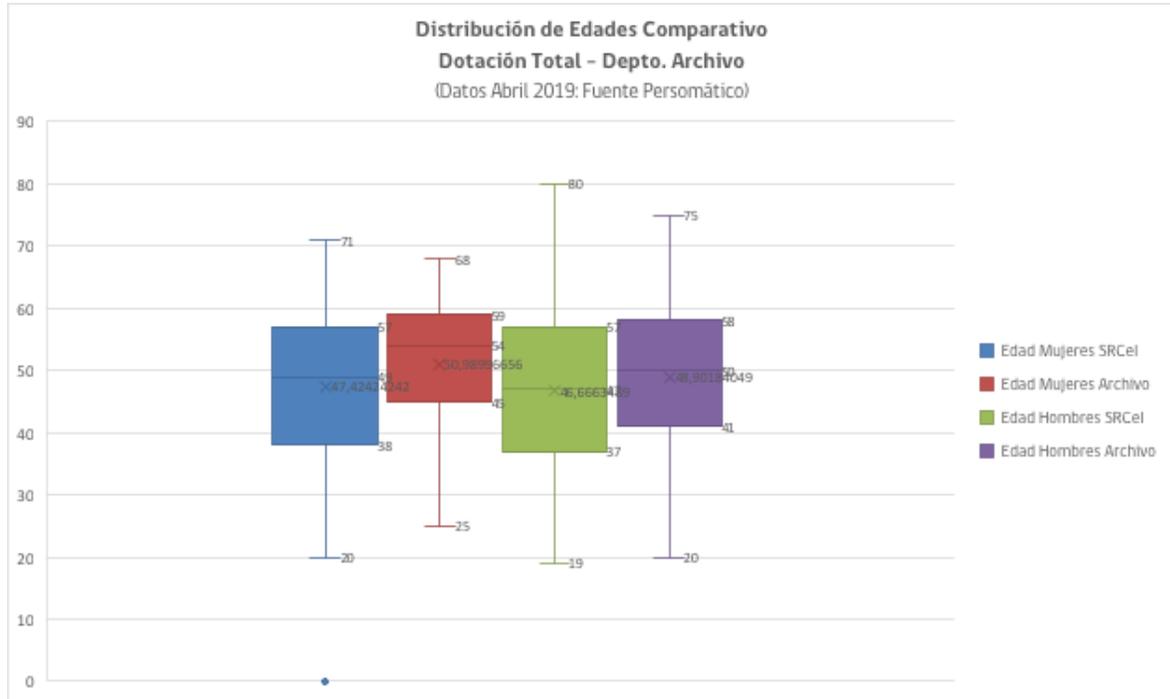
En el sentido anterior, cobra importancia evaluar como dichas trayectorias son experimentadas al interior de las instituciones y cómo su tránsito se encuentra articulado para garantizar la protección de las personas y el cumplimiento de los desafíos de la institución en una compleja tensión. Como introducción a la reflexión y la investigación del ajuste respecto a la tensión mencionada, a continuación se presenta una introducción al Servicio de Registro Civil y una observación inicial de problemáticas que permitieron delimitar el estudio.

El Servicio de Registro Civil e Identificación (SRCel) tienen como misión el garantizar a la población del país la posibilidad de certificar a las personas, en su calidad de ciudadanos y

respecto a su historia vital e historia de hechos significativos. De esta manera, se encarga de almacenar y gestionar la información de los habitantes, además de entregar facilidades para el acceso a dicha información a organizaciones, empresas y personas (Registro Civil, 2019). El Servicio de Registro Civil e Identificación cuenta con la potestad para ejercitar tres ámbitos de acción: la elaboración de registros, la identificación de las personas, y la generación de servicios asociados a la consulta de los registros y la atención a usuarios, ya sean personas, organizaciones o instituciones.

Respecto al cumplimiento de estas labores institucionales, el SRCel cuenta con 3143 funcionarios/as que componen una compleja estructura dividida en siete Unidades, cuatro Subdirecciones, dos Departamentos y 15 Direcciones Regionales, de supervisión directa del Director Nacional (Registro Civil, 2019). Cada unidad posee roles diferentes en soporte a una estructura organizacional departamental que además, cuenta con un soporte territorial de operaciones. Sin embargo, el core de la institución, se encuentra en un departamento que interpreta la mayor función de la institución, se trata del Departamento de Archivo General (DAG). Este departamento es el que se preocupa de la tramitación de los 24 registros que el Servicio de Registro Civil e Identificación tiene a su cargo y que se encuentran repartidos en 12 subdepartamentos y unidades. Estas son: el Subdepartamento de Registro Civil; Subdepartamento de Identificación; Subdepartamento de Posesiones Efectivas; Subdepartamento de Vehículos Motorizados; Subdepartamento de Filiación Penal; Subdepartamento de Registros Especiales; Subdepartamento de Archivo Histórico; la Unidad Operacional de Control de Procesos; Unidad de Procedimientos Administrativos y Contables; Unidad de Registros Especiales de Acuerdo de Unión Civil; Unidad de Personas Jurídicas sin Fines de Lucro; y por último, la Unidad Coordinadora de Derechos Humanos.

En total el Departamento de Archivo General concentra un 14,49% de la dotación total de la institución, con 463 funcionarios integrantes, siendo la unidad departamental más numerosa en cantidad de funcionarios. La mayoría de los trabajadores realiza sus funciones en una misma dependencia, correspondiente al Nuevo Edificio de Administración (NEA) en el centro de la ciudad de Santiago, que alberga además a la Dirección Nacional y la fábrica de documentos oficiales. Respecto a su conformación, 299 personas son funcionarias mujeres lo que representa un 64,7%, mientras los hombres son 163, que representan a un 35,28%. Respecto a la distribución de sus edades a continuación se presenta una gráfica explicativa.



De acuerdo con lo observado en la gráfica, un 25% de la dotación del DAG de hombres se encuentra entre los 58 y 75 años, mientras que el cuartil superior de mujeres se encuentra entre los 59 y 68 años. En detalle, si se observa la cantidad de funcionarios que se encuentran sobre la edad de jubilación se observa que 6 hombres aún no se han jubilado, lo que corresponde a un 3,7% del mismo sexo. Este número es superior al porcentaje del total de la población de funcionarios que corresponde a un 2,6%. Por otra parte, las mujeres sobre la edad de jubilación del departamento son 51 que corresponden a 17% de las mujeres del Archivo, lo que es un 2,6% superior al promedio de institucional (de un 14,7%).

De esta manera, observamos que existe un grupo significativo de funcionarios que no han optado por la jubilación, pese a encontrarse en edad para tramitar su salida de la institución. Surge la pregunta respecto a por qué la salida aún no ha ocurrido y respecto a si este fenómeno pudiese estar representando un síntoma de una problemática multicausal de diverso orden.

Respecto a lo anterior, es interesante señalar que, pese a la existencia de una gran cantidad de programas asociado al desarrollo de carrera de los funcionarios, por ejemplo, sobre la capacitación, el desarrollo de habilidades de liderazgo y la gestión de incentivos remuneracionales por permanencia; no existe una política o programa que sistematice iniciativas tendientes a evaluar y facilitar el egreso de la institución de las personas por jubilación. Al respecto, sólo existe un plan de trabajo sobre la difusión de los incentivos monetarios estatales

para el retiro de funcionarios sobre la edad de jubilación y la asesoría individual para efectuar la tramitación, además de un taller no sistemático sobre la vida post-laboral. Sin embargo, no existe un plan de trabajo que identifique años antes a las personas cercanas al retiro, así como tampoco una asesoría para la búsqueda de nuevos desafíos en lo profesional y/o personal. De esta manera, se hace relevante generar un diagnóstico que identifique las acciones que actualmente se llevan a cabo al interior de la organización y que pueda vincularse con las percepciones de los funcionarios próximos al retiro, para indagar en brechas que puedan traducirse en desafíos para la gestión del personal.

De lo abordado con anterioridad, se identifica una problemática del Servicio de Registro Civil e Identificación sobre cuáles son los valores de la organización en relación a la salida de los funcionarios de la institución, sobre qué hacer con las personas mayores próximas a la jubilación y comprender por qué no se retiran cumpliendo la edad necesaria para su retiro.

De esta manera, se hace relevante pensar de qué forma abordar el fenómeno de la postergación al retiro pensando en la posibilidad de desarrollar una mirada que contribuya a los esfuerzos de la administración de la institución por mejorar la gestión. En este sentido, surge la posibilidad de observar la realidad pensando, desde el interior de la institución, sobre cómo su cultura, en particular, las creencias y valores referidos al desarrollo de carrera, pudiesen afectar negativamente las posibilidades de retiro de la institución.

En relación con lo anterior, se plantea que la posibilidad de visualizar la problemática y dimensionarla pudiese generar una apertura de la organización a gestionar el fenómeno. De manera particular, pudiese ser pie para la generación de una propuesta de programa de outplacement o salida. Al respecto, se plantea la siguiente pregunta de investigación.

### **III. Pregunta de investigación:**

¿Existe coherencia entre los valores organizacionales promovidos por el Servicio de Registro Civil e Identificación y los valores organizacionales articulados por los funcionarios del Departamento de Archivo General que pueda impactar en la postergación del retiro por jubilación?

### **IV. Objetivos General:**

Caracterizar la coherencia entre los valores organizacionales promovidos por el Servicio Registro Civil e Identificación y los valores organizacionales articulados por los funcionarios del Departamento de Archivo General que pudiesen intervenir en la postergación del retiro por jubilación de estos mismos.

### **V. Objetivos Especifico**

1. Identificar los valores organizacionales proclamados por los líderes del Servicio de Registro Civil e Identificación
2. Identificar los valores organizacionales articulados por los funcionarios del DAG
3. Analizar comparativamente los valores en términos de sus contenido y establecer diferencias
4. Asociar estas posibles diferencias al proceso de gestión del retiro por jubilación de los funcionarios/as e hipotetizar los impactos que estas diferencias podrían tener sobre la decisión de jubilación.
5. Generar recomendaciones que permitan desarrollar gestión sobre la salida de los funcionarios/as del SRCel de la institución y la disminución del fenómeno de la postergación al retiro por jubilación.

## **VI. Marco Teórico**

El presente marco teórico se articula en base al interés por caracterizar los valores de los funcionarios del Servicio de Registro Civil e Identificación respecto al proceso de jubilación y cuanto de esa comprensión podría ayudar a entender la postergación al retiro como un fenómeno que acontece en sintonía con la cultura de la institución. La decisión de postergar la salida de la institución se genera en un posible contrasentido al espíritu de la actual normativa, que invita a los trabajadores a jubilarse a los 60 o 65 años como máximo, dependiendo si el trabajador es hombre o mujer, y que traduce el anhelo de las personas para poder descansar luego de haber trabajado un gran número de años.

Enfrentado a este escenario de decisión, en que la persona tiene que optar por si salir o no de la organización, hay numerosos estudios que dan primacía al proceso de decisión individual respecto a cómo el trabajador genera la opción de salida (Wang & Shi, 2016). En este sentido, algunos autores sostienen la importancia de múltiples aspectos a considerar, como la evaluación del ahorro previsional alcanzado, las posibilidades de desarrollo de emprendimientos posteriores o bien, la atención de determinantes de salud mental y física. Sin embargo, algo que ha sido menos estudiado es la posibilidad de interrogar a los contextos organizacionales específicos en los que la decisión de salida se sitúa. Se podría pensar que la administración de la decisión pudiese estar articulada de manera compleja, no sólo en la articulación de una determinación individual, sino en un entramado de significaciones asociadas a las experiencias de desarrollo al interior de una organización. De esta manera, la decisión puede estar permeada por las creencias, significados y valores que son observados por una organización en particular, por ejemplo, si el sistema posibilita y anima a la jubilación o bien la castiga y evita.

Así, cobra sentido generar una indagación sobre la vida al interior de la organización como un determinante para la comprensión de las decisiones de los trabajadores y la forma en que piensan o no su salida de esta y la jubilación. De esta manera, la observación de las dinámicas de la organización será central para entender el fenómeno de la postergación del retiro y, en ello, una posibilidad es la indagación desde el constructo de la cultura organizacional.

### **a. Cultura Organizacional**

Al respecto, la cultura organizacional es definida por Koontz y Weihrich (1991, pag. 218 citado en Fernández, 2002) como un *“patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que tienen en común los miembros de una organización. Incluye el aprendizaje y la transmisión de*

*conocimientos, creencias y normas de conducta a lo largo de un período de tiempo, lo que significa que la cultura organizacional es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia fija el tono de la compañía y establece reglas implícitas de la forma cómo se debe comportar la gente*". En este sentido, los autores relevan que la formación de la cultura es un desarrollo histórico en que los grupos e individuos aprenden al mismo tiempo que crean y transmiten una forma de hacer las cosas y de comportarse.

De esta manera, la cultura sería un mecanismo de control de las personas que ayudaría a mantener la continuidad del sistema organizacional, en que se establecería de manera tácita las formas en que las personas deben actuar en acomodo a su pertenencia a la organización. Así, en el esfuerzo por comprender la postergación al retiro, sería relevante caracterizar de qué manera este fenómeno soporta la continuidad de la organización y organiza las formas en que los funcionarios se comportan.

Al respecto, uno de los mayores esfuerzos derivados de esta definición, estaría en la posibilidad de acercarse a la descripción de dichas reglas o normas, pues no necesariamente serían explícitas para sus miembros, sino como un producto de la interacción de estos. Por ende, su comprensión deriva de la posibilidad de describir e interpretar los fenómenos emergentes en la historia de la organización originados en la interacción de sus miembros. En el caso de la postergación al retiro, en particular, caracterizar cómo es vivida, por quienes, de qué manera y cuando.

Como la cultura es un desarrollo que, desde la anterior definición, se construye durante el tiempo, merece especial atención identificar cómo opera su formación, pues así se podrá describir de mejor manera e interpretar de forma más certera. Al respecto, Fernández (2002) hace énfasis en los elementos fundamentales para la creación de una cultura organizacional. En primer lugar, señala que el contexto social en el cual se inserta la organización establece ciertos parámetros sociales en relación con el comportamiento y normas de un grupo. Vale decir, la cultura de la organización se mantiene permeada por el contexto de época y la sociedad a la que pertenece, como respuesta a las necesidades y tensiones que experimenta sus individuos y grupos.

En segundo lugar, el autor señala como hito para la emergencia de una cultura, la generación de los valores organizacionales que ocurriría cuando ciertas creencias o ideas acerca de cómo son las cosas al interior de la organización, se articulan y son interiorizadas de manera inconsciente por un grupo. Producto de este proceso, se generarían normas, un lenguaje común, ritos y de desarrollarían costumbres.

Por último, Fernández (ibíd.) señala un tercer elemento para construir la cultura, referido a la historia de la constitución de dicha organización. En este sentido, releva las circunstancias que dan origen a la institución, sus líderes claves y hechos importantes. En particular, sobre esta investigación realizada en el Servicio de Registro Civil se observa que su nacimiento acontece con la promulgación de las leyes laicas de finales del siglo XIX, cuando en 1884, el presidente José Domingo Santa María publica la Ley sobre Registro Civil. Esta normativa estableció un oficial de Registro Civil encargado de generar los duplicados de los registros de nacimiento, matrimonios y defunciones, en un intento del gobierno por desmarcarse de la tradición y la centralidad de la iglesia en el control de la vida de los ciudadanos pues esta los administraba. Además, dentro de los símbolos o artefactos de su constitución se hace presente la imagen de su fundador, José Domingo Santa María, quién con un profundo espíritu republicano y laico, apuesta por la creación de una institucionalidad estatal que se haga cargo del registro de las personas.

En síntesis, de acuerdo con lo propuesta de Fernández sería interesante caracterizar la cultura desde un encuentro entre el contexto actual de la organización, sus valores organizacionales emergentes y su historia. Así, se posibilita identificar los elementos que establecen las formas en que los individuos y los grupos, al interior de una organización, comparten y las formas que tienen de relacionarse entre sí y con su entorno. Esta mirada cultural podría permitir, entonces, observar de qué manera una organización se encuentra aglutinada en torno a valores y objetivos.

En esta misma línea, complementando la función que pudiese tener la cultura para la organización, Robbins (en Belalcazár, 2012) menciona varios aspectos de importancia referidos a cómo, mediante la cultura, existe una posibilidad para la definición de fronteras entre la organización y su entorno, la transmisión de un sentido de identidad para las personas, la generación de compromiso grupal, la mantención de la estabilidad del sistema social y finalmente, un mecanismo de control de comportamiento de sus miembros.

Para entender el concepto de cultura con mayor profundidad resulta fundamental los planteamientos de Schein (2010), quién señala que el concepto de cultura puede ayudar a observar con mayor complejidad la forma en que las personas y los grupos habitan el ambiente de una organización, así como entender bajo su funcionamiento el por qué de sus acciones. Sostiene que la cultura sería un emergente que acontece en las experiencias compartidas de aprendizaje, en relación con la solución de problemas de adaptación externa e integración interna. Vale decir, le permitiría negociar su relación con otros grupos u organizaciones, además de resolver las problemáticas sobre su funcionamiento interno y la relación de sus miembros.

Finalmente, la cultura funcionaría como un entendido compartido por el grupo sobre la manera correcta de percibir, pensar y sentir con relación a los problemas. El funcionamiento del grupo estaría condicionado a algo que Schein llama supuesto básico, que gobierna la vida de la grupalidad dando coherencia a las conductas, reglas y normas que nacen de la experiencia compartida. Desde esta mirada, se podrían caracterizar todos los fenómenos de la organización, como manifestaciones o ejercicios de la cultura, por ende, la postergación al retiro, pudiese ser una manifestación en coherencia con la vida de la grupalidad y sus supuestos de base.

Schein señala la existencia de tres niveles de análisis de la cultura de una organización que posibilitarían una caracterización de su funcionamiento, además de facilitar la interpretación de las acciones de los grupos y los sujetos individuales que la conforman. Estos niveles se caracterizarían por el grado en que los fenómenos de la cultura son visibles para un observador, de esta manera, involucran desde lo más tangible hasta las manifestaciones invisibles, profundas e inconscientes que sólo pueden ser interpretadas con relación a un grupo. En primer lugar, se encuentra el nivel de los artefactos, que corresponden a un nivel superficial donde se encuentran el ambiente físico, el lenguaje, la tecnología y productos, las formas de emocionarse, las historias, los rituales y ceremonias, dentro de otros. En segundo lugar, se encuentra el nivel de las creencias y valores, en que aparecerían las estrategias, las metas y un sentido sobre cómo las cosas deberían ser. Por último, se encuentra el nivel de los supuestos básicos, que serían una orientación dominante para el grupo (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961, citado en Schein, 2010), estos supuestos se instalan como verdades incuestionables dando forma a esta cultura en particular.

En relación con esta definición de cultura, existe una gran cantidad de autores que coinciden en señalar que refiere tanto a las creencias, los valores y ciertos principios que serían fundamentales, pero además agregan la referencia al desarrollo de conductas específicas, su presencia en todos los procesos de la organización y su influencia en el comportamiento de los individuos, los grupos y la organización en su conjunto (Cortés, 2016). En este sentido, la experiencia cultural es muy diversa en sus manifestaciones y se extiende en toda la organización en expresiones que pudiesen ser identificadas en relación a procesos específicos vividos por la institución.

La cultura se manifiesta más explícitamente para un observador en la forma de artefactos observables, creencias compartidas y valores. En este sentido, si bien los artefactos serían fácilmente observables, también serían difíciles de descifrar, pues podrían ser reflejo de múltiples

creencias y supuestos básicos. Por otra parte, los supuestos básicos, según Schein (2010) corresponderían a entendimientos de mayor profundidad descifrables sólo desde la interpretación al particularizar la historia y desentrañar cómo ha sido el proceso de aprendizaje de normas y valores de integración de la organización. De esta manera, una vía privilegiada de acceso a la cultura son los sistemas de creencias que articulan valores que, si bien pudiesen reflejar nada más que racionalizaciones o aspiraciones del grupo, pudiesen servir como un nivel de acceso a la comprensión de mayor complejidad de la cultura de la organización. En este sentido, a continuación, se propone profundizar en el entendimiento de los valores organizacionales como un producto del desarrollo de una cultura específica.

### b. Valores Organizacionales

Los valores son ideales abstractos que juegan un rol central en los sistemas de creencias individuales y que influyen las acciones y elecciones de las personas y grupos (Rokeach, 1981). Los estudios de valores han sido fuertemente influenciados por Milton Rokeach (1973 citado en Zubieta y Filippi, 2007) quién trabajo esclareciendo cómo se conformaban las estructuras de valores en relación con las necesidades básicas, sociales y biológicas. En este sentido, se articularían como fuentes rectoras de las conductas de las personas en un grupo, en el caso de una organización, conformando un sistema de significados compartidos para regular las necesidades de socialización y de soporte biológico básicos llamados valores organizacionales.

Garcias & Dolan, (citado en Salazar, 2007) indican que, para entender la generación de los valores organizacionales, es necesario comprender que a su base se encuentran estructuras de pensamiento en la forma de creencias, que sirven para expresar la realidad y que se arraigan a lo largo del aprendizaje dentro de una organización. En este sentido, para identificar un valor organizacional es importante preguntar sobre las historias de las personas al interior de la organización que permitan comprender sus creencias y su base histórica. Además, señalan los autores, los valores cumplen múltiples funciones en la organización, pues son la estructura sobre la que surge la identidad laboral de las personas, ayudan en la interpretación de un rol propio, en la interpretación del negocio y otros.

En revisión de la literatura técnica se observa que no existe un consenso o una única definición de valores organizacionales, sino, múltiples formas de traducir esta fuerza que motiva a la conducta de las personas dentro de una organización. De esta manera, Bourne & Jenkins (2013), superando la idea de alcanzar una única definición, 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.

En primer lugar, los valores abrazados son los determinados por la alta dirección, declarados para la organización y tienen un mayor peso desde cómo surgen como respuesta orientadora hacia el cumplimiento de la estrategia de la organización.

En segundo lugar, los valores atribuidos, son aquellos que los miembros reconocen en forma amplia, sin embargo, no necesariamente están declarados y reflejan la historia de la organización. Desde este lugar, han influenciado en el patrón de la toma de decisiones y el comportamiento de las personas, son parte de las características de la organización. Estos valores no necesariamente son compartidos por los miembros de toda la organización, sino que son visibles y pueden ser atribuidos a la organización en su conjunto.

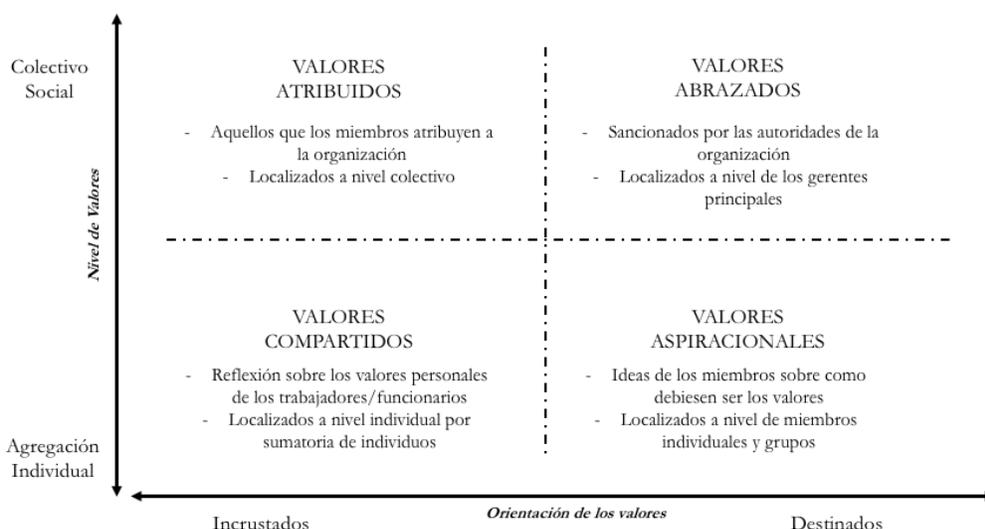
En tercer lugar, los valores compartidos, remiten a sistemas de creencias articulados de carácter personal, que traen las personas a la organización y que éstas reconocen como vividos por otros al interior de la organización. Corresponden a valores que las personas identifican en sí, pero también en otros miembros de la organización, aunque no necesariamente atribuidos a la organización en su conjunto.

Por último, los valores aspiracionales, que son aquellos que la organización espera desarrollar a futuro para enfrentar los nuevos desafíos a los cuales estará expuesta.

Para los autores, estas tipologías de valores organizacionales serían dinámicas, vale decir, se superponen en un flujo constante y van emergiendo, dependiendo de los cambios a los que se ve expuesta la organización. Algunos de esos cambios podrían ser las reestructuraciones, cambios informáticos, cambios de jefaturas, entre otros. Estas formas de valores están situadas entre dos tensiones; por una parte, entre si surgen del individuo o del grupo; y si son producto de la historia compartida o se orientan al futuro señalando un propósito.

En la grafica a continuación se puede visualizar la tensión:

Gráfico 1: *Formas de Valores Organizacionales* (traducido de Bourne & Jenkins, 2003, p. 503)



Los valores individuales y los colectivos están en una permanente tensión, es decir, entre las necesidades y deseos personales, y lo que es deseable como comportamiento dentro de la organización. Por otra parte, se experimenta la tensión entre los valores históricos, incrustados relacionados a la tradición y las formas clásicas de hacer de la organización, en contraposición con la aspiración o a lo que se desea llegar para adaptarse mejor a los nuevos desafíos del entorno.

En relación con lo anterior, toda organización se gobierna, lidera y gestiona basándose en la coherencia respecto a determinados valores o reglas de juego, que tienden a considerarse orientadores, cohesionadores y legitimadores de su acción (Salvador Garcia 2011). De esta manera, vinculándolo con el modelo de Bourne & Jenkins, se podrán observar las acciones o comportamiento asociados a procesos de la organización e identificar si existe coherencia entre las distintas formas de valores vividas. Reforzando lo anterior, Tünnermanch (1999 en Valbuena, Morrillo y Salas, 2006) indica que los valores le darían a la persona direccionalidad para tomar decisiones en momentos de conflictos o ante la existencia de múltiples alternativas. De esta manera, cuando existe conflicto o cuando las formas valóricas entran en tensión, a la persona le es difícil tomar decisiones pudiendo posponerlas.

### c. Valores y carrera en las instituciones públicas

En relación con los valores vividos, Etkin & Schvarstein (1995) realizan una descripción de la cultura de las organizaciones de las reparticiones públicas cuyos valores de base estarían

centrados en la tradición. De esta manera, sostienen que se caracterizarían por: la resolución de problemas en base a la historia, de donde se desprende la menor capacidad de innovación y flexibilidad para el enfrentamiento de cambios; el reconocimiento de la antigüedad del funcionario público como fuentes de prestigio y privilegios laborales; mecanismos de defensa contra la competencia entre las personas; el cambio sólo se permite cuando se incorpora a prácticas ya existentes; y la priorización de las formas y apariencias. A modo de síntesis, el autor describe las culturas de las instituciones públicas como una tela de araña que atrapa a las personas en sus formas de actuar y pensar, bloqueando la generación de iniciativas personales, en un esfuerzo por contener las fuerzas que impulsan el cambio y el riesgo.

De acuerdo al Servicio Civil (2018) en nuestro país primaria un modelo burocrático weberiano bajo la premisa de una administración racional, con normas y procedimientos claros para garantizar la ética pública, buscando garantizar la autoridad impersonal en contraposición de los intereses privados. De esta manera, las instituciones públicas se caracterizarían por tener una estructura altamente jerarquizada, sujeta a controles, disciplinada, donde el funcionario público debe ser fiel a sus obligaciones y obedecer las órdenes que su superior jerárquico mandata. Bajo la premisa de jerarquía y obediencia el empleado público basa su responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones. De esta manera, esta estructura es determinante del desarrollo de ciertos valores que delimitan el actuar de un funcionario en sus comportamientos asociados al trabajo, pues, bajo los preceptos anteriores, con dificultad se podría pensar en la primacía de la innovación o el desarrollo de sistemas con una repartición de poder horizontal.

De acuerdo a Fuchs (2003) en la administración pública coexisten dos modelos de empleo, uno es el de desarrollo de carrera o sistema cerrado; y el otro, el de puestos de trabajo o sistema abierto. La primera, es un diseño jerarquizado que regula la vida laboral desde que ingresa el funcionario hasta el máximo nivel de desarrollo al que pueda llegar, en este modelo existe una estandarización de cargo y alta estabilidad en el empleo, la gran desventaja es la poca flexibilidad del modelo, además, no se pone especial atención al desempeño de las personas.

El otro modelo es el abierto, que se caracteriza por reclutar personas a puestos específicos privilegiando las condiciones del cargo, buscando a las personas más idóneas para ese puesto, buscando en forma externa. La gran desventaja es la baja adhesión que pudiesen tener estas personas a los valores del sistema público.

Aunque en la empresa pública coexiste ambos modelos de desarrollo de carrera, la gestión de recursos humanos debe hacer un esfuerzo por coordinar y que coexistan las necesidades

individuales y organizacionales. Las individuales son las proyecciones de desarrollo que tienen las personas para capacitarse, perfeccionarse y avanzar dentro de la organización y la organización para mejorar el desempeño de sus funcionarios, motivarlos y generar planes de sucesión. El desarrollo de carrera sería una conjunción de las necesidades individuales de autodesarrollo, a través del ciclo de vida laboral, y para las organizaciones, una oportunidad de retener a sus recursos humanos y poder mantener y hacer crecer a la organización en el tiempo.

Respecto a la carrera laboral se puede establecer que esta se inicia con el ingreso de las personas a la institución u organización y se termina con su salida por desvinculación, salida voluntaria o por jubilación. Desde una perspectiva organizacional, la gestión de carrera se define como *“el proceso permanente mediante el cual la organización prepara, implementa, monitorea y evalúa planes de carrera abordados por los individuos junto a los sistemas de carrera diseñados por la empresa para facilitarlos”* (Fuchs, 2003, pág. 5). Sin embargo, para el autor la gestión de desarrollo de carrera muchas veces no se toma en consideración dejándola al azar o en manos de los propios trabajadores o funcionarios.

Este desarrollo de carrera, cobra mayor relevancia desde la cultura pública pues, según Caldera (2018) los servidores públicos se encontrarían protegidos por una serie de derechos, resguardados desde el estatuto administrativo, entonces existiría una preocupación subyacente por la gestión de carrera. Entre ellos se encuentran: el derecho a la función pública, que dice relación con la permanencia en el cargo y no ser removido; el derecho a la capacitación y especialización, para el correcto ejercicio de las funciones en las cuales se desempeña; el derecho a la movilidad o promoción, desarrollando mejores remuneraciones y cargos; y por último y más importante, el derecho a la estabilidad en el empleo, salvo excepciones como renuncia o con ocasión de un desempeño deficiente, además de la jubilación de las personas.

#### d. Jubilación y vejez

En este sentido, cabe la pregunta por cómo se experimentan dichas garantías en relación a la historia de vida de los funcionarios y entonces, por cómo es el desafío que experimenta un trabajador al enfrentar el envejecimiento y el tránsito a la adultez mayor en aquellos que están finalizando su etapa laboral.

Las Naciones Unidas y la Organización Mundial de la Salud, en su propósito de implantar un criterio internacional, han establecido convencionalmente los 60 años como la edad del inicio de la vejez (Zetina, 1999). Según Fernández (2004) se puede hablar que cuando las personas se

jubilación y salen del mercado laboral, se les podría considerar ingresando a la vejez como etapa de vida.

De acuerdo con Giro (2006) la jubilación es un rito que marca la transición donde se inicia una nueva etapa de aprendizajes de vida. Además, el autor señala que existiría una mayor variabilidad en la experiencia de las personas asociado a la preparación que vive para enfrentar esta etapa y las condiciones en las cuales la enfrenta. Dentro de ellas, la salud, el estado psíquico y su red social son los nuevos retos que deben enfrentar, debiendo comenzar un nuevo aprendizaje, donde la persona debe adaptarse a nuevos cambios, como el manejo del mayor tiempo disponible, la formación de una nueva identidad personal, ya no como trabajador, la disminución de las redes sociales, cambios en la expectativas de vida, pérdida de la capacidad productiva, disminución de ingresos, entre otros. El cómo se aborden estos nuevos desafíos de vida es fundamental para enfrentar en forma exitosa esta nueva etapa.

Para Fernández (2006), las personas enfrentan cambios biopsicosociales, desde un punto biológico, el ser humanos comienza a perder eficiencia, esta etapa es de declive y deterioro, asociadas a enfermedades propias de la edad y disminución de algunas capacidades físicas. Sin embargo, este deterioro dependerá del estilo de vida que ha llevado la persona, de su contexto social y los cuidados que ha tomado en su salud, por ende, es un proceso paulatino y personal. Para Giro 2006, la sociedad occidental actual, asocia a la vejez con personas poca productivas, enfermas y dependiente, desaprovechando la experiencia y la sabiduría de este grupo.

Esta valoración negativa, según Levy (2007 en Fernández 2004), genera en las personas mayores un mayor estrés lo que afecta su memoria mermando sus expectativas de vida. Esta percepción negativa que se tiene de esta etapa de la vida, incluso los estudios indican que las personas que tienen una imagen mas positiva de la vejez viven en promedio 7 años más. Para Sureima-Callis (2011), existe una relación directa entre la percepción que tiene la sociedad sobre las personas en la vejez y como estas se perciben a si misma, y por lo tanto, esta imagen logra afectar sus conductas y decisiones. Para la autora, la sociedad percibe a los viejos con una carga valórica negativa, indican que son personas enfermas, débiles, impacientes, inútiles e improductivas. Esta imagen negativa, de la vejez hace que muchas personas asuman una actitud de negar esta etapa de la vida. (Beauvoir, 1983. En Sagrario 2014).

Sin embargo, según Sagrario 2014, no hay una única percepción de la vejez, esta dependerá del grupo social en el cual esta inserta la persona, la experiencia de sus antepasados y la actitud personal para enfrentar esta etapa de la vida.

## VII. Metodología

La comprensión de los valores organizacionales requiere de una aproximación metodológica de recolección de datos que permita identificar las creencias más importantes y comprender su articulación como valores que conducen el comportamiento de las personas, de los grupos y de la organización en su conjunto. De esta manera, la investigación se centra desde una perspectiva cualitativa la que tiene como centro, de acuerdo a Hernández, et.al. (2010) el comprender la perspectiva de los participantes en relación a los fenómenos que los rodean, así como sondear en sus experiencias, sus perspectivas o miradas, opiniones y significados. De forma medular, la investigación cualitativa se centra en la forma en que *“los participantes perciben subjetivamente la realidad”* (Íbid, p.364) y de esta manera, en cómo los funcionarios/as del Servicio de Registro Civil e Identificación entienden su realidad de la jubilación expresada por medio de creencias y valores. La presente investigación es de tipo exploratoria, pues tiene como objeto abordar un problema de investigación, en este caso, la postergación del retiro de los funcionarios/as en edad de jubilar, cuyo desarrollo es escaso o no se cuenta con mayor información (Hernández, et. al, 2010).

El abordaje desde un enfoque cualitativo tiene especial pertinencia debido a las características específicas del objetivo que se desarrolló que buscó explorar en la comprensión de un fenómeno organizacional, pero que interpela a las subjetividades de los hablantes que participan del estudio, además de permitir comprender de manera dinámica su posición e interacción. Flick (2009) justifica la importancia de la metodología cualitativa destacando la posibilidad de relevar para el estudio de las relaciones sociales, la pluralización de los mundos vitales. Desde esta mirada, se genera la posibilidad de considerar las narraciones de las personas y de situarlas en su contexto, de esta manera, de abarcar con mayor profundidad aspectos individuales de la subjetividad de estar una organización como de las construcciones y creencias de los grupos y sus valores.

### a. Enfoque Teórico-Metodológico

Teniendo en cuenta el marco teórico antes expuesto, se eligió como metodología para la recolección y análisis de datos emergentes la Teoría Fundada. Según Strauss y Corbin (2002) la teoría fundamentada es un proceso que busca recopilar datos de manera sistemática y analítica para generar conocimiento de forma inductiva y posibles teorías o explicaciones generalizables. Al respecto, el autor señala la focalidad durante el proceso investigativo de desnaturalizar los fenómenos, vale decir, no darlos por sentados o como realidades, la exploración libre de los fenómenos y el uso de la capacidad analítica para la generación de pensamiento no lineales que

favorezcan la interconexión de los datos. Así, la teoría fundada como perspectiva de investigación permite generar análisis e interpretación de la información de una manera libre que permita la emergencia de nuevas comprensiones más complejas que meras relaciones directas.

Respecto a la técnica de la teoría fundada, uno de los aspectos más relevantes es el proceso de codificación de la información (Strauss y Corbin, 2002) que permite evaluar las propiedades de los datos y la generación de categorías de análisis y relaciones. En esta dirección, los datos recolectados ya sea mediante observaciones, entrevistas u otros métodos, con categorizados y subcategorizados en una propuesta de relaciones entre ellos. Lo anterior, posibilita la emergencia de categorías que agrupan a los datos y permite establecer y pensar sobre la saturación de las mismas. Dicha saturación acontecería cuando en la exploración mediante entrevistas, fuentes documentales y otros, el material cualitativo deja de aportar datos nuevos.

De esta manera, la teoría fundada, permite acceder y explotar el discurso de los funcionarios de la institución, recuperar los conceptos centrales en relación a la jubilación y el retiro y su expresión en comportamientos, sistemas de creencias y valores que construyen la decisión de salida y la problemática organizacional de la postergación del retiro. Vale decir, permite describir y teorizar sobre la comprensión del fenómeno de la postergación al retiro.

#### b. Métodos de producción y recolección de información

En esta investigación se usaron tres técnicas de producción y recolección de información, la entrevista semi-estructurada, la conducción de grupo focal y la revisión de fuentes secundarias de material documental legal del Servicio de Registro Civil e Identificación. En combinación, estas tres herramientas permitieron recolectar y profundizar en aspectos tanto descriptivos como explicativos de los valores organizacionales y la postergación del retiro de los funcionarios del SRCel.

En primer lugar, tal como menciona Corbetta (2003) la entrevista semi-estructurada se aborda de acuerdo a un guion previsto de temas, sin embargo, existió la libertad de desarrollar temas que surgieron a lo largo de las entrevistas y que fueron valorados como importantes para la comprensión del fenómeno. Por este motivo, entendiendo la cualidad exploratoria de la investigación se optó por la generación de entrevistas semi-estructuradas que permitiesen analizar el fenómeno y al mismo tiempo sondear la magnitud del mismo y sus posibles derivaciones en busca de la saturación de los conceptos.

Respecto a los contenidos de la entrevista semi-estructurada, se orientó a indagar en la actual realidad de la jubilación de los funcionarios del Servicio, en caracterizar el fenómeno problema y abordar cuales han sido las iniciativas desarrolladas por la institución para la gestión del retiro de los funcionarios. Dicha pauta fue formulada para la indagación con cuatro jefaturas del Departamento de Archivo y representantes de la administración de recursos humanos, pauta de Entrevista Jefatura de Departamento de Archivo General (Ver Anexo).

En segundo lugar, respecto del grupo focal es un método de recolección de datos que consiste en la reunión de grupos pequeños en los cuales los participantes conversan en torno a un tema en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un guía (Hernández et.al, 2010). En este sentido, más que la reiteración de un mismo guión de preguntas a un grupo de participantes, su objetivo es disponer de un espacio para la emergencia de interacciones que luego son analizadas (Barbour, 2007 en Ibid).

Respecto a la conducción del grupo focal, donde participaron 6 personas, algunos de ellos a menos de 3 años a jubilarse, otros en edad de jubilación. Se desarrollo un guión temático para la indagación en los principales puntos relevados en el marco teórico, la vejez y envejecimiento, la gestión institucional sobre el retiro y jubilación, el rol de la jefatura en el proceso de jubilación y los posibles abordajes institucionales futuros (Ver Anexo)

Por último, se ejecutó la revisión de fuentes de datos documentales. Al respecto, Hernández et.al. (2010) señala que sirven como fuentes de información pues responden a la producción y narrativas de las personas, grupos y organizaciones. En particular, para este estudio se utilizó la revisión de documentos y materiales organizacionales y normativos del Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas.

### c. Participantes

Respecto a las entrevistas semi-estructuradas, estuvieron apuntadas a la indagación en detalle de la realidad organizacional sobre la postergación al retiro y la jubilación. Se realizaron entrevistas al Asesor del Jefe de Departamento de Archivo General que permitiese situar la problemática en la mirada de la jefatura de institución y sus implicancias en la conducción de los desafíos organizacionales. Además, se entrevistaron a 3 jefaturas del área antes mencionada y a representantes de Gestión de Personas, que tienen personal a cargo, para conocer su percepción de las personas que trabajan con ellos y del proceso de jubilación que lleva a cabo la institución.

En relación a lo anterior, se utilizó un muestreo intencionado debido a que la postergación del retiro y la jubilación es un fenómeno que impacta a un grupo específico al interior de la institución. Por este motivo, en consulta con la jefatura del Departamento de Archivo General se seleccionó una muestra de funcionarios hombres y mujeres que cumplieran con tres condiciones diferentes: haber sobrepasado la edad de jubilación legal, aquellos que se encontraban en la edad de jubilación y funcionarios que se encontraban a 5 años o menos de jubilar. Por la gran cantidad de funcionarios en la nómina, se seleccionó a 4 que cumplieran con tener una mayor permanencia en la institución, todos sobre los 30 años de servicio.

Por último, en relación a la selección documental, se recopiló documentación con apoyo de la encargada del proceso de jubilación, respecto a la normativa legal, los procedimientos institucionales vigentes, así como información disponible sobre lineamientos y orientaciones del gobierno en la materia.

#### d. Análisis de la información

En relación al proceso de análisis cualitativo, se entendió que el proceso de recolección y el análisis han ocurrido en paralelo, pues mientras se levantaba información, se generaba una interpretación del material teórico y se repensaba la conducción de las siguientes formas de levantamiento de información. En este sentido, el proceso no respondió a uno ejecutado de manera lineal de levantamiento y análisis, sino a una sucesión de búsqueda de nueva data e integración.

Para facilitar la recolección de datos y el análisis de las entrevistas se llevó a cabo un registro de audio, además de una transcripción de tipo ortográfica que se desarrolló con bajo grado de edición -esto para la protección de nombres o referencias que pudiesen llevar a la identificación de la organización como de los participantes y sus opiniones- y de forma literal. A partir de este registro se procedió al análisis por medio de codificaciones de la teoría fundamentada.

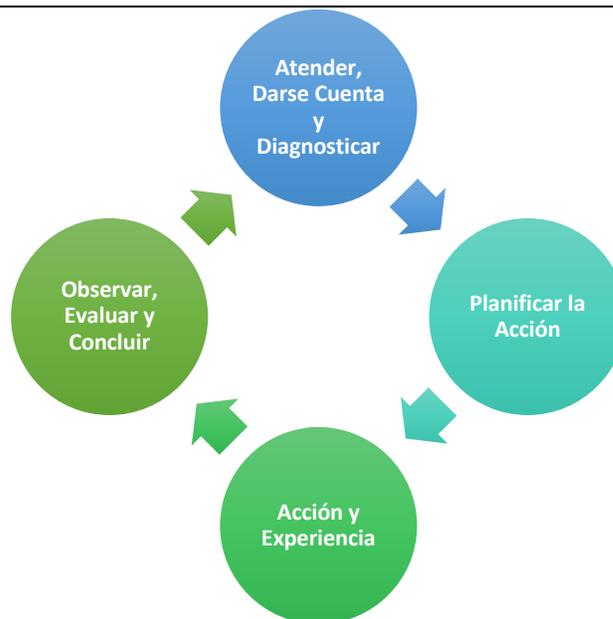
Al respecto y de manera tal de resguardar la conducción de un proceso investigativo ordenado que pueda ser reportado, es que se optó por un modelo de recolección e interpretación por medio de la codificación propuesta por Strauss & Corbin (2002) quienes plantean el desarrollo de análisis mediante la codificación abierta y axial. La codificación abierta es un proceso analítico, que busca identificar conceptos relevantes en el discurso, y descubrir las propiedades y dimensiones de los datos y la codificación axial corresponde al proceso en donde se relaciona las categorías con sus subcategorías. Esta codificación busca relacionar una categoría con otra

ya sea por sus propiedades y dimensiones, esto para observar cómo se entrecruzan y vinculan agrupando los datos fracturados de la codificación abierta.

#### e. Del Proceso de Investigación-Acción

Con relación a la propuesta formativa del Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, se asumió una posición de Investigación-Acción en la ejecución de esta actividad final. Al respecto, se entendió que el proceso era uno de carácter dinámico que transitaba de la planificación, la acción y la revisión de la misma. Tal como se ve ejemplificado en el esquema siguiente (Ketterer, et. Al, 1980), la acción investigativa de escritorio y de campo, se vieron enriquecidas por medio de la reflexión y la incorporación de nuevas ideas derivadas de estas.

*Gráfica de elaboración propia en base al modelo de Ketterer, Price & Politser (1980)*



En una primera aproximación, se valoraron las posibilidades de inmersión en un contexto organizacional específico y las posibilidades de llevar a cabo un diagnóstico. En este sentido, el equipo investigador tuvo que sondear, inicialmente, la voluntad de organizaciones para participar de un desarrollo teórico-consultivo. Al respecto, el Servicio de Registro Civil e Identificación se mostró dispuesto a desarrollar un proceso conjunto de investigación, con reparos en relación a la confidencialidad de la información sobre la identificación de los funcionarios levantada y que,

dentro de los objetivos del proceso, se presentase información relevante y nueva a la institución para mejorar la toma de decisiones.

Dentro de una primera etapa, se buscó comprender una problemática de gestión de personas de la organización y se realizó una valoración que permitiese acercarse a una realidad que pudiese estar menos observada o desarrollada. Al respecto, se realizó un proceso analítico de material documental disponible del Registro Civil mediante la revisión de los datos de su población, sus descripciones de procesos, normativas vigentes en gestión de personas y la ejecución de entrevistas incidentales.

En este proceso de revisión, se identificaron problemáticas organizacionales y se realizó un proceso de negociación con la contraparte de la institución para ir a detallar cuál resultaría ser el objeto del presente estudio. Al respecto, inicialmente se presentó la necesidad de generar una recomendación para mejorar los rituales de salida de los funcionarios, pues existía una menor participación de los funcionarios salientes y preocupaba la escasa valoración que realizaba la institución de los ritos. Los jubilados se quejaban, pues sentían que su salida era abrupta y se observaba una menor participación de los excompañeros en las actividades de conmemoración de trayectoria. Existía un claro foco en la experiencia individual de los funcionarios y sobre cómo cada uno tomaba la decisión de salida. Además, desde esta perspectiva, el Departamento de Gestión y Desarrollo de las Personas, no podía desarrollar gestión, sino más bien actuar como un espectador de la decisión de sus funcionarios.

Posteriormente, se entrevistó al Jefe del Departamento de Archivo General, quien cuenta con la mayor dotación del Servicio y con el mayor porcentaje de personas que no se han acogido a la salida de la institución. Desde su mirada, la causa de la postergación del retiro es la resistencia de las personas de salir de la institución por la baja tasa de reemplazo de las pensiones que acceden los funcionarios, limitando el fenómeno a un tema meramente económico y personal. Ante esta información, el equipo investigador pudo pensar que el problema de la no acogida a los bonos de salida y retiro, era vista por la institución como una problemática de foco individual, sin embargo, no existía una apreciación desde lo colectivo, lo grupal y cultural.

Con la inquietud sobre la mirada institucional puesta en la decisión personal de los funcionarios, y tal como señala, la dinámica de la investigación se sucedió en un continuo de acciones de ir y venir en búsqueda de nuevas comprensiones que permitiesen sostener un diseño metodológico y técnico para comprender el fenómeno. Al respecto, fue de gran utilidad el consejo del profesor

guía quién fue particularmente enfático en señalar la multiplicidad de focos para observar los procesos organizacionales.

El equipo investigador se enfocó en la búsqueda de nuevas miradas que aportasen nuevos focos e información. Al respecto, se entrevistó a jefaturas del Departamento de Gestión y Desarrollo de las Personas, lo que permitió clarificar el fenómeno a estudiar, definir un modelo del consultor y modelo cliente, configurar la matriz de análisis, definiendo las posibles hipótesis de quienes participan del proceso.

En relación a esta posibilidad, el equipo investigador se preguntó por los proceso de salida de los funcionarios y se identificó una problemática de gestión, cuyos síntomas eran los visualizados por la institución. Tal como se mencionó en la introducción, muy pocos funcionarios se estaban acogiendo al retiro del total de posibles beneficiarios. Al respecto, desde las posibilidades de análisis teórico, se visualizó la posibilidad de observar el fenómeno del retiro de funcionarios desde una lógica de gestión. Lo anterior, fue conversado con la institución y se reenfocaron los esfuerzos de investigación a la mejor comprensión del fenómeno de la postergación al retiro.

Este proceso da cuenta de un proceso de reencuadre del problema, en un inicio la institución preguntado por la mejora de sus rituales y centrande en el análisis de la problemática de los individuos de la organización que enfrentaban su salida; y los investigadores, visualizando un problema de gestión sobre un proceso de la carrera de los trabajadores. Al respecto, emerge la posibilidad de interrogar a la cultura de la organización con lo que se potencia una mirada que se pregunta por los rituales y las formas, pero, por sobre todo, aumenta las posibilidades de mejorar la gestión al vincular la postergación al retiro ya no sólo a la experiencia individual, sino a la experiencia del colectivo institucional y su cultura. De esta manera, elabora una hipótesis sobre el funcionamiento cultural y su posible mejora en relación a los objetivos institucionales.

En relación al proceso de inmersión, se notifica la posibilidad de integrar la teoría y abrir la mirada del sistema cliente investigado y proponer una mirada más amplia a la institución, un emergente con el que se postulaban las hipótesis de trabajo iniciales y las formas en las que se comprendería la realidad del retiro para este proceso investigativo. Al respecto, un trabajo de relevancia, fue el lograr diferenciar la mirada de la organización sin tomarla como una verdad naturalizada, sino, poder cuestionar su posición y proponer nuevas formas para observar su realidad interna.

Respecto a la planificación de la acción, donde se debe diseñar la estrategia de recolección de datos, se logro aclarar el problema a diagnóstico que era conocer la coherencia entre los valores

organizacionales promovidos por el Servicio de Registro Civil e Identificación y los valores organizacionales articulados por los funcionarios del Departamento de Archivo General que pueda impactar en la postergación del retiro por jubilación. En esta etapa se definió metodología a ocupar de tipo cualitativa y la recolección de datos a través de focus y entrevistas en profundidad. Esta metodología se contrastó con el cliente principal para conocer su parecer al respecto y la disponibilidad de tiempo de su equipo, además de definir a quienes serían entrevistados.

Respecto a la etapa de acción y experiencia, en este momento cobró la mayor relevancia el proceso de levantamiento de información y los datos a través de las técnicas previamente definidas. En esta etapa el equipo investigador pudo visualizar las resistencias que presentaban los entrevistados para contestar aludiendo falta de tiempo para participar en el focus y entrevistas. Además, otro problema que se nos presentó, fue el estallido social que se presentó en Octubre del año 2019, debiendo suspender algunas entrevistas a personas que estaban en edad de jubilar, no pudiendo avanzar en el levantamiento de información. Sin embargo, lo anterior generó espacio para analizar y poner en perspectiva el lente bajo el cual el equipo observaba la investigación y los sesgos personales que pudiesen estar presentes respecto de la problemática y de la cultura del Servicio.

Finalmente, respecto al proceso de observación, evaluación y conclusión, en esta etapa se pudo evaluar los datos e información recolectada, para poder realizar un matrizaje de valores en base al modelo de Bourne & Jenkins. En este sentido, se analizó la coherencia entre los distintos grupos de valores que presenta el modelo e hipótesis que puedan explicar, desde una mirada cultural, el retraso de los funcionarios para retirarse de la institución por jubilación. En esta etapa revisamos las hipótesis cliente y consultor para aceptarlas o refutarlas. Además vimos los planes de acción a proponerle al cliente.