Universidad Europea del Atlántico

ÁREA DE PSICOLOGÍA, RR.HH

TÍTULO DEL PROYECTO FINAL

Estrategia para la sostenibilidad de los cambios en el proceso de transformación digital en la era de la Información y el Conocimiento: Caso del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social del Uruguay.

Tesis para optar al grado de:
Máster en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento

Presentado por:
Alvaro Ernesto Asti Barreiro
UYMRRHHGC2538480

Director:
Ana María Silvestre

Montevideo, Uruguay
Agosto 2020

DEDICATORIA:

Este proyecto, no solo es el producto de la realización final del Máster, significa también el cierre de un proceso de trabajo que se desarrolló en los últimos 5 años, que incluyó muchas horas de dedicación, quitando tiempo para mis afectos y seres queridos, por este motivo quiero dedicar este trabajo especialmente a mi hija Belén.

AGRADECIMIENTOS:

Ente muchas personas que han sido parte de este proceso, agradecemos especialmente a la dirección de este ministerio durante el período 2015 – 2020, desde las compañeras Ana y Laura, al Ministro Ernesto Murro, y a los diferentes directores y jefes de cada oficina involucrada, que confiaron en nuestra persona para ser parte del equipo que lideró estos procesos y nos permitió realizar esta investigación. Por otra parte también agradecer a las nuevas autoridades, quienes serán las responsables de continuar con los procesos de transformación en la organización en momentos tan difíciles como con los que le tocó asumir estas responsabilidades en medio de una emergencia sanitaria única en la historia del país, producto de la pandemia mundial producida por el Covid-19. A los miembros del equipo de dirección del proyecto "Trámites en línea", a las y los funcionarios que colaboraron con el proyecto y con la investigación. A los equipos de AGESIC, que nos apoyaron y orientaron permanentemente, especialmente a Franco y el equipo de gestión del cambio. A mis padres quienes fueron claves en el apoyo necesario para poder acceder a este Máster y a Florencia, mi compañera de vida que me brindó todo su apoyo en el tramo final de este proceso.

RESUMEN

Esta investigación ha sido elaborada en el marco de los proceso de transformación organizacional del Estado uruguayo. Los Estados no pueden ser ajenos a lo que pasa en el mundo, y los impactos globales de las sociedades de la información y el conocimiento atraviesan a los mismos. En 2015 el gobierno del Uruguay se comprometió con la ciudadanía en un gran proyecto de transformación enmarcado en la inclusión de la gestión del Estado de las tecnologías de la información y el conocimiento, las denominadas TIC. Como todo cambio organizacional, genera impactos de diversa índole, en este estudio nos enfocamos en el aspecto humano de estos impactos, describiendo las características de los proyectos ejecutados, recorriendo el impacto en el clima organizacional de las áreas mayormente impactadas y generando estrategias de consolidación de los cambios implantados y construyendo propuestas y sugerencias para los futuros procesos de cambio. El objetivo general fue elaborar estrategias de sostenibilidad, partiendo de la experiencia en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social del Uruguay, que puedan servir como base para futuros proyectos de cambio tanto en este organismo como en otras instituciones públicas que deseen transitar recorridos similares. Todos este trabajo se enmarca en una de las áreas estratégicas de la administración que se ha denominado calidad y mejora continua. La metodología utilizada en el proceso de la gestión del cambio, parte de la propuesta realizada por Gonçalves y Campos, (2016) en el libro Gestión de Cambios: El factor Humano en liderazgo de Proyectos (2ª ed). Para ello se diseñó una investigación de tipo mixta con preponderancia cuantitativa, el alcance fue de tipo correlacional no experimental transeccional o transversal.

Palabras clave

Cambio, Clima, Organizaciones, TIC, Estrategia.

Aclaración:

La presente versión, pensada para la publicación en el Centro de Conocimiento de la AGESIC se omiten aspectos formales, y todo el marco teórico, en el entendido que la investigación fue enmarcada en los marcos meteorológicos desarrollados desde la propia comunidad del cambio, de todas formas, en este el link que dejamos a continuación podrán acceder a la publicación en su totalidad. Para tener una noción de los aspectos trabajados en en enmarque teórico, mantuvimos el indice de contenidos.
Enlace de Consulta: Versión Completa

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN
MARCO TEÓRICO
CAPÍTULO 1: EL CAMBIO ORGANIZACIONAL
1.1 ¿Es posible cambiar?
1.2 Aspectos humanos de los cambios
1.3 El cambio gestionado
1.4 El modelo Human Change Management Institute (HUCMI) en Gestión del Cambio
1.5 Estrategias para la sostenibilidad de los cambios
1.6 El cambio en la actualidad
CAPÍTULO 2: SOCIEDADES DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO
2.1 Las revoluciones industriales
2.2 Revolución de la información
2.3 La sociedad red
2.4 Las organizaciones del nuevo milenio
2.5 Tecnologías de la información y la comunicación
CAPÍTULO 3: CLIMA ORGANIZACIONAL
3.1 Las personas en la organización
3.1.1 Características principales de cada generación
3.2 Concepto de clima organizacional
3.3 El clima y el cambio
3.4 Stakeholders y el cambio
MARCO EMPÍRICO
CAPÍTULO 4: CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
4.1 El Estado uruguayo y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
4.2 La agencia para el gobierno electrónico y la sociedad de la información (agesic)
4.3 Programa trámites en línea
4.4 Áreas específicas en donde se realizó el estudio de clima
4.5 Los gobiernos de AGESIC

CAPÍTULO 5: DISEÑO METODOLÓGICO
5.1 Introducción
5.2 Variables
5.3 Muestra
5.4 Instrumentos de medición y técnicas
5.5 Procedimientos
5.6 Hipótesis de trabajo
CAPÍTULO 6: RESULTADOS
6.1 Encuesta de clima
6.1.1 Bloque inicial- Caracterización de la población
6.1.2 Segundo Bloque. La institución en general.
6.1.3 Tercer Bloque. El puesto en la organización
6.1.4 Cuarto Bloque. Jefes o superiores jerárquicos.
6.1.5 Quinto bloque. Remuneraciones
6.1.6 Sexto Bloque. Reconocimiento y participación
6.1.7 Séptimo Bloque. Vínculo entre oficinas y reparticiones.
6.1.8 Octavo Bloque. Condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo.
6.1.9 Bloque final. Los programas de transformación organizacional.
6.2 Datos Cruzados
6.2.1 Generaciones
6.2.2. Lugar de trabajo.
6.3 Resultados cualitativos
6.3.1 Entrevistas cualitativas
6.3.2 Respuestas cualitativas en encuesta de clima.
CAPÍTULO 7: DISCUSIÓN
7.1 Visión de la organización.
7.2 El puesto en la organización.
7.3 Jefes o superiores jerárquicos.
7.4 Jefes o superiores jerárquicos.
7.5 Reconocimiento y participación.
7.6 Vínculo entre oficinas y reparticiones.
7.7 Condiciones físicas y ambientales.
7.8 Los programas de transformación organizacional.
7.9 Miradas cualitativas.
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES
CAPÍTULO 9: RECOMENDACIONES
9.1 Estrategia para la sostenibilidad de los cambios.
9.2 Otras acciones.
BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

INTRODUCCIÓN

"Al fin y al cabo, somos lo que hacemos para cambiar lo que somos. La identidad no es una pieza de museo, quietecita en la vitrina, sino la siempre asombrosa síntesis de las contradicciones nuestras de cada día."

(Galeano, 1989, p. 96)

Desde que Heraclito se detuviera a observar aquel hombre que se bañaba en el río, y sacara la conclusión que no es posible bañarse dos veces en el mismo río, porque el río no sería el mismo ni el hombre tampoco y de allí concluyera que "La única constante es el cambio", se ha marcado gran parte del desarrollo de la filosofía y estudio de las ciencias en general, tomando mayor relevancia en las últimas décadas, en donde la revolución de las tecnologías de la información y el avance tecnológico en general, han acelerado de forma vertiginosa las transformaciones sociales, culturales y de los sistemas de producción, transformando la vida de las personas, de cada uno de nosotros. Pero es tan así que la única constante es el cambio, o será posible verlo de otra forma, desde otras perspectivas.

Calderón (2008, párr. 4) afirma lo siguiente:

> Lo único permanente en el universo es el eterno conflicto entre lo estable y lo nuevo. Lo único permanente es la lucha de las cosas por permanecer del modo en que es X organizadas ahora contra las fuerzas que las tratan de desorganizar o que tratan de organizarlas de una manera diferente. Esa lucha es lo único permanente.

En esa lucha transitamos, en estas tensiones producimos, y los cambios se están sucediendo en ese conflicto, entre lo conocido y lo desconocido. Estamos en pleno proceso de transición entre paradigmas, ya navegando en la denominada sociedad de la información y el conocimiento, y allí nos toca producir y pensar, para actuar e incidir correctamente en los procesos de trabajo que nos han tocado transitar, gestionar, dirigir. Nos interesa el cambio, sus procesos, su gestión, pero en este recorrido, hemos puesto énfasis en el impacto en las personas y sus procesos de trabajo, fundamentalmente en su ambiente de trabajo. Nos inspira analizar las incidencias del cambio tecnológico, de la incorporación de las tecnologías de la información, en el clima laboral, específicamente en el sector público. Aquí, en este proceso nos detenemos y nos preguntamos sobre el impacto en las personas, se ha llevado adelante un proceso de transformación organizacional profundo, incorporando los canales digitales a todos los trámites

y servicios de la organización, y allí no surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál fue el nivel de impacto en el clima laboral de las unidades organizativas más impactadas por el cambio?
- ¿Qué elementos deberemos tener en cuenta para consolidar los cambios, tomando en cuenta la mirada de los funcionarios impactados?

Partimos de la siguiente hipótesis: *estas transformaciones contribuyen a mejorar el clima laboral, teniendo en cuenta la modificación y la simplificación de los procesos de trabajo, y la disminución de la atención directa a usuarios, ciudadanos.*

Y ese será el objetivo principal de este estudio, entender y corroborar esa hipótesis y también, a partir de los resultados obtenidos, proponer acciones de cara al futuro, a la consolidación de las soluciones implementadas. Repasaremos las características de esta nueva era, mirada desde los procesos del cambio organizacional, su gestión y el impacto directo en las personas, aspirando a concluir en la elaboración de estrategias para consolidar esos cambios, para darle sostenibilidad a los proceso de transformación organizacional.

En este recorrido nos planteamos la pregunta: ¿la incorporación de las tecnologías de la información impactaron positivamente en el clima laboral de las unidades organizativas con mayor nivel de impacto? ¿son necesarias acciones adicionales en el procesos de gestión del cambio para consolidar las soluciones implantadas en el proceso de trabajo?

Es desde allí que nos paramos para este estudio, indagar la mirada de las personas, y por medio de estas miradas, poder concluir, en qué aspectos impactó el cambio, y si son necesarias acciones para continuar y cuáles serían esas acciones, para mejorar el proceso de implementación y sobre todo de desarrollado del proceso de consolidación de los cambios.

Nos motiva este desarrollo, desde nuestro lugar como referentes de la gestión del cambio, en la implementación del denominado programa: “Trámites en línea” en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social del Uruguay, que fue un compromiso de gestión y gobierno de la administración que finalizó en marzo de 2020. El Presidente de la República en ese periodo en su discurso de asunción, entre otras cosas decía lo siguiente:

> La mejora permanente en la gestión pública cumplirá una etapa trascendente en materia de gobierno electrónico cuando en el año 2016, el 100 % de los trámites puedan ser iniciados y seguidos mediante Internet e incluso desde los propios teléfonos celulares

desde los cuales podrán hasta efectuarse los pagos correspondientes. El seguimiento de los trámites y expedientes a través de este mecanismo contribuirá de forma inédita a la accesibilidad de los ciudadanos, a la trazabilidad de la actuación de la Administración y a la transparencia, constituyéndose como un instrumento eficaz en el combate a la corrupción y al burocratismo. (Vázquez 2015).

Nos impulsa el pensar nuestro desarrollo profesional desde la mejora continua, y esto nos alienta a evaluar permanentemente nuestras acciones, como parte del comité de dirección de implementación de este programa, que además nos trasciende como organismo, ya que es de carácter transversal para toda la administración pública, pero respeta los tiempos y características culturales de cada organización. Nuestro rol específico en la gestión del cambio, nos plantea interrogantes en cada etapa que avanzamos en el proceso de implementación, tanto desde el diagnóstico y relevamiento de los procesos de trabajo, como en la elaboración conjunta de las soluciones tecnológicas, y fundamentalmente la puesta en producción de esas soluciones. Viniendo del área de gestión y desarrollo humano, nos preocupa y ocupa directamente el aspecto humano en todos los procesos de trabajo, y si bien partimos con la seguridad de haber trabajado el cambio de forma planificada y ordenada, creemos que parte de este proceso debe ser la construcción de estrategias de consolidación de los cambios, con la participación directa de los stakeholders, y poder conocer su opinión también en esta etapa del proceso. Y para lograr estas conclusiones, es que nos planteamos estudiar el clima laboral actual, a un año aproximadamente de que se comenzó a poner en producción al nueva etapa del plan del programa trámites en línea, en el que se ha logrado que el 100% de los trámites se puedan realizar 100% en línea.

El objetivo general los definimos como el *Diseño de una estrategia que permita consolidar los cambios realizados en el marco del proyecto: "Trámites en línea, en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social del Uruguay", partiendo del análisis del estudio del clima organizacional de áreas con mayor impacto.*

Como objetivos específicos hemos construido los siguientes:

- Objetivo específico 1. Elaborar el marco teórico metodológico de la presente investigación.
- Objetivo específico 2. Realizar un estudio descriptivo del proceso de cambio y enmarcarlo en las políticas generales de transformación organizacional del Estado Uruguayo
- Objetivo específico 3. Realizar estudio de clima organizacional, en las área de

mayor impacto de los cambios

- Objetivo específico 4. Elaborar reseña de lecciones aprendidas de cara a futuros proyectos de cambio y transformación organizacional
- Objetivo específico 5. Definir los aspectos de posibles mejoras, para elaborar la estrategia de sostenibilidad
- Objetivo específico 6. Trabajar con expertos que conozcan la experiencia y puedan validar la propuesta estratégica.

Para abordar los objetivos se desarrolló una investigación de tipo mixta con preponderancia cuantitativa, el alcance fue de tipo correlacional no experimental transeccional o transversal, en donde se estudio el proceso de cambio en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social del Uruguay y su efecto en el clima laboral en los funcionarios con mayor nivel de impacto. En los primeros tres capítulos se introduce el marco conceptual que orienta este proyecto vinculando el cambio organizacional en el marco de las sociedades de la información y el conocimiento y su impacto en el clima laboral. En un primer capítulo se abordan las conceptualizaciones del cambio en las organizaciones y la mirada desde diferentes marcos teóricos, repasando la pregunta ¿es posible cambiar?, relacionando los aspectos humanos del cambio, el cambio gestionado y por último, en este primer capítulo, se trabajó en un acercamiento al modelo Human Change Management Institute (HUCMI) en Gestión del Cambio que fuera el aplicado en el proceso de cambio que abordamos en esta investigación.

En un segundo capítulo se abordaron las concepciones de las sociedades de la información y el conocimiento, partiendo de conceptualizaciones generales, pasando por los que significaron las diferentes revoluciones industriales, la revolución de la información, las sociedades red y se realizó una aproximación a las organizaciones en el nuevo milenio, analizando específicamente las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

En el tercer capítulo, para finalizar el marco teórico, se trabajó el concepto de clima organizacional, con el cometido de pensar acerca de las personas en las organizaciones, las diferentes generaciones y sus características principales vinculadas al mundo del trabajo, teniendo en cuenta que estas fueron un elemento de análisis importante para el desarrollo de esta investigación. Otros aspectos que se abordaron en este capítulo son la vinculación entre cambio organizacional y clima y finalmente se analizó el papel de los Stakeholders y el cambio.

En un cuarto capítulo, ya como inicio del marco empírico, se realizó una necesaria caracterización de la organización, describiendo la estructura funcional y los procesos de trabajo implicados en los cambios tecnológicos que motivaron la siguiente investigación, desde un

repaso de la estructura organizativa, los diferentes cometidos y las formas y procesos de trabajo. Para ello fue necesario enmarcar a la organización en el Estado uruguayo y describir también a la agencia para el gobierno electrónico y la sociedad de la información y el conocimiento, socia estratégica de la organización en todo este proceso del denominado programa: "trámites en línea"

El diseño metodológico de esta investigación de tipo mixta con preponderancia cuantitativa, con preponderancia cuantitativa, el alcance fue de tipo correlacional no experimental transeccional o transversal, partiendo de un estudio de clima y su correspondiente análisis y la construcción de estrategias de consolidación de los cambios realizados desde un diseño experimental. Para el estudio de clima, se implementó un cuestionario anónimo, vía web, para poder lograr una mayor cobertura de impactados que colaboren con el proceso y a su vez teniendo en cuenta las particularidades de esta época en la que la pandemia por el Covid-19 ha impactado mucho en la presencia de los funcionarios en sus puestos tradicionales de trabajo. También se realizaron entrevistas a actores claves en el logro de los resultados del proyecto que aporten elementos que contribuyan a la propuesta de estrategia de consolidación. Previamente fue necesario realizar un estudio descriptivo que diera encuadre a todo lo investigado en el presente proyecto y la correspondiente interacción con la bibliografía existente en la materia.

Se espera con este proyecto poder generar insumos para las nuevas autoridades del organismo que le proporcionen elementos en la toma de futuras decisiones en relación a los proceso de transformación organizacional, y para la agencia para el gobierno electrónico y las sociedades de la información y el conocimiento (AGESIC) que es quien ha sido el socio estratégico en todo este proceso y es esta la organización que desarrolla el papel de transversalizar los diferentes programas y proyectos de transformación y mejora en todo el Estado uruguayo.

En el capítulo final, en donde por medio de las recomendaciones, se esbozan los hallazgos en este recorrido y se proponen nuevos desafíos a seguir transitando, pero fundamentalmente motivo esta investigación conocer profundamente el impacto de estos procesos de cambio, para generar insumos que nos permitan las correcciones necesarias para darle sostenibilidad a las nuevas herramientas y modos de trabajo incorporados.

MARCO EMPÍRICO

CAPÍTULO 4: CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Es necesario realizar una caracterización de la organización, que será base de nuestro estudio. En la cual procuraremos aplicar las conclusiones y los resultados del presente trabajo, ella posee características particulares, al ser una institución pública, con todo lo que ello implica, teniendo especificidades, tanto organizativas como en las características de las relaciones laborales, que la hacen sustancialmente diferente a una organización empresarial privada.

4.1. El Estado Uruguayo y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

El Uruguay se auto define en su constitución como un Estado libre e independiente de todo poder extranjero, la forma de gobierno asumida por el Uruguay es la democrática republicana con separación de poderes, estos son el Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial.

El Poder Ejecutivo, incluye al presidente y vicepresidente de la Nación, a los diferentes ministerios y otras dependencias que dependen directamente de la Presidencia de la República. El carácter de vínculo laboral con los funcionarios es de tipo Estatutario, es decir, que las condiciones contractuales están preestablecidas por ley, así como las características tanto de los grados y los escalafones correspondientes, El artículo 60 de la constitución de la República define en los incisos 2,3 y 4 los principios fundamentales de la función pública:

> “ (,,,)Establécese la carrera administrativa para los funcionarios presupuestados de la Administración Central, que se declaran inamovibles, sin perjuicio de lo que sobre el particular disponga la ley por mayoría absoluta de votos del total de componentes de cada Cámara y de lo establecido en el inciso 4º de este artículo.
>
> Su destitución sólo podrá efectuarse de acuerdo con las reglas establecidas en la presente Constitución.
>
> No están comprendidos en la carrera administrativa los funcionarios de carácter político o de particular confianza, estatuidos, con esa calidad, por ley aprobada por mayoría absoluta de votos del total de componentes de cada Cámara, los que serán designados y

podrán ser destituidos por el órgano administrativo correspondiente." (Constitución de la República Oriental del Uruguay, 1967).

Esta definición sumada al régimen estatutario de la relación laboral del funcionario con el empleador, hacen a las particularidades de las organizaciones del Estado. Los funcionarios acceden a un cargo preexistente, en donde las características del mismo no son negociables, ni en cuanto a lo remunerativo, ni a las condiciones de trabajo, a la vez que la característica de inamovilidad ubican a las personas en un rol de protección frente al devenir de las diferentes administraciones y situaciones contextuales. Los mecanismos de ingreso son por concurso exclusivamente.

Otra definición no menos importante de la función pública, está establecida por el artículo 59 de la constitución (1967) que expresa: "La ley establecerá el Estatuto del Funcionario sobre la base fundamental de que el funcionario existe para la función y no la función para el funcionario."

Como es lógico, el Estado es muy grande, y posee diferentes formas organizativas, siempre enmarcadas en lo anteriormente mencionado. En este trabajo nos referiremos específicamente a la Administración Central del Poder Ejecutivo, focalizando el análisis en uno de los Ministerios que la componen. Esta parte del Estado uruguayo, en lo que refiere a las relaciones con sus funcionarios están reguladas por el Estatuto del Funcionario Público, vigente desde el año 2013. "El presente Estatuto tiene por objeto regular las relaciones de trabajo del Poder Ejecutivo con sus funcionarios públicos, en un marco de profesionalización, transparencia, eficacia y eficiencia" (Ley 19121, 2013).

El ministerio de Trabajo y Seguridad Social, cuenta con aproximadamente con 800 funcionarios, con diferentes sistemas de contratación. En su gran mayoría son funcionarios presupuestados, pero existen también pasantes y algunos servicios tercerizados como la seguridad, la limpieza y el soporte informático.

El cometido de este organismo, según aparece establecido en su página web, vigente desde el año 2013, enunciado en el decreto Nº280/013, expresa los siguiente: "El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social es la institución rectora en el diseño, implementación y evaluación de las políticas de empleo, formación profesional, relaciones laborales y seguridad social a nivel

nacional. Promueve el diálogo social, trabajo decente y la cultura del trabajo, el cumplimiento de la normativa laboral, la prevención y solución de conflictos a través de la negociación colectiva, la mejora de las condiciones de trabajo y de la seguridad social y el respeto de los derechos fundamentales de los trabajadores, buscando el desarrollo integral de las personas para contribuir al logro de un país productivo, sustentable innovador e inclusivo." (Sitio Oficial MTSS 2020).

La estructura de este ministerio representa un modelo clásico de organización, con un organigrama piramidal, donde la figura máxima es el ministro, seguido por el vice-ministro o sub-secretario. Sostenido por 6 unidades ejecutoras, de las cuales la Dirección General de Secretaría (DGS) es trasversal a toda la organización, esta dirección abarca la logística, el soporte administrativo entre otros (en ella ubicamos las Gerencias de Gestión y Desarrollo Humano, de Tecnologías de la Información, de Calidad y Mejora Continua, Comunicación, Financiera y de Administración) y se encuentra en un nivel intermedio entre la autoridad principal y el resto de las unidades ejecutoras; las restantes unidades ejecutoras son de carácter técnico, con atribuciones específicas en el cumplimiento de los cometidos de la institución. Estas son la Dirección Nacional de Trabajo (DINATRA), la Dirección Nacional de Empleo (DINAE), la Dirección de Coordinación del Interior (DINACOIN), la Dirección Nacional de la Seguridad Social (DINASS) y la Inspección General de Trabajo (IGTSS).

Cada unidad ejecutora tiene una dirección y subdirección, que al igual que los ministros y subsecretarios son designados por el presidente de la república, y duran 5 años en su cargo, el cual es de carácter político, denominado de particular confianza.

En el marco de la Dirección General, se encuentra el Centro de Atención Ciudadana (CAC), una oficina que es la responsable de la atención a la ciudadanía de forma presencial, tanto a empresas como a trabajadores o representantes legales de ambos. Esta oficina es la puerta de entrada al Ministerio de todo tipo de trámite o gestión que sea necesario canalizar, vinculados a los cometidos de la institución. Creada en el 2013, centralizó todas las mesas de entrada, que en el pasado tenía cada unidad ejecutora, simplificando la gestión, tanto para la ciudadanía como para el propio organismo. Desde allí, se genera el asunto a considerar, y dependiendo las características del mismo, siguen los proceso correspondientes en el resto de la estructura administrativa. Ello implicaba que los funcionarios atendieran varios casos por día, en donde se alternaban situaciones de gestiones rutinarias, como personas con situaciones de vulnerabilidad frente al empleo, y una gran diversidad de problemáticas.

Esta oficina, funciona en la sede central del Ministerio, ubicada en Montevideo, capital del país y es la que recibe alrededor del 60% de las gestiones correspondientes a esta cartera. Por su parte la Dirección Nacional de Coordinación del Interior, es la encargada de gestionar las oficinas descentralizadas del Ministerio en todo el país, abarca 42 oficinas en los 18 departamentos restantes del Uruguay. Cada una de estas oficinas ejecuta todos los cometidos del organismo y a la vez actúa también como mesa de entrada para las gestiones en las localidades y regiones de influencia de estas, siendo la DINACOIN a nivel central la que se encarga, al igual que el Centro de Atención Ciudadana en Montevideo de gestionar las diferentes solicitudes de la ciudadanía, esta dirección cuenta con un sector administrativo a nivel central, que hace de nexo entre las 42 oficinas del interior y los procesos de trámite a nivel de la organización.

4.2. La agencia para el gobierno electrónico y la sociedad de la información y el conocimiento (AGESIC)

Esta Agencia, es una unidad ejecutora de la Presidencia de la República, con autonomía técnica, creada a fines del año 2005. "La Agencia para el Desarrollo del Gobierno Electrónico tiene como objetivo procurar la mejora de los servicios al ciudadano, utilizando las posibilidades que brindan las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Asimismo, impulsará el desarrollo de la Sociedad de la Información en el Uruguay con énfasis en la inclusión de la práctica digital de sus habitantes y el fortalecimiento de las habilidades de la sociedad en la utilización de las tecnologías" (Portal del Estado Uruguayo, 2020). A su vez, en el desarrollo fue incorporando otros objetivos y cometidos, como: "planificar y coordinar proyectos relacionados con el Gobierno Electrónico como base para la transformación y una mayor transparencia del Estado y concebir y desarrollar una política nacional en temas de Seguridad de la Información que permitan la prevención, detección y respuesta frente a incidentes que puedan afectar los activos críticos del país" (Portal del Estado Uruguayo. 2020).

Cometidos Sustantivos según lo establecido en el Decreto N° 184/015 de 14 de julio de 2015:

- Formular las políticas, los planes y la estrategia nacional de desarrollo de Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto.
- Colaborar en la formulación de políticas, planes y programas de desarrollo en materia de Sociedad de la Información y el Conocimiento.

- Asistir y asesorar a las entidades públicas, estatales y no estatales, en la formulación de planes y políticas de Gobierno Electrónico, así como en su ejecución, dictando las normas y regulaciones jurídicas necesarias para su cumplimiento.

- Regir la ejecución de todo lo vinculado con la implementación de planes y proyectos específicos en materia de Gobierno Electrónico, mediante la articulación de mecanismos tales como fondos concursables de gobierno electrónico, fortalecimiento de capacidades en las diferentes entidades, planes directores de gobierno electrónico, entre otros.

- Elaborar las políticas, los planes y la estrategia nacional en materia de Gobernanza, integración, interoperabilidad, Arquitectura Empresarial de Gobierno, capital humano y adquisiciones vinculadas con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las Entidades Públicas.

- Dictar normas técnicas relativas a productos y servicios vinculados con Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las entidades públicas, así como a la realización de auditorías, su seguimiento y evaluación.

- Recomendar normas y procedimientos relativos a la contratación administrativa de bienes y servicios informáticos o a su desarrollo.

- Desarrollar planes y programas específicos vinculados con el desenvolvimiento de trámites y servicios en línea e interoperabilidad para una gestión pública moderna, eficaz y eficiente.

- Analizar tendencias vinculadas con el avance de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y su relación con aspectos jurídicos, de innovación tecnológica en productos y procesos y su impacto en las políticas, normas, estándares y procedimientos existentes o a proponer.

- Promover y desarrollar planes y proyectos vinculados con el fortalecimiento del relacionamiento de la ciudadanía con el Estado, acceso a la tecnología, inclusión digital, acercamiento a la ciudadanía y participación ciudadana electrónica.

- Definir las políticas, metodologías y buenas prácticas en Seguridad de la Información, coadyuvando en su implementación.

- Establecer relaciones con sus similares de otros países y con entidades nacionales e internacionales, públicas y privadas, afines a la materia de su competencia.
- Opinar fundamentalmente en todos los casos en que le sea requerido.

- Fiscalizar y auditar el cumplimiento de la normativa vigente en su área de competencia.
- Todo lo asignado específicamente por otras leyes y decretos.

- Este trabajo se divide en tres grandes ejes, que se complementan entre sí buscando impulsar la transformación con equidad.

- Referencia y rectoría en gobierno digital . La agencia trabaja para impulsar el gobierno digital a lo largo y ancho del Estado. Para esto, desarrollamos marcos normativos, reglamentaciones y guías de buenas prácticas que ayudan a cada organismo a avanzar digitalmente de forma segura, integrada y cercana a las personas.

- Desarrollo digital. La AGESIC trabaja para desarrollar iniciativas y programas que buscan impactar positivamente en la vida de las personas a través de las nuevas tecnologías y soluciones que permiten a los usuarios ahorrar tiempo y dinero, mejorar experiencias y tener mayor seguridad.

- Innovación en Gobierno Digital. En AGESIC pensamos el futuro en clave de innovación. Estar preparados para los desafíos es generar espacios que permiten crear soluciones novedosas y efectivas. Por esto, apostamos por la co-creación y la participación y estamos todo el tiempo probando nuevas tecnologías, investigando sus potencialidades y sus posibles aplicaciones en el campo del Gobierno Digital.

En este contexto la Agencia se posicionó como socio estratégico de cada organismo en los planes de transformación organizacional y mejora de gestión brindando asesoramiento técnico, formación y capacitación a los equipos de gestión de proyecto de los organismos al

mismo tiempo que también canalizó la financiación y ejecución de programas transversales a toda la administración pública.

En el caso de la organización en la cual centramos nuestro estudio de caso, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la AGESIC fue socia y promotora de varios proyectos de transformación organizacional desde el año 2005 a la fecha, partiendo de la incorporación de las primeras soluciones tecnológicas a la gestión de trámites y expedientes, al momento actual en donde la totalidad de los trámites y gestiones del organismos, tienen habilitado un canal web para gestionarlos, entre otras cantidad de mejoras.

4.3. Programa trámites en línea

El programa "trámites en línea", surge del compromiso establecido por el presidente de la República en el periodo 2015-2020, de incorporar el canal web a todos los trámites que la ciudadanía necesita realizar con el Estado. Es un programa transversal a todo el Estado, liderado por la AGESIC en conjunto con equipos designados por los organismos y consultoras que brindaron las soluciones tecnológicas en cada caso. Sus objetivos fueron:

- Hacer disponible en línea el 100% de los trámites de administración central a 2020.
- Ampliar las vías que tiene la ciudadanía para vincularse con el Estado
- Optimizar tiempo y recursos de los ciudadanos.

El programa se enmarca en las políticas denominadas "gobierno de cercanía" y de la misma forma que todo gobierno tiene una política económica, una política de relaciones internacionales, comerciales, etc.., también se definió desde hace más de 10 años como política digital. "Esta política digital se basa en una visión holística (el Uruguay digital), en un principio orientador (la transformación digital con equidad), en un ecosistema alineado (liderazgo y ejecución) y una estrategia clara y ejecutable (agendas y planes de acción)." (Agenda digital Uruguay. AGESIC 2019).

Específicamente, este programa parte de un modelo de atención ciudadana, en donde se describen y se ponen como horizonte diferentes tipos de gobierno, pensando en un Estado moderno y acorde a las paradigmas de las sociedades de la información y el conocimiento, que incluye los conceptos de gobierno Inteligente (sistemas de análisis), abierto (datos y servicios abiertos), eficiente (sistemas de gestión), cercano (trámites y canales de acceso), integrado

(plataforma y unidad de criterios en comunicación, y gestión de trámites por ejemplo), digital confiable (estructura y servicios),

Mediante estas transformaciones se trazaron diferentes objetivos, pero siempre con la mirada puesta en los ciudadanos. Por medio de incorporar diferentes canales de comunicación con el Estado, con los diferentes organismos públicos, se trabajó en incorporar el canal web, a los ya conocidos presencial y digital asistido o el telefónico, aprovechando las posibilidades que brindan los avances en las tecnologías de la información y el gran desarrollo y gran alcance de conexión a internet que ha logrado el Uruguay. En este camino, se buscó mejorar la atención al usuario, tanto presencial, como por los diferentes canales, generar fuentes de información más confiables, al mismo tiempo que permitió ahorros en tiempos y costos de traslado, y generar inmediatez en las respuestas, dotando a los servicios del Estado de mayor transparencia, la posibilidad de realizar la trazabilidad de las diferentes gestiones, dando seguridad en los procesos, universalizando el acceso y simplificando requisitos. También consistió en una forma de democratizar el acceso a los servicios públicos, sobre todo teniendo en cuenta el centralismo tradicional que ha caracterizado al país. Estas innovaciones permitieron que los servicios de información, consulta y gestión de trámites estuvieran disponibles las 24 horas los 356 días del año, sin la necesidad de trasladarse de la localidad donde se vive, ni dentro de ella.

A su vez, el programa se plantea objetivos para el funcionamiento interno de los organismos, específicamente en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, donde realizamos el presente estudio, se trabajó sobre la base de los siguientes beneficios:

- Desconcentrar la atención personalizada y disminuir el flujo de público en las oficinas.
- Ganar tiempo para la realización de otras tareas (back office).
- Mejorar la calidad del servicio y generando condiciones para una atención más personalizada
- Disminuir el uso de papel, reduciendo costos y tiempos y facilitando el trabajo.
- Unificar criterios y requisitos entre la oficina central en Montevideo y las 42 oficinas del interior del país.

Estas transformaciones impactaron sobre varios aspectos en los procesos de trabajo, generando menos cantidad de público requiriendo servicios de forma presencial, el ahorro de papel, la mejor comunicación entre las diferentes unidades organizativas en los procesos de trabajo, y permitiendo reservar la atención personalizada para aquellos ciudadanos que realmente necesitaban del servicio a nivel presencial.

La propuesta de trabajo para llevar adelante este programa se estructuró en los siguientes pasos:

- Conformación de Equipos (Transversales al organismo y específico teniendo en cuenta la unidad organizativa propietaria del trámite y el rol de las oficinas responsables de la recepción y gestión del mismo)
- Lanzamientos (Se generaron actividades generales, en donde se establecieron las pautas, los procesos de trabajo, con el respaldo del sponsor de proyecto, dirección general y Ministro)
- Relevamientos, clasificación y priorización de trámites
- Validación de las estrategias de implementación
- Desarrollo de la solución tecnológica
- Implementación
- Estrategia de sostenibilidad y mejora

El proceso de desarrollo e implementación del programa, fue sostenido por tres actores claves en las diferentes etapas de gestión: el equipo de gestión de proyectos del organismo, la AGESIC, y la consultora asignada para generar las soluciones tecnológicas respectivas, cada uno con sus roles y responsabilidades. El equipo del organismo contó con un sponsor a nivel de la dirección general, un referente de proyecto, un referente técnico, y un referente en la Gestión del cambio y analista de negocio. Las responsabilidades y roles fueron:

- Ser la contraparte de Agesic y la consultora.
- Aportar el conocimiento específico del trámite.
- Disponibilizar los recursos e información necesarios del proyecto.
- Generar las capacidades internas que hagan que el Proyecto sea exitoso en el organismo así como capitalizar las lecciones aprendidas.
- Apoyar en la capacitación a usuarios finales y dar soporte de postproducción.

Por su parte, la AGESIC que aportó un gerente de proyecto, y un referente de gestión del cambio que se integraron al equipo del organismo, más todo el apoyo tecnológico de la agencia, especialistas en diferentes áreas de gobierno digital, e instancias diversas de capacitación y formación en las diferentes áreas que implicaron el proceso de transformación, sus roles y responsabilidades fueron las siguientes:

- Coordinar las partes para que el desarrollo y la implementación de los trámites en línea sean posibles.

- Proporcionar la infraestructura y los activos de gobierno electrónico que correspondan.
- Asegurar la calidad y eficacia de los servicios solicitados a las consultoras.

Finalmente, las consultoras, que contratadas por la AGESIC, trabajaron a la par de los equipos del organismo, aportando las soluciones tecnológicas y acompañando la gestión del cambio, con los siguientes roles y responsabilidades:

- Desarrollo del trámite. (En conjunto con el dueño del trámite)
- Gestionar los aspectos organizacionales comprendidos en la implementación de los trámites en línea
- Implementar los flujos de atención a través de los distintos canales relevados.
- Puesta en producción, transferencia, soporte y mantenimiento.

En definitiva, se trató de un proceso de transformación en los procesos de trabajo, en donde la gestión del cambio estuvo presente desde el inicio, tanto en la definición de qué trámites priorizar, como en las etapas de relevamiento y la inclusión de los diferentes actores involucrados, desde los responsables de la recepción de los asuntos, como la todas las áreas involucradas en la resolución de estos. Es en este proceso de cambio, donde surge la motivación fundamental del presente estudio. Desde el equipo de gestión de proyectos, siguiendo la metodología correspondiente, fuimos incorporando todos los actores involucrados en la gestión de los procesos, incluso en algunos casos incorporamos a los ciudadanos, a la sociedad civil organizada para que diera su opinión sobre los asuntos de su interés y aportara en los procesos de mejora de los asuntos de su interés. Para ello se aplicó la metodología "Lab", laboratorios de innovación tecnológica, los mismos implicaron un trabajo en metodología de taller en donde participaron, representantes de los funcionarios responsable de la recepción de los trámites específicos, representantes de la unidades encargadas de la resolución de estas solicitudes, y organizaciones de la sociedad civil, involucradas directamente en los cometidos de esos trámites.

Tomando en cuenta esto, nuestra preocupación, la construcción del problema radica en un aspecto fundamental, partimos de la hipótesis de que estas transformaciones orientadas al ciudadano, también generaron aspectos positivos en los funcionarios de la institución, fundamentalmente contribuyendo a un mejor clima laboral, al mismo tiempo, creemos fundamental la información que nos puedan aportar los funcionarios impactados, para trabajar en la sostenibilidad de los cambios y generar información, para continuar con los procesos de mejora de la gestión de los mismos.

4.4. Áreas específicas donde se realizó el estudio de clima.

Dentro de la organización se eligieron para el estudio de clima diferentes áreas en 2 grupos diferentes. Por un lado, las oficinas que atienden público de forma presencial, son los funcionarios a los que el cambio impactó directamente en virtud de estas transformaciones modificaron sus procesos de trabajo incluso en la atención directa de los usuarios de los diferentes servicios que presta el Ministerio de Trabajo y Seguridad social. Estos están divididos a su vez en dos subgrupos, los que prestan servicios en el "Centro de atención ciudadana" (el cual funciona en la sede central de organismo, en la capital nacional) y los funcionarios administrativos de las oficinas del interior del país, que pertenecen a la unidad organizativa denominada "Dirección nacional de coordinación del interior (DINACOIN). El otro subgrupo está conformado por funcionarios que pertenecen a unidades organizativas "propietarias de los trámites y servicios", estas oficinas son las que tienen la responsabilidad específica de dar curso a las diferentes peticiones, y no tienen vínculo directo con los usuarios generalmente.

El centro de atención ciudadana (C.A.C.) funciona dentro del la Dirección general de secretaría (D.G.S.), teniendo la funcionalidad de ser la "mesa de entrada" para todas las gestiones frente al organismo, salvo excepciones expresamente fundamentadas como la negociación colectiva o las denuncias de acoso laboral, por ejemplo. En la actualidad consta de 20 funcionarios (17 ejecutivos de atención ciudadana, 2 personas en informes y una supervisora), pero antes de implementado el cambio llegó a tener 26 funcionarios. En el interior del país existen 42 oficinas de trabajo, en donde los administrativos comparten tareas con el C.A.C. y realizan también trabajo administrativo específico de cada oficina. En estas oficinas la cantidad de funcionarios destinados a la atención varía entre 3 y 9 dependiendo la localidad. Existe una diferencia no menor en las responsabilidades de los funcionarios de la sede central y los de las oficinas del interior, esta radica que desde el C.A.C., son los mismos funcionarios que se dedican al "Back" de los trámites iniciados vía web, mientras que en el interior esa tarea es realizada por funcionarios en la sede central y solo unos pocos en el interior, y generalmente estos últimos no atienden público, mientras que los que pertenecen al C.A.C. reparten su jornada entre atención directa y gestión de los canales web.

4.5 Los gobiernos de AGESIC

Desde la creación de esta agencia, uno de sus cometidos fue la modernización del Estado Uruguayo, brindado apoyo y soporte a diferentes estamentos para la incorporación de

soluciones que permitieran el desarrollo del denominado gobierno digital. En este sentido, liderando estas políticas la Agencia desarrolló una serie de Agendas, denominadas Agenda Uruguay Digital. “Así como Uruguay tiene una política económica y una política sanitaria, desde hace más de diez años también tiene una política digital. Esta política digital se basa en una visión holística (el Uruguay Digital), en un principio orientador (la transformación digital con equidad), en un ecosistema alineado (liderazgo y ejecución) y una estrategia clara y ejecutable (agendas y planes de acción).” (AGESIC 2019, parr.2). En este marco se elaboró el plan de gobierno digital 2020 basado en las diferentes agendas realizadas también por la agencia.

Este plan indicó un rumbo a seguir, lineamientos con los cuales enmarcar todo este procesos de transformaciones en la gestión del Estado y el desarrollo de las diferentes políticas públicas, maximizando las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento, y el gran desarrollo de conectividad que ha incorporado el país en los últimos años, “asimismo, el plan busca innovar en el relacionamiento entre el Estado y la ciudadanía y ser un instrumento acelerador de estos cambios, impulsando el uso intensivo de Internet, los dispositivos móviles, las plataformas compartidas y los datos como parte integral de sus políticas de transformación.” (AGESIC, 2019 parr. 2).

Figura 4.1. Estructura conceptual del gobierno digital. AGESIC. Plan de Gobierno digital 2020. Feunte: https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/politicas-y-gestion/plan-de-gobierno-digital-uruguay-2020

Esta estructura promovida por la AGESIC desde el plan de gobierno digital en enmarca en las diferentes agendas digitales que el país fue siguiendo en los últimos tiempos, y en base al trabajo de sus equipos técnicos y el aporte de diferentes expertos en cambio organizacional, la academia y los diferentes equipos de gestión de proyectos que lideraron diferentes acciones de estos procesos.

“El Gobierno de Cercanía busca mejorar la interacción entre los ciudadanos y el Estado a través de servicios de alta calidad. Los ciudadanos esperan contar con plataformas intuitivas, estandarizadas y adaptables según sus preferencias. De esta manera, al brindar su información una única vez, las personas pueden usar varios servicios, conocer cuáles son los datos propios que el Estado ya tiene y decidir cuáles compartir; configurar los servicios que necesitan e integrarlos en un solo lugar.” (AGESIC 2020, p.7). Desde aquí parte gran parte del trabajo

realizado en los primeros pasos del programa trámites en línea, el cual siempre tuvo entre sus premisas la orientación al ciudadano, la accesibilidad, la usabilidad, entre otras varias premisas.

El gobierno abierto se enfoca fundamentalmente en generar mayor confianza en la ciudadanía de los procesos de la gestión pública en general, la posibilidad de poder realizar la trazabilidad de las gestiones en el Estado por parte de los usuarios fue un concepto fundamental desarrollado en estos programas para dar contenido a este aspecto. Este punto intenta impulsar los pilares de la transparencia, rendición de cuentas y participación de la ciudadanía e innovación.

El gobierno inteligente se vincula directamente a la importancia de los datos que posee el Estado, muchas veces fraccionados, repetidos, lo inteligente radica en poder ver al Estado como una unidad, y explotar al máximo la información que el propio Estado genera y posee, para ser fuente entre otros de la toma de decisiones en políticas públicas, y el intercambio de información entre las diferentes reparticiones del Estado.

El gobierno eficiente y el gobierno integrado constituyen dos aspectos fundamentales en la promoción de las transformaciones presentadas en este informe. "El Gobierno Eficiente es aquel que desarrolla las bases de los sistemas de gestión que simplifican y unifican los procesos transversales a cada organismo del Estado para que brinden mejores servicios." (AGESIC 2020, p,10) y "Un Gobierno Integrado busca la integración tecnológica entre los diferentes organismos del Estado así como la integración entre el Estado, la ciudadanía, la industria y la academia. Potencia la integración tecnológica y la interoperabilidad de los datos como base del desarrollo y la evolución de los sistemas de gestión. (AGESIC 2020, p,11).

El gobierno digital confiable implica velar permanentemente por la seguridad de los sistemas, por estar en la vanguardia de vigilancia y responsabilidad por el manejo de información y datos por parte del Estado, pero también de la ciudadanía, las empresas y todos los agentes públicos y privados que utilicen la red en sus gestiones cotidianas. "El Gobierno Digital Confiable vela por responder a los riesgos, amenazas y desafíos que surgen con el desarrollo de las tecnologías digitales. Se enfoca en generar y hacer disponibles marcos que proporcionan seguridad y confianza en la aplicación y evolución del Gobierno Digital" AGESIC 2020, p,12).

CAPÍTULO 5: DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Introducción

El alcance del presente proyecto parte de la definición del problema que da origen a la investigación aquí presentada. El mismo se origina en la intersección de diferentes temas que se encuentran en un proceso de transformación organizacional, como son el impacto del cambio organizacional gestionado, el clima laboral en el marco de las nuevas sociedades de la información y el conocimiento. En ese escenario se produce el interés por estudiar el impacto directo de la incorporación de la tecnología en el clima organizacional de los sectores más impactados por el cambio con el doble objetivo de corroborar la hipótesis de partida, de que estos cambios favorecieron este clima y la elaboración de una estrategia para la sostenibilidad de los cambios.

En este marco, se optó por una investigación de tipo mixta con una preponderancia cuantitativa tomando en cuenta que si bien el centro de la investigación es un estudio de clima en áreas específicas, se encontró necesario poder contar con la mirada de carácter cualitativo de actores involucrados en los procesos de gestión de los diferentes proyectos y a su vez en la misma encuesta de clima, se dejó un campo final a los encuestados donde se les alentó a generar sugerencias a futuro. El alcance, tomando en cuenta las clasificaciones que nos presenta Hernández Sampieri (2014) se podría enmarcar como de estudios correlacionales en el entendido que partimos del estudio de las variables de clima organizacional y su afectación por el cambio organizacional, y el diseño de la misma lo definimos como no experimental transeccional o transversal tomando en cuenta que la recolección de datos se dio en un momento único como lo define Hernández Sampieri (2014, p. 154) "Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como "tomar una fotografía" de algo que sucede".

En el devenir del acercamiento a los diferentes aspectos teóricos vinculados a la temática, y luego de varias ideas llegamos a definir el problema de investigación: "diseñar una estrategia que permita consolidar los cambios realizados en el marco del Proyecto: Trámites en línea, en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social del Uruguay, partiendo del análisis del estudio del clima organizacional de áreas con mayor impacto.". Este estudio del clima en los sectores de mayor impacto de estas transformaciones, sumado a la opinión de informantes calificados y el correspondiente análisis de los resultados, nos permitieron generar los insumos necesarios para lograr los objetivos propuestos de pensar una estrategia de consolidación de los cambios y elementos para la mejora de futuros procesos.

5.2 Variables

Como variables, partimos del concepto de clima laboral, partiendo del supuesto que los cambios introducidos en los procesos y métodos de trabajo influyeron positivamente en este, tomando como unidad de análisis las oficinas impactadas por el cambio. Seleccionamos el clima laboral como variable, partiendo de la conceptualización establecida de este en el marco teórico desde la definición conceptual "Conjunto de percepciones compartidas por los empleados respecto de factores de su entorno laboral" (Hernández-Sampieri, 2014 p. 119).

Tabla 5.1:
Variables

Variable independiente	Definición conceptual	Definición operacional
Clima laboral	Conjunto de percepciones compartidas por los empleados respecto de factores de su entorno laboral	Se utilizó el modelo de encuesta de clima presentado por Letamendi Cisneros (2010) con adecuación a las características de esta investigación con 9 categorías definidas y un campo final de comentarios y sugerencias a futuro.

Fuente: elaboración propia

Las categorías incluidas fueron:

- La institución en general
- El puesto en la organización
- La visión de los jefes y/o supervisores
- La remuneración
- Reconocimiento y participación
- Vínculo entre oficinas y reparticiones de la organización
- Condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo
- Visión de los programas de transformación organizacional implementados
- Comentarios

5.3. Muestra

Para determinar la población que fue base de esta investigación, en primer lugar se identificaron los grupos de funcionarios que estaban implicados en el proceso de cambio organizacional, tanto directamente como indirectamente. Allí pudimos definir 4 subgrupos claramente determinados. Por un lado, los funcionarios que realizan atención directa de los usuarios de los diferentes servicios de la organización, los cuales los dividimos en 2 subgrupos, los de la sede central en la capital departamental que procesan el 70% de las solicitudes y los de las 42 oficinas descentralizadas, en el resto del país, a su vez un tercer subgrupo, son los funcionarios implicados directamente en los procesos de los trámites luego de iniciados por alguna de las diferentes ventanillas, los cuales se dedican fundamentalmente a la atención indirecta de estos usuarios. El cuarto sub grupo lo componen los integrantes del comité de dirección de los proyectos de transformación, tanto de la institución, como de la AGESIC, que colaboraron directamente en la ejecución e implementación del cambio. La aplicación de la encuesta de clima, se limitó a los primeros 3 subgrupos, los que están directamente impactados por el cambio, mientras que el relevamiento cualitativo se trabajó con los miembros del comité de dirección de los proyectos transformación organizacional, básicamente del programa "trámites en línea".

La selección de la muestra pasó por varias etapas, hasta llegar a la definición de tomar como muestra la totalidad de la oficina de atención directa en sede central con tareas de atención a usuarios: 18 personas, 6 personas de un total de 12 que realizan los procesos de los trámites en la sede central y de las 42 oficinas del interior, se tomaron en cuenta las 18 oficinas principales de cada departamento con un total de 35 personas de un universo total de 70. Esta selección se estableció porque entre estas oficinas se procesan el 90% de las gestiones y solicitudes (60% en la sede central y 40% en el resto del país). Cabe mencionar, que producto de la pandemia del Covid-19 y el régimen de trabajo establecido fue necesario el rearmado de la estrategia de encuesta y no se logró abarcar al 100% de los funcionarios que se había planificado originalmente.

Los rangos de edad varían entre 28 y 66 años con una predominancia importante de personas de género femenino (75%). En todos los casos se trata de funcionarios permanentes destacándose que un 90% tienen más de 5 años en la organización. Como se detalla en la descripción de la organización, todos los funcionarios son presupuestados y sus roles en su gran mayoría son administrativos, existiendo algunos profesionales. En nivel educativo es variable, con la característica de que las personas más jóvenes en su gran mayoría son estudiantes de nivel terciario, algunos ya egresados pero sus cargos aún siguen siendo administrativos.

5.4 Instrumentos de Medición y Técnicas

En relación a los instrumentos de medición elegidos, tomando en cuenta las características de nuestra investigación y el objetivo general que nos propusimos, el mismo se basó en un estudio de clima organizacional en la áreas impactadas por los cambios, tratando de recopilar información no solamente de las características ambientales sino también poder obtener información de la visión que los funcionarios tienen sobre la incorporación de los canales web en sus procesos de trabajo**.** Este estudio lo realizaremos por medio de una encuesta web, con carácter anónimo, tomando como base una encuesta realizada por Letamendi (2010) en su tesis: "Plan de medición y evaluación del Clima Laboral en la gerencia división de coactiva de la Corporación Financiera Nacional" en la formación de ingeniería en Recursos Humanos y con algunas modificaciones para adaptarla a los objetivos propuestos en el presente informe. En ese marco, validamos esta herramienta con dos expertos en gestión del cambio y estudios organizacionales. Con los expertos trabajamos básicamente en dos aspectos, la incorporación de preguntas específicas vinculadas al programa que motivó esta investigación y en la identificación y descripción del puesto de trabajo que ocupa la persona encuestada, dividiendo la organización en Montevideo (sede central) e interior, que involucra a las oficinas delegadas del resto del país.

A su vez, como elementos de análisis también trabajamos con expertos e informantes calificados, vinculados directa o indirectamente a los procesos llevados adelante en el programa "Trámites en Línea", y a otros integrantes de los equipos de dirección y ejecución del programa, para ello realizaremos entrevistas en donde le realizamos las mismas preguntas a cada uno de los referentes consultados. Ellos fueron:

- Gerente de Calidad y Mejora Continua del MTSS y director del comité de dirección del programa.
- Gerente de Tecnología de la Información del MTSS e integrante del comité de dirección del programa.
- Referente del Área de Gestión del Cambio de la AGESIC
- Referente para el MTSS en Gestión del Cambio de AGESIC

La encuesta realizada incluye 10 sesiones, partiendo de datos personales, y la mirada de cada encuestado sobre; la institución en general, su puesto en la organización, el jefe o supervisor, la remuneración, los reconocimientos y la participación, el vínculo entre diferentes áreas u oficinas, condiciones físicas y ambientales, la mirada sobre los programas y proyectos de transformación organizacional, finalizando un un apartado donde se le permite a los

encuestados realizar algún comentario o sugerencia.

El modelo de encuesta, y las entrevistas a estos informantes claves, formarán parte de los anexos al presente informe.

5.5 Procedimientos

La muestra implicó los funcionarios de la sede central, en donde se procesan más del 60% de los trámites en la organización, y oficinas del interior del país, teniendo en cuenta volumen de trabajo y la ubicación geográfica, intentando representar las diferentes realidades productivas y de zafralidad que pautan las formas de trabajo atravesadas por la realidad contextual.

Los datos fueron obtenidos, utilizando la herramienta que nos proporciona Google, generando bases de datos en planilla electrónica, que nos permitió estudiar y analizar los resultados obtenidos. El contacto con los funcionarios encuestados, se realizó por medio del correo institucional de la organización, directamente a sus casillas personales. En ella se envió una nota solicitando completar la encuesta, acompañada de la autorización correspondiente de la dirección de la organización y el link que especifico a la mencionada encuesta. Los datos se procesaron a partir de la base de datos generada automáticamente por la aplicación de formularios de Google como decíamos anteriormente y trabajada desde una planilla electrónica con la que se realizaron mediante las funciones propias de la herramienta los cálculos correspondientes y se elaboraron los gráficos presentados en el capítulo de resultados.

Fue necesario en algunos casos repetir la solicitud, en virtud que a consecuencia de la emergencia sanitaria, muchos funcionarios se encontraban realizando teletrabajo y la sobrecarga de sus correos institucionales complicó la visualización y atención sobre esta solicitud.

5.6. Hipótesis de trabajo

Partimos del convencimiento, de que estas transformaciones contribuyen a mejorar el clima laboral, teniendo en cuenta la modificación y (a nuestro entender) la simplificación de los procesos de trabajo, y la disminución de la atención directa a usuarios, ciudadanos. Reducen el estrés de la presencialidad de las personas, a la vez que simplifican los procesos de trabajo. Este estudio como ya se explicó anteriormente es no experimental y correlacional, partiendo de una hipótesis también correlacional aunque podría a su vez haberse elaborado como causal. Nos

planteamos como disparador de la investigación que la introducción de los canales web en los procesos de trabajo impactó positivamente en el clima laboral de las oficinas involucradas en la recepción y procesos de los diferentes trámites y gestiones que se realizan frente a la organización.

H_1 Incorporación de Canales Web → Mejora del clima laboral.

También generamos a partir del estudio de los antecedentes y materiales teóricos y académicos una segunda hipótesis también correlacional vinculada a que las poblaciones pertenecientes a las nuevas generaciones estos cambios impactaron más efectivamente en su percepción del clima laboral.

H_2 Incorporación de Canales Web → Impacto más positivo en generaciones más jóvenes.

CAPÍTULO 6: RESULTADOS

La encuesta presentada a los funcionarios, fue elaborada partiendo de la modalidad original propuesta por Rensis Likert en 1932 (Hernández-Sampieri, 2014) pero reduciendo las opciones a 3, tomando en cuenta sugerencias brindadas por los expertos y el tipo de consignas elaboradas. Salvo en algunos ítems en particular, en donde se habilitó más de una opción para esos enunciados como por ejemplo la pregunta 49 "*Indique si conoce o ha sentido hablar de los siguientes proyectos: Puede marcar todos los que conoce."* elaborada con el objetivo de situar el programa trámites en línea dentro del resto de proyectos de cambio que implicaron la incorporación de tecnologías de la información. A la vez, no fue utilizada la escala en el primer subcapítulo de la encuesta que estuvo dedicado a la caracterización de los encuestados, en género, edad, lugar de trabajo y antigüedad en la organización.

6.1 **Encuesta de clima**

6.1.1 Bloque inicial. Caracterización de la población

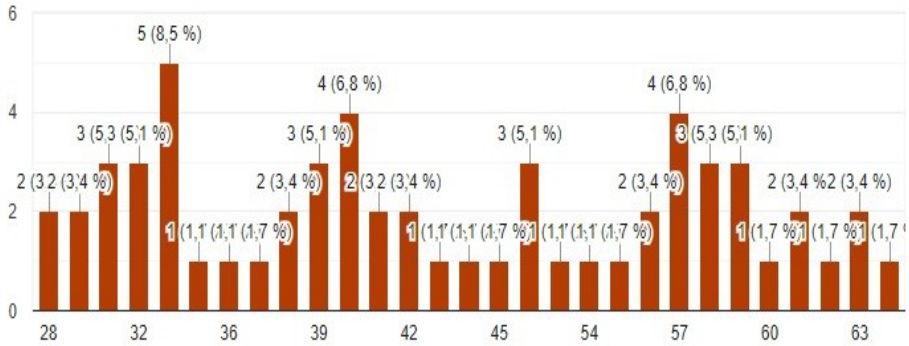

Figura 6.1. Gráfico a la pregunta: Edades
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

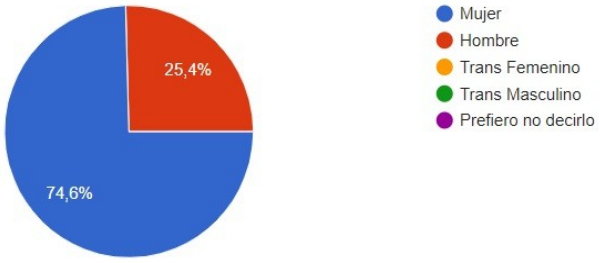

Figura 6.2. Gráfico a la pregunta: Género.
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

Figura 6.3. Gráfico a la pregunta: Nivel educativo.
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

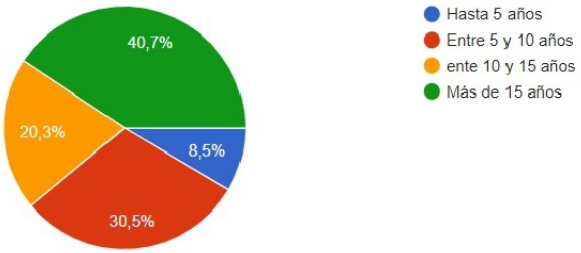

Figura 6.4. Gráfico a la pregunta: Años en la institución.
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

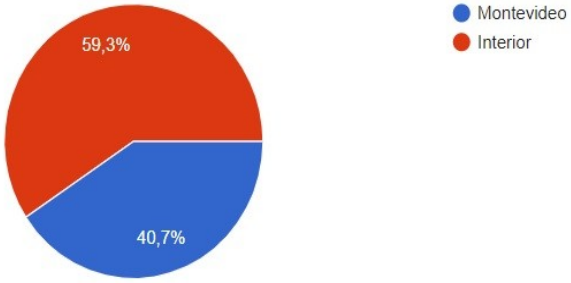

Figura 6.5. Gráfico a la pregunta: Lugar de trabajo.
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

Figura 6.6. Gráfico a la pregunta: Rol dentro de la organización
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

En este primer bloque, se intentó caracterizar la población. Se ha encontrado y confirmado la percepción inicial que se trata de un grupo de funcionarios con diversidad generacional, básicamente femenino y en donde la gran mayoría realiza atención directa al público tanto de forma presencial y por medio de canales web. En relación al nivel educativo y la antigüedad en la organización, también se encontró una gran diversidad con una interesante primera conclusión, hay un paralelismo entre entre edad, años en la institución y formación, en donde las personas con menor antigüedad en la institución, y pertenecientes a las generaciones más jóvenes son quienes tienen mayor nivel académico.

6.1.2 Segundo Bloque. La institución en general.

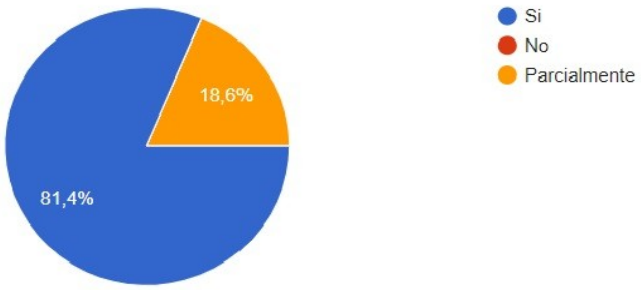

Figura 6.7. Gráfico a la pregunta: ¿Conoce los objetivos estratégicos de la institución?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

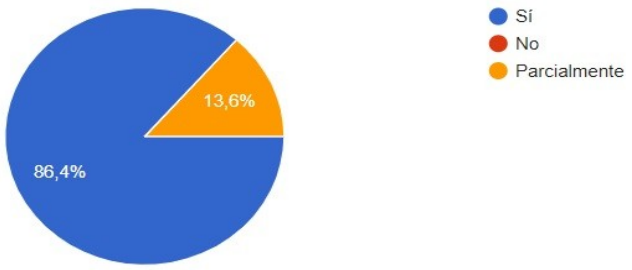

Figura 6.8. Gráfico a la pregunta: ¿Conoce los servicios que ofrece el MTSS?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

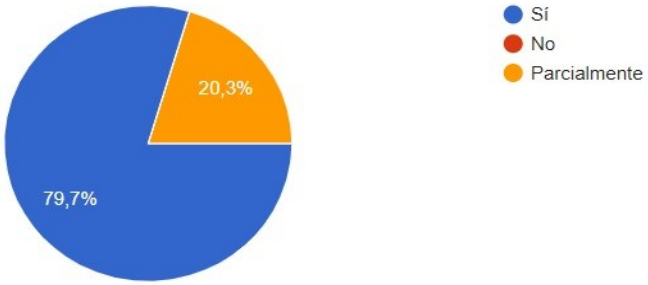

Figura 6.9. Gráfico a la pregunta: ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la institución?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

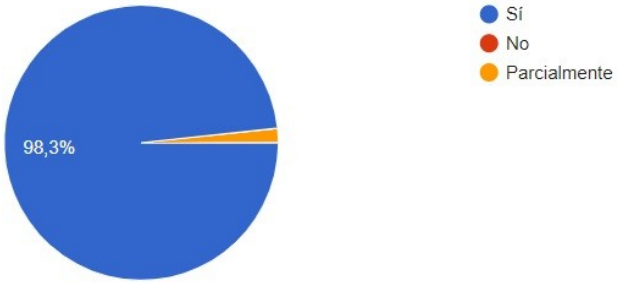

Figura 6.10. Gráfico a la pregunta: ¿Es consciente de lo que su trabajo aporta a la institución?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

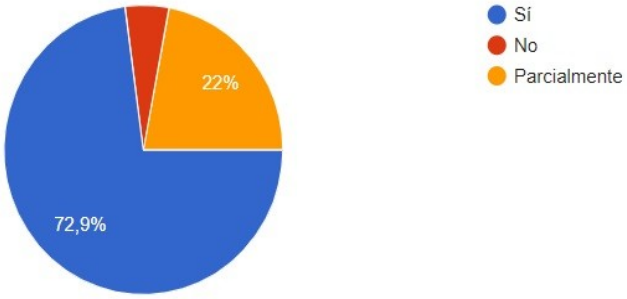

Figura 6.11. Gráfico a la pregunta: ¿Está satisfecho con su trayectoria en el MTSS?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

En este primer análisis se visualiza la valoración de la institución que transmiten los funcionarios, esta denota un gran conocimiento de la misma, según la mirada de estos, y una conformidad elevada por pertenecer a la misma,

6.1.3. Tercer Bloque. El puesto en la organización

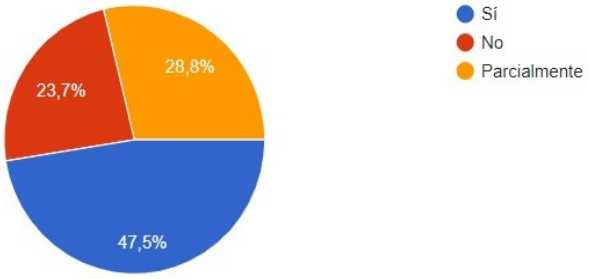

Figura 6.12. Gráfico a la pregunta: ¿Cuando ingresó a la institución recibió un adecuado entrenamiento de las tareas que debía cumplir?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

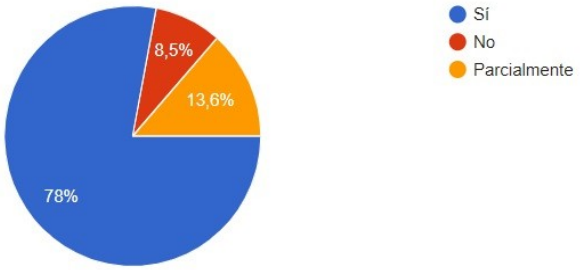

Figura 6.13. Gráfico a la pregunta: ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días sus compañeros de área?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

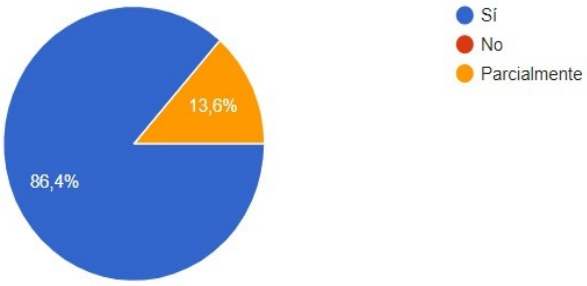

Figura 6.14. Gráfico a la pregunta: ¿Trabaja en equipo con sus compañeros de área?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

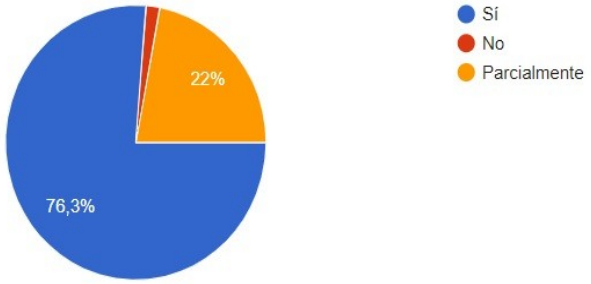

Figura 6.15. Gráfico a la pregunta: ¿Considera que el entorno en que realiza su trabajo es agradable?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

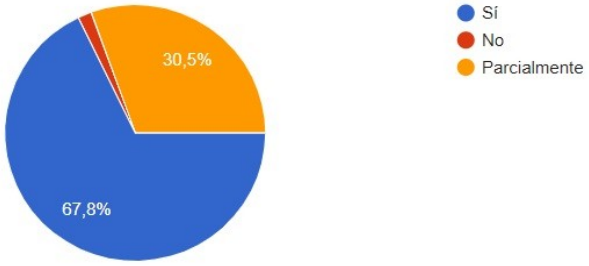

Figura 6.16. Gráfico a la pregunta: ¿Ha recibido con relativa periodicidad capacitación para ampliar sus conocimientos?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

En este bloque se indagó sobre la visión del puesto en la organización, desde su ingreso y el desarrollo en el mismo. Aquí si bien se sigue manteniendo una conformidad con la organización, aparecen algunas alertas, sobre todo en cuanto a los procesos de inducción y desarrollo. Aunque no es el objetivo de este estudio, es interesante ver el comportamiento de estos ítems según la generación a la que pertenecen las personas, y los años de antigüedad en la organización, en donde a primera vista hay una diferencia importante entre los funcionarios con menor antigüedad en comparación con los de mayor trayectoria, siendo estos, los más recientes los que tienen una mejor percepción de su ingreso y desarrollo en la organización pero a la vez estos mismos son los que presentan mayor expectativas de crecimiento y necesidad de formación.

6.1.4. Cuarto Bloque. Jefes o superiores jerárquicos.

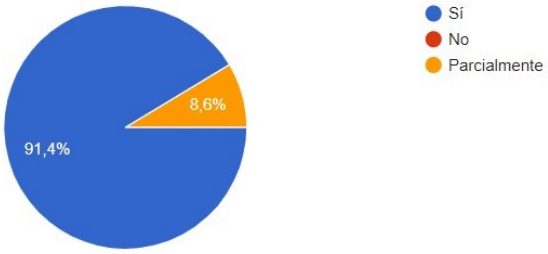

Figura 6.17. Gráfico a la pregunta: ¿Mantiene una buena comunicación con su jefe?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

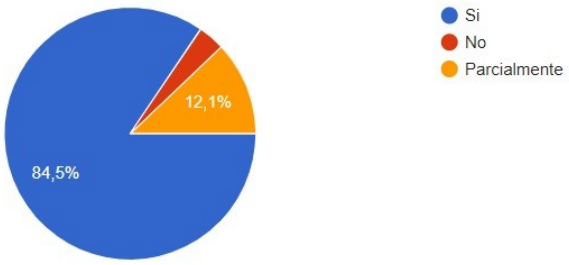

Figura 6.18. Gráfico a la pregunta: ¿Su jefe escucha cuando usted hace alguna sugerencia?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

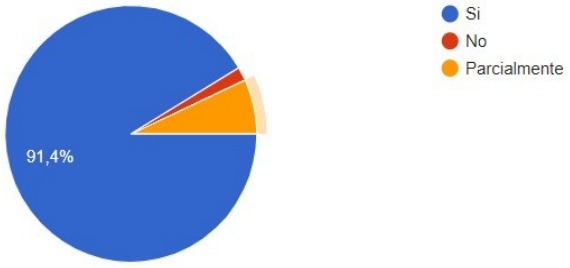

Figura 6.19. Gráfico a la pregunta: ¿Su jefe le trata con amabilidad y respeto?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

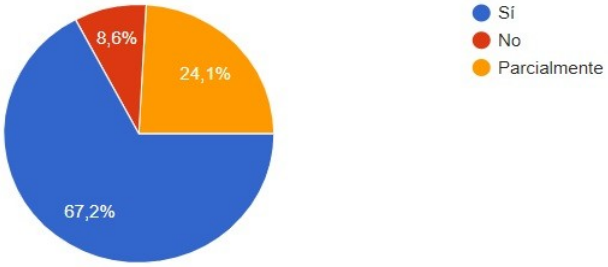

Figura 6.20. Gráfico a la pregunta: ¿Considera que su jefe es justo?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

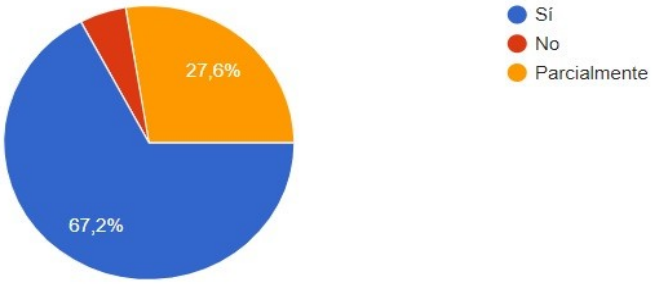

Figura 6.21. Gráfico a la pregunta: ¿La distribución de tareas que efectúa su jefe es la adecuada?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

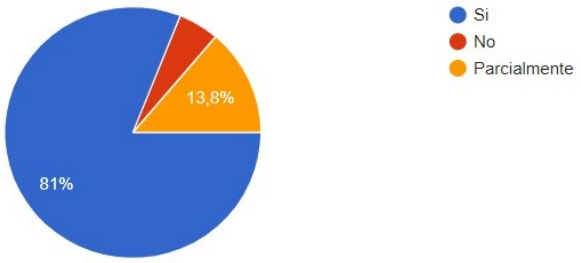

Figura 6.22. Gráfico a la pregunta: ¿Su jefe da seguimiento a las tareas asignadas a su cargo?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

Este bloque continúa corroborando la conformidad que existe en general con la organización, en el cual al contrario de lo que se podría esperar, la relación con los superiores y la visión que los funcionarios tienen de estos es positiva, asimismo algunos presentan algunas interrogantes en cuanto a la "justicia" de sus encargados con ellos.

6.1.5 Quinto bloque. Remuneraciones

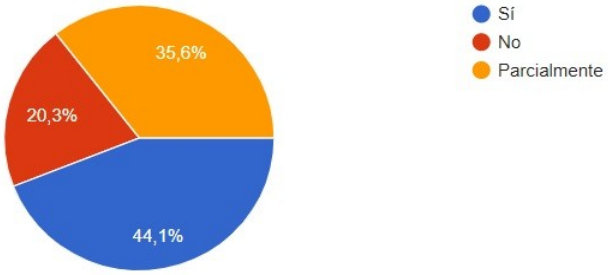

Figura 6.23. Gráfico a la pregunta: ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

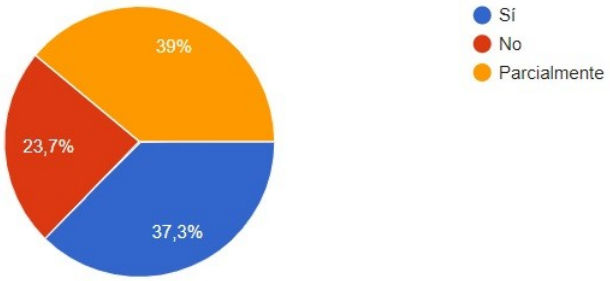

Figura 6.24. Gráfico a la pregunta: ¿Piensa que su sueldo es competitivo dentro del mercado laboral?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

En el campo de las remuneraciones aparecen las primeras interrogantes, existe una disconformidad relativa de una parte importante de los funcionarios y sus ingresos, sus salarios. La función pública en el Uruguay tiene la particularidad de la inamovilidad del funcionario

público, es decir que estos luego de que logran los que se denomina la "presupuestación" no pueden ser despedidos salvo por faltas muy graves, y siempre mediados por una investigación administrativa que determine su responsabilidad y el sumario correspondiente. Esta característica transversaliza mucho de los fenómenos que se estudiaron en esta investigación y son un dato relevante el cual se analiza más adelante en cuanto a la medición del impacto del cambio organizacional en el clima laboral.

6.1.6 Sexto Bloque. Reconocimiento y participación.

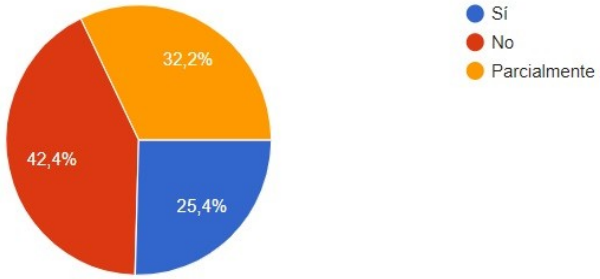

Figura 6.25. ¿Considera que la institución hay igualdad de oportunidades para todos los funcionarios?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

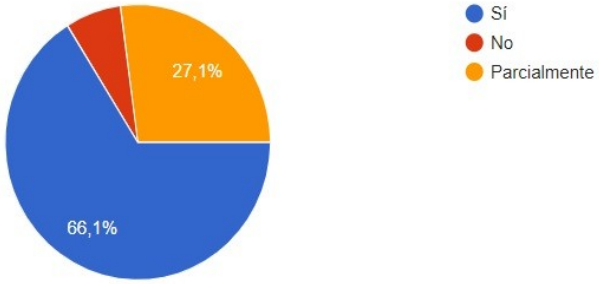

Figura 6.26. ¿Piensa que su desempeño es reconocido y valorado por sus compañeros?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

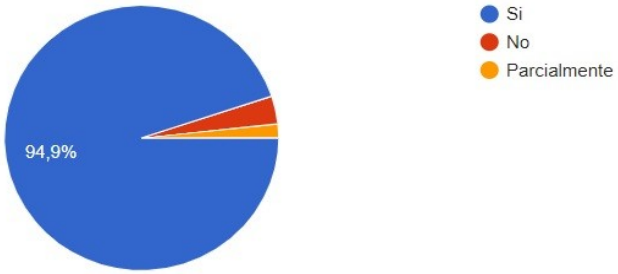

Figura 6.27. ¿Está comprometido/a con sus tareas?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

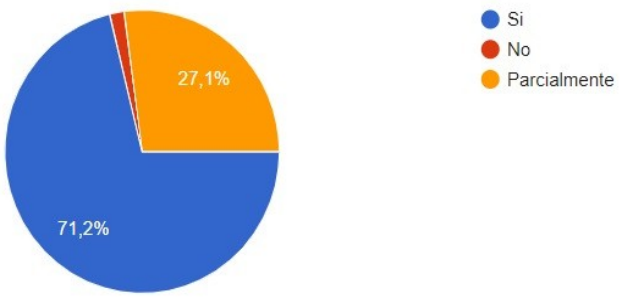

Figura 6.28. ¿Es considerado/a su participación en la búsqueda de soluciones a un problema?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

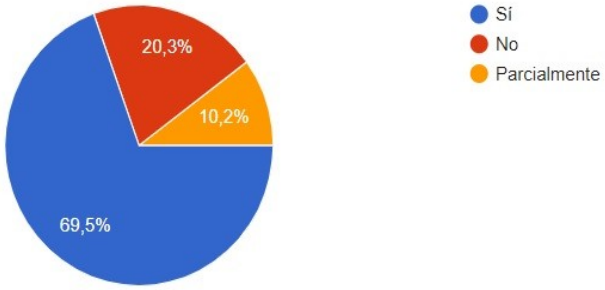

Figura 6.29. ¿Ha sido invitado/a por parte de su jefatura a participar en algún tipo de reunión?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

En este bloque se ve claramente características desprendidas del tipo de organización, y elementos claves en el funcionamiento de organizaciones donde se conjugan las carreras funcionales y la administración política, en donde las direcciones son designaciones directas del "poder" político, las cuales generalmente se renuevan en cada periodo electoral y en muchas ocasiones estas autoridades de turno designan de forma directa entre funcionarios, responsabilidades y encargaturas, ello históricamente han sido elementos que han generado "ruidos" en muchas áreas de la organización y de la administración pública en general. Estos elementos serán también desarrollados en el capítulo siguiente, en el análisis transversal, motivo de esta investigación.

A su vez, dentro de este mismo bloque se destacó que los funcionarios se sienten reconocidos y valorados en sus tareas, considerando que realizan su trabajo con compromiso. Este desglose necesario, y en parte contradictorio dentro de sí mismo, es un elemento que generó nuevas preguntas e ideas para realizar futuras investigaciones partiendo de la base de estas características mencionadas anteriormente y las diferentes sensaciones que estas lógicas generan en cada persona o funcionario.

6.1.7 Séptimo Bloque. Vínculo entre oficinas y reparticiones.

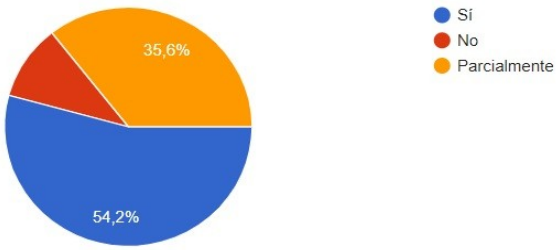

Figura 6.30. ¿Considera usted que existe una buena comunicación con las áreas de la oficina a la que pertenece?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

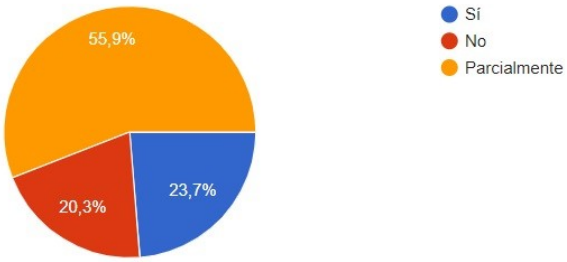

Figura 6.31. ¿Cree usted que existe una buena comunicación con el resto de las oficinas y áreas del MTSS?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

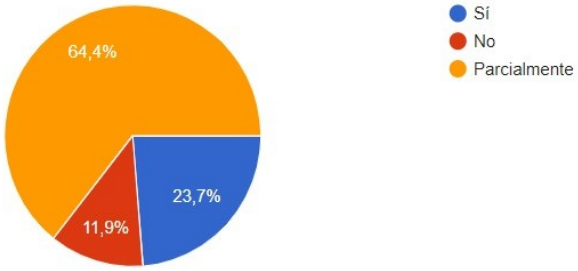

Figura 6.32. ¿Piensa que existe colaboración en actividades y tareas donde están inmersas varias áreas de la institución?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

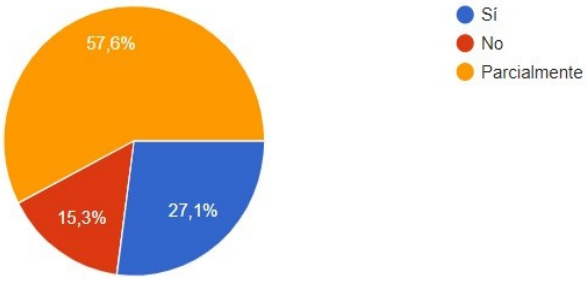

Figura 6.33. ¿Considera usted que existe buena integración con el resto de las oficinas de la institución?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

En este bloque, se indagó sobre la comunicación interna y las relaciones entre las diferentes reparticiones de la organización, acá se visualizaron dificultades importantes desde la óptica de los funcionarios, este elemento lo tomamos en el análisis final, teniendo en cuenta una nueva interrogante o hipótesis que surge a raíz de estos resultados, vinculado a la siguiente interrogante: ¿La inclusión de los canales web hizo más visible las dificultades en la comunicación y relaciones entre las distintas reparticiones de la organización?

6.1.8. Octavo Bloque. Condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo.

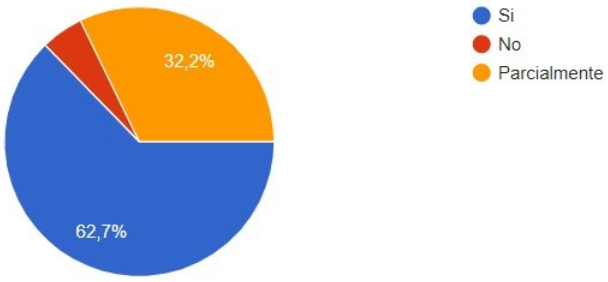

Figura 6.34. ¿Los equipos tecnológicos utilizados por usted funcionan adecuadamente?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

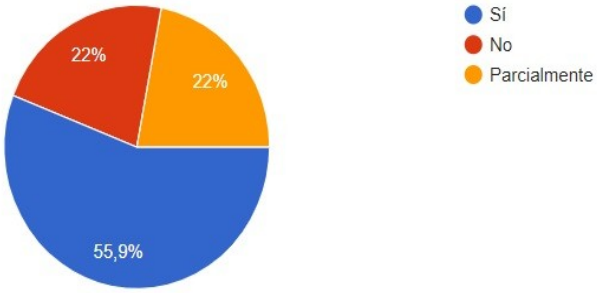

Figura 6.35. ¿La temperatura, ventilación e iluminación son los adecuados en su lugar de trabajo?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

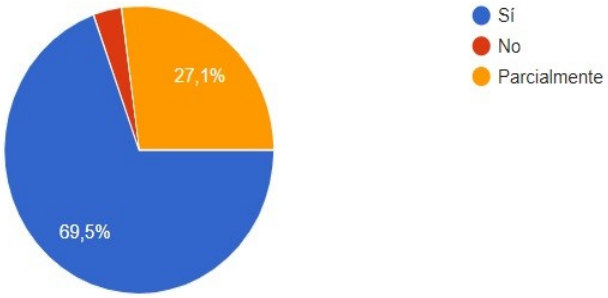

Figura 6.36 .¿Su lugar de trabajo por lo general tiene una limpieza apropiada?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

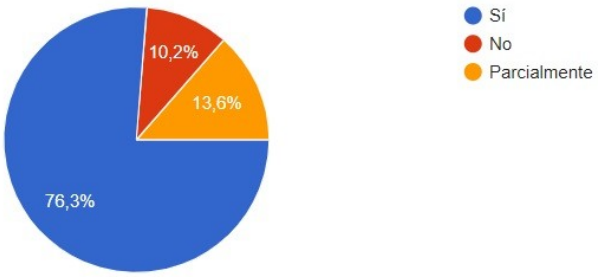

Figura 6.37. ¿La distribución del espacio físico de su puesto de trabajo le resulta cómodo?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

En este bloque, se trabajó sobre los espacios físicos, ambientales y los instrumentos materiales de trabajo. Si bien no surgen de esta parte situaciones directamente vinculadas a las hipótesis investigadas, son elementos muy relevantes en la configuración del clima laboral que permiten conocer esta realidad para incluir en las recomendaciones, así como con los programas de transformación organizacional se puede incidir también en estos aspectos del contexto de trabajo de los funcionarios involucrados.

6.1.9 Bloque final. Los programas de transformación organizacional.

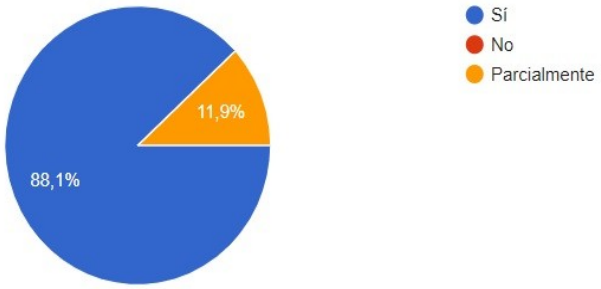

Figura 6.38. ¿Conoce el programa Trámites en Línea?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

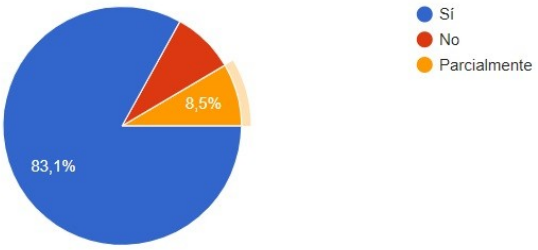

Figura 6.39. ¿Conoces otros proyectos digitales que modificaron la forma de trabajo dentro de la organización?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

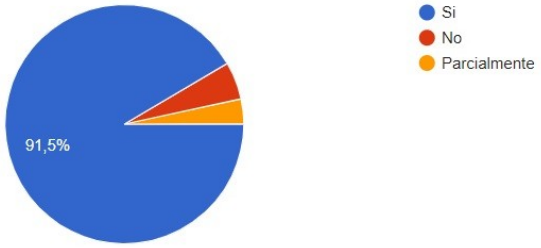

Figura 6.40. ¿Considera que los trámites en línea fueron útiles para el trabajo que usted desempeña?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

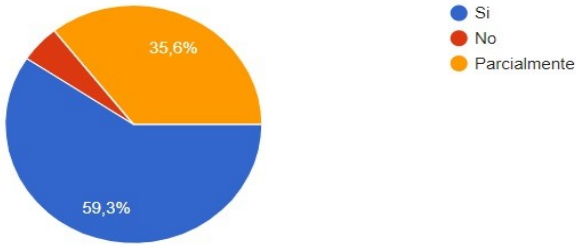

Figura 6.41. ¿Considera que el poder realizar gestiones en línea mejoró el relacionamiento en su grupo de trabajo y con otros funcionarios de la organización?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

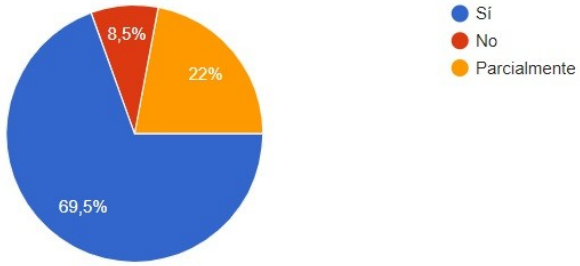

Figura 6.42. ¿Es correcto afirmar: "La reducción de público presencial, mejoró la calidad de su trabajo"
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

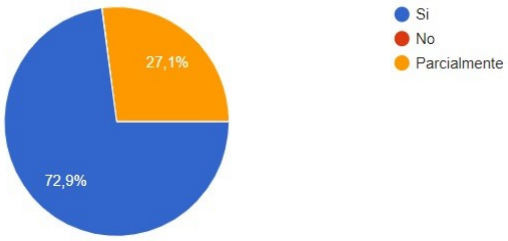

Figura 6.43. ¿Se puede afirmar a su entender, que el programa trámites en línea fue beneficioso para los ciudadanos?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

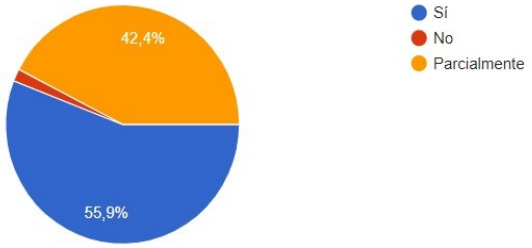

Figura 6.44. ¿Considera que este proyecto mejoró el relacionamiento de los funcionarios con la población usuaria de los servicios del MTSS?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

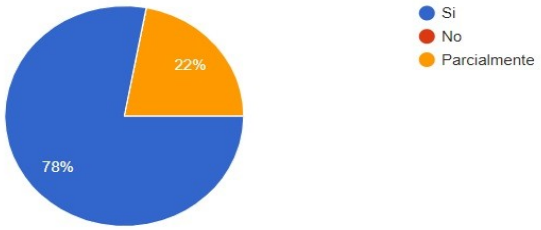

Figura 6.45. ¿Se puede afirmar que la inclusión del los canales digitales en la gestión de trámites, mejoró la calidad de los servicios de la organización.?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

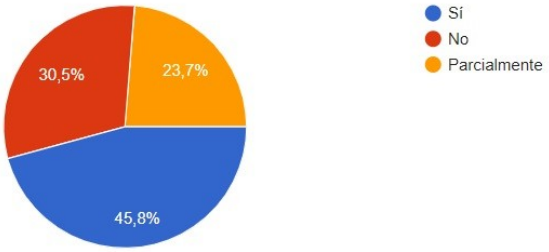

Figura 6.46. ¿Considera que sus opiniones fueron tomadas en cuenta en la implementación de los canales digitales en los trámites?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

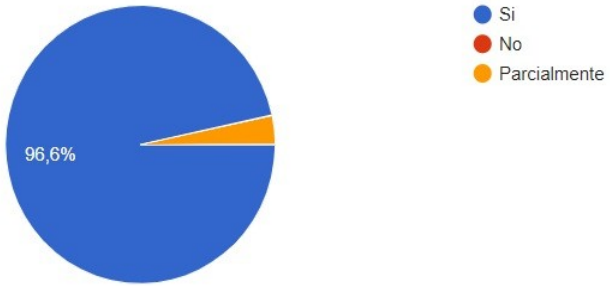

Figura 6.47. En su opinión, ¿sería bueno seguir avanzando en proyectos similares a este?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

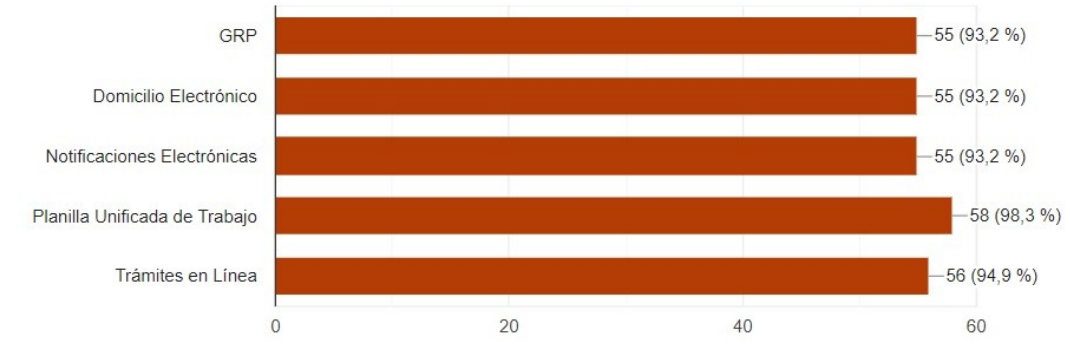

Figura 6.48. Indique si conoce o ha sentido hablar de los siguientes proyectos: Puede marcar todos los que conoce.
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

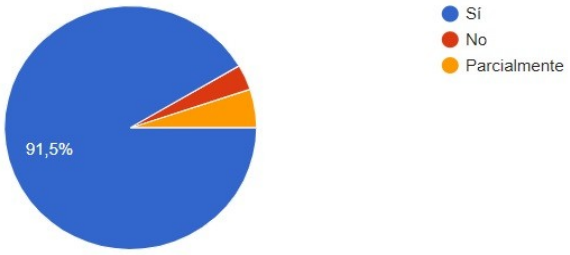

Figura 6.49. ¿Conoce que es la AGESIC?
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de clima organizacional.

Este último bloque, se centró en conocer directamente la percepción que poseen los funcionarios de los diferentes programas de transformación organizacional que implicaron la introducción de soluciones tecnológicas, incorporación de TIC en los procesos de trabajo y el impacto directo de estas en la cotidianidad del desarrollo de sus funciones en los espacios de mayor impacto de estos. Esta etapa fue clave para desarrollar el análisis final del trabajo, partiendo que estas transformaciones resultaron ser el motivo inicial del interés por estudiar su impacto en el clima organizacional de la organización.

6.2 Datos cruzados

En este apartado, se presentan datos cruzados de algunos de los ítems que arrojaron información de interés para realizar un mejor análisis del problema, aporte para la construcción de la solución y las recomendaciones y objetivos de la investigación. Las variables seleccionadas son: edad y lugar de trabajo, en el cual se seleccionaron los indicadores relevados más vinculados con los objetivos planteados.

6.2.1 Generaciones.

Figura 6.50. Gráfico distribución por pertenencia a generaciones de la muestra.

¿Cuando ingresó a la Institución recibió un adecuado entrenamiento de las tareas que debía cumplir?

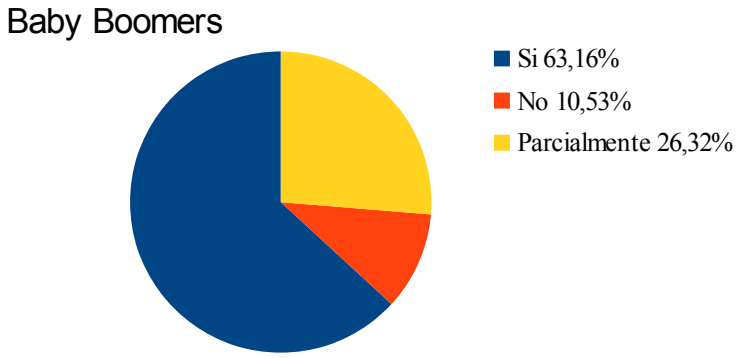

Figura 6.51. Gráfico Generación Bayb Boomers. Pregunta: ¿Cuando ingresó a la Institución recibió un adecuado entrenamiento de las tareas que debía cumplir?

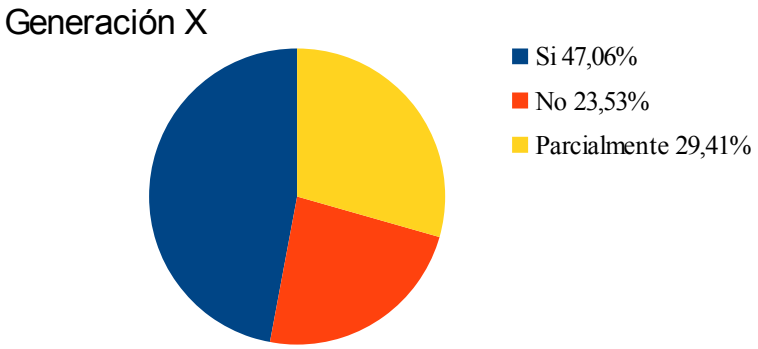

Figura 6.52. Gráfico Generación X. Pregunta: ¿Cuando ingresó a la Institución recibió un adecuado entrenamiento de las tareas que debía cumplir?

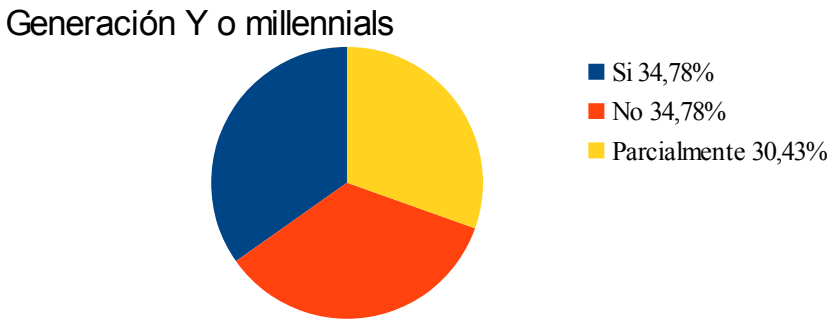

Figura 6.53. Gráfico Generación Y o millennials. Pregunta: ¿Cuando ingresó a la Institución recibió un adecuado entrenamiento de las tareas que debía cumplir?

En estos datos comparativos por generaciones, se vé una característica importante de cómo las diferentes generaciones evalúan y a su vez exigen a la organización una adecuada inducción y entrenamiento. Son las generaciones más jóvenes las más críticas con los procesos de inducción, vinculado fundamentalmente a que son personas más exigentes, que esperan más del empleador, tienen generalmente un nivel educativo más alto y aspiraciones de crecimiento notorios.

Otro ítem que es interesante destacar en estos recortes, tiene que ver con el aspecto de la igualdad de oportunidades, y cómo las diferentes generaciones sienten que su trabajo es valorado por la organización, teniendo incidencia en el impacto de su futuro según su percepción. .

¿Cree que en la Institución hay iguales oportunidades para todos los funcionarios?

Figura 6.54. Gráfico Generación Baby Boomers. Pregunta: ¿Cree que en la Institución hay iguales oportunidades para todos los funcionarios?

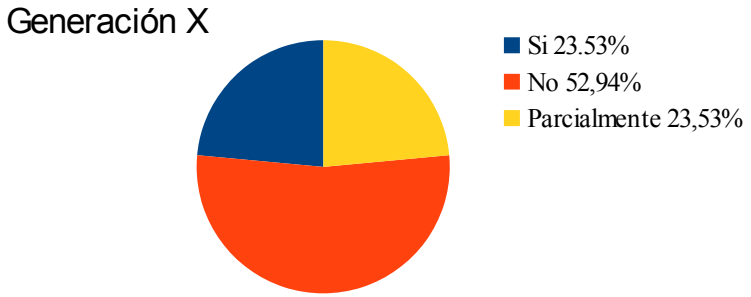

Figura 6.55. Gráfico Generación X. Pregunta: ¿Cree que en la Institución hay iguales oportunidades para todos los funcionarios?

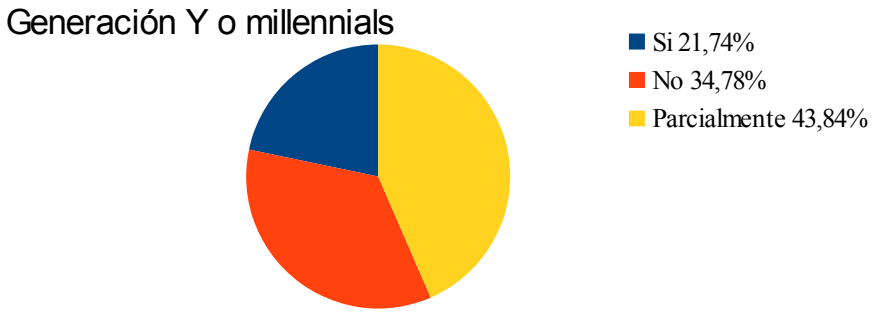

Figura 6.56. Gráfico Generación Y o millennials. Pregunta: ¿Cree que en la Institución hay iguales oportunidades para todos los funcionarios?

Aquí, si bien las nuevas generaciones tienen mayor confianza en cuanto a las oportunidades de desarrollo en la organización, se denota claramente que en todas las personas existe una desconfianza en cuanto a la igualdad de oportunidades, este dato, junto a los que se presentan a continuación serán claves en el análisis de cómo el impacto del cambio fue atravesado por las diferentes generaciones, si realmente existe una mejor predisposición a que los más jóvenes vean de mejor forma la incorporación de la tecnología y los canales web en los procesos de trabajo.

En este sentido, a continuación se presentan los cruces por generación y las preguntas vinculadas específicamente a los procesos del cambio organizacional y la incorporación de los canales web en el vínculo con los usuarios de los servicios de la organización.

¿Considera que el poder realizar gestiones en línea mejoró el relacionamiento en su grupo de trabajo y con otros funcionarios de la organización?

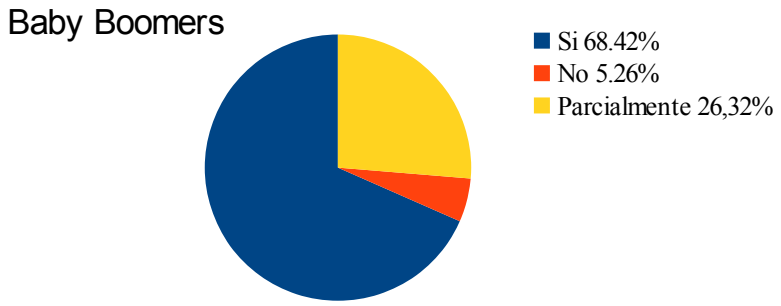

Figura 6.57. Gráfico Generación Baby Boomers. Pregunta: ¿Considera que el poder realizar gestiones en línea mejoró el relacionamiento en su grupo de trabajo y con otros funcionarios de la organización?

Figura 6.58. Gráfico Generación X. Pregunta: ¿Considera que el poder realizar gestiones en línea mejoró el relacionamiento en su grupo de trabajo y con otros funcionarios de la organización?

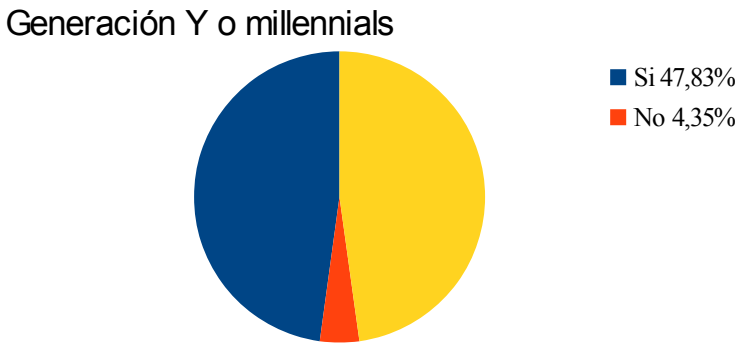

Figura 6.59. Gráfico Generación Y o millennials Pregunta: ¿Considera que el poder realizar gestiones en línea mejoró el relacionamiento en su grupo de trabajo y con otros funcionarios de la organización?

Es correcto afirmar: l'a reducción de público presencial, mejoró la calidad de su trabajo"

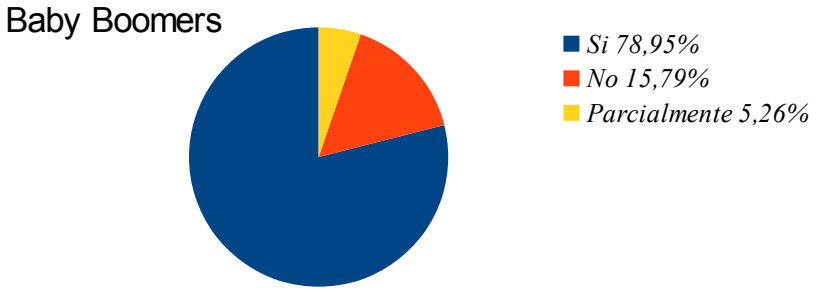

Figura 6.60. Gráfico Generación Baby Boomers. Pregunta: Es correcto afirmar: "la reducción de público presencial, mejoró la calidad de su trabajo"

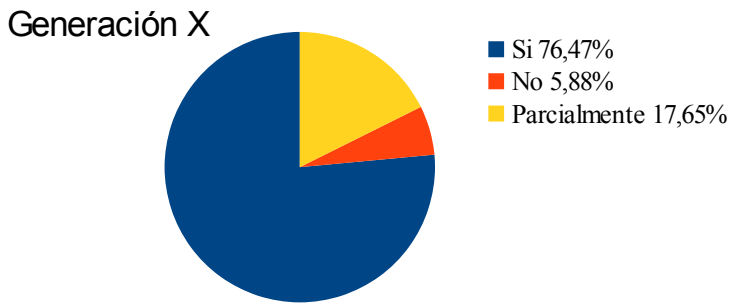

Figura 6.61. Gráfico Generación X. Pregunta: Es correcto afirmar: "la reducción de público presencial, mejoró la calidad de su trabajo"

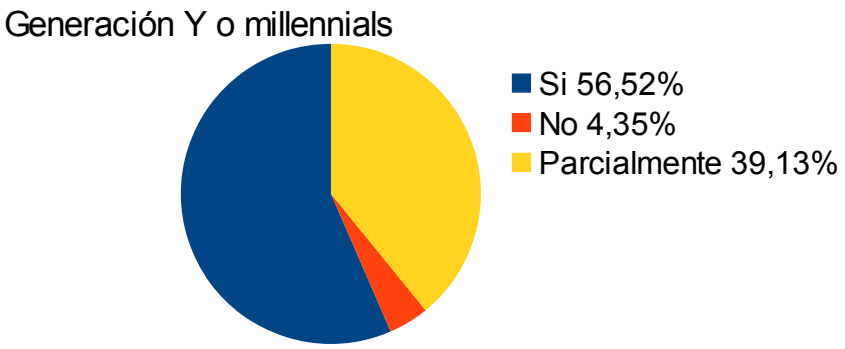

Figura 6.62. Gráfico Generación Y o Mileniams. Pregunta: Es correcto afirmar: "la reducción de público presencial, mejoró la calidad de su trabajo"

¿Considera que sus opiniones fueron tomadas en cuenta en la implementación de los canales digitales en los trámites?

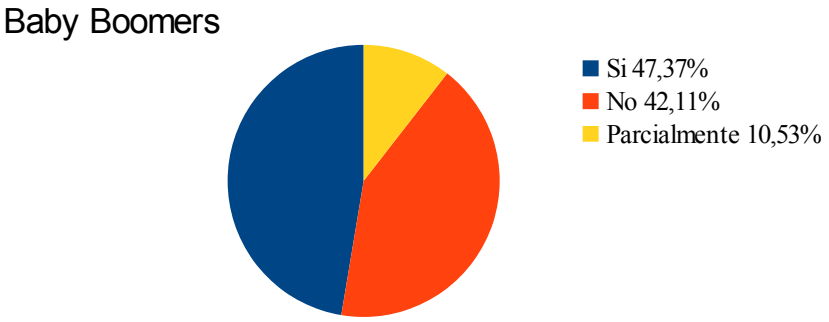

Figura 6.63. Gráfico Generación Baby Boomers. Pregunta: ¿Considera que sus opiniones fueron tomadas en cuenta en la implementación de los canales digitales en los trámites?

Figura 6.64. Gráfico Generación X. Pregunta: ¿Considera que sus opiniones fueron tomadas en cuenta en la implementación de los canales digitales en los trámites?

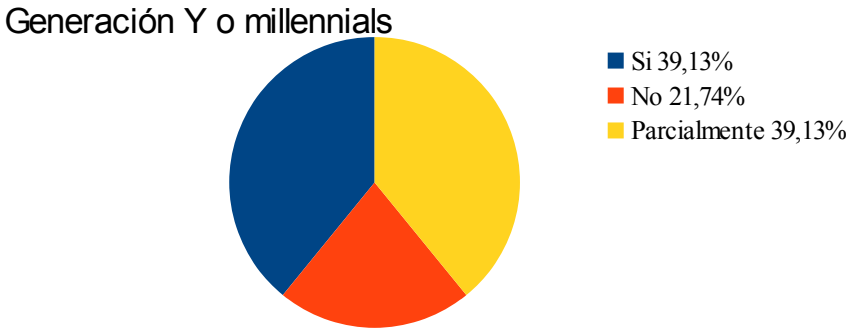

Figura 6.65. Gráfico Generación Y o millennials. Pregunta: ¿Considera que sus opiniones fueron tomadas en cuenta en la implementación de los canales digitales en los trámites?

6.2.2 Lugar de trabajo.

Aquí se presenta el recorte según el lugar de trabajo, ya sea en la sede central en Montevideo o en alguna de las oficinas del interior del país seleccionadas para la muestra. Resulta necesario recordar que dentro de los encuestados en la sede central, algunos funcionarios están dedicados exclusivamente a la atención directa a la ciudadanía, y otros realizan los procesos de las diferentes gestiones y la atención al público es ocasional o inexistente, mientras que los de las oficinas delegadas del resto del país, solo se dedican al trato directo con los usuarios del servicio.

¿Cuando ingresó a la Institución recibió un adecuado entrenamiento de las tareas que debía cumplir?

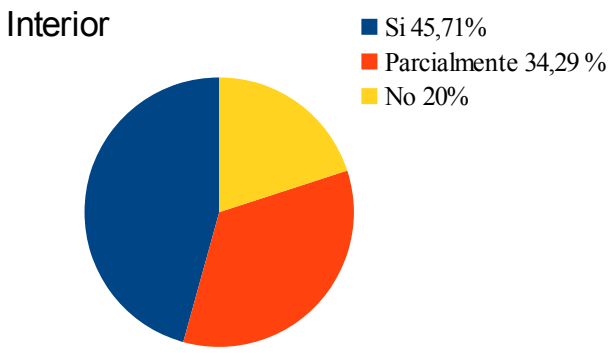

Figura 6.66. Gráfico Población del interior. Pregunta: ¿Cuando ingresó a la Institución recibió un adecuado entrenamiento de las tareas que debía cumplir?

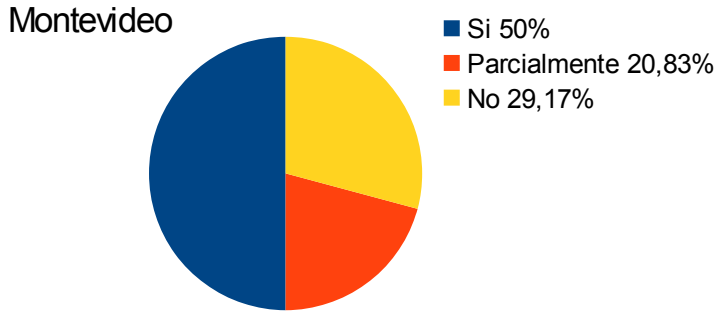

Figura 6.67. Gráfico Población de Montevideo. Pregunta: ¿Cuando ingresó a la Institución recibió un adecuado entrenamiento de las tareas que debía cumplir?

¿Cree que en la Institución hay iguales oportunidades para todos los funcionarios?

Figura 6.68. Gráfico Población del interior. Pregunta: ¿Cree que en la Institución hay iguales oportunidades para todos los funcionarios?

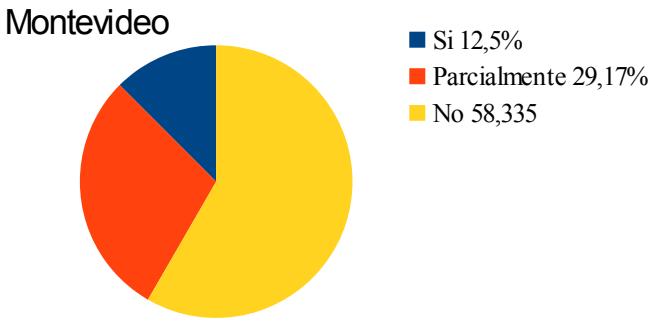

Figura 6.69. Gráfico Población de Montevideo. Pregunta: ¿Cree que en la Institución hay iguales oportunidades para todos los funcionarios?

¿Considera que el poder realizar gestiones en línea mejoró el relacionamiento en su grupo de trabajo y con otros funcionarios de la organización?

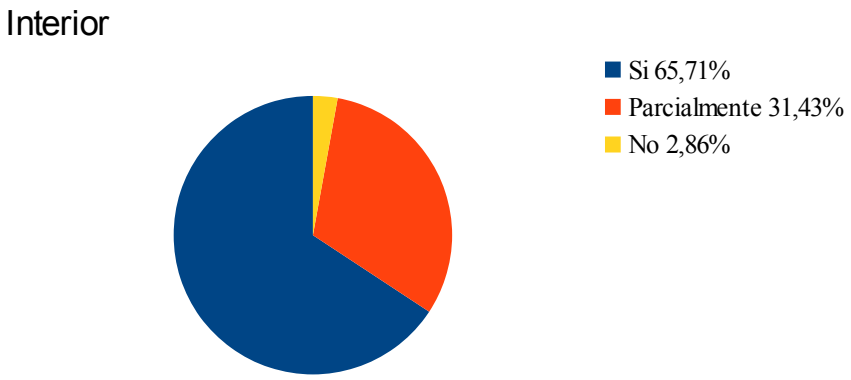

Figura 6.70. Gráfico Población del interior. Pregunta: ¿Considera que el poder realizar gestiones en línea mejoró el relacionamiento en su grupo de trabajo y con otros funcionarios de la organización?

Figura 6.71. Gráfico Población de Montevideo. Pregunta: ¿Considera que el poder realizar gestiones en línea mejoró el relacionamiento en su grupo de trabajo y con otros funcionarios de la organización?

Es correcto afirmar: l'a reducción de público presencial, mejoró la calidad de su trabajo"

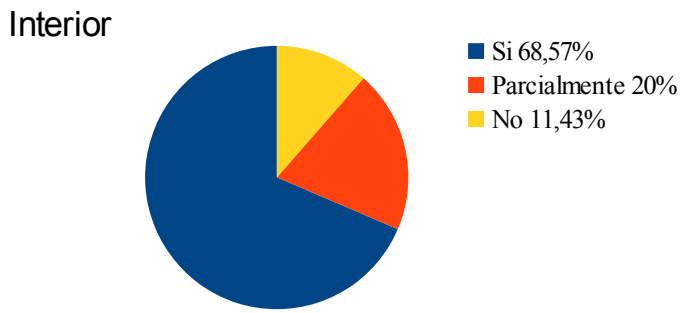

Figura 6.72. Gráfico Población del interior. Pregunta: Es correcto afirmar: "la reducción de público presencial, mejoró la calidad de su trabajo"

Figura 6.73. Gráfico Población de Montevideo. Pregunta: Es correcto afirmar: "la reducción de público presencial, mejoró la calidad de su trabajo"

¿Considera que sus opiniones fueron tomadas en cuenta en la implementación de los canales digitales en los trámites?

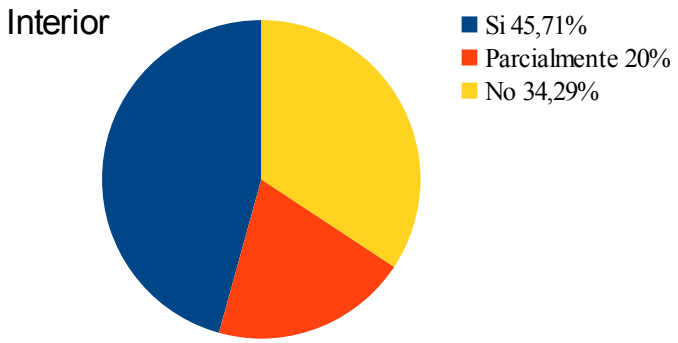

Figura 6.74. Gráfico Población del interior. Pregunta: ¿Considera que sus opiniones fueron tomadas en cuenta en la implementación de los canales digitales en los trámites?

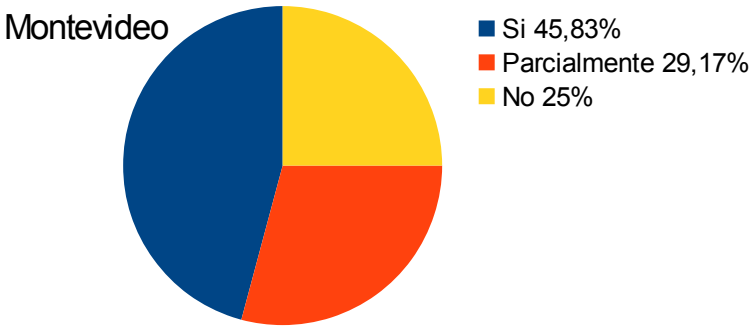

Figura 6.75. Gráfico Población de Montevideo. Pregunta: ¿Considera que sus opiniones fueron tomadas en cuenta en la implementación de los canales digitales en los trámites?

6.3 Resultados cualitativos

Los datos cualitativos se obtuvieron por dos vías, en primer lugar con entrevistas a integrantes de los equipos de gestión de los proyectos de transformación organizacional (en los anexos figuran todas las entrevistas), y en la encuesta de clima organizacional, la última pregunta, la única de carácter voluntario, se le otorgó a los funcionarios consultando la posibilidad de realizar sugerencias o comentarios en relación al proceso de cambio en el organismo.

6.3.1 Entrevistas cualitativas

Esta metodología, se centró en recabar la mirada de estos actores con referencia al proceso de cambio, y con la hipótesis construida en el interés por determinar el nivel de impacto de los procesos de transformación organizacional con la inclusión de las TIC en los procesos de trabajo y servicios al ciudadano. Respecto a las entrevistas, a consecuencia de la situación ya mencionada de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Covid-19, se realizaron vía correo electrónico, a partir de un cuestionario cerrado, elaborado previamente e idéntico para todos los entrevistados.

La primera consigna planteada a los entrevistados, se focalizó en su visión en relación al impacto en los funcionarios en referencia a la implementación de los canales web para la gestión de los trámites y servicios en la administración. *¿Usted cree que la implementación de los canales web en los procesos de trabajo en la Administración Central, generaron impactos en el personal de la organización?.* En esta área, todos los entrevistados consideraron que hubo impacto, algunos de ellos resaltan lo positivo del cambio en virtud de la incorporación de un nuevo canal, fundamentalmente para los funcionarios dedicados a la atención al público directa, pero a su vez también se menciona el impacto en la necesidad de actualización y las incertidumbres que generan en las personas todos los procesos de cambio, tanto a nivel de "modificación de rutinas" como a nivel "psíquico" e incluso las diferencias entre los trabajos de "back office" y "front office", fundamentalmente en el proceso de transición entre los diferentes modelos de atención.

En un segundo momento, se consultó específicamente sobre el programa desencadenante de este estudio, el denominado "Trámites en Línea" y de qué forma este incidió en la gestión de los problemas que presentaban los diferentes trámites y servicios en la organización. *¿Puede afirmar que específicamente el Programa Trámites en Línea aportó soluciones a los diferentes problemas de gestión en los trámites y servicios de la organización?*

Si bien, el propósito del proyecto "trámites en línea" no fue aportar específicamente soluciones a estos problemas, en la mirada de la mayoría de los entrevistados conllevo a la mejora sustancial en la simplificación de etapas y procesos con la incorporación de los canales web. Si partimos de este propósito, el mismo se definió como la incorporación de un nuevo canal de acceso a los diferentes trámites y servicios de la institución en concordancia con la era que se está viviendo, en donde las TIC y la sociedad de la información y el conocimiento lideran las nuevas realidades de las organizaciones, tanto públicas como privadas. De todas formas, se puede apreciar en la opinión de los entrevistados que esta proyectó y contribuyó fuertemente en la mejora de los servicios, tanto desde el punto de vista del ciudadano (ahorro en tiempos y traslados por ejemplo), como en los procesos mismos de cada trámite y la disminución del público de forma presencial, permitiendo que los equipos de funcionarios destinados a la atención directa dedicaran más tiempo y mejor calidad a la gestión y asesoramiento a las personas y empresas que solicitan una atención personalizada.

La tercera interrogante formulada a los informantes, se basó en consultarles específicamente si estos consideraban que el cambio organizacional impactó positivamente en el clima organizacional. *"Este programa cree que impactó positivamente en el clima laboral de las unidades organizativas que atienden público de forma presencial."*

Por consiguiente, partiendo del concepto que todo cambio organizacional genera situaciones estresantes, todos los entrevistados coincidieron que la reducción del público presencial fue un factor de contribución a la disminución del estrés y los conflictos que se producen con la atención de personas de forma directa y presencial. El poder destinar mayor tiempo a cada persona que se presenta en las diferentes oficinas y a la vez la posibilidad de realizar tareas de mayor valor para la organización. Es evidente que de antemano no se puede establecer un paralelismo, sobre todo en oficinas que llevan mucho tiempo realizando sus tareas de forma inalterada, pero fundamentalmente en aquellos lugares donde la afluencia de público saturaba en ocasiones las posibilidades de atención, no hay dudas que estas transformaciones eran oportunidades importantes, en cuanto a la posibilidad de disminuir el estrés y las situaciones conflictivas.

Posteriormente, se indago acerca de la participación de los funcionarios en los proceso de cambio, en la elaboración y construcción de las diferentes soluciones implantadas. *¿Cree que en este proceso de transformaciones, se tuvo en cuenta la mirada de los funcionarios directamente implicados?*.

En este punto, es importante recordar que la idea de incluir estos cambios partió

directamente del Presidente de la República, al inicio de su gobierno en el año 2015, este se comprometió con la ciudadanía a iniciar un proceso de transformaciones en la gestión del Estado, en donde todos los trámites públicos tuvieran la posibilidad de realizarse 100% en línea. En este sentido, coinciden todos los consultados, surgió de forma determinante por la autoridad máxima del gobierno y su orientación fue de cara a la ciudadanía. En esta línea hay coincidencia en la participación de estos en las definiciones de requerimientos y modelado de las soluciones, como también en las etapas de comunicación e información sobre los diferentes avances en los procesos de elaboración e implementación de las soluciones tecnológicas, y en las estrategias de capacitación del uso de las nuevas herramientas. Se concluye según la visión de los entrevistados, que en la definición de la necesidad no hubo una participación activa, pero si fueron parte los funcionarios en las diferentes etapas de definición de las soluciones tecnológicas,

En una última instancia, se les consultó a los entrevistados sobre sugerencias a futuro: *¿Tiene alguna sugerencia de mejora a futuro?,* con el objetivo de conocer la opinión de estos sobre la etapa del proceso y cómo es su mirada respecto a los próximos años, más teniendo en cuenta que este año se inició un nuevo periodo de gobierno con nuevas autoridades.

En este sentido, las sugerencias se centraron fundamentalmente en la necesidad de continuar con los procesos modernización del Estado, pensando esta nueva etapa en la consolidación de las soluciones implementadas y fundamentalmente en el análisis de su funcionamiento, para encontrar opciones de mejora, tanto desde la visión de los funcionarios, como desde los ciudadanos y las nuevas autoridades. Otra sugerencia incorporada por uno de los entrevistados, se ubicó en la importancia del fortalecimiento y consolidación de los equipos de gestión del cambio, quienes indudablemente serán los responsables de acompañar los procesos a futuro.

6.3.2 *Respuestas cualitativas en encuesta de clima.*

La encuesta de clima realizada, contenía una última pregunta no obligatoria que invitaba a los funcionarios participantes de la muestra a realizar comentarios y/o sugerencias referidas específicamente al programa trámites en línea, en referencia a los avances en el gobierno digital u otro comentario que el encuestado quisiera elaborar. Esta última opción, se realizó en formato de texto libre, para poder dar el espacio a una mirada más de tipo cualitativa a los mismos. En la figura 6.74, se presenta un gráfico que resume los temas mencionados por los encuestados en donde se decidió utilizar este último campo, el mismo fue rellenado por 24 personas (un 40,68%) y los comentarios fueron variados, pero se encontraron coincidencias importantes en

algunos conceptos manejados.

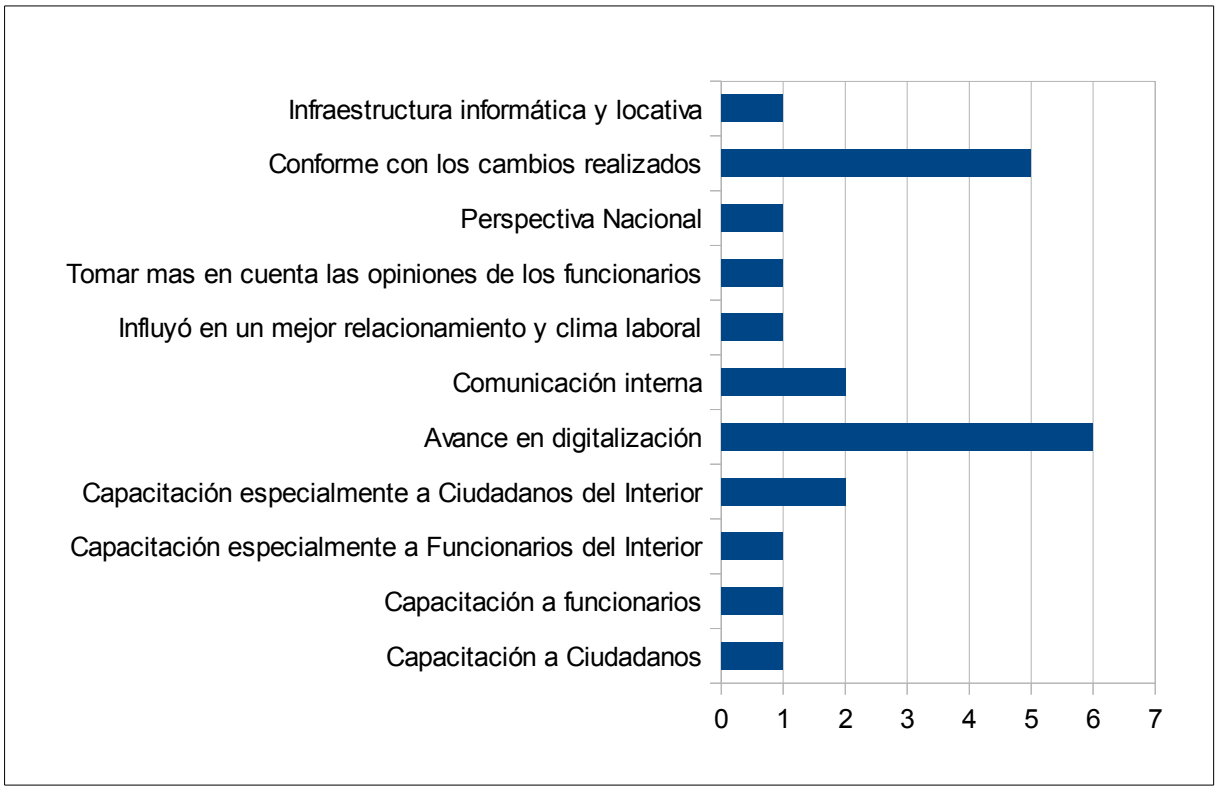

Figura 6.76. Gráfico representativo de las respuestas cualitativas en la encuesta de clima.

Dentro de las respuestas, se registró en primer lugar una sensación general de conformidad respecto a los avances en la gestión digital de los procesos de trabajo, resaltando tanto la conformidad con los cambios establecidos como la importancia de seguir avanzando en esa línea, en términos de mejora en la comunicación, la capacitación tanto a funcionarios como a usuarios, especialmente del interior del país.

CAPÍTULO 7: DISCUSIÓN

Se partió de la convicción de que estas transformaciones en los procesos de trabajo, determinaría un impacto positivo en el clima laboral especialmente en las unidades organizativas dedicadas a la recepción y proceso de los diferentes trámites y servicios de la institución. A su vez, como hipótesis secundaria se consideró que en los funcionarios pertenecientes a las nuevas generaciones, el impacto de estos cambios debería ser aún más determinante en su clima de trabajo.

Tomando en consideración, a modo global la encuesta realizada, es preciso afirmar que el clima laboral presente en general es positivo, marcando aspectos en donde existen de todas formas elementos para ser considerados en futuras estrategias de mejora de la gestión. Los resultados presentados en el capítulo anterior arrojaron bastos elementos a ser considerados en esta discusión, aunque para no extralimitar los alcances que se fijaron para la presente investigación, en este apartado se tomarán con profundidad los aspectos directamente vinculados con las hipótesis disparadoras, considerando el resto de los elementos en calidad de insumos para futuros estudios de clima organizacional y elaboración de propuestas de intervención, contribuyendo en la mejora continua de la organización y los resultados esperados.

7.1 Visión de la organización.

En este aspecto, se encontró una mirada sumamente positiva de conocimiento y valoración de la institución, en consideración de los propios funcionarios existe un conocimiento importante de los cometidos, objetivos y características de la organización. Esta percepción se dio de forma transversal, tanto en las diferentes generaciones como en los diferentes lugares de desarrollo del trabajo, desde la sede central o en las oficinas del interior del país.

Es de destacar en este aspecto, el valor social que tiene el ser empleado del Estado en este país, especialmente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, por sus cometidos y el contacto directo con los ciudadanos. Ser funcionario estatal en el Uruguay está determinado por ciertas características de protección al empleo donde indudablemente influyeron directamente en varios de los aspectos abordados en esta investigación.

Es sabido y la bibliografía presentada así los expresa, que todo proceso de cambio en una organización tiene efectos, ellos pueden ser en ocasiones motivos de conflictos o rechazo a

los mismos por parte del personal implicado en las transformaciones. Uno de los principales temores presentes en los procesos de cambio es la pérdida del puesto de trabajo,ergo a consecuencia de los avances tecnológicos, en donde la tarea desarrollada sea sustituida por las soluciones tecnológicas y el puesto de trabajo sea suprimido. Por las características de la vinculación laboral de la administración central del Estado Uruguayo, los funcionarios manejan la posibilidad que podrá desaparecer su puesto de trabajo, asimismo su fuente laboral está protegida, por ende no corre peligro de perder el empleo. Es sumamente importante este elemento, para comprender las características halladas en este análisis, posibilitando el enfoque en los efectos del cambio en aspectos que no están directamente vinculados con la estabilidad laboral de los funcionarios encuestados en la muestra realizada.

7.2 El puesto en la organización.

En este apartado de la encuesta, si bien se mantuvo un perfil positivo sobre el puesto en la organización, aparece una primera señal de alerta en cuanto a la inducción inicial al lugar de trabajo, predominantemente en las nuevas generaciones, siendo la generación "Y" la que aportó la mirada más negativa sobre estos procesos. Este dato podría ser novedoso si no se tiene en cuenta las características de esta nueva generación, funcionarios que son poco conformistas, que su manejo y familiarización con la información y el desarrollo personal son características que determinan a estas personas. Las organizaciones en general, han incorporado en los últimos años la especificidad de procesos de inducción y capacitación de los funcionarios, el MTSS no es una excepción, pero evidentemente estas generaciones están siendo más exigentes.

7.3 Jefes o superiores jerárquicos.

Este ítem mantuvo la tónica de los anteriores, aunque se pudo apreciar que creció la mirada negativa en algunas de las preguntas propuestas a los encuestados. Nada alarmante, pero si ofició para tener en cuenta a futuro. Si se incorpora algunas de las respuestas cualitativas y parte de la observación y el conocimiento de la organización por parte del investigador, pensando en posibles causas de estas dudas en los roles de los superiores, se debería evaluar y revisar la capacitación en los roles de liderazgo y conducción de personas.

7.4 Remuneraciones.

Referido a las remuneraciones, aparecen disconformidades importantes por parte de los funcionarios encuestados teniendo concordancia con la realidad. Las remuneraciones públicas

en los últimos años han perdido competencia con los sueldos privados en valor constante en el Uruguay luego de la crisis económica del año 2002 tuvo un aumento muy relevante del salario real, fundamentalmente por el empuje del sector privado y sectores específicos de la administración pública como la educación, la salud y la policía. Este aumento exponencial del salario no incluyó a la gran mayoría de los funcionarios estatales, teniendo como consecuencia una pérdida de competitividad de estas remuneraciones con los valores de mercado. Teniendo en cuenta estos factores, es preciso señalar que históricamente en el país, existen otros componentes que le dan un valor muy importante a la función pública, que no están directamente relacionados con el salario monetario, el factor fundamental es la estabilidad laboral, como mencionamos anteriormente entre otros aspectos, la "inamovilidad" de los funcionarios públicos hacen muy atractivos estos empleos, además de que en épocas de crisis económicas, como la que comenzó actualmente a causa de la pandemia mundial por el Covid, los puestos públicos no corren riesgos de perderse y tampoco de sufrir rebajas salariales en valores constantes. Un ejemplo de este valor del empleo estatal, se puede visualizar en que en cada concurso para ingreso en la administración pública se inscriben miles de personas, fundamentalmente para los puestos administrativos de servicios, donde a pesar de que es público las condiciones económicas de los empleos, estabilidad y seguridad resulta muy atractiva para los postulantes.

7.5 Reconocimiento y participación.

Al igual que en el tema anterior, para comprender este apartado, es importante tener presente las características del funcionamiento de la administración pública, en donde los ingresos y ascensos son exclusivamente por concursos, asimismo las autoridades de turno, tienen la potestad de realizar designaciones directas, de supervisores, jefes, asesores, etc, mientras dure sus mandatos. Esta situación muchas veces implica descontentos en las expectativas de desarrollo personal de los funcionarios, debido a que las direcciones políticas designan personal de su confianza, que ocupan lugares estratégicos en la organización, con las correspondientes compensaciones económicas. Esta situación, impactó directamente en la visión que tienen los encuestados sobre la igualdad de oportunidades en la organización,es necesario tener en cuenta, que estas prácticas son legales, y están amparadas por el estatuto del funcionario público donde las autoridades de cada ministerio son designadas directamente por el Presidente de la República como se mencionaba anteriormente.

Tomando la perspectiva del bloque completo, se visualiza con matices que existe una mirada positiva del mismo , salvo en la primera interrogante que se desarrolló en el párrafo

anterior, De igual forma, hay señales interesantes que se reflejan en la propuesta presentada, que tienen que ver fundamentalmente con la participación o al menos cómo los funcionarios perciben que son escuchados y si sus opiniones son valoradas en la organización.

7.6 Vínculo entre oficinas y reparticiones.

Este aspecto generó uno de los insumos claves en la construcción de la estrategia de sostenibilidad de los cambios, que se presenta en las recomendaciones. Probablemente los cambios implementados agudizaron e hicieron visibles las carencias en la comunicación y el vínculo entre oficinas. Se vislumbró en este punto la existencia de una gran demanda de los funcionarios respecto a la mejora en la comunicación y en los vínculos entre reparticiones y oficinas. Este proceso de cambio, obligó a generar entre otros aspectos, tender a una uniformidad de procedimientos, poniendo la relevancia en estas dificultades de comunicación, a la vez que determinó movimientos en cuanto a las prácticas establecidas previamente.

En este sentido, la comunicación y la relación entre las diferentes oficinas, como se establece en el párrafo anterior, fue determinante en la elaboración de las recomendaciones, y la propuesta de mejora con el objetivo de planificar las nuevas etapas de profundización de los cambios y sostenibilidad de los mismos.

7.7 Condiciones físicas y ambientales.

Si bien, estos factores no fueron directamente impactados por los procesos de cambio implementados en la organización, sería un error no tomarlos en consideración a la hora de proponer recomendaciones en el objetivo de contribuir a la mejora de la gestión de la organización, en vistas de lograr mejores resultados. Estos elementos ambientales y algunas disconformidades se presentaron en el ítem de la encuesta, como también en algunas de las respuestas realizadas en el espacio cualitativo de la misma.

En este aspecto, se incluyeron en las recomendaciones aspectos vinculados a los espacios físicos y los materiales con los que cuentan cada una de las oficinas. Un aspecto no menor de esta situación, es que los resultados obtenidos indicaron diferencias importantes en cómo perciben estos aspectos los funcionarios de la sede central y algunos de los del interior del país. En este sentido, sería necesario poder desagregar con mayor profundidad este aspecto, el

cual no se realizó en este estudio, ya que se entendió que no estaba dentro de los objetivos del mismo.

7.8 Los programas de transformación organizacional.

Este capítulo es la clave de todo el estudio, aquí se recabó la mirada que los funcionarios construyeron durante los 4 años que se transitaron entre el inicio de los procesos de cambio en la gestión de los trámites y el final con la implementación de las diferentes soluciones tecnológicas. En el 2015 se inició el proceso de incorporación de los canales web como una opción más para los ciudadanos como se ha mencionado en la realización de las diferentes gestiones frente a la organización, a fines de 2019 se cumplió casi al 100% la meta propuesta, de que el 100% de los trámites del organismo se pudiera realizar 100% en línea. Como se describió anteriormente, en el capítulo 4, estos proyectos no fueron aislados siendo parte de una idea macro de transformación en la gestión del Estado, que las autoridades y las agencias técnicas denominaron "Gobierno Digital".

Aquí, se relevaron diferentes miradas en relación a los impactos de estos programas y específicamente se buscó obtener la opinión de los funcionarios de sus visiones sobre estos cambios y cómo los mismos influyeron en su trabajo cotidiano, su relación con los compañeros, y la ciudadanía en general.

La lectura general de los datos recabados, muestra un impacto altamente positivo del programa y una mirada que aprobó, la incorporación de estas soluciones tecnologías en el día a día del trabajo de atención y gestión de los trámites en la organización. En esta mirada general, seguramente se puede concluir que hubo una influencia positiva en el clima laboral con estas medidas. De todas formas, desagregar algunos de los resultados del bloque fueron claves a la hora de construir las propuestas a futuro y generar las conclusiones del estudio.

El único aspecto que apareció con algunas alertas, en donde los positivos fueron menores al 50% de las opiniones, está directamente vinculado con el bloque de la participación a nivel general. Se detectó que muchos funcionarios no evaluaron de forma positiva cómo los equipos de gestión del proyecto tomaron en cuenta sus opiniones y sugerencias. Este resultado de la participación fue leído de forma similar en funcionarios de la sede central y los del interior del país, existiendo una diferencia en lo generacional, donde las personas pertenecientes a las generaciones más jóvenes, los denominados "millennials o generación "Y" mostraron una mirada más crítica en este aspecto.

Estos millennials en general, fueron los que presentaron asimismo una mirada menos complaciente en general con los impactos positivos del cambio, elemento que desestimó una de las hipótesis iniciales, que suponía que las generaciones de la era digital, las previas a los nativos digitales, serían las que se adaptarán mejor a los cambios, y en este marco evaluaría de mejor forma el impacto de los programas en el clima laboral generado a partir de la implementación de estas soluciones tecnológicas,

Otro elemento muy relevante que se destaca dentro de este espacio final, se vinculó a la convicción de que es necesario seguir avanzando en este tipo de proyectos, generando la convicción que más allá de algunos aspectos que sin lugar a dudas deben ser mejorados e incluidos en las recomendaciones, la totalidad de los funcionarios consideró que es sumamente importante continuar en este avance.

Finalmente, otro elemento que se tomó en cuenta en la elaboración de las recomendaciones, está centrado en una pequeña diferencia, pero que fue necesaria considerarla , vinculada la visión del cambio por parte de los funcionarios de la sede central y los del resto del país, siendo los primeros los que en todos los ítems indagados tienen una mejor valoración sobre los impactos del programa trámites en línea y la influencia en sus condiciones de trabajo. Aspectos como la participación, la comunicación y fundamentalmente la capacitación resultaron claves en los argumentos que determinaron las características de la construcción de las recomendaciones y la estrategia propuesta para la sostenibilidad de los cambios entendida como los proponen Gonçalves y Campos (2014) en su manual "Gestión de Cambios. El factor Humano en el liderazgo de proyectos".

7.9 Miradas cualitativas.

Considerando la opinión de los informantes calificados, como también el aporte realizado por los participantes de la muestra, se concluyó aspectos similares a los mostrados por la encuesta de clima en sus aspectos cuantitativos. Se reafirma la necesidad de seguir avanzando en esta línea, y se evalúan como positivos los efectos en el clima laboral, teniendo en cuenta que no fue un objetivo de los proyectos de transformación organizacional estudiados, los cambios realizados en los procesos de trabajo fundamentalmente en el aspecto de que estas nuevas herramientas incidieron directamente en la reducción del público de forma presencial en las diferentes oficinas.

Se visualizó directamente que el futuro de estas líneas y programas de trabajo, se deben centrar en las oportunidades de mejora, partiendo de un estudio de los resultados y de su

funcionamiento, generando insumos para realizar en el futuro proyectos en esa dirección. De esto, se desprende la necesidad de generar evaluaciones da cada uno de los trámites que se dispusieron con un nuevo canal web, tomando en consideración la opinión tanto de los funcionarios como de las sociedad civil, a la vez también analizar tiempos de demora, y otros problemas que se puedan detectar en estos primeros tiempos de uso. .

Finalmente, un elemento que influyó de forma positiva a pesar de la situación general, fue que estas soluciones web permitieron a las diferentes oficinas, estar mejor preparadas para el trabajo, bajo la situación de la emergencia sanitaria producto de la pandemia por el Covid-19.

En resumen, desde la información cualitativa, se recogieron elementos interesantes tanto para el análisis de la presente investigación, como para generar nuevas preguntas en base de futuras investigaciones. Se encontró, por ejemplo, que si bien no eran el propósito del programa en algunos casos el mismo influyó en oportunidades de mejora y simplificación de trámites, unificación de información y en la posibilidad de realizar la trazabilidad de los procesos, ergo brindarle mayor transparencia a la gestión pública.

En los siguientes capítulos, se destacan las conclusiones generales a las que se llegó en esta investigación, presentándose el resultado de medición de las hipótesis planteadas y estableciéndose las recomendaciones mediante la elaboración de la mencionada “estrategia para la sostenibilidad de los cambios en el marco del programa trámites en línea”. Estas conclusiones, se basan en esta investigación, centrada en la experiencia del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pero se cree en la posibilidad que puede llegar a ser un insumo interesante para la AGESIC, teniendo en consideración que las características generales del proyecto y sus mecanismos de desarrollo, ejecución e implementación fueron transversales a toda la administración central del Estado Uruguayo.

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

Luego de realizadas las diferentes acciones para poner en juego las hipótesis planteadas, a la vez tomando como insumos la encuesta de clima laboral, las entrevistas a informantes calificados y analizado los resultados desde la perspectiva teórica expresada en el inicio del presente informe, se concluye que la premisa principal planteada fue acertada. Inicialmente se planteó la siguiente hipótesis principal: "*estas transformaciones contribuyen a mejorar el clima laboral, teniendo en cuenta la modificación y la simplificación de los procesos de trabajo, y la disminución de la atención directa a usuarios, ciudadanos".*

En función de los datos recogidos, se pudo constatar una influencia positiva en el clima laboral, probablemente en menor magnitud de la esperada, producto de diversos factores que generan nuevas interrogantes a futuro. Esta investigación también generó información de relevante interés para el desarrollo del objetivo propuesto y el cual será desarrollado en las recomendaciones, la elaboración de una estrategia de sostenibilidad de los cambios. Los datos recogidos tanto cuantitativos como los cualitativos presentaron información contundente para futuras acciones de mejora, valorando muy positivamente la inclusión de los canales web en los procesos de trabajo y en el vínculo con la ciudadanía.

La participación, la información y la influencia de la opinión de los funcionarios en los procesos de cambio, de elaboración de las soluciones tecnológicas, a pesar de que su evaluación fue positiva por parte de los encuestados, allí aparecen sugerencias considerables, las cuales sin dudas proporcionaron datos relevantes para los futuros proyectos de cambio y mejora continua, Otros aspectos que surgieron de la encuesta de clima, no relacionados directamente con los objetivos de esta investigación, se entiende como se analizó en el capítulo anterior, que están asociados a las características históricas de la administración pública, y podrían ser insumos importantes para futuras intervenciones vinculadas a la motivación y la mejora de gestión. Entre otros aspectos como la igualdad de oportunidades, o el salario constante son ejemplos que visibilizan algunas alertas que si bien no se vinculan al cambio organizacional desarrollado, se convierten en señales que puedan convertirse en negativas en futuros procesos de transformación organizacional, en el sentido de no ser abordadas en esos futuros procesos.

Respecto a la segunda hipótesis planteada, no fue corroborada, se creyó firmemente que la generación de funcionarios más jóvenes estarían más proclives a los cambios con la incorporación de la tecnología, pero los resultados mostraron claramente que la generación "Y" resultó más negativa con el impacto positivo de los mismos que el resto de los encuestados. Este resultado conllevo al planteo de interrogantes a futuro, para tener la oportunidad de comprender

en qué aspectos ven estos funcionarios que estos cambios no influyeron de forma positiva en el clima laboral como lo perciben los demás encuestados. Las características de estas personas que se definen por su pertenencia generacional, seguramente sea un elemento necesario en el análisis de estos resultados, pensando en el futuro inmediato.

El objetivo general del presente informe partió de la necesidad de recoger insumos para el diseño de una estrategia, que permita consolidar los cambios realizados en el marco del proyecto: "Trámites en línea, en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social del Uruguay", tomando como punto de partida el análisis del estudio del clima organizacional de áreas con mayor impacto. Esta estrategia se presenta en el capítulo siguiente, como parte de las recomendaciones.

Como síntesis, se corroboró que el resultado de los cambios iniciados en el año 2015, con la incorporación de los canales web en los procesos de trabajo, específicamente el proyecto "trámites en línea", influyó positivamente en el clima laboral de las oficinas dedicadas a la atención al público y gestión de los procesos de trámites, a la vez que se generaron insumos para la elaboración de una estrategia para la sostenibilidad de los cambios introducidos y la presentación de propuestas de mejora en el corto plazo.

CAPÍTULO 9: RECOMENDACIONES

En el siguiente apartado se plantean las recomendaciones que surgen de la investigación realizada, proponiendo las bases para el futuro desarrollo de los programas de transformación organizacional , específicamente apuntado a la consolidación de los cambios ya realizados y tomando las lecciones aprendidas como elementos fundamentales para el desarrollo de los próximos avances en la concreción del gobierno digital.

9.1 Estrategia para la sostenibilidad de los cambios.

Para plantear y proponer esta estrategia se partió del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos de la presente investigación. Entendiendo que el cambio más radical vinculado a la incorporación de las TIC en los procesos de trabajo, fundamentalmente orientados a los ciudadanos fue realizado con éxito y en el futuro inmediato será necesario un seguimiento constante que permita detectar posibles fallas, errores y particularmente oportunidades de mejora. Esta estrategia contempló las acciones propuestas por la metodología HUCMI desarrollada por Gonçalves, V., Campos, C. (2014). en su manual: "Gestión de Cambios. El factor Humano en el liderazgo de proyectos".

- Paso 1:

  Relevamiento de requerimientos de mejora en los funcionarios dedicados a la recepción y gestión de los trámites y servicios en los que se habilitó el canal web. En esta etapa, sería necesario contar con esta información para la toma de las próximas decisiones en la priorización de las acciones necesarias y modificaciones posibles de las nuevas soluciones puestas en producción.

- Paso 2:

  Prácticamente, paralelamente al anterior se recomienda realizar un monitoreo general de conocimiento de los nuevos sistemas por parte de los funcionarios, con el objetivo de detectar posibles fallas en las etapas previas de información, comunicación y fundamentalmente capacitación, con acento sobre todo en el personal de las oficinas del interior del país.

- Paso 3:

  Reporte del área de tecnologías de la información sobre usabilidad y errores que se estén produciendo en los sistemas disponibles para los ciudadanos.

- Paso 4:

  Consolidar el equipo de gestión del cambio del organismo, para que en conjunto con el área de calidad y mejora continua pueda recabar toda la información y esté directamente integrado a los equipos de gestión de proyectos en el sentido de que las futuras acciones mejoren su efectividad y la participación activa de los involucrados.

- Paso 5:

  Vínculo con la sociedad civil, con los usuarios de los servicios de la organización. Generar instrumentos específicos para recabar críticas y sugerencias de los usuarios de los sistemas, con el fin de complementar los insumos proporcionados por los funcionarios. En este aspecto se propone la implementación en algunos casos de la metodología utilizada por la AGESIC denominada talleres "LAB". Estos talleres son espacios de intercambio y búsqueda de soluciones a trámites específicos en los que se pueda identificar claramente un grupo de usuarios e invitarlos a participar de jornadas de intercambio con los funcionarios, donde exista la posibilidad de desagregar el trámite de estudio, y se puedan encontrar propuestas de soluciones en el sentido de la simplificación de los procesos, por ejemplo. Esta metodología es efectiva, cuando los usuarios del trámite o servicio específico pertenecen a un colectivo agremiado o por sus características permiten ser identificados fácilmente.

- Paso 6:

  Instrumentar un sistema de información y comunicación permanente sobre estos procesos, tanto a la interna de la organización, como con la sociedad civil. En el caso de la comunicación interna, sería importante generar un boletín periódico donde se detalle el avance y las acciones que se realicen vinculadas a los procesos de transformación digital con la posibilidad de generar un medio de comunicación que otorgue la posibilidad a los funcionarios de poder compartir opiniones o sugerencias a futuro relacionadas con estos procesos. La comunicación externa, en el mismo sentido que la anterior, debería estar enfocada fundamentalmente a los usuarios de los diferentes servicios del organismo, posibilitando la generación de canales de comunicación que sean capaces de recabar sugerencias de mejora.

- Paso 7:

Actualización de la plataforma de capacitación del organismo, para que existan capacitaciones permanentes sobre los sistemas nuevos y los que ya están en uso. Esto, necesariamente debería ser promocionado y obligatorio para los nuevos funcionarios que sean derivados a las oficinas implicadas en la gestión de los trámites dentro de sus procesos de inducción.

- Paso 8:

  Realizar actividades de reconocimiento a funcionarios comprometidos con los proyectos y procesos de cambio, otorgando distinciones individuales para que sean incorporadas en los legajos personales de los funcionarios reconocidos. Promover este tipo de acciones en el resto de la organización, como forma de ir generando prácticas de creación del denominado "Salario emocional".

9.2 Otras acciones.

Tanto la información cuantitativa como cualitativa que se desprende de este estudio, arroja datos interesantes que trascienden los objetivos del presente informe, pero esta información resulta valiosa para futuras acciones de mejora en el funcionamiento organizacional. El desvelo por la calidad y mejora continua es la moneda corriente de toda organización en la actualidad, el ser cada día más eficiente, más efectivo y mejorar la calidad de los servicios está en la mira de todo gestor organizacional, por ende la administración pública no puede ser ajena a estos conceptos. En este entendido de este informe se desprenden recomendaciones generales para toda la organización.

- Realizar estudios de clima laboral generales y específicos por áreas de forma periódica. El MTSS cuenta con un área de calidad y mejora continua y un departamento de seguridad y salud laboral. El trabajo en conjunto de estas oficinas en estas acciones, serían fuente fundamental de producción de insumos e información para la realización de acciones en el futuro en plan de lograr continuar transformando de forma continua la organización.
- Trabajar en la incorporación y valoración del salario emocional.
- Brindar espacios de recepción de sugerencias de mejora para los funcionarios de toda la organización.
- Trabajar fuertemente en una comunicación interna permanente y atractiva para que llegue a la mayor cantidad de funcionarios posibles.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackerman, M. (1995). *Relaciones Laborales y Seguridad Social.* Editorial: Si son humanos no son recursos. Año 1. Nº7. Ediciones Interoceánicas S.A. Recuperado en: https://www.academia.edu/23676462/Si_son_Humanos_no_son_Recursos_Ackerman_2008_2_1?auto=download
- AGEISC. (2019). *Plan de Gobierno digital 2020. Trasformación con Equidad.* Recuperado en: https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/sites/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/files/2019-05/Descargar%20Plan%20de%20Gobierno%20Digital%20Uruguay%202020_0_0.pdf
- AGESIC (2019). *Políticas y Gestión.* Recuperado en: https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/politicas-y-gestion/plan-de-gobierno-digital-uruguay-2020
- AGESIC. Centro de conocimiento (2020). *¿Donde estudiar?*. Portal del centro de conocimiento de la agencia de gobierno electrónico y sociedad de la información y del conocimiento. Recuperado en; https://centrodeconocimiento.agesic.gub.uy/web/gestion-del-cambio/%C2%BFd%C3%B3nde-estudiar-
- Calderón Moncloa, Luis Felipe (2018). *No, lo único permanente no es el Cambio.* Conexión ESAN, revista digital de la Escuela de Postgrados ESAN. Perú. Recuperado en: https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/01/31/no-lo-unico-permanente-no-es-el-cambio/
- Castells, M. (2000). "*La era de la información:economía sociedad y cultura. Volumen 1. La Sociedad Rad."* Segunda edición. Traducción Martínez Gimeno, C y Albores, J. Recuperado en: http://eva.fhuce.edu.uy/pluginfile.php/89992/mod_resource/content/3/LA_SOCIEDAD_RED-Castells-copia.pdf
- Chiavenato, I (2007). *Introducción a la teoría general de la administración. 7ª Ed.* Mcgraw-Hill/Interamerícana Editores, S.A. México DF
- Ciampagna, J. M. (2011). "*Datos, información, conocimiento, sabiduría".* El Blog del profe José. Recuperado en: https://elprofejose.com/2011/01/05/datos-informacion-

conocimiento-sabiduria/

- Cobo, C. (2009). *El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento*. Zer: Revista de estudios de comunicación Nº. 27, 2009, pags. 295-318. 14. Recuperado en: https://www.researchgate.net/publication/44389175_El_concepto_de_tecnologias_de_la_informacion_Benchmarking_sobre_las_definiciones_de_las_TIC_en_la_sociedad_del_conocimiento
- Constitución de la República Oriental del Uruguay, 1967 con las modificaciones plebiscitadas el 26 de noviembre de 1989, el 26 de noviembre de 1994, el 8 de diciembre de 1996 y el 31 de octubre de 2004 publicada en el diario oficial del Uruguay en 1967. Recuperado en; https://www.impo.com.uy/bases/constitucion/1967-1967
- Daft, R (2011). *"Teoría y diseño organizacional" Décima* Edición. Traducción: Meza Staines, G., Mavri Hernández, M.E. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc. México DF. Recuperado en: https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf
- DeACÁ (s.f) *50 millones de usuarios: ¿cuánto tiempo le lleva a la tecnología alcanzar ese número?* Recuperado en: http://noticiasdeaca.com/50-millones-de-usuarios-cuanto-tiempo-le-lleva-a-la-tecnologia-alcanzar-ese-numero/
- Decreto 184/015 (2015)*"Fijación de la misión, objetivos y cometidos atribuidos legalmente a la AGESIC"* IMPO. Recuperado en: https://www.impo.com.uy/bases/decretos/184-2015
- Díaz Canepa, C. (2016). "Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas." *Laboreal. Volumen XII · Nº2 · 2016 · p. 33 – 55*, Santiago de Chile. Recuperado en: http://www.scielo.mec.pt/pdf/lab/v12n2/v12n2a04.pdf
- El Comercio (2017). *5 grandes empresas que quebraron por dejar de ser innovadoras.* Recuperado en: https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/5-grandes-empresas-que-quebraron-dejar-innovadoras-noticia-1973092
- Escudero Macluf, J; Delfín Beltrán, L.A. y Arano Chávez, R.M. (2014). "*El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones"* Ciencia administrativa, Nº1 Año 2014. Recuperado en: https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf
- Estatuto del Funcionario Público Ley Nº19121 (2013). Publicada el 28/08/2013.Registro Nacional de Leyes y Decretos: Tomo: 1, Semestre: 2, Año: 2013,

Página: 473. Recuperado en: https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19121-2013

- Galeano, E. (1989). *El libro de los abrazos.* Buenos Aires; Siglo XXI Editores.
- García Rubiano, M. y Forero Aponte, C. (2016). *Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá - Colombia*. Acta Colombiana de Psicología, 19(1), 79-90. DOI: 10.14718/ ACP.2016.19.1.5 Recuperado en: http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v19n1/es_v19n1a05.pdf
- Gonçalves, V., Campos, C. (2014). *"Gestión de Cambios. El factor Humano en el liderazgo de proyectos".* 2ª Ed. Traducción Esteban de la Plaza, A. Brasport. Rio de Janeiro.
- González, H. E.; González, L. E. (2010). *Clima organizacional.* VI Jornadas de Sociología de la UNLP, 9 y 10 de diciembre de 2010, La Plata, Argentina. En Memoria Académica. Recuperado en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5334/ev.5334.pdf
- Guattari, F. (2004). *Plan sobre el planeta Capitalismo mundial integrado y revoluciones moleculares.* Edición Traficantes de Sueños. Madrid. Recuperado en: https://www.traficantes.net/sites/default/files/pdfs/Plan%20sobre%20el%20planeta-TdS.pdf
- Harris, D. (2012). *Resistencia al cambio.* Portal Gestor Huamno.. Recuperado en: http://gestorhumano.com/2012/02/27/resistencia-al-cambio/
- Hernández Fernández, L (2002). *Conocimiento, cambio y transformación organizacional.* Revista Omnia. Vol 9. Num 1. Universidad de Zulia. Maracaibo. Recuperado en: https://produccioncientificaluz.org/index.php/omnia/article/view/7063
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación.* Sexta edición. Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. Mexico D.F. Recuperado en: http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf
- Kotter, J. (1997). *"El líder del Cambio".* Published by arrangement with Harvard Business School Press. Traducción Paulina Díaz Cortés (2004) McGRAW-HILL, México, 2004. Recuperado en: https://kupdf.net/download/kotter-john-el-lider-del-cambio-libro-completo_58a1db926454a7932eb1e8ee_pdf
- Letamendi, P. (2010). "*Plan de Medición y Evaluación del Clima Laboral en la Gerencia División de Coactiva de la Corporación Financiera Nacional".* Tesis para la obtención del titulo de Ingeniería en Recursos Humanos. Universidad Tecnologica

Equinoccial. Quito. Recuperado en: http://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/8983/41202_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Loreau, R (1994). *El análisis institucional. 3ª reimpresión.* Amorrortu editores. Buenos Aires.
- Magro, C., Salvatella, J., Álvarez, M., Herrero, O., Paredes. A. y Vélez, G (2014). *Cultura Digital y Transformación de las Organizaciones, 8 Competencias Digitales para el Éxito Profesional.* RocaSalvatella, Recuperado en: https://rocasalvatella.com/app/uploads/2018/11/maqueta_competencias_espanol.pdf
- Martínez, B. y Novo, L. (2015). *Informe sobre La gestión de la diversidad generacional.* Beatriz Martínez y Asociados. Recuperado en: http://bmartinez.com.uy/artículos/32/informe-sobre-gestion-de-la-diversidad-generacional-2015
- Minguillón, Julià (2015). "*Datos, información, conocimiento : ¿sabiduría?."*BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació, núm. 34 (juny). Recuperado en: http://bid.ub.edu/es/34/minguillon.htm
- Olaz, Á. (2013). "*El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivarible"*. Aposta. Revista de Ciencias Sociales, (56),1-35. Recuperado en: https://www.redalyc.org/artículo.oa?id=495950252002
- Orozco Torres, H. (2016). *"El cambio organizacional".* Blog Actitud & Talento. Recuperado en: http://www.actitudytalento.com/author/ealvarez/
- Poole, M.S (2006). *El clima laboral.* Unidad de conocimiento. Fundación RH. Recuperado en: https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8300/clima_laboral_cast.pdf
- Portal del Estado Uruguayo (2020). *"Agencia del Gobierno Electrónico y la Sociedad de la Información y el Conocimiento"* Recuperado en: https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/institucional/creacion-y-evolucion-historica
- Proulx, D (2014). *"Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves"*. Proyecto « Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales para el Desarrollo Social y Económico en el Norte del Perú » ProGobernabilidad. Lima. Recuperado en: http://archives.enap.ca/bibliotheques/2015/03/030824785.pdf
- Real Academia Española (2019). "*Diccionario de la lengua española"* 23.ª ed., [versión

23.2 en línea] Recuperado en: https://www.rae.es/

- Rivera González, A. (2013). "El cambio organizacional : un proceso estratégico de adopción y adaptación." G*estión y estrategia : nuevas formas de gestión ante una realidad compleja. Año 21, número 44,* 93-105.Recuperado en: http://hdl.handle.net/11191/2593
- Sánchez, G. B. (2018). *"Las primeras cinco revoluciones industriales".* Revista digital Cienciorama. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado en: http://www.cienciorama.unam.mx/#!titulo/585/?las-primeras-cinco-revoluciones-industriales
- Segredo Pérez, A. M. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Revista Cubana de Salud Pública, vol. 39, núm. 2, 2013, pp. 385-393. Recuperado en: https://www.redalyc.org/pdf/214/21430556017.pdf
- Stoner, J. Freeman, R. E. & Gilbert Jr, D. (1996). *Administración 6ª ED.* Pearson Education. México DF.
- Sun TZU (2016). *El arte de la Guerra.* Editor: Edu Robsy. Maison Carrée Menorca, España. Recuperado en: https://www.textos.info/sun-tzu/el-arte-de-la-guerra/descargar-pdf
- Torres, R, M. (2005) *"Sociedad de la información - Sociedad del conocimiento"* Recuperado en: http://www.ub.edu/prometheus21/artículos/obsciberprome/socinfsoccon.pdf
- Ucero Omaña, J. M.(2007). *Desarrollo Organizacional – Clima Laboral.* EOI América. máster executive en dirección estratégica de RRHH. Recuperado en: https://www.eoi.es/es/file/18147/download?token=vuyI6Yx
- Unesco (2005) . "*Informe mundial de la Unesco: Hacia las sociedades del conocimiento. París.* Recuperado en: http://www.lacult.Unesco.org/docc/2005_hacia_las_soc_conocimiento.pdf
- Universidad Nacional de San Juan (2016). *"Concepto Sociedades de la Información"* Seminario Nuevas Tecnologías. Recuperado en: http://www.unsj.edu.ar/unsjVirtual/comunicacion/seminarionuevastecnologias/wp-content/uploads/2015/05/concepto.pdf
- Valencia Rodríguez, Marino (2005). *El capital humano, otro activo de su empresa.* Entramado, vol. 1, núm. 2, julio-diciembre, 2005, pp. 20-33 Universidad Libre Cali, Colombia Recuperado en: https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf
- Vázquez Alonso, M (2011). *El arte de la guerra.* Reseña. Amazon E Books.

Recuperado en: https://www.amazon.es/Arte-Guerra-El-Best-Book/dp/8441421331

- Vázquez, Tabaré Ramón (2015). *Discurso en Cadena Nacional primer día de mandato como presidente de la República*. Recuperado en: https://medios.presidencia.gub.uy/jm_portal/2015/noticias/NO_P212/cadena.pdf

ANEXO 1

ESTUDIO IMPACTO PROGRAMA TRÁMITES EN LÍNEA.

Estimadas y estimados, la siguiente encuesta se enmarca dentro de una investigación sobre el impacto de la ejecución del Programa "Trámites en Línea" que forma parte del proyecto final del Máster en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento que está realizando el Licenciado en Psicología Alvaro Asti, funcionario del MTSS y parte del equipo de gestión del programa. La información proporcionada por cada uno de ustedes será de carácter anónimo y el manejo de los datos totalmente reservados como lo indica el contrato de confidencialidad establecido por las Universidades FUNIBER.

El aporte de cada uno de ustedes será de suma importancia, tanto para la tarea académica, como a su vez para poder devolverle a la organización sugerencias de mejoras en el futuro inmediato.
*Obligatorio

Dirección de correo electrónico *

Edad: *

Género: *

- Mujer
- Hombre
- Trans Femenino
- Trans Masculino
- Prefiero no decirlo
- Otro:

Nivel Educativo *

- Primaria completa
- Ciclo Básico
- Bachiller
- Estudiante Universitario o de nivel terciario
- Profesional o Técnico de nivel Terciario
- Máster o Doctorado

Años de Trabajo en la Institución: *

- Hasta 5 años

Entre 5 y 10 años

ente 10 y 15 años

Más de 15 años

Lugar de Trabajo *

Montevideo

Interior

Rol dentro de la organización *

Trato con el público solamente de forma Virtual (Web y/o telefónicamente)

Trato con el público solamente de forma presencial

Trato con el público de forma presencial y Virtual (Web y/o telefónicamente)

No atiendo público

La institución en General

En esta Sección estamos hablando de la organización en general, su mirada hacia el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

- ¿Conoce los objetivos estratégicos de la Institución? *

  Si

  No

  Parcialmente

- ¿Conoce los servicios que ofrece el MTSS? *

  Sí

  No

  Parcialmente

- ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la Institución? *

  Sí

  No

  Parcialmente

- ¿Es consciente de lo que su trabajo aporta a la Institución? *

- Sí
- No
- Parcialmente

- ¿Está satisfecho con su trayectoria en el MTSS? *

  - Sí
  - No
  - Parcialmente

Su puesto en la organización:

- ¿Cuando ingresó a la Institución recibió un adecuado entrenamiento de las tareas que debía cumplir? *

  - Sí
  - No
  - Parcialmente

- ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días sus compañeros de área? *

  - Sí
  - No
  - Parcialmente

- ¿Trabaja en equipo con sus compañeros de área? *

  - Sí
  - No
  - Parcialmente

- ¿Ha recibido con relativa periodicidad capacitación para ampliar sus conocimientos? *

  - Sí
  - No
  - Parcialmente

- ¿Considera que el entorno en que realiza su trabajo es agradable? *

  - Sí

No

Parcialmente

Jefe o superiores jerárquicos:

- ¿Mantiene una buena comunicación con su jefe? *

  Sí

  No

  Parcialmente

- ¿Su jefe escucha cuando usted hace alguna sugerencia? *

  Si

  No

  Parcialmente

- ¿Su jefe le trata con amabilidad y respeto? *

  Si

  No

  Parcialmente

- ¿Considera que su jefe es justo? *

  Sí

  No

  Parcialmente

- ¿La distribución de tareas que efectúa su jefe es la adecuada? *

  Sí

  No

  Parcialmente

- ¿Su jefe da seguimiento a las tareas asignadas a su cargo? *

  Si

  No

  Parcialmente

Remuneraciones:

- ¿Considera que su trabajo está bien remunerado? *

  Sí
  No
  Parcialmente

- ¿Piensa que su sueldo es competitivo dentro del mercado laboral? *

  Sí
  No
  Parcialmente

Reconocimiento y Participación:

- ¿Cree que en la Institución hay iguales oportunidades para todos los funcionarios? *

  Sí
  No
  Parcialmente

- ¿Piensa que su desempeño es reconocido y valorado por sus compañeros? *

  Sí
  No
  Parcialmente

- ¿Está comprometido/a con sus tareas? *

  Si
  No
  Parcialmente

- ¿Es considerado/a su participación en la búsqueda de soluciones a un problema? *

  Si
  No
  Parcialmente

- ¿Ha sido invitado/a por parte de su jefatura a participar en algún tipo de reunión? *

  Sí

No

Parcialmente

Vínculo entre oficinas y reparticiones:

- ¿Considera usted que existe una buena comunicación con las áreas de la oficina a la que pertenece? *

  Sí

  No

  Parcialmente

- ¿Cree usted que existe una buena comunicación con el resto de las oficinas y áreas del MTSS? *

  Sí

  No

  Parcialmente

- ¿Piensa que existe colaboración en actividades y tareas donde están inmersas varias áreas de la Institución? *

  Sí

  No

  Parcialmente

- ¿Considera usted que existe integración con el resto de oficinas de la Institución? *

  Sí

  No

  Parcialmente

Condiciones Físicas y ambientales del lugar de trabajo:

- ¿Los equipos tecnológicos utilizados por usted funcionan adecuadamente? *

  Si

  No

  Parcialmente

- ¿La temperatura, ventilación e iluminación son los adecuados en su lugar de trabajo? *

- Sí
- No
- Parcialmente

- ¿Su lugar de trabajo por lo general tiene una limpieza apropiada? *

  - Sí
  - No
  - Parcialmente

- ¿La distribución del espacio físico de su puesto de trabajo le resulta cómodo? *

  - Sí
  - No
  - Parcialmente

Programas de Trasformación Organizacional

Las siguientes preguntas están directamente relacionadas a los proyectos y programas de trasformación organizacional

- Conoces el Programa Tramites en Linea *

  - Sí
  - No
  - Parcialmente

- Conoces otros proyectos digitales que modificaron la forma de trabajo dentro de la organización? *

  - Sí
  - No
  - Parcialmente

- Considera que los trámites en linea fueron útiles para el trabajo que usted desempeña? *

  - Si
  - No
  - Parcialmente

- Considera que el poder realizar gestiones en línea mejoró el relacionamiento en su grupo de trabajo y con otros funcionarios de la organización *

  Si
  No
  Parcialmente

- Es correcto afirmar: "la reducción de público presencial, mejoró la calidad de su trabajo" *

  Sí
  No
  Parcialmente

- Se puede afirmar a su entender que el programa Trámites en Línea fue beneficioso para los ciudadanos *

  Si
  No
  Parcialmente

- Considera que este programa mejoró el relacionamiento de los funcionarios con la población usuaria de los servicios del MTSS

  Sí
  No
  Parcialmente

- Se puede afirmar que la inclusión del los canales digitales en la gestión de trámites, mejoró la calidad de los servicios de la organización. *

  Si
  No
  Parcialmente

- ¿Considera que sus opiniones fueron tomadas en cuenta en la implementación de los canales digitales en los trámites? *

  Sí
  No
  Parcialmente

- En su opinión, ¿sería bueno seguir avanzando en proyectos similares a este? *

  - Si
  - No
  - Parcialmente

- Indique si conoce o ha sentido hablar de los siguientes proyectos: Puede marcar todos los que conoce. *

  - GRP
  - Domicilio Electrónico
  - Notificaciones Electrónicas
  - Planilla Unificada de Trabajo
  - Trámites en Línea

- Conoce que es la AGESIC *

  - Sí
  - No
  - Parcialmente

Muchas gracias por su colaboración, repetimos los datos son totalmente anónimos, y serán de gran utilidad para este proyecto y seguramente también de utilidad para seguir trabajando en la mejora de los servicios del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, y las condiciones de trabajo de todas y todos los funcionarios.

- Por favor escriba aquí cualquier comentario que considere relevante respecto al tema:

ANEXO 2

FORMATO ENTREVISTA A INFORMANTES CALIFICADOS

Junio 2020

Estimados, como ustedes saben me encuentro finalizando un máster en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento y el tema de investigación elegido esta directamente relacionado con el impacto de los diferentes proyectos de trasformación organizacional llevados adelante en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la incorporación de las TICs en los procesos de trabajo, fundamentalmente el Programa Trámites en Línea. Este lo titulamos: "*Estrategia para la sostenibilidad de los cambios en el proceso de transformación digital en la era de la Información y el Conocimiento: Caso del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social del Uruguay.*"

En este marco, y como parte de esta investigación, hemos seleccionado algunas personas, que a nuestro entender, fueron claves en este proceso, tanto desde el lugar de dirección de los diferentes proyectos como otras implicadas directamente y a la vez algunos agentes externos pero vinculados a los programas, para poder consultar y recabar sus opiniones y miradas sobre este proceso de cambio y el impacto en los funcionarios y sus procesos de trabajo.

Nombre:
Cargo:
Organización:

1. ¿Usted cree que la implementación de los canales web en los procesos de trabajo en la Administración Central, generaron impactos en el personal de la organización?

2. Puede afirmar que específicamente el Programa Trámites en Línea aporto soluciones a los diferentes problemas de gestión en los tramites y servicios de la organización?

3. Este programa cree que impacto positivamente en el clima laboral de las unidades organizativas que atienden público de forma presencial.

4. Cree que en este proceso de transformaciones, se tuvo en cuenta la mirada de los

funcionarios directamente implicados

5. Tiene alguna sugerencia de mejora a futuro

ANEXO 3

Entrevistas.

Junio 2020

Nombre: Ing, Quim, Alejandro Fernandez
Cargo: Gerente Área de Calidad y Mejora Continua
Organización: MTSS

1. ¿Usted cree que la implementación de los canales web en los procesos de trabajo en la Administración Central, generaron impactos en el personal de la organización?

R. Se generaron impactos positivos, mejorando la organización del trabajo y quitando presión en la atención presencial.

2. Puede afirmar que específicamente el Programa Trámites en Línea aporto soluciones a los diferentes problemas de gestión en los tramites y servicios de la organización?

R. aportó soluciones innovadoras que permitieron mejorar la eficiencia de gestión y rapidez de respuesta, así como estandarizar la atención

3. Este programa cree que impacto positivamente en el clima laboral de las unidades organizativas que atienden público de forma presencial.

R. Si. Al aliviar la carga de atención presencial, se trabaja con menos estrés y por lo tanto mejora el clima.

4. Cree que en este proceso de transformaciones, se tuvo en cuenta la mirada de los funcionarios directamente implicados

R. Si, se los participó en la definición de requerimientos y se realizaron eventos participativos implicándolos en el proceso de cambio

5. Tiene alguna sugerencia de mejora a futuro

R. No.

Junio 2020

Nombre: Daniel Sarro
Cargo: Gestión del Cambio
Organización: AGESIC

1. ¿Usted cree que la implementación de los canales web en los procesos de trabajo en la Administración Central, generaron impactos en el personal de la organización?

Si bien el nivel es variable, sin duda hubo un impacto de estos procesos de cambio en las personas. Este cambio no fue solo tecnológico, en la medida que impactó sobre el trabajo de los individuos generó un desequilibrio en la subjetividad de estos, que tuvo como consecuencia un costo psíquico e impacto en sus hábitos, rutinas y relaciones.

2. Puede afirmar que específicamente el Programa Trámites en Línea aporto soluciones a los diferentes problemas de gestión en los tramites y servicios de la organización?

Considero que la incorporación de tecnología aportó una solución fundamentalmente en aquellas etapas del proceso que generaban altos costos (tiempo y dinero) y que aportaban poco valor general al trámite. Por ejemplo, se eliminaron traslados y tiempos de espera prolongados para el inicio de trámites que implicaban únicamente un registro o presentación de documentación.

3. Este programa cree que impacto positivamente en el clima laboral de las unidades organizativas que atienden público de forma presencial.

En los casos que se veían desbordados por la afluencia de la ciudadanía, con todos los impactos que esto tiene para los funcionarios dedicados a la atención, sin duda que tuvo un impacto positivo en las relaciones y clima laboral. Esta menor afluencia por la incorporación de trámites en línea permitió también a esos funcionarios dedicar más tiempo a tareas de mayor valor para la organización.

4. Cree que en este proceso de transformaciones, se tuvo en cuenta la mirada de los funcionarios directamente implicados

Si bien hubo participación de los funcionarios en el proceso, la misma se centró en la consulta, validación e información. En general no se favoreció una participación activa en la toma de decisiones.

5. Tiene alguna sugerencia de mejora a futuro

Trabajar fuertemente en el perfeccionamiento de la capacidad de cambio del organismo: liderazgo, gestión de proyectos, estructura organizativa, procesos y competencias personales de los funcionarios. La realidad es que este tipo de proyectos de transformación serán una

constante en los organismos, es clave que estos cuenten con la capacidad para enfrentarlos y equipos preparados para transitarlos de forma que impliquen una mejora real en sus funcionarios y en el cumplimiento de sus cometidos sustantivos.

Junio 2020

Nombre: Marcelo Belén
Cargo: Director de Tecnología de la Información
Organización: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

1. ¿Usted cree que la implementación de los canales web en los procesos de trabajo en la Administración Central, generaron impactos en el personal de la organización?

Si, generan impactos de todo tipo, la transformación tecnológica hace que el personal deba actualizarse a las nuevas formas de hacer las cosas y a los nuevos canales de comunicación que la tecnología hoy nos brinda.

2. Puede afirmar que específicamente el Programa Trámites en Línea aporto soluciones a los diferentes problemas de gestión en los tramites y servicios de la organización?

El programa aporto soluciones y mejoras en muchos aspectos, en aspectos desde el punto de vista del ciudadano y en aspectos de gestión, hoy el publico presente es menor y por lo consiguiente atendido de mejor manera y con problemas más concretos, ya que los tramites simples son realizados por el canal en linea, la organización tiene más tiempo para desarrollar otras políticas que normalmente son dejadas de lado por el poco tiempo disponible en el personal.

3. Este programa cree que impacto positivamente en el clima laboral de las unidades organizativas que atienden público de forma presencial.

Si, totalmente, las tensiones son mucho menores y hace que el personal se sienta más a gusto y más avocado a sus tareas.

4. Cree que en este proceso de transformaciones, se tuvo en cuenta la mirada de los funcionarios directamente implicados

No en la misma medida que tuvieron el impacto, creo que el principal objetivo siempre fue el

ciudadano, pero el impacto en el personal era una consecuencia del cambio y desde mi punto de vista una consecuencia positiva.

5. Tiene alguna sugerencia de mejora a futuro

Que se sigan haciendo tramites en línea y que se trate de facilitar el uso de la tecnología para resolver problemas simples, o problemas que ya están resueltos por otras personas, entidades o empresas.

Nombre: Franco Pisano
Cargo: Gte. Gestión del Cambio
Organización: Agesic

1. ¿Usted cree que la implementación de los canales web en los procesos de trabajo en la Administración Central, generaron impactos en el personal de la organización?

   Si en aquellos funcionaros relacionados a la atención a la ciudadanía porque el programa incorporó un medio más a los existentes (presencial, tel. y mail en caso que hubiera), por lo tanto, debieron realizar una tarea nueva en un nuevo sistema informático. En menor medida impactó en los funcionarios de back office, ya que cierta información que ellos procesan debe ser cargada en al sistema de front office.

2. Puede afirmar que específicamente el Programa Trámites en Línea aporto soluciones a los diferentes problemas de gestión en los tramites y servicios de la organización?

   El fin del programa trámites en línea no era solucionar los problemas de gestión ya existentes en los trámites. Su propósito fue habilitar un canal más, acorde a los tiempos y formas de relacionamiento de la actualidad.

3. Este programa cree que impacto positivamente en el clima laboral de las unidades organizativas que atienden público de forma presencial.

   Todo cambio genera perturbaciones al orden establecido, no creo que en un principio haya mejorado el clima, en especial en unidades que históricamente se habían mantenido incambiadas. Una vez reorganizadas las tareas, era de esperar que algunos

lugares puntuales, que se encontraban saturados en la atención se sintieran menos estresados por la baja de la misma de forma presencial.

4. Cree que en este proceso de transformaciones, se tuvo en cuenta la mirada de los funcionarios directamente implicados

   El fin fue impulsado directamente por el presidente, lo que hizo determinar el alcance del mismo en la cual el foco estuvo en las interacciones con la ciudadanía, la mirada no estuvo en el trabajo de back office de los funcionarios. Algunos se vieron sobre cargados en relación al trabajo que hacían solamente de forma presencial. Por su parte en el proceso de cambio propuesta por la implementación, los funcionarios impactados tuvieron una alta participación en instancias de comunicación previa, relevamientos de cómo se hacía el trámite, validación de las soluciones informáticas, capacitación para el manejo del trámite en línea. De los aspectos más destacados por funcionarios en estudio realizado por Agesic se encuentra su valoración de las instancias de participación en el programa. Ver conclusiones de estudio en:
   https://centrodeconocimiento.agesic.gub.uy/web/gestion-del-cambio/mediciones

5. Tiene alguna sugerencia de mejora a futuro

   Sería un error ver la estrategia de implementación de trámites en línea como un hecho aislado en el avance del gobierno digital en la administración central. El gran aporte del programa fue poner disponible masivamente una gran cantidad de trámites del Estado a la ciudadanía. El programa trámite en línea es parte de una etapa de digitalización de los procedimientos administrativos del Estado, como también lo son otras iniciativas (expediente electrónico, e-notificaciones, etc.). Pensando en el futuro, ahora comienza una nueva etapa que debería ser la de la transformación de los mismos, a partir de evidencias de uso, problemáticas surgidas y necesidades identificadas de las ciudadanías, en un proceso de trabajo más selectivo con una fuerte participación de los involucrados (funcionarios, ciudadanía y autoridades) los trámites se pueden transformar para simplificar y mejorar los servicios públicos.

Anexo 4

Respuestas encuesta de clima a la consulta: Comentarios y sugerencias.

Comentarios en la encuesta de Clima. (Opcionales para los encuestados)

1. Creo que se debe seguir mejorando la labor, preparando, capacitando a los funcionarios, darle todas las herramientas imprescindibles, para poder realizar un buen servicio y sobre todo enseñar con mucha paciencia al ciudadano, sobre todo al del interior.

2. Que se siga avanzando con digitalización

3. En cuanto a los proyectos de trabajo, yo estoy conforme, me encantaría uniforme para todos los funcionarios, ya que hay funcionario que visten cualquier cosa hasta de crocs, championes y ojotas van, nosotros somos la cara visible del ministerio de trabajo, disculpen creo que me fui del tema, pero por lo que se, le dan uniforme y zapatos a la dirección general y a las telefonistas y chóferes del organismo. Desde ya muy agradecida, a las ordenes.

4. Creo que es fundamental seguir aportando para la mejor comunicación de las diferentes áreas del Ministerio, tienen que aplicarse más canales de comunicación

5. Los trámites en línea son de mucha relevancia y eficiencia en los trámites que realizan los usuarios. Falta y es una gran necesidad, que las multas puedan ser pagadas por los trámites en línea. Es un atraso que, frente a la inclusión financiera, el Ministerio de Trabajo todavía exija que las multas se paguen en efectivo o con cheque y siempre en forma presencial en las oficinas.

6. Gracias por la participación.

7. En mi caso trabajé en Mtdeo y luego vine al interior, creo que trámites en línea nos ha acercado aún más entre los compañeros, ha facilitado el trabajo y se logra de una manera más tranquila, confiable y eficiente.

8. Tomar en cuenta las opiniones de la gente que trabaja frente al público o debe relacionarse con él.

9. La mayoría de las veces se piensa en el caso típico de Montevideo y la realidad del interior del país es un tanto diferente. A veces olvidan incluírlo en los proyectos y se pierde una perspectiva fundamental para la inclusión.

10. bueno el cuestionario para seguir avanzando en el trámite en línea

11. Los trámites en líneas fue una gran solución para acelerar y controlar las distintas solicitudes de diferentes temáticas. Beneficio a los usuarios del MTSS.

12. Que se siga avanzando en nuevos proyectos para obtener nuevos resultados.

13. Se debería hacer hincapié en que los equipos informáticos sean todos 100% compatibles, ej: que todas la impresoras respondan en un ciento por ciento al resto del equipamiento, a la misma configuración.

14. Deseo mi colaboración ayude en esta nueva etapa que estàs realizando.

15. Tengo casi 39 años en el MTSS y estos últimos años han sido muy intensos en cuanto a cambios, sobre todo en lo que a tecnología se refiere. Me encantó haber transitado por esta etapa.-

16. Si bien Trámites en línea es beneficioso para los funcionarios, no lo es tanto para el ciudadano porque no todos tienen acceso a Internet ni a una computadora

17. Buenos días: El titulo de esta encuesta es "Estudio impacto Programa Trámites en Línea", y hacen preguntas generales referidas al bienestar laboral, para terminar con preguntas a este tipo de tramites, no me queda muy claro el objetivo de la misma. En mi caso, no me siento identificada con esta encuesta porque trabajo en la parte contable-financiera de esta institución, con el SIIF Y GRP. De todas formas respondí tratando de exponer mi parecer sobre ciertos temas. Creo que a esta institución le falta buena comunicación en varios sectores de la misma, para empezar cuando yo ingrese hace

algunos años acá, no me sentí bien capacitada e informada sobre como se manejan acá las cosas. Tampoco me quedaba muy claro que se esperaba de mi, y siento que no hay criterios claros de evaluación de los funcionarios, debido a que tampoco esta claro que se espera de ellos. Si se plantearan metas trimestrales y anuales, trabajo en equipo con un fin social y de servidor publico, con una buena compensación por resultados y no por calentar una silla, seria más motivador. Donde se valore también al funcionario publico que hace años que esta y sabe de muchos cosas y no se le pague el mismo sueldo del que recién entra y no sabe mucho. Que se supervise a los funcionarios que ganan buenas compensaciones, si realmente las siguen mereciendo o están desmotivados y hacen lo mínimo. Habiendo otros que se pasan laburando y sacando el trabajo que otros no hacen. Espero que mi opinión sirva. Saludos cordiales.

18. Hay que seguir trabajando. Gracias

19. Entiendo que desde el inicio con AGESIC se colocó el primer granito de arena para lo que luego terminó siendo un desarrollo integral del ecosistema de gobierno digital. Se ha construido desde el back-office los cimientos para la digitalización de los servicios públicos y también privados, donde también se integran a los ciudadanos. Por un crecimiento sólido, sostenible y coherente del gobierno digital. Aunque todavía falta algún trámite a nivel de MTSS que se transforme en 100% en línea, el avance general ha sido notorio y de gran utilidad para estos tiempos de pandemia.

20. Hay usuarios que no se acostumbran al uso de la tecnología, pero la mayoría a aceptado muy bien los servicios en linea.

21. Creo necesario aceitar el tramite de clausura en línea en cuanto se toma por un funcionario y luego no lo puede tomar otro para finalizar la clausura.

22. En cuanto a la comodidad de trabajo , no es buena porque el local es muy chico y cuando no era problema de pandemia se le quito la privacidad al público, la gente habla y retumba todo y se es difícil en ocasiones escuchar bien en un espacio de 6 x 4 esta el publico y los que esperan para la audiencia de conciliación y pidiendo permiso para pasar para ir al armario y a la sala del profesional por algún motivo .- En cuanto a los trámites en lineas el proyecto es bueno pero mucha gente no sabe y termina pagando a un gestor eje: para hacer una clausura que son 5 minutos y le cobran 250 pesos .-

23. Pienso que todos estos sistemas son muy útiles y que seguir avanzando en ellos es importante lo que si pienso faltan RRHH para llevarlos adelante y que los mismos sean capacitados adecuamente y todo el interior del pais de igual forma que "todo el personal tenga acceso a dicha capacitación" y no parte de ellos.

24. muy interesante el estudio ojala deje insumos también para ser aplicados en el MTSS. Saludos

GLOSARIO

MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
DGS	Dirección General de Secretaría
CAC	Centro de Atención Ciudadana
DINACOIN	Dirección Nacional de Coordinación del Interior
AGESIC	Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento
DINATRA	Dirección Nacional de Trabajo
IGTSS	Inspección General de Trabajo y Seguridad Social
DINAE	Dirección Nacional de Empleo
DINASS	Dirección Nacional de Seguridad Social
LGTBI	Lesbianas, Gays, Transgénero, Bisexuales e Itersex