



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

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL.**

VERSIÓN II.

Alumno: Beatriz Segura Curiñanco.

Profesor Guía: Waldo Pavez Haltenhoff.

Santiago, 22 de noviembre de 2023.

INDICE.

1.	¡Error! Marcador no definido.4		
2.	¡Error! Marcador no definido.5		
2.1	6	6	
2.2	Organigrama Departamento de Maquinarias.		7
2.3	9	8	
2.4	9		9
3.	¡Error! Marcador no definido.1		
3.1	111		
3.2	111		
3.3	133		
3.4	144		
3.5	166		
4.	¡Error! Marcador no definido.7		
4.1	¡Error! Marcador no definido.7		
4.2	¡Error! Marcador no definido.8		
4.2.1	¡Error! Marcador no definido.8		
4.2.2	¡Error! Marcador no definido.8		
4.3	¡Error! Marcador no definido.9		
5.	¡Error! Marcador no definido.21		
5.1	¡Error! Marcador no definido.	21	
5.2	¡Error! Marcador no definido.		22
5.2.1	¡Error! Marcador no definido.		28
5.3	¡Error! Marcador no definido.	29	
5.3.1	¡Error! Marcador no definido.		
	40		

5.4	¡Error! Marcador no definido.	
41		
5.4.1	¡Error! Marcador no definido.	46
6.	¡Error! Marcador no definido.	47
6.1	¡Error! Marcador no definido.	47
6.2	¡Error! Marcador no definido.	50
7.	¡Error! Marcador no definido.	51
8.	¡Error! Marcador no definido.	54

1. RESUMEN EJECUTIVO.

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

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

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

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

2. INTRODUCCIÓN.

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

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

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

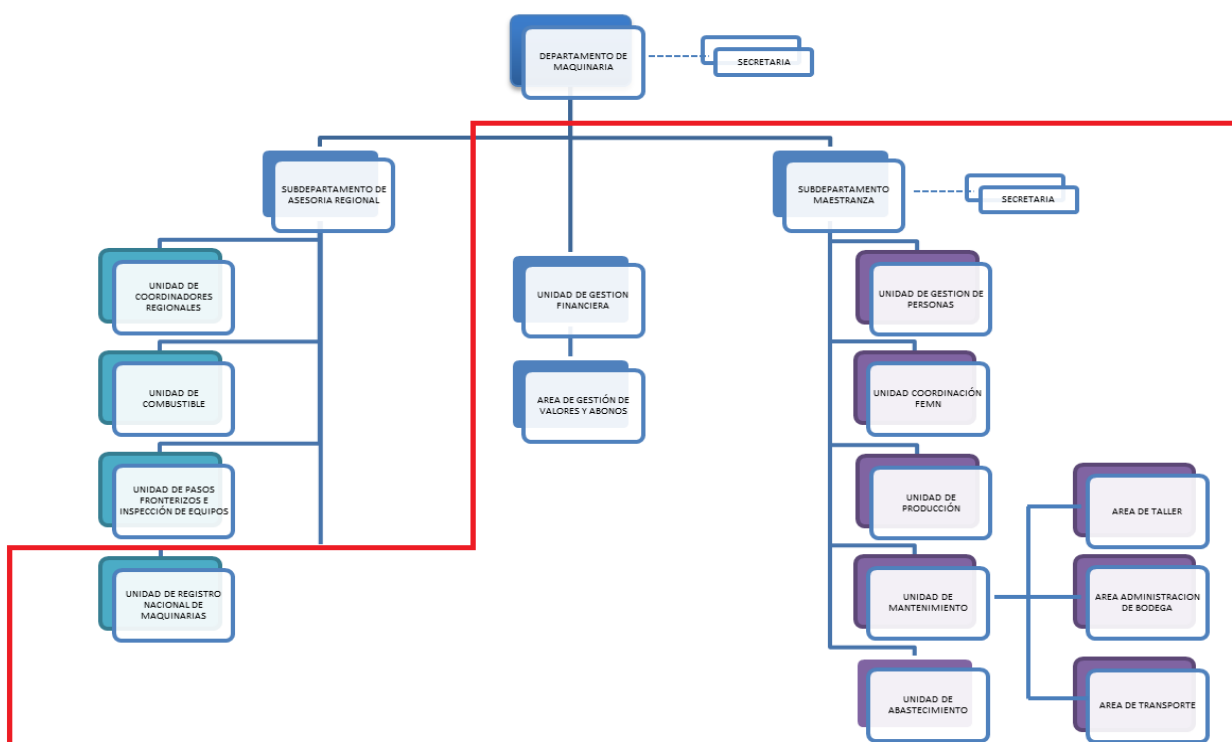
2.1 Subdepartamento de Maestranza.

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

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

2.2 Organigrama Departamento de Maquinarias.

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE MAQUINARIAS.



Subdepartamento de Maestranza.

Fuente: Dirección de Vialidad Ministerio de Obras Públicas.

2.3 Problema de Investigación.

La Unidad de Administración y Gestión de Personas del Subdepartamento de Maestranza, perteneciente al Departamento de Maquinarias del Ministerio de Obras Públicas de Chile, que es donde se lleva a cabo la presente investigación, es nueva (2 años) y es la encargada de facilitar los procesos administrativos del Ministerio, y de la gestión de personas, llevando a cabo todos los procesos involucrados en ella, desde reclutamiento y selección de personal, desarrollo, compensaciones, evaluaciones, hasta la jubilación de los trabajadores; por otra parte, es la encargada de llevar la línea administrativa de documentación y la administración de la mantención y servicios externos del recinto ubicado en la Comuna de Cerrillos, que posee casi 5.000 m². Esta unidad está compuesta por jefatura, analista, técnico, administrativos y estafeta. Cabe señalar que uno de los estudiantes realizadores de esta investigación se desempeña como Jefatura de esta Unidad.

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

Esta situación ha llevado a los trabajadores a mostrar un descontento general, que se ha agravado con la presente situación de pandemia mundial por Covid-19. Esto

especialmente porque, tras el llamado de las autoridades ministeriales de mantener la normalidad de las actividades, y la austeridad, se les ha exigido un mayor compromiso, que se traduce como una presión más sumada a sus demandas ya presentadas, que no han sido resueltas; y si bien se han adaptado a la situación, han mostrado cada vez más comportamientos negativos en los grupos de trabajo, afectando también su compromiso y motivación.

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

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

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

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

2.4 Objetivos.

Objetivo General.

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

Objetivos Específicos.

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

3. MARCO TEÓRICO.

3.1 Gestión de Personas y Servicio Público.

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

Con esta transformación en la gestión de personas, las organizaciones cada vez ponen más énfasis en sus colaboradores. Y el sector público no se queda atrás; en nuestro país la mejora de la administración del estado, que es llevado a cabo actualmente dentro de los servicios públicos, conocida como Modernización del Estado, busca implementar mejoras a la salud laboral de los trabajadores y que estas repercutan en la ciudadanía, por lo que se busca la implementación de mejores prácticas de gestión de personas, las que han tomado relevancia los últimos años (Prado, 2020).

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

3.2 Reconocimiento Laboral.

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

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

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

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

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

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

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

3.3 Liderazgo.

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

Es necesario visualizar el liderazgo laboral, como un instrumento clave que incide directamente en el desarrollo de las actividades organizacionales; es un objeto del recurso

humano, un factor estratégico y una ventaja altamente competitiva en el mundo laboral (Rozo, Flores & Gutiérrez, 2019).

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

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

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

3.4 Liderazgo transformacional.

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

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

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

“Un uso frecuente de las prácticas de liderazgo por parte de los superiores, tiene impactos positivos importantes, aumentando la confianza, la integridad, la satisfacción, el desempeño, la motivación laboral y el compromiso con el servicio público de los funcionarios públicos. Tanto las prácticas de liderazgo ético (como la comunicación de

normas éticas claras) como las prácticas de liderazgo transformacional (como liderar con el ejemplo y generar entusiasmo por la misión de la organización) por parte de los superiores tienen efectos positivos (Schuster C., Meyer-Sahling J., Sass M. y González P. (2017).

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

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

3.5 Actualidad.

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

Reconocer el trabajo, valores y principios de los trabajadores, a pesar de las circunstancias inciertas y adversas, reforzará la cultura y los valores dentro y fuera de la organización (Fontrodona, 2020), así como también su salud emocional. El uso de una comunicación transparente y colaborativa, aspectos relacionados a un liderazgo transformacional, puede ser una herramienta fundamental en tiempos actuales de austeridad en los organismos públicos, que abre la posibilidad de potenciar beneficios no pecuniarios, ligados al compromiso y la motivación de sus trabajadores.

4. METODOLOGÍA.

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

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

Asimismo, este estudio se enmarca en lo descriptivo, ya que busca especificar las propiedades, características y perfiles de las personas, grupos y procesos, que se dan en el Subdepartamento de Maestranza; además busca recolectar datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes de esta organización (Fernández, Hernández & Baptista, 2006).

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

4.1 Diseño Muestral.

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

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

4.2 Recolección de datos.

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

4.2.1 Entrevista individual semiestructurada.

La entrevista es una técnica de recogida de información que, además de ser una de las herramientas más frecuentemente utilizadas en los procesos de investigación, tiene un valor en sí misma. El principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas. En la entrevista semiestructurada también se decide de antemano qué tipo de información se requiere y en base a ello - de igual forma - se establece un guion de preguntas (Folgueiras, 2016). No obstante, las preguntas se elaboran de forma abierta lo que permite recoger información valiosa y enriquecedora.

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

Detalle entrevistas semiestructurada realizadas:

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

4.2.2 Focus Group:

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

Detalle Focus Group realizado.

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

4.3 Análisis de datos.

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

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

Los autores, también destacan que existen procedimientos que proporcionan algún grado de estandarización y rigor en el proceso. Sin embargo, estos procedimientos no fueron

diseñados para seguirse de manera dogmática, sino para usarlos de manera creativa y flexible si los investigadores los consideran apropiados (Corzo & Marcano, 2009).

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

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

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

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

5. RESULTADOS.

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

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

5.1 Análisis focus group (trabajadores sin responsabilidad jerárquica).

Como se menciona anteriormente, el focus group se realizó a trabajadores en cargos sin responsabilidad jerárquica. Fueron entrevistados funcionarios en puestos tanto de terreno como administrativos. Participaron funcionarios con cargos administrativos, operarios de maquinarias, conductores y analistas ingenieros.

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

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

a) **Liderazgo.**

Aspectos Perjudiciales.

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

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

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

b) **Reconocimiento Laboral.**

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

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

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

5.2 Análisis entrevistas semiestructurada (Jefaturas).

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

a) **Liderazgo.**

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

Aspectos Perjudiciales.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

b) Reconocimiento laboral.

Aspectos Potenciadores.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

c) Identidad del Servicio Público - MOP.

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

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

Aspectos Potenciador.

- Percepción de equidad remuneracional contrastada con el mundo privado

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

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

Aspectos Perjudiciales.

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

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

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

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

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

“la vocación de servicio público también se perdió”

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

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

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

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

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

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

c) **Otras categorías relevantes.**

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

- **Machismo institucional.**

También existen aspectos transversales relacionados a una disparidad de género y un machismo institucionalizado dentro de las dinámicas de trabajo y presente, sobre todo, en

el trabajo en terreno y la falta de reconocimiento de la mujer en puestos de responsabilidad.

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

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

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

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

5.2.1 Tabla Resumen Categorías.

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

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

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

Fuente: Elaboración Propia.

5.3 Categorías transversales entrevistas y focus group.

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

a) Liderazgo.

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

Aspectos Perjudiciales.

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

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

Entrevista:

“yo prefiero decirle a mi compañero, al caballero nuevo que llegó, a David, decirle mira yo prefiero que tú le digai esto a tal persona, porque si se lo digo yo no lo toman con la

seriedad que debiera tomarse el tema...Pero tampoco puedo estar en la constante pelea po, porque es un desgaste cierto, quizá suena como un poco de cobardía...es como el derecho adquirido puta como que te pasen a llevar”

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

Focus group:

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

Aspectos Potenciadores.

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

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

Entrevista:

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

Focus group:

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

- b) **Reconocimiento laboral.**

En esta categoría transversal se destacan aspectos perjudiciales.

Aspectos Perjudiciales.

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

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

Entrevista:

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

Focus group:

“Es un tema complicado el tema del reconocimiento, porque es prácticamente nulo”
“Entonces no sé si mi jefe directo sabe lo que yo estoy haciendo, en lo que estoy trabajando, lo que hacemos en las reuniones yo creo que eso si lo sabe de las reuniones que hacemos de trabajo todas las semanas, pero de ahí a que sepa personalmente lo que yo hago, difícil, no.... En mi caso.”

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

- **Desesperanza aprendida.**

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

Entrevista:

“pan duro pero seguro”

Focus group:

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

-

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

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

Entrevista:

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

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

Focus group:

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

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

c) Identidad Servicio Público – MOP.

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

Aspectos Perjudiciales.

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

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

Entrevista:

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

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

Focus group:

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

- **Favoritismo por sobre la meritocracia.**

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

Entrevista:

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

Focus group:

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

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

- **Justicia organizacional.**

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

Entrevista:

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

Focus group:

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

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

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

Entrevista:

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

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

Focus group:

“las anotaciones de mérito quedan ahí”

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

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

Entrevista:

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

Focus group:

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

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

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

Entrevista:

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

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

Focus group:

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

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

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

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

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

Aspectos potenciadores.

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

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

Entrevista:

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

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

Focus group:

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

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

Rentabilidad Social, reconocimiento usuario final, comunidades.

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

Entrevista:

“Nosotros generamos plusvalía generamos calidad de vida generamos conectividad de tal manera que nuestra rentabilidad está por ese lado y esa es la satisfacción que obtienes al prestar un buen servicio básicamente a la comunidad, Primeramente, por el

reconocimiento de la gente a la que se le prestó el servicio, el reconocimiento de la gente a la que se le prestó apoyo...es la gente la que te agradece”.

Focus group:

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

d) Otros Hallazgos Relevantes.

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

Reconocimiento Laboral, movilidad interna y motivación.

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

Hallazgos.

- Motivación a causa de la movilidad interna.

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

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

- Motivación a causa del reconocimiento.

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

Entrevista:

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

Focus group:

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

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

Iniciativas de liderazgo y reconocimiento.

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

Entrevista:

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

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

Focus group:

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

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

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

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

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

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

5.3.1 Tabla Resumen.

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

CATEGORÍAS TRANSVERSALES	LIDERAZGO.	RECONOCIMIENTO.	IDENTIDAD SERVICIO PÚBLICO –MOP.	OTROS.
(Aspectos Perjudiciales)	✓ Coordinación jefaturas.	✓ Reconocimiento Jefaturas. ✓ Desesperanza aprendida.	✓ Trabajo en terreno. ✓ Favoritismo y meritocracia. ✓ Justicia organizacional. ✓ Desempeño. ✓ Beneficios. ✓ Trayectoria laboral.	-
(Aspectos Potenciadores)	✓ Trabajo en Equipo.		✓ Pertenencia al Servicio Público. ✓ Rentabilidad Social.	✓ Movilidad interna y motivación. ✓ Motivación y reconocimiento. ✓ Iniciativas de reconocimiento.

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Análisis Final.

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

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

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

Liderazgo.

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

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

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

Reconocimiento laboral

En general existe la percepción negativa en ambos grupos, tanto de los trabajadores participantes del focus group como de las jefaturas entrevistadas, sobre la falta de reconocimiento a la labor de los trabajadores por parte las jefaturas superiores y del Ministerio. Ambos grupos coinciden en que es necesario el reconocimiento a la labor desempeñada, principalmente en terreno.

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

Otro aspecto a considerar con respecto al reconocimiento laboral es el escenario actual de pandemia por virus COVID-19, en que los trabajadores señalaron la ausencia de

reconocimiento por parte de sus jefaturas y una desconexión entre ellos y sus equipos de trabajo, lo que generó que los trabajadores obtuvieron mayor autonomía en el desarrollo de sus labores, aspecto que fue descrito como negativo por parte de ellos, pero como positivo por parte de las jefaturas.

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

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

Identidad del Servidor Público.

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

Esta percepción de los trabajadores va ligada a su labor, la que, a su entender generaría, una rentabilidad social o plusvalía, sobre todo en la labor con las comunidades beneficiarias en terreno, lo que perciben como positivo e incrementa el sentido de pertenencia a la organización.

Procesos de Gestión de Personas.

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

Diseño organizacional.

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

Compensaciones.

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

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

Seguridad y salud laboral.

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

Selección y promoción.

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

Otros aspectos.

Machismo institucional.

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

Gremialismo.

Existe un debilitamiento de la gestión gremial a modo general, lo que impacta negativamente en las demandas y negociaciones de los trabajadores con los altos mandos y autoridades. Esa información es considerada relevante por parte de los trabajadores y jefaturas, ya que le asignan responsabilidad a la falta de oportunidades y la consecución de mejores beneficios.

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

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

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

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

5.4.1 Cuadro resumen análisis final.

NÚCLEO PRINCIPAL DE LA INVESTIGACIÓN A INTERVENIR. (PRINCIPALES HALLAZGOS)	
	PRÁCTICAS DEFICIENTES
LIDERAZGO	GRUPO DE TRABAJO
	ASPECTOS POTENCIADORES
	RECONOCIMIENTO
RECONOCIMIENTO LABORAL	LABOR EN TERRENO
	PANDEMIA COVID 19
	SERVIDOR PÚBLICO
IDENTIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO	RENTABILIDAD SOCIAL
PROCESOS DE GESTION DE PERSONAS (HALLAZGOS RELEVANTES)	
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	DIFERENCIACIÓN
	DIVISIÓN DEL TRABAJO

COMPENSACIONES	ESTRATEGIA DE COMPENSACIONES
	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO
SALUD Y SEGURIDAD LABORAL	CONDICIONES HIGIÉNICAS
SELECCIÓN Y PROMOCIÓN	SELECCIÓN Y PROMOCIÓN
OTROS ASPECTOS RELEVANTES.	
OTROS	MACHISMO INSTITUCIONAL
	GREMIOS

Fuente: Elaboración propia.

6. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

Dados los resultados de la presente investigación, y debido a su alcance en el Subdepartamento de Maestranza, se propone desarrollar un plan de intervención enfocado en la capacitación de las jefaturas, con el fin de entregar herramientas de liderazgos efectivas, potenciar aspectos positivos, utilizando el reconocimiento laboral como herramienta estratégica de gestión de personas. A su vez se plantea desarrollar otras capacidades orientadas al desarrollo de un liderazgo transformacional, que según la literatura permitiría una mayor capacidad de gestión de personas dentro de los organismos públicos. A su vez, esta capacitación potenciaría aspectos del servicio público, habilidades blandas, técnicas de resolución de conflictos, coordinación de equipos, todos necesarios para la labor principal, trabajo en terreno.

6.1 Plan de Capacitación.

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

Objetivos:

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

Alcance:

Diez jefaturas del Subdepartamento de Maestranza.

Metodología.

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

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

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

Etapas:

Sesión Inicial: Contextualización y encuadre de objetivos del programa.

Sesiones intermedias: Desarrollo de competencias.

Sesión final: Evaluación personal de transferencia.

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

Desglose de etapas:

Primera sesión: Introducción y Servicio Público.

Temáticas:

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

Segunda sesión: Servicio público y Subdepartamento de Maestranza.

Temáticas:

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

Tercera sesión: Liderazgo.

Temáticas:

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

Cuarta sesión: Herramientas para el líder.

Temáticas:

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

Quinta sesión: El reconocimiento laboral: motivación y compromiso.

Temáticas:

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

Sexta Sesión: De Liderazgo a un Liderazgo Transformacional

Temáticas:

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

Séptima Sesión:

Temáticas:

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

Octava Sesión Posterior:

Seguimiento.

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

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

6.2 Factibilidad de la Propuesta.

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

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

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

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

7. CONCLUSIONES.

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

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

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

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

En cuanto a los hallazgos en materia de procesos de gestión de personas de la organización, se aclara que, si bien la presente investigación se encuentra limitada al Subdepartamento de Maestranza, esta arroja información importante en materia de la organización en general, visualizando falencias tanto a niveles de procesos internos propios del trabajo del Subdepartamento, como en procesos macro de gestión de personas emanados desde el Ministerio, tales como selección y promoción, estrategias de compensaciones u otros, e incluso más básicos, como infraestructura y elementos de trabajo; además identifica problemáticas más complejas en su cultura como el machismo institucional que aún en la actualidad, cuando se ha avanzado en materia de equidad de género, sigue presente. Esta información puede ayudar a visibilizar y movilizar el interés de las jefaturas superiores del Ministerio y autoridades ministeriales, con el fin de poner

atención a estas dinámicas y disponer de mejoras en estos procesos de gestión de personas que son fundamentales para el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización y que son, a su vez, una de las causas del descontento general en ellos, por lo que debe sumar tanto sus falencias y aciertos a las propuestas de mejora dentro de la organización, en general.

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

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

Para finalizar, queremos señalar que los organismos públicos como el Subdepartamento de Maestranza son sistemas altamente complejos, en los cuales intervenir en materias de gestión de personas es un desafío, debido a sus características. Así el gestor de personas debe contar con herramientas y conocimientos técnicos de los procesos propios de la organización, y un entendimiento de sus sistemas de gestión de personas, alineándose con la estrategia principal de negocios. Además de poder llevar a cabo distintos niveles de análisis, tanto operativos, técnicos, como reflexivos y ubicar a las personas como el activo más valioso de las organizaciones, para ello no debemos olvidar que su gestión en este tipo de organizaciones tiene un impacto que va más allá y, abarca la sociedad en su conjunto, por ende, debe incluir los aspectos éticos en todas sus intervenciones.

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

8. BIBLIOGRAFÍA.

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

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

Cabrera, D. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Revista Suma de Negocios*, vol. 5, núm. 11, pp. 96-107, 2014. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/6099/609965019012/html/index.html>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Randstad, (2017). Energizar, motivar e inspirar a través del reconocimiento y del agradecimiento. Consultora Randstad, Human Forward y Shaping the World of Work. Recuperado de https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/energizar-motivar-e-inspirar-a-traves-del-reconocimiento-y-del-agradecimiento_1425/#:~:text=Para%20Bob%20Nelson%2C%20uno%20de,el%20%C3%A9xito%20de%20las%20compa%C3%B1%C3%ADas.

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

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

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

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

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

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