



“Análisis del Rol de Encargados de Unidad de las áreas programáticas de la Dirección Nacional de JUNAEB”

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

Alumno: Nathalie Soto Tapia

Profesor Guía: Matias Sanfuentes Astaburuaga

Santiago, Septiembre 2018

INDICE

1.- Introducción	3
2.- Planteamiento del problema	9
3.- Objetivos de la investigación	12
4.- Marco Teórico	15
5.- Metodología	32
6- Descripción de la recolección y análisis de los datos.	34
7- Presentación y análisis de los resultados	36
8.- Conclusiones	61
9.- Fuentes consultadas	65
10.-Anexos	66

1.- INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes Generales de la Institución y su contexto

La Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB) es un servicio público creado a través de la Ley N°15.720 del año 1964, con supervigilancia del Ministerio de Educación, la cual tiene a su cargo la aplicación de medidas coordinadas de asistencia social y económica a los escolares, conducente a hacer efectiva la igualdad de oportunidades ante la educación.

En su **Misión** se declara **“Favorecer la mantención y éxito en el sistema educacional de niñas, niños y jóvenes en condición de desventaja social, económica, psicológica y/o biológica, entregando para ello productos y servicios integrales de calidad, que contribuyan a hacer efectiva la igualdad de oportunidades, el desarrollo humano y la movilidad social”**.

Estructuralmente se organiza en una Dirección Nacional, donde se encuentran los cuatro programas institucionales, como lo son: el Programa de Alimentación Escolar, el Programa de Salud Escolar, el Programa de Becas y Residencia Estudiantil y el Programa de Tic's y Tarjeta Nacional Estudiantil, por otra parte las áreas de apoyo o soporte institucional: Administración y Finanzas, Gestión y Desarrollo de Personas, Compras y Licitaciones, Informática, Jurídica, Auditoría Interna, Comunicaciones y Planificación, Control de Gestión y Estudios. En cada región del país existe una Dirección Regional cuyo propósito es operacionalizar la entrega de los servicios y/o productos de los cuatro programas institucionales. Existen algunas regiones, que por su dispersión geográfica, además cuentan con Delegaciones Provinciales.

Presupuesto año 2018

Programas	Presupuesto (Miles de \$)
JUNAEB (Programas de Alimentación Estudiantil)	651.974.907
Programas de Salud Escolar	31.369.346
Programas de Becas y Asistencialidad Estudiantil	367.212.888
Total Presupuesto 2018	1.050.557.141

Fuente: DIPRES 2018

Dotación 2018

Calidad Contractual	Total
Planta y Contrata	851
Honorarios a Suma Alzada	140
Total dotación 2018	991

Fuente: DIPRES 2018

En el año 2015 se reformularon los **Objetivos Estratégicos** de JUNAEB, los cuales guiarán el trabajo a desarrollar por la institución durante los años 2015-2018:

1. Asegurar la disponibilidad del servicio de alimentación escolar en establecimientos educacionales subvencionados por el Ministerio de Educación, para todos los estudiantes provenientes de las familias con bajos ingresos económicos según metodología de focalización del Ministerio de Desarrollo Social.
2. Contribuir a la reducción de la desigualdad en la población estudiantil del sistema educativo, a través de la entrega de bienes y servicios, que faciliten el acceso y mantención de las y los estudiantes que cumplan con los requisitos establecidos de cada uno de ellos.
3. Contribuir a la inclusión de la población estudiantil en situación de discapacidad, en todos los niveles educacionales, de establecimientos subvencionados por el Ministerio de Educación, a través de los programas administrados por JUNAEB.
4. Fortalecer la red de apoyo y la coordinación con otras entidades público/privada de los programas institucionales, mediante la colaboración mutua, la creación de espacios de participación, capacitación, comunicación, entre otros.
5. Asistir a las y los estudiantes afectados por catástrofes a través de la entrega de bienes, servicios y/o beneficios de JUNAEB disponibles para ello con la finalidad de reducir el impacto sufrido.
6. Retroalimentar a los distintos organismos del Estado respecto los resultados de la medición de la condición de vulnerabilidad de los alumnos del Sistema educacional, con el objetivo de contribuir a la planificación y diseño de Políticas Públicas y construir una base de información que permita el seguimiento de la Trayectoria Educacional de los estudiantes en Chile.

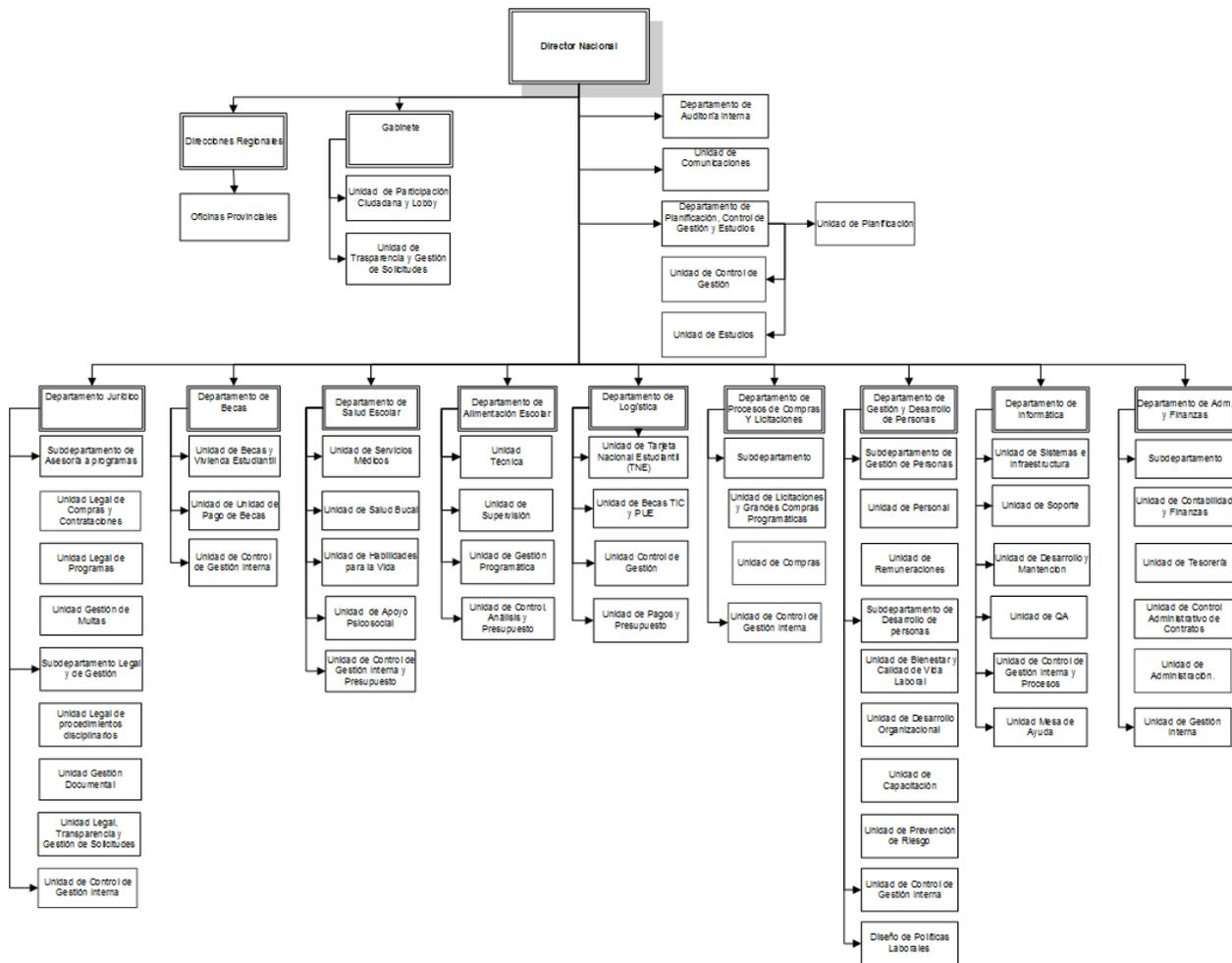
7. Fortalecer los procesos de control a través de la supervisión y monitoreo permanente de los beneficios, servicios y programas proporcionados por JUNAEB.

8. Diseñar, desarrollar e implementar un Programa de Fortalecimiento y Modernización Institucional a modo de responder adecuadamente a las exigencias del entorno dinámico en que se desarrolla el que hacer de JUNAEB y que aporte a la disminuir los riesgos en la gestión.

Como **valores institucionales**, se declara:

- Compromiso
- Probidad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Respeto
- Solidaridad
- Empatía

Organigrama JUNAEB



Contexto.

En el año 2016, entre junio y octubre, se llevó a cabo un proceso de Planificación Participativa “Todos Somos JUNAEB”, donde participaron todos los trabajadores a nivel nacional, por área de responsabilidad. El resultado de este trabajo se materializó en metas por área y ejes de carácter institucional; Plan de Fortalecimiento y Modernización para la Gestión Institucional, Plan Marzo, Plan Contra la Obesidad Infantil y Plan Inclusión

Plan de Fortalecimiento y Modernización para la Gestión Institucional

Hacer de Junaeb una institución más moderna al servicio de la ciudadanía, con mayor tecnología para hacer más eficientes los procesos, con el recurso humano idóneo y empoderado para ejercer sus funciones. Entre los ámbitos que se destacan en este eje:

- Contar con una adecuada estructura funcionaria, con buenas condiciones laborales, que se reconozca el esfuerzo de los funcionarios e incentive a nuevas generaciones a incorporarse, junto con fortalecer las habilidades y competencias del personal de la institución.
- Contar con los soportes informáticos y desarrollo para administrar a gran escala y con eficiencia los servicios que provee la institución.
- Contar con procesos claros, trazables, auditables y que permitan a todos actuar dentro de los marcos normativos.
- Contar con infraestructura de calidad, ya que es el espacio diario en que se llevan a cabo las responsabilidades.

Plan Marzo

Este segundo eje estratégico, tiene relación a la entrega oportuna de los servicios y productos de JUNAEB a los estudiantes. Al ser la organización una institución que licita gran porcentaje de los beneficios que entrega, es necesaria la gestión oportuna de compras públicas para que los estudiantes cuenten a principio del año escolar con estos productos y servicios.

Plan Contra lo Obesidad Infantil

Corresponde a la política pública intersectorial cuyo propósito es disminuir la obesidad infantil en el primer ciclo, niños y niñas de 1° y 2° básico. JUNAEB es el creador de este proyecto a través de su programa “Contrapeso” y fomenta la disminución de la obesidad con la entrega de alimentación más saludable, hábitos alimenticios, recreos participativos y entre otras medidas.

Plan Inclusión

Eje estratégico cuyo propósito es instalar el tema de inclusión en todos los beneficios que entrega la institución y realizar discriminación positiva para estudiantes que se encuentren en este tipo de población.

Posteriormente el año 2017, se incluyó el eje de **Impecabilidad Administrativa**, el cual implica que todos los actos, procedimientos y procesos que lleva a cabo la institución cumplan con los requisitos legales y administrativos, de manera de evitar posibles sanciones por parte de la Contraloría General de la República.

2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A partir de lo declarado por la institución en sus cinco ejes estratégicos y destacando el eje de “Fortalecimiento y Modernización”, se genera un espacio interesante de abordar en cuanto a las temáticas de gestión de personas, por cuanto se explicita la necesidad de *“Contar con una adecuada estructura funcionaria, con buenas condiciones laborales, que se reconozca el esfuerzo de los funcionarios e incentive a nuevas generaciones a incorporarse, junto con fortalecer las habilidades y competencias del personal de la institución.”*

Desde mi rol como investigadora y a cargo de la Unidad de Desarrollo Organizacional del Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas de Junaeb, me cuestiono como contribuir a la tarea primaria de la organización, desde mi rol. En este sentido reflexionó respecto a la gestión que realizan las personas que ejercen el cargo de Encargado de Unidad en las áreas programáticas de la institución. Ya que estos cargos corresponden al 3° nivel jerárquico de la institución, y son claves en el diseño y ejecución de los programas, con el fin de garantizar la entrega oportuna y de calidad a los beneficiados. Estos cargos, son desempeñados en su mayoría por personas que han tenido una trayectoria como profesional dentro de la institución y que han sido promovidos a este cargo por sus conocimientos, el 72% de las personas que desempeña este cargo han accedido de esta forma al cargo sin pasar por un proceso de selección, su experiencia promedio en el cargo es de 6 años y su rotación es de un 18%, en los últimos 12 meses, ellos representan la continuidad de la organización. Ya que por el contrario, los jefes de estos cargos, correspondiente al 2° nivel jerárquico de la institución, tienen una rotación altísima, porque son cargos de exclusiva confianza de la autoridad máxima del Servicio y su permanencia promedio en el cargo es de 2 años y en periodo de cambio de gobierno la rotación puede llegar hasta el 90% de las personas que ocupan esta función.

Por otra parte la Política de Gestión de Personas del año 2015, indica *“JUNAEB reconoce en los directivos y jefaturas un rol crucial en el cumplimiento de la misión institucional en tanto son quienes deben generar las condiciones adecuadas para que las personas a su cargo desarrollen y desplieguen el máximo potencial al servicio de los objetivos institucionales. Por lo tanto el liderazgo deberá ser un una competencia clave en las personas que desempeñan roles de conducción, lo que deberá verse reflejado en el ejercicio del cargo”*. Más adelante también señala *“Para que los directivos y jefaturas logren en forma óptima los desafíos*

inherentes a su rol de conducción de personas y equipos, JUNAEB impulsará distintas iniciativas o instancias que faciliten, clarifiquen y propicien el tipo de liderazgo que se espera que éstos desarrollen” (JUNAEB, 2015).

Luego en el marco del cumplimiento del Instructivo Presidencial N°1 de año 2015, sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, siendo uno de los compromisos la actualización o elaboración de la Política de Gestión de Personas, el Servicio Civil ha retroalimentado de la calidad de estas al sector de educación, en donde de los 10 componentes obligatorios, como los son: Reclutamiento y Selección- Inducción- Capacitación- Gestión del Desempeño- Desarrollo de Personas- Calidad de Vida Laboral- Ambientes Laborales- Rol de Jefaturas- Relaciones Laborales-Egreso , el tema del Rol de Jefaturas es el que se encuentra menos desarrollado a nivel de políticas de gestión de personas y procedimiento o programas (Servicio Civil, 2017). Es por ello que a través del segundo paquete normativo del 2017, el Servicio Civil ha normado una serie de acciones vinculadas al rol de jefaturas y dirección de equipos que las instituciones públicas deben de cumplir.

Es por ello que se requiere investigar y describir el sistema en el cual están insertas estas personas, y desde ese análisis poder intervenir organizacionalmente. Es por esto que se utilizará la investigación-acción, como estrategia de investigación.

Para alcanzar los objetivos trazados, considerando lo descrito respecto a la sostenibilidad y continuidad de las medidas impulsadas por la Dirección, se hace necesario definir cuál es el rol dado por la organización, de acuerdo con la cultura, misión y objetivos estratégicos. También resulta clave identificar aquellas competencias necesarias para el desempeño de la persona en el rol, y que esto sea utilizado como insumo para futuros programas de formación y alinearlos con otros subsistemas de Gestión de Personas con el fin de que las personas que ejercen el cargo lo puedan desempeñar exitosamente.

Por lo tanto el proceso o subsistema de gestión de personas en el cual se enmarca el proyecto de grado, es el de Capacitación y Desarrollo Organizacional.

Preguntas de Investigación:

1. ¿Cómo es el sistema sociotécnico del cargo Encargado Unidad de las áreas programáticas de la Dirección Nacional de JUNAEB?
2. ¿Cuáles son las principales construcciones mentales de las personas que se desempeñan en el cargo Encargado Unidad de las áreas programáticas de la Dirección Nacional de JUNAEB?
3. ¿Cuáles son las competencias laborales necesarias para el correcto desempeño de las personas que ejercen el cargo de Encargado Unidad de las áreas programáticas de la Dirección Nacional de JUNAEB?
4. ¿Qué estrategias son necesarias para que el rol tomado se alinee al rol dado, de las personas que ejercen el cargo de Encargado Unidad de las áreas programáticas de la Dirección Nacional de JUNAEB.?

3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Realizar un análisis del rol organizacional del cargo Encargado Unidad de las áreas programáticas de la Dirección Nacional de JUNAEB.

Objetivos Específicos:

1. Investigar y describir el sistema sociotécnico del cargo Encargado Unidad de las áreas programáticas de la Dirección Nacional de JUNAEB.
2. Identificar las principales construcciones mentales de las personas que se desempeñan en el cargo Encargado Unidad de las áreas programáticas de la Dirección Nacional de JUNAEB.
3. Identificar las competencias laborales necesarias para el correcto desempeño de las personas que ejercen el cargo de Encargado Unidad de las áreas programáticas de la Dirección Nacional de JUNAEB.
4. Proponer estrategias para alinear el rol tomado con el rol dado, de las personas que ejercen el cargo de Encargado Unidad de las áreas programáticas de la Dirección Nacional de JUNAEB.

Implicancias del proyecto:

La investigación es viable en cuanto a la colaboración necesaria de actores claves para la investigación, como lo es: Director Nacional de JUNAEB, Jefe Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas, Jefes de Departamento de las distintas áreas programáticas, Encargados de Unidad, Funcionarios/as.

Tendrá un enfoque de carácter inductivo (Anderson, 2013) ya que en primer lugar no existe una investigación previa que dé respuesta a las interrogantes planteadas, por lo que deberé explorar en un contexto distinto a lo ya conocido, y todo lo que se levante de la investigación será desde la práctica.

Tal como lo indica Anderson, V. (2013) “es necesario reflexionar respecto a algunos factores que influirán en el tipo de método a utilizar en la investigación”.

- Escala de Tiempo: se desarrollará durante agosto 2017 y mayo 2018.

- Recursos: se cuenta con acceso a la información y datos que maneja el Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas y la posibilidad de generar encuentros individuales y grupales, lo que resulta viable para desarrollar la investigación.
- Cuestiones de acceso y permiso; en este caso se cuenta con la autorización de la jefatura del Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas para realizar la investigación, porque a su vez son temáticas que gestiona el área que lidero (Unidad de Desarrollo Organizacional).

Por otra parte, considerando que la estrategia de investigación, es de investigación-acción, el rol que puedo desempeñar como investigadora es clave para el correcto desarrollo de la investigación. Es por ello que es importante tener presente “el primer contacto entre el investigador y el/los sujetos que serán parte del estudio, ya que muchas veces el éxito de la investigación depende de esa primera aproximación. Ese acercamiento hace que si bien debe ser aceptado, también, tiene que quedar claro que su presencia es temporal o circunstancial. El primer rol que asume el investigador es el técnico, es quien diseña y planifica la investigación – es externo al trabajo de campo-; este aspecto es común tanto a la investigación cuantitativa como a la cualitativa. Una vez en el trabajo de campo, el investigador tendrá un papel más activo o más pasivo según lo demande la propia estrategia investigativa, trabajará solo o con colaboradores, con participantes en forma individual o grupal. Puede ser un mero observador o un participante con la especificidad que le da su formación y de acuerdo al contexto en que se encuentra. Su rol tiene una peculiaridad tal que -sin sacrificar su inserción- implica una distancia que le permita una reflexión crítica sobre la experiencia” (Schettini P. & Cortazzo I. en Análisis de datos cualitativos en la investigación social, 1990).

En cada área programática se encuentra el cargo de Encargado de Unidad, el cual debe gestionar el programa o proceso bajo su responsabilidad, a continuación, se detallan las especificidades existentes en cada área.

Programa de Alimentación Escolar:

- Encargado/a Unidad Gestión Programática
- Encargado/a Unidad Técnica
- Encargado/a Unidad de Supervisión

Programa de Salud Escolar:

- Encargado/a Unidad de Servicios Médicos
- Encargado/a Unidad de Salud Bucal
- Encargado/a Unidad de Habilidades para la Vida
- Encargado/a Unidad de Apoyo Psicosocial

Programa de Becas y Residencia Estudiantil:

- Encargado/a Unidad de Becas
- Encargado/a Unidad de Pago de Becas

Programa de Tic's y Tarjeta Nacional Estudiantil:

- Encargado/a Unidad Tarjeta Nacional Estudiantil
- Encargado/a Unidad Programa Yo Elijo Mi PC y Útiles Escolares

4.- MARCO TEÓRICO

Socioanálisis, Tarea Primaria y Sistema Sociotécnicos

El área de estudio del presente proyecto, se enmarca en gran medida en el socioanálisis, debido a que este método de investigación se utilizará para la recolección y análisis de los datos. Es por ello que es importante señalar que el socioanálisis es una disciplina en ciencias sociales que se enfoca en “el impacto de lo social en los individuos y en sus mundos internos” (Acuña & Sanfuentes, 2013).

También el socioanálisis se encuentra en la confluencia de algunas disciplinas, teorías y enfoques relativos al aprendizaje experiencial: psicoanálisis, relaciones de grupos, sistemas sociales, sueños sociales y comportamiento organizacional (Bain, 1999).

Eric Miller integra la teoría de sistemas con el psicoanálisis para el estudio de las organizaciones, en este ámbito el modelo aborda lo psicodinámico en sistemas sociotécnicos. El tema central en este modelo es examinar la tarea básica de la organización, en qué medida está definida con claridad y en sintonía con el ambiente, guardando coherencia con recursos, estructura y roles. Lo psicodinámico nos hace entender como en ocasiones, de manera inconsciente, el comportamiento de individuos y grupos subvierte la tarea básica de la organización. Aquella actividad que da sentido y legitima su existencia se trastoca inadvertidamente dando lugar a funciones que distancian de su quehacer central. La organización en sí, su cultura, estructura y roles suelen servir de mecanismos sociales de protección frente a la ansiedad, que inevitablemente está presente en las tareas que deben de encarar. Individuos y grupos incurren con frecuencia en el uso de defensas primitivas de ansiedad-represión, negación, escisión, proyección-, dando lugar así al distanciamiento entre el comportamiento que ocurre en la organización con lo que es su tarea básica.

El modelo requiere de un diseño coherente del sistema, de las actividades productivas y de apoyo, el cual considera establecer fronteras que delimiten los cometidos de grupo y subgrupo según criterios técnicos, territoriales y temporales.

Lo psicodinámico ayuda a entender los procesos inconscientes que acompañan las relaciones en grupos, y a las relaciones entre grupos, es decir en qué medida en esas

relaciones dominan dinámicas de colaboración o por el contrario están motivados por fuerzas irracionales donde puede ocurrir una colusión colectiva que subvierte y boicotea el cumplimiento de la tarea de la organización. Se destaca la observación de la dimensión política en los grupos y su influencia en las dinámicas, en qué grado las tareas que deben desempeñar los individuos dan pie al uso y desarrollo de capacidades humanas o son fuente de alineación (Miller, 2011).

Respecto a la teoría de sistema, Lewin desarrollo el concepto de frontera. La existencia y sobrevivencia de cualquier sistema humano depende del intercambio continuo con su medio ambiente, sea de materiales, personas, información, ideas, valores o fantasías. La frontera a través de la cual estos commodities fluyen hacia dentro y hacia fuera, separan cualquier sistema dado su ambiente y, a su vez, lo conectan con su ambiente, marca una discontinuidad entre la tarea de un sistema particular y las tareas de los sistemas relacionados, con los cuales interactúa. Dado que estas relaciones nunca son estables ni estáticas, y que el comportamiento y la identidad del sistema están sujetos a permanentes renegociaciones y redefinición, la frontera del sistema es mejor concebida como una región y no como una línea. Es en ese ámbito donde se encuentran aquellos roles y actividades que están a cargo de la mediación de las relaciones entre lo de adentro y lo de afuera. En organizaciones y grupos, esta es la función del liderazgo; en los individuos es la función del yo. El liderazgo ejercido en esta región puede proteger al subsistema interno de la disrupción de demandas externas fluctuantes e inconsistente; pero también de promover esos cambios internos que permiten que el sistema sea adaptativo y proactivo, en relación a su ambiente.

El sistema abierto en conjunto con la noción de tarea primaria, postula Rice, que un sistema humano orientado a propósito tiene una tarea primaria en cualquier momento dado, en el sentido de la tarea que debe llevar a cabo para sobrevivir. Las fronteras, entre los conjuntos de actividades, definen los sistemas de tareas, en torno a los cuales las fronteras organizacionales potencialmente pueden ser dibujadas. El recurso humano de las empresas, cumplen roles a través de los cuales contribuyen con las actividades requeridas para la tarea de la organización (Miller, 2011).

La organización ha sido un constructo muy significativo en la vida de la mayoría de quienes han sido empleados. Les brinda identidad y proporciona un significado; a menudo ha sido vivida como una familia sustituta; sus estructuras y cultura han brindado un medio a través

del cual expresar emociones muy primitivas y los ha defendido contra la ansiedad (Jaques, 1995; Menzies, 1960). Lo que la tarea de la empresa requiere de las personas es esencialmente sus actividades, su roles. Son los roles los cuales deben estar dentro de las fronteras de la empresa, no las personas que lo llevan a cabo (Miller, 2011).

El sistema sociotécnico parte de la necesidad de encontrar la calidad en el diseño de la organización, en virtud del cual se podría alcanzar la optimización conjunta de las necesidades tecnológicas y las demandas de la tarea, por una parte y las necesidades humanas. Para llegar a ese logro se diseñaron e implementaron diversas formas de grupos de trabajo semiautónomos en una amplia gama de ambientes (Rice 1958, 1963; Emery 1968; Miller 1975). Una empresa requiere tres tipos de organización. Primero, necesita una organización para el sistema de tareas propiamente tal. Segundo, requiere una organización para el “sistema sensible”, según lo denominamos, en virtud del cual se satisfacen las necesidades humanas de afiliación e identidad. En tercer término, demanda una organización que regule las relaciones entre el sistema de tareas- el sistema de cometidos del trabajo- y el sistema sensible. Las fronteras de los sistemas de tarea y sensible podrían coincidir como el caso de los grupos semiautónomos; pero en la mayoría de los casos tiene que tratarse por separado. En conclusión la empresa requiere proveer un ambiente contenedor suficientemente bueno al menos para que las personas realicen las tareas que de ellas se espera (Miller, 2011)

Tarea primaria en organizaciones públicas

Se debe entender por organismo público toda institución donde su funcionamiento depende de dineros estatales.

Las organizaciones de la esfera pública a diferencia del ámbito privado, realizan una serie de funciones que los vinculan directamente a la vida ética y emocional de los ciudadanos. Esto se suma a su complejidad como instituciones morales únicas donde las cuestiones de eficacia técnica pueden integrarse con preguntas de valor como ¿Qué funciona?

Se deduce que para trabajar como un gerente, consultor o agente de cambio en tales organizaciones se necesitan herramientas y capacidades que pueden enfrentar el desafío de esta complejidad.

Una de las funciones de las organizaciones públicas a veces es asumir tareas imposibles, contrariamente a la creencia de que la tarea principal es lo que debe realizar la organización para sobrevivir, si se sigue con la lógica de la "tarea imposible" se puede entrever que está en la naturaleza de algunos organismos públicos al fallar, de hecho es necesario que ellos fallen si los gobiernos y los ciudadanos han de sostener su propio sentido de la seguridad interior.

Para las organizaciones públicas la búsqueda de la tarea principal de la organización es engañosa e infructuosa. Tales organizaciones tienen múltiples tareas que a menudo están en contradicción; por lo que sin duda se ven acosados por el conflicto de las nociones de lo que deberían estar haciendo y que los logros relacionados a la tarea los lleven necesariamente a la supervivencia, para algunas organizaciones, paradójicamente, es importante que fracasen con el fin de mantener su legitimidad impugnada respondiendo a conflictos sociales no resueltos. (Hoggett, 2006)

El Rol de Jefatura en el Estado

Uno de los temas menos desarrollados dentro de la administración pública que tiene relación a la gestión de personas, es el rol de las jefaturas, es por ello que el Servicio Civil, en su nueva misión de ser órgano rector dentro de Estado, ha normado una serie de acciones vinculadas al rol de jefaturas y dirección de equipos que las instituciones públicas deben de cumplir:

- a) Los Servicios Públicos deberán definir para sus jefaturas, según orientaciones y definiciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil, los valores y principios que deben guiar su desempeño, las competencias habilitantes para una ejecución exitosa de su cargo y los resultados que se espera que éstos alcancen, los cuales deben buscar la eficacia y eficiencia, con una gestión transparente y participativa, con un estricto apego al cumplimiento de la legalidad, la probidad y la ética en la gestión pública.
- b) Quienes desempeñan funciones de jefatura, deberán tener una especial responsabilidad con los equipos de trabajo que dirigen, realizando su gestión a través de estilos y prácticas motivadoras, participativas y que contribuyan a la formación de los

funcionarios, como asimismo, desarrollar liderazgos positivos y responsables de ambientes laborales sanos, promoviendo buenas prácticas laborales con respeto a la dignidad de las personas. Las jefaturas deben gestionar el desempeño de los funcionarios y realizar retroalimentación presencial y periódica, sobre la base de juicios fundados, identificando aciertos y errores, fortalezas y áreas de mejoras, desafíos y proyecciones respecto a resultados, comportamientos o ambos.

- c) Las jefaturas deberán colaborar con sus superiores jerárquicos en el logro de los objetivos institucionales, con impecabilidad en el trabajo propio, de quienes dirige y con quienes comparte, con convencimiento y compromiso de ser un servidor público. Además, deberá ser un gestor que planifique, organice, dirija, ejecute y evalúe; propiciando una debida coordinación en los distintos ámbitos que se requieran y velando por el eficiente cuidado de los recursos públicos que se pongan a su disposición.
- d) Los Servicios Públicos, deberán incorporar en todos los perfiles de cargos de sus jefaturas, junto a los requisitos legales del cargo, los valores, principios, conocimientos, habilidades y aptitudes, que permitan el logro de los resultados esperados y el cumplimiento del estilo de jefatura definido por la institución. La Dirección Nacional del Servicio Civil entregará orientaciones generales para la elaboración de perfiles de jefaturas.
- e) Los Servicios Públicos, deberán incorporar en sus programas de inducción, contenidos específicos y diferenciados para sus jefaturas, relacionados con la entrega de información relevante y estratégica del sector y del Servicio al que pertenecen, alineamiento al rol de jefatura definida por la institución, información del entorno en el cual deben desempeñarse, y normas relativas a las Asociaciones de Funcionarios y las distintas instancias en las que éstas tienen presencia y/o participación en la gestión institucional; entre otros contenidos. Asimismo, la inducción deberá orientarse según la procedencia laboral de la jefatura, la que puede ser interna o externa a la institución y a la Administración del Estado.
- f) Los Servicios Públicos, deberán incorporar en sus programas de formación y capacitación, contenidos específicos y diferenciados para sus jefaturas que permitan el

fortalecimiento de habilidades directivas, de modo de generar una adecuada gestión de personas y potenciar competencias y herramientas para el ejercicio del rol de liderazgo. Para este fin, la Dirección Nacional del Servicio Civil brindará la asesoría que las instituciones requieran en la materia.

- g) Los Servicios Públicos, deberán incorporar en sus respectivos Reglamentos Especiales de Calificaciones, factores y/o subfactores que permitan una evaluación diferenciada para sus jefaturas en materias relativas a liderazgo y gestión de equipos. (Servicio Civil, Segundo Grupo de Normas, Resolución N° 2, de 2017, artículos del 21 al 27)

Rol

Para el propósito de esta investigación es importante esclarecer el término de “rol” desde la visión socioanalítica. Se entiende que el rol es una idea en la mente que la persona forja en su inserción y participación en el sistema laboral al que pertenece. El rol como tal no es un elemento que exista en la realidad externa y que se pueda otorgar, sino más bien es un constructo mental que la persona forma a partir de las relaciones que establece con otros individuos y grupos que integran el sistema en el que participan. Este constructo se plasma en la comprensión que la persona hace de la tarea primaria de la organización, del conocimiento que posee de las expectativas que otros poseen, y del entendimiento de la cultura y de las contingencias que envuelven al sistema. A partir de este constructo mental, la persona deriva comportamientos que permiten que el rol pueda ser observado. Vale decir, el rol se vuelve manifiesto a través de comportamientos que se desarrollan en un proceso donde la persona ha tenido un protagonismo central en su génesis e implementación (Bruce, 2000).

Se puede pensar, entonces, el rol como la forma en que la persona trabaja dentro de su rol y que incluye lo siguiente:

- a) Deberes, actividades, metas y funciones asignados específicamente que son necesarios para la consecución de algún esfuerzo común en un grupo o equipo de la organización;
- b) Una parte, pieza o porción en la misión y sistema de tareas general presente en una organización;
- c) Una función inconsciente, asignada o asumida en el sistema tácito de irracionalidades o impresiones respecto de la misión y sistema de tareas general de la organización; y

d) Cómo los individuos entienden y trabajan con el rol como dado y tomado, dentro de los sistemas de tareas e impresiones de la organización.

Se debe considerar el papel que la organización espera que la gente represente, las culturas organizacionales que forman la conducta, las diversas relaciones e interacciones con otros dentro de la organización, y la función particular que se “necesita” en el sistema. Adicionalmente, debemos ayudar a aquellos que poseen roles a pensar acerca de cómo y con qué están contribuyendo a la definición y desempeño del rol (Krantz & Maltz, 2009)

Rol dado y Rol tomado

Cuando se habla del “Rol” se debe entender que existen dos características que este posee, el rol es autorizado y el rol es experimentado; rol como tomado y rol como dado.

La visión y construcción del rol internalizada y luego ejercida por la persona, como éste es concebido e interpretado subjetivamente, constituye el **rol como tomado**. Quienes influyen el rol –aquellos para y con los cuales trabaja quien posee el rol – definen el **rol del individuo como dado**. Los aspectos tomados y dados del rol generan su autorización, sea mediante el proceso formal en el que una organización asigna al individuo, y por tanto lo hace responsable de, resultados específicos, o a través de los mecanismos de “autoautorización” mediante los cuales los individuos asumen sus responsabilidades y hacen el trabajo. Es en esta frontera entre la visión del rol de la organización y la ejecución derivada internamente en que ocurren los dilemas de rol.

Al considerar a la persona como parte de un sistema, en la definición del rol se distinguen dos dimensiones, **el rol psicológico y el rol sociológico**. Esto porque según lo mencionado anteriormente, los roles no son vistos como tales, sino que lo único que otros pueden ver es la conducta, y deducen si es o no apropiada según sus propias expectativas del sistema/institución. La persona que descubre el rol puede encontrarlo en la forma de un entendimiento, cuando el sistema se vuelve definido con sus fronteras y objetivos. Luego la persona quiere actuar en función de los objetivos y puede comprender lo que es necesario para disciplinarse y lograrlos.

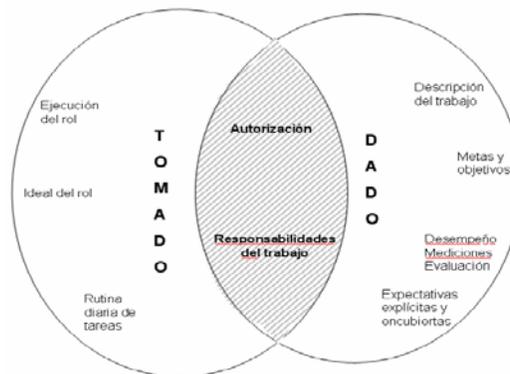
Se denomina rol psicológico, al rol internalizado por la persona, desarrollado, disciplinado, adaptado y reactivo a los contextos internos y externos a medida que los

interpreta. Este expresa el deseo de la persona, el que influyen en sus responsabilidades, dándole la energía emocional que puede invertir en el trabajo del sistema.

El rol sociológico, tiene relación con aquellos que experimentan el comportamiento de la persona, como colegas, subordinados o jefes. Además que la experiencia positiva de sentirse apoyado en su visión de lo que hacen, la persona también experimenta el posible shock de darse cuenta de que otros expresan opiniones críticas y despectivas acerca de su conducta. Esto puede presionar para ajustar su expectativa sociológica, sentir ansiedad, y rehusar a correr riesgos. (Reed B. & Bazalgette J. 2006).

Las organizaciones deben considerar la alineación entre los aspectos tomados y dados del rol y la forma en que estos aspectos afectan el funcionamiento en el rol y causan dilemas de roles y problemas organizacionales. Cuando se ven enfrentados a las consecuencias de esta desalineación, los gerentes suelen asumir que alguien se está resistiendo a trabajar, posee alguna falta de habilidad o competencia, tiene otros objetivos o “agenda”, o que un problema de actitud o de conducta es la causa, cuando en realidad las fuentes de la disfuncionalidad son sistémicas en lugar de personales.

Figura 1: Rol como “tomado y rol como “dado”



La figura 1 expresa la relación entre “rol como tomado” y “rol como dado”. El área sombreada representa el grado en el cual –el rol como dado- está alineado con la construcción del individuo del mismo rol, el rol como tomado. El nivel de superposición es el grado en el cual el rol es ejercido y esperado dentro de la organización. Es importante observar que uno puede también estar asumiendo su rol como resultado de alguna dinámica subyacente dentro del sistema que permanece inconsciente, no establecido, y esencialmente desconocido para

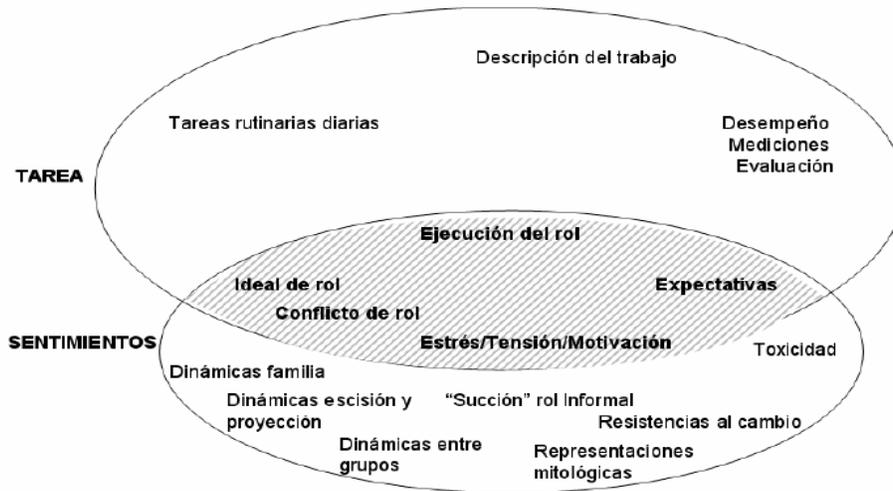
quienes poseen el rol y quienes lo influncian. Estos aspectos del rol afectan y complican la forma en la que uno se involucra en los aspectos tomados y dados del rol.

Además de la forma en que los roles laborales son tomados y dados, como el trabajo es derivado y motivado- la expresión de los “sistemas de tareas y sensible” (Miller & Rice, 1967) dentro de la que el rol opera- es una segunda dimensión crucial. La distinción entre los aspectos de tareas y sensible del rol está asociada a la responsabilidad (como dada y tomada) y autorización (como dada y tomada) de la persona, como un área crítica dentro de las organizaciones.

El sistema de tareas comprende los aspectos del rol que pertenecen a las estructuras, procedimientos y tecnologías, los cuales existen independientemente de los individuos dentro de las organizaciones. El sistema de tareas que uno asume conscientemente es la parte más fácilmente reconocible del rol ya que las expectativas conscientes están incluidas, existe medida del desempeño (el rol como dado), y el individuo trabaja abiertamente el rol como tomado (éste también puede ser el rol por el cual la organización reconoce a un individuo como “responsable”). El grado en el cual uno está autorizado en estas tareas surge en el espacio formal entre tomado y dado.

El sistema sensible es el proceso social y humano dentro de la organización: los símbolos, significados, fuerzas grupales inconscientes y relevancia emocional experimentada, actitudes, creencias basadas en las necesidades, fantasías y patrones de identificación dentro de un rol y una organización (Miller & Rice, 1967). El aspecto de percepción del rol surge de las esperanzas y miedos que gobiernan las expectativas de las personas acerca de cómo serán tratados por otros y las creencias y actitudes en las cuales basan su código de conducta a partir de su historial de relaciones con otros, incluyendo cómo otros responden a su identificación con un grupo (por ejemplo, género, origen étnico, educación, identidad profesional; ver Walker, 1992). Una “ventana al rol” común hacia el funcionamiento sensible es aquella donde uno asume responsabilidades que no han sido establecidas o donde la responsabilidad puede encontrarse en otro lado, pero quien posee el rol la asume. Esta dinámica arbitraria y a menudo disruptiva del sistema sensible es dónde los aspectos improductivos de las políticas y dinámicas organizacionales ocurren. Es además un lugar en el cual se puede aprender mucho acerca de la estructura de la organización, la eficiencia de sus procesos, y la capacidad de cada individuo y grupo involucrado.

Figura 2: Sistema de tarea y sistema sensible

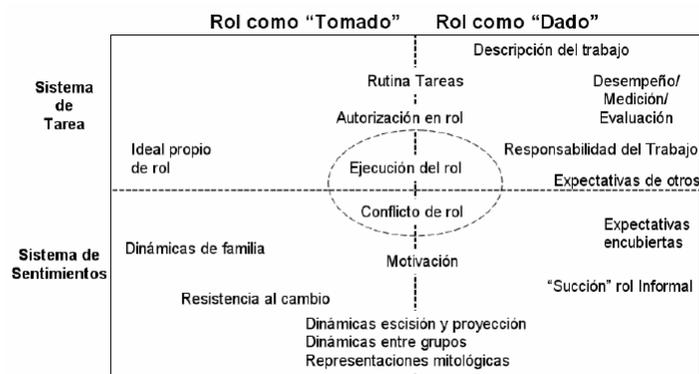


La figura 2 ilustra los sistemas de tarea sensible. El área sombreada denota el límite entre las expresiones formales e informales del trabajo en una organización. Es aquí donde se logra ver más fácilmente el desarrollo organizacional, incluyendo los procesos dinámicos de equipos, gestión del cambio organizacional, resistencia al cambio, y otras visiones sistémicas de cómo las tareas en el trabajo se negocian con las partes inconscientes y menos visibles de la organización.

La productividad en el rol está ligada a qué tan bien se comprende el sistema de tareas de un rol tanto en el espacio de lo tomado como en el de lo dado, y la capacidad de la organización para expresar y comprender su sistema sensible subyacente.

El marco resultante para entender el rol organizacional se muestra en la figura 3.

Figura 3: Rol Organizacional



El conflicto de rol, sin embargo, puede ser también el resultado de una falta de claridad acerca de las tareas dadas o puede representar las diferencias en las percepciones de ambos individuos acerca de su rol. Este marco aporta a un entendimiento que constituye la base para el método que estamos desarrollando para la consultoría del rol organizacional en el que se trabaja para aclarar y luego alinear los aspectos del rol derivados interna y externamente (Krantz & Maltz) en Acuña, E. y Sanfuentes, M (2016).

Dilemas del Rol: relación entre jefatura y subordinado

Considerando que el presente estudio es respecto del rol del encargados de unidad de las áreas programáticas de Junaeb, es interesante ilustrar lo que Krantz J. propone respecto de la relación entre superior y subordinado, a lo que denomina “pareja de gestión”.

La pareja de gestión está siempre presente en las organizaciones jerarquizadas y es fundamental para la efectividad de la organización. A través de este vínculo interpersonal primario se llevan a cabo la delegación del trabajo, la división del trabajo y la gestión de la accountability. Juntos, ambos miembros de la pareja de gestión deben lograr que se lleve a cabo un trabajo, pero ninguno de ellos puede controlar ese trabajo individualmente. Por lo tanto, cada uno debe confiar en el otro mientras debe lidiar con sus propios sentimientos de dependencia hacia el otro. El punto hasta el cual cada uno depende del otro y pueda ser defraudado por el otro a menudo es afectado por ansiedades profundamente arraigadas.

La pareja de gestión llega a tener una vida propia, repleta de fantasías compartidas, esperanzas y decepciones, un diálogo de colaboración, y patrones defensivos, en colusión. En un extremo de un continuo está la pareja productiva-creativa, evolucionando y estimulándose mutuamente. En el otro extremo está la relación rígidamente-estancada, a veces mutuamente castigadora, y caracterizada ya sea por excesivo conflicto, por un adormecimiento indiferente o por una dependencia debilitante.

La dimensión psicoanalítica proporciona un elemento fundamental. La vida de grupo resuena con algunos de los primeros y más inquietantes conflictos de sus miembros, incluidos aquellos que se han vuelto a despertar cuando las figuras de autoridad son equiparadas simbólicamente con los padres. Los subordinados a menudo reviven e intentan rehacer las experiencias emocionales que tuvieron con sus padres, cuando eran pequeños, con sus

superiores. A medida que estos y otros importantes sentimientos muy tempranos se reavivan, las ansiedades resultantes a menudo conducen a los miembros de la pareja a participar en maniobras psicológicas (defensivas) diseñadas para reducir los sentimientos dolorosos, maniobras que a menudo someten a la pareja a tener dificultades para trabajar juntos.

Las parejas de gestión trabajan e interactúan dentro del contexto del grupo y, por ende, se ven profundamente influenciadas por la dinámica del grupo. Una serie de dinámicas sistemáticas y a nivel de grupo puede ocasionar regresiones en manager y subordinados (Kernberg, 1988), dejando a los individuos que conforman la pareja de gestión aún más vulnerables a las fuerzas que deshabilitan. Individuos particulares, al ser miembros de grupos, son inducidos a asumir roles (Redl, 1963; Rioch, 1971) en nombre de todo el grupo. Así, cada pareja sostiene no solo su propia dinámica interna e interrelaciones sino que además debe llevar cierto grado de la carga emocional del grupo.

Por otra parte tanto los superiores y los subordinados tienen sus propios grupos de pares del mismo nivel, que la pareja de gestión reunió. Cada uno se envuelve con la perspectiva y orientaciones inconscientes de los grupos a los cuales pertenece e, igualmente cada uno refleja su grupo al otro. Inevitablemente, la relación intergrupala histórica entre las dos unidades representa la pareja será llevada a cabo dentro de su propia relación.

El vínculo irracional entre la pareja de gestión se ha formado por la estructura formal en la que está inmersa la pareja de gestión y por la pequeña parte de la estructura que se ha incorporado al interior de esta, la frontera de la autoridad y delegación entre ellos. La estructura puede ayudar a relacionar los vínculos irracionales de la pareja de gestión con el trabajo y así facilitarlo, o puede aumentar el problema potencial entre la pareja de gestión. Cuando la definición de roles es confusa, vaga o inadecuada para las tareas de la organización esto resulta en una regresión en el nivel del grupo al de culturas disfuncionales, anti tareas (Kernberg, 1988; Menzies, 1979; Hirschhorn, 1988). La definición del rol poco clara también crea conflictos significativos entre los miembros de la pareja de gestión: los individuos pueden fácilmente arrogarse autoridad a sí mismos, por un lado, o negar la responsabilidad, por el otro, resultando en fronteras internas distorsionadas. (Krantz J, 1993)

Análisis del rol organizacional

El Análisis del Rol Organizacional (ARO), corresponde a una de las metodologías contemporáneas para concientizar y actuar sobre la dinámica inconsciente en organizaciones. Originalmente fue desarrollada por Irwin Borwick (2006) en la década de 1970 en el curso de su trabajo en Shell, y poco después fue articulada en un conocido artículo de Bruce Reed (1976; cf. Reed y Bazalgette, 2006) y más recientemente en el libro *Coaching in Depth: The organisational Role Analysis Approach* (Coaching en profundidad: Enfoque del Análisis del Rol Organizacional) (Newton, Long y Silver, 2006). Este enfoque está basado en la idea que el rol es lo que conecta al individuo con el sistema y la forma en que uno asume un rol está influida- consciente e inconscientemente- tanto por la parte personal como de la organización (Acuña & Sanfuentes, 2013).

Por otra parte Acuña & Sanfuentes (2016) menciona que el desarrollo de este enfoque, que se ha llevado a cabo en los últimos cuarenta años, muestra que el ARO representa una forma de intervención organizacional que encaja perfectamente con los objetivos de lo que hoy genéricamente se conoce como coaching. Particularmente, el ARO es un método que se nutre del psicoanálisis y de la teoría de sistemas. Considera la participación de un consultor que colabora con el cliente tomando en consideración la amplia gama de ejercicio de roles en el contexto de sistemas organizacionales.

Lawrence, (1979) propone el enfoque administración de sí mismo en rol, el cual destaca la conciencia y capacidad del individuo para responder con autonomía y responsabilidad a sus cometidos, y simultáneamente tener en mente al sistema con sus necesidades y condiciones cambiantes.

Comúnmente, la noción tradicional del rol describe la posición que una persona ocupa dentro de una estructura organizacional, la que debe ser desempeñada según expectativas que otros individuos y grupos tienen respecto del cargo. Así el rol se define esencialmente en referencia a una dimensión externa, que es otorgada, y que materialmente se configura en una descripción de actividades que atiende a expectativas de otros significados. Esta noción también tiende a concebir el rol de manera estática, describiendo un conjunto de acciones más bien fijas y generalizables a un contexto amplio de respuestas. La concepción tradicional del rol omite el protagonismo que la persona tiene en la definición de las funciones a desempeñar, las

cuales exigen recurrir constantemente al uso de su juicio e iniciativa para llevarlas a cabo en un entorno cambiante (Sievers & Beumer, 2006; Bruce & Bazalgette; 2006).

Como se señaló anteriormente, el rol es una idea en la mente que la persona forja en su inserción y participación en el sistema laboral al que pertenece.

En primera instancia el rol tiene que ser buscado y encontrado. Para ello la persona necesita tener claridad de las características del sistema en el que participa, determinando cuáles son sus fronteras, tareas básicas y propósitos, para luego ser capaz de establecer de qué índole han de ser las contribuciones que corresponden realizar en el rol. Para tales efectos la persona necesita construir el rol, lo que implica entender el sistema, dimensionar su complejidad, las tareas y actividades que realiza, el tipo de colaboración que hay que entablar con otros individuos y grupos considerando valores, normas y creencias. Esto también remite a que la persona debe atender a los recursos propios, conocimientos, habilidades, emociones, motivaciones y actitudes que se utilizarán en el ejercicio del rol (Bruce, 200).

El ejercicio del rol es dinámico y envuelve un proceso de aprendizaje que ocurre según las experiencias que la persona va teniendo en el sistema.



La figura anterior ilustra el marco básico que se utiliza en el ARO para el trabajo de colaboración con el cliente. Lo primero es considerar que el rol comprende un área de confluencia entre la persona y el sistema al que pertenece, lo que supone indagar en esa intersección para entender y explicar los dilemas, desafíos y malestares que el cliente tiene en su participación en el rol. Se consideran dos perspectivas de análisis: la primera consiste en explorar el rol desde los aspectos idiosincrásicos de la persona, y la segunda es explorar el rol desde el ángulo del sistema. La exploración desde el vértice de la persona considera conocer sus percepciones, motivaciones, actitudes, sentimientos, valores, conocimientos y habilidades y

como estos se acoplan a las tareas y actividades del rol que hay que acometer. De especial importancia es el discernimiento de la idea de rol que la persona tiene en su mente. Por otro lado la exploración del sistema considera prestar atención a la tarea primaria, funciones, fronteras, estructura, roles y relaciones con personas, grupos y el sistema como totalidad. El resultado de esta indagación posibilita la emergencia de nuevos significados que traigan mayor claridad a la comprensión del rol desde la perspectiva de la persona y del sistema permitiendo al individuo comprender aspectos de sí mismo que afectan el desempeño en el rol, y además disponer de lucidez para observar necesidades y requerimientos del sistema que previamente no han sido considerados. Cuando el cliente consigue mayor claridad de las funciones que desempeña, es posible transformar la idea de rol que tiene en su mente, con lo cual puede usarla como nuevo principio regulador para alcanzar una mayor y mejor alineamiento entre sus cometidos y los del sistema (Newton, 2005; Krantz & Maltz, 1997)

Todo empleado individual puede ser considerado un “administrador”, en dos sentidos. Primero, existe la administración de la frontera entre persona y rol; el individuo determina que habilidades, actitudes, sentimientos, etc., aportará al rol y cuales no le entregará. Segundo, está la administración de las actividades dentro del rol y de transacciones con otros portadores de roles. Estos dos elementos están incluidos en el término “manejándose uno mismo en rol”. En la práctica, por lo tanto, el individuo actuará como administrador en estos dos sentidos: el tema es si se le permitirá hacerlo al servicio de la tarea de la organización o contrariamente, quizás en su contra (Miller, 1977)

Organización en la mente

El concepto de Organización En La Mente según (Sievers & Beumer, 2006) se define como el individuo concibe a nivel psíquico la organización en la que se desenvuelve.

Hutton, Bazalgette & Reed (1997) explican que es la precepción a nivel mental que el individuo posee sobre el modo en que actividades y relaciones están ordenadas, estructuradas y conectadas en la organización. Es un modelo que forma parte del mundo interior del individuo, que se plasma según sus experiencias, interacciones y actividades en las que el individuo participa, las cuales dan lugar a imágenes, emociones, valores que influyen en la forma como uno se conduce y ejerce el liderazgo, ya sea en forma positiva o adversamente.

Todo individuo que es parte de una organización construye una imagen mental del modo como esta funciona a partir de las experiencias vividas en su interior. Las experiencias incorporadas son símbolos del mundo externo que permiten pensar respecto de ese entorno con el que el individuo se relaciona. Los símbolos configuran una realidad subjetiva que no es la misma que la realidad externa existente en el ambiente donde se participa. Esa realidad subjetiva está tamizada por la percepción selectiva de experiencias que deparan satisfacción y bienestar y de otras que ocasionan malestar y dolor.

Las experiencias positivas y negativas en la psiquis tienen un papel trascendental en la forma en que el individuo se conduce en la realidad, influyendo en su modo de pensar, sentir y actuar (Armstrong, 2005)

Es importante de tener en cuenta, que la idea de organización en la mente no solo es una herramienta para indagar en la forma idiosincrásica en que la persona entiende el sistema y su participación en él, sino que también es un instrumento que comunica aspectos primarios que son propiedad de la organización como un todo. De esta manera, la noción consciente e inconsciente de organización del individuo se construye como respuesta a una dinámica común y compartida de la organización. Desde esta perspectiva da especial relevancia al análisis de las experiencias emocionales que el individuo presenta respecto de sus vivencias en el sistema, que son siempre personales pero fuertemente imbricadas a experiencias emocionales de la organización como un todo. Estas experiencias emocionales de la organización responden a la interacción entre tarea, estructura y ambiente en que las personas se desenvuelven, lo que brinda un sello distintivo a partir de las resonancias emocionales que allí se viven (Armstrong, 2005) en Acuña & Sanfuentes (2016)

Dibujo en Rol

El dibujo es una herramienta muy poderosa que es utilizada en el ARO. Su poder reside en su capacidad para expresar de modo simple sentimientos complejos emociones e ideas sobre la vida organizacional, así como en su capacidad de proporcionar un vehículo de cambio, tanto para el individuo como para el grupo, al compartir y explorar aquello que el dibujo revela (Brigid Nossal) en Acuña & Sanfuentes (2013)

Respecto al dibujo Brigid Nossal señala;

- El dibujo nos entrega muy rápidamente una enorme cantidad de información de gran riqueza tanto acerca de las experiencias conscientes e inconscientes de las personas respecto de una organización.
- A través del acto de dibujar, y luego de compartir lo que es revelado por el dibujo, al cliente se le brinda un medio para desarrollar su capacidad para pensar creativa y abiertamente sobre su trabajo en la organización. Esto ayuda al consultor a crear el contenedor apropiado para la exploración socioanalítica.
- La planificación de la tarea y la introducción a ella, así como la forma en que se exploran los dibujos, ya sea con individuos o grupos en las organizaciones, son elementos que tienen un impacto tanto en la información generada como en la posibilidad de crecimiento alcanzada mediante el diálogo.
- La forma y actitud mental del socioanalista hacia la actividad de dibujar es importante para el tipo de contención para la tarea.
- Dibujar puede ser entretenido y atractivo, y proporciona un medio novedoso de interactuar con el cliente

Se piensa que el dibujo, como practica en socioanálisis, fue usado inicialmente por consultores del Instituto Tavistock en Londres, en los años 1970. Algunas de las opiniones que reportan el uso del dibujo en la exploración socioanalítica tienen sus raíces en la práctica psicoanalítica para el tratamiento de pacientes individuales. Carl Jung fue pionero en este tipo de campo al destacar la importancia de los símbolos. Jung vio valor en dibujos que contenían símbolos del inconsciente y que podían servir como agentes sanadores (Furth, 1988). En la literatura sobre la práctica socioanalítica el dibujo es mencionado como una herramienta analítica potente y efectiva. Elizabeth Kubler-Ross escribe "Al igual que el lenguaje de los sueños, el lenguaje de las imágenes es el idioma del inconsciente, y habla cuando la voz consciente falla. Otro analista jungiano afirma que la interpretación de un dibujo permite (que el paciente) tenga la vivencia de que, muy en el fondo, su inconsciente le permite expresar en forma sorprendentemente precisa su estado mental emocional, (Brigid Nossal) en Acuña & Sanfuentes (2013).

5.- METODOLOGÍA

Por la naturaleza de la investigación, principalmente el carácter inductivo de esta, se utilizará la **metodología cualitativa** para la obtención de la información primaria, ya que se pretende profundizar en el entendimiento de la persona, sistema y rol.

En las estrategias cualitativas la función de la teoría no es la de codificar regularidades abstractas, debe estar lo más cerca posible de los hechos (Bulmer, 1979) y no debe generalizar entre casos sino dentro de ellos (Geertz, 1973). Glasser y Straus (1967) postulan que, en metodologías cualitativas, la creación de teorías obtenidas de los datos de la investigación es una de las tareas más importantes de la sociología actual. Estos autores utilizan el análisis comparativo y los elementos de la teoría que se generan mediante este análisis; categorías conceptuales con sus propiedades e hipótesis o relaciones generalizadas entre categorías y sus propiedades, (Schettini P. & Cortazzo I. en Análisis de datos cualitativos en la investigación social, 1990).

Los siguientes métodos de recolección de datos a utilizar son:

1.-Análisis de Rol Organizacional (ARO), donde a su vez se utilizarán las siguientes técnicas:

Dibujo en Rol: El dibujo es una herramienta muy poderosa que es utilizada en el ARO. Su poder reside en su capacidad para expresar de modo simple sentimientos complejos emociones e ideas sobre la vida organizacional, así como en su capacidad de proporcionar un vehículo de cambio, tanto para el individuo como para el grupo, al compartir y explorar aquello que el dibujo revela (Brigid Nossal) en Acuña & Sanfuentes (2013)

El dibujo en rol se utilizará en cuatro personas, representativa de las cuatro áreas programáticas;

Programa de Alimentación Escolar:

- Encargado/a Unidad Gestión Programática

Programa de Salud Escolar:

- Encargado/a Unidad de Apoyo Psicosocial

Programa de Becas y Residencia Estudiantil:

- Encargado/a Unidad de Pago de Becas

Programa de Tic's y Tarjeta Nacional Estudiantil:

- Encargado/a Unidad Tarjeta Nacional Estudiantil

2.- Entrevista semi-estructurada: este tipo de entrevistas se basan en preguntas abiertas, donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados, es decir, no todas las preguntas están predeterminadas (Hernández, Fernandez y Baptista, 2010).

La entrevista semi estructurada se utilizará de forma complementaria al dibujo en rol y además se aplicará a los siguientes tipos de cargos/actores relevantes: Director Nacional de JUNAEB, Jefatura Departamento Gestión y Desarrollo de Personas, Jefaturas de los cuatro departamentos de las áreas programáticas.

3.- Entrevista grupal: La entrevista de grupo es la realizada con un pequeño grupo de personas sobre un tema específico, los grupos son normalmente de seis a ocho personas que participan en la entrevista durante una hora y media a dos horas.

Se realizará una sesión de entrevista grupal con funcionarios/as que se desempeñen como subordinados de los cargos a quienes se les aplico el Análisis de Rol Organizacional (ARO).

6.- DESCRIPCIÓN DE LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.

Entre los meses de septiembre y octubre del año 2017, se entrevistaron a las personas que ejercen los siguientes cargos: Encargado/a Unidad Gestión Programática, Encargado/a Unidad de Apoyo Psicosocial, Encargado/a Unidad de Pago de Becas y Encargado/a Unidad Tarjeta Nacional Estudiantil, a cada uno de ellos se les solicitó que previamente a la entrevista se dibujaran a sí mismo en el ejercicio de su rol, a fin de tener una primera aproximación de su organización en la mente y explorar sus vivencias en el rol. El uso del dibujo fue complementado con una entrevista semi estructurada, cada entrevista fue grabada con el consentimiento respectivo y tuvo una duración de aproximadamente 90 minutos.

Se realizaron las entrevistas a las cuatro jefaturas de las áreas programáticas de la institución, además del Jefe/a del Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas y el Director Nacional, lo anterior se efectuó entre los meses de noviembre 2017 - febrero 2018, cada entrevista fue grabada con el consentimiento respectivo con una duración aproximada de 60 minutos. En tanto la entrevista grupal, a los subordinados del cargo de Encargado de unidad áreas programáticas, se llevó a cabo en el mes de marzo 2018, la cual también se registró y en la que participaron seis personas con una duración de 120 minutos.

Luego se procedió a la transcripción de cada entrevista y para llevar a cabo el análisis de los datos recopilados, se utilizó la Teoría Fundamentada, la cual fue desarrollada por B. Glaser y Strauss en 1967 como un método para crear teoría inductiva (Glaser, 1992: 30, en, Andréu Abela y otros, 2007) sobre el comportamiento humano y el mundo social con una base empírica. Además se utiliza la codificación abierta, como procedimiento analítico mediante el cual los datos fueron fracturados y abiertos para sacar a la luz los pensamientos, las ideas y significados que contienen con el fin de descubrir, etiquetar y desarrollar conceptos. Relacionando el contexto, donde se manifiestan las categorías o paradigma de la codificación, esto permitió jerarquizar las categorías: codificación axial, con las subcategorías – propiedades y dimensiones– en torno a una categoría tomada como eje. Se obtuvo así un esquema que facilita mejor la comprensión de los fenómenos y proporciona un camino para configurar la categoría central (Schettini P. & Cortazzo I. en Análisis de datos cualitativos en la investigación social, 1990).

Primero se procedió a codificar las entrevistas realizadas a los encargados de unidad de las áreas programáticas. De ese análisis se observan factores en común en cuanto al rol tomado, en este aspecto; los problemas existentes en la organización desde el sistema de tareas, también un claro entendimiento de la tarea primaria de su rol y elementos comunes presentes en el sistema sensible, los cuales serán abordados más adelante.

Al codificar las entrevistas que permiten visualizar el rol dado, realizadas a las jefaturas y Director Nacional, emergen del análisis una fuerte orientación hacia el cumplimiento de la tarea, en cambio en la codificación realizada de la entrevista grupal, la orientación principal está dada hacia las relaciones interpersonales que se espera que cumpla el Encargado de Unidad de las áreas programáticas.

7.- PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

7.1.- Características del Rol Tomado en los Encargados de Unidad áreas programáticas

Para facilitar la comprensión de los hallazgos encontrados en las personas que ejercen el rol de Encargado, se desarrollarán los siguientes temas:

- I) Sistema
 - Tarea primaria: Misión y ejes estratégicos
 - Coherencia del sistema
 - Cultura
- II) Persona
 - Emociones y conflictos en el rol
 - Expectativas del Rol: Ideal propio, atributos y competencias
 -

7.1.1 Sistema

- **Tarea primaria: Misión y ejes estratégicos**
-

En relación a este punto se puede inferir que los Encargados comprenden cabalmente cual es la tarea principal de la institución, manifestada como **acortar la brecha en educación, igualdad de oportunidades en la educación de los niños y jóvenes de este país, asegurando el término del ciclo escolar**, al consultar respecto a esa tarea principal señalan *“Garantizar la igualdad de oportunidades de los niños y jóvenes de este país a través de políticas, acciones, de medidas que contribuyan a su desarrollo físico y emocional, garantizarle a los jóvenes y niños sobretodo bienestar, igualdad de oportunidades mediante lo que nosotros hacemos”*.

Luego al relacionar la tarea principal de la organización con el propósito principal de su cargo, apreciamos que existe un conocimiento y una coherencia entre ambos elementos, ya que ellos **sienten que están impactando en la sociedad** a través de los servicios que entrega Junaeb, que la institución se encuentra permanentemente apoyando y acompañando a los niños, niñas y jóvenes en su proceso formativo. *“Lo que hago yo tiene que ver con todos estos servicios y prestaciones que ofrece Junaeb para que los chicos terminen el ciclo escolar, para*

que los chicos tengan la movilidad social, aportamos con estos servicios que complementan y acompañan ese camino”, **sienten además que son parte y son un aporte a esta misión institucional, y el factor social permea su trabajo y lo facilita**, *“Un pequeño aporte para que ellos puedan tener ciertos accesos, que sin el aporte de Junaeb no tendrían, sentirse más tranquilos, posibilidades de acceso, apoyarlos en su desarrollo personal”*

No se hace mención a cómo lo realizan y los lineamientos institucionales que están entrelazados en su trabajo, que serían los cinco ejes estratégicos.

- **Coherencia del sistema**

- Respecto a la coherencia del sistema organizacional, entendida desde la perspectiva de las personas que ejercen como Encargados, podemos encontrar mayor preponderancia de factores que obstaculizan la ejecución del rol.

En relación a los **sistemas o plataformas informáticas**, para los Encargados no solamente se refiere a que **no cumplen con el estándar de eficiencia, para agilizar el cumplimiento de la tarea**, de automatización de procesos, sino además en algunos casos **obstaculizan el cumplimiento ya que no funcionan bien las plataformas existentes**, por lo tanto es algo con que constantemente se enfrentan en su día a día *“Los problemas tiene que ver con la plataforma que utilizamos para administrar el programa, con una herramienta defectuosa y eso nos pasa a nosotros y en las regiones y es una barrera para mejorar la gestión, es casi una pega de egipcio, nos falta capacitación, no tenemos herramientas computacionales que la institución ponga a nuestra disposición para usarla para hacer la tarea mejor y cuando están no están la capacitación, aprendiendo de forma intuitiva.*

Dentro de la **estructura**, las áreas que resultan más débiles para facilitar la ejecución del rol, la encontramos en las áreas de apoyo, respecto de estas áreas los encargados sienten que no hay apoyo real, más bien existe poco apoyo, esto a su vez porque estos departamentos también se encuentran altamente demandadas **no logrando responder con oportunidad**, lo que merma el cumplimiento de la tarea, las áreas mayormente señaladas fueron la del Departamento de Informática y el Departamento Jurídico.

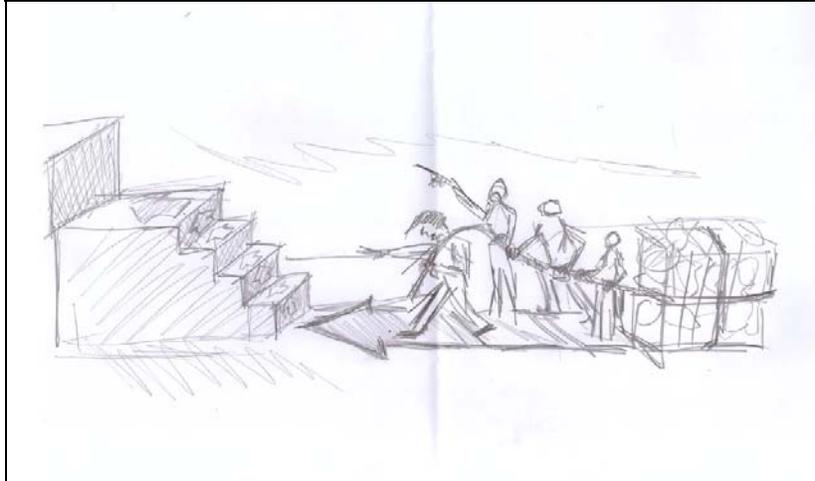
Otro ámbito vinculado a como se lleva a cabo la tarea, dice relación con los **procedimientos, lo normativo que impacta en el cumplimiento del cometido**, ya que se **requiere una actualización de estos para responder de mejor forma a la ciudadanía** (los

estudiantes) y **agilizar la gestión interna** *“Hay que hacer un cambio, en términos administrativos que quede actualizado, de la normativa, cambiar los procedimientos, hacerlos más atingentes a la realidad, a las necesidades de la sociedad”*.

Junto con esto se menciona **la brecha de competencias dentro del equipo de trabajo**, la poca claridad de funciones, a pesar de esto se realiza la tarea pero a costa de **mucha voluntad personal**. Dentro de las cosas que se mencionan para mejorar el funcionamiento organizacional, se cita *“Debe haber una reingeniería, competencias de la gente en ciertos cargos, yo creo que todos lo que estamos aquí ponen todo para que resulte, pero hay cosas que no funcionan y esas la institución debe mejorar, cosas críticas, la parte informática, no ha podido evolucionar hacia donde la institución lo requiere, constantemente está en tela de juicio, es la piedra de tope, yo puedo decir que es un problema que no han podido solucionar, le han puesto recurso pero ha sido ineficiente, es un tema estructural, nuestra relación con las regiones, ellos se sienten islas, recursos para salir a capacitar a regiones, se juega mucho con la voluntad de las personas”*.

Respecto al **proceso de toma de decisiones**, al ser una organización jerárquica, se está supeditado a la decisión de la jefatura, lo que **resulta a veces incómodo y ambiguo** para quienes desempeñan el cargo de Encargado de Unidad área programática, ya que hay poca claridad de los límites, *“Tiene que ver con la toma de decisiones, como se enfrenta la responsabilidad en la ejecución de la tarea, muchas veces se tiene el conocimiento técnico pero no se cuenta con el poder para tomar decisiones, pero uno entiende la decisión no es suya, por un tema de responsabilidad de línea jerárquica, es algo que esta anquilosado en la administración pública”*.

Como lo demuestra el Dibujo en Rol N°1, en la cual se describe al equipo de personas con una carga pesada tratando de ir en una sola dirección, subiendo las escaleras hasta llegar a la meta, con todos los obstaculizados mencionados anteriormente, sumado la voluntad puesta tanto por el encargado como de su equipo de trabajo, lo que refleja los factores obstaculizadores del sistema.



- **Cultura**

-

En un contexto organizacional, la cultura tiene un rol clave al momento de facilitar o entorpecer el cumplimiento de los objetivos, en relación a este punto, se señalaron aspectos positivos y negativos que inciden en el rol laboral.

Positivo: Cabe destacar que existe un consenso en cuanto a considerar a la organización como parte de un todo, con **un cuerpo y alma que los contiene, con fuerte sentido de pertenencia**, *“Siento que hay una impronta de que todos somos, siento que gran parte de la gente que está acá está convencido de lo que se hace con la misión de la institución, con la tarea, con los niños”*, lo que genera en la persona es sentirse parte, lo que facilita la ejecución del rol.

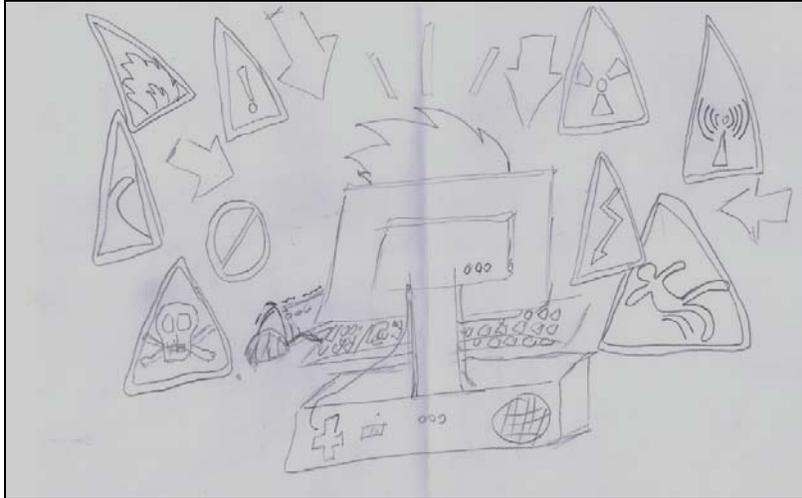
Negativo: al ser una institución con 53 años de historia, se considera como negativo la **existencia de ciertos personajes que se asumen como dueños de la verdad**, que se apropian de los programas, que **por su trayectoria resultan ser intocables**, ya que eso coarta el desarrollo del rol. Lo anterior resulta más notorio con el recambio de funcionarios producto de aumento de dotación y egreso de funcionarios en edad de jubilar, *“Lo malo son las vacas sagradas, que son personas dentro de las organización que sientes por estatus y jerarquía no pueden ser cuestionadas, que tienen una opinión definitiva, existe antiguos y nuevos, porque su condición jerárquica, blinda su opinión”*, *“Personajes que se apropian de los programas, de la verdad”*

Otra característica es que en esta misma organización se convive con personas que llevan muchos años en la institución y otras que se vienen integrando, en este sentido los Encargados manifestaron que **al nuevo integrante le cuesta más conseguir los objetivos**, ya que a un mismo cometido, cuando se requiere la colaboración de personas de otras áreas al trabajador con más años en la institución le resulta más fácil, existe una mayor socialización, en cambio a la nueva persona le cuesta más.

Por otra parte **la cultura de la urgencia, de la demanda de trabajo diversa**, donde no existe mucha estandarización en los procesos, con requerimientos heterogéneos. Los Encargados atribuyen esta característica a como está diseñada la institución, y la a urgencia en todo ámbito de cosas, donde el **espacio para la planificación es escaso**, ya que todo es importante y para ahora, esto incide constantemente en los conflictos para ejercer el rol, *“Toda la demanda es parte de una práctica institucional que esta naturalizada, y eso lo tiene que ver la institución con una intervención externa y permanente en el tiempo”*.

Otro factor está relacionado al **comportamiento de los trabajadores** de la institución, **ya que no respetan las normas estatutarias, principalmente en materia de cumplimiento de la jornada laboral y comportamiento funcionario**, por lo que resulta compleja la gestión del Encargado en este aspecto, *“Algunas conductas de las personas que no respetan las normas estatutarias sin dar explicaciones, el hecho de llegar tarde sin avisar, existe demasiada seguridad de la fuente laboral, se achancha, eso no es muy bueno”*

Lo que aparece en el Dibujo en Rol N°2, refleja *“Un funcionario público detrás de un computador que se le ve solamente el pelo y atrás puros símbolos que reflejan la urgencia de muchos procesos, todo es importante, nada es algo soslayarle, nada se puede re planificar, todo es importante, todo está ahí en el pendiente, esa es la sensación que tengo mucha demanda, muchos temas y materias y todos con la misma urgencia, todo es hoy día y esa sensación me tiene bastante agobiado, yo sé que acá en la Junaeb se trabaja hartito en comparación con otros servicio públicos, muchos procesos, poca gente, estructura organizacional, sensación de preocupado de cómo hacer todo, y eso genera riesgos, ya que por la urgencia no analizaste bien, con la prolijidad debida y eso puede producir errores graves. Las flechas representan la presión de la responsabilidad de los procesos, símbolos de alarma muerte, químico, riesgo de caída, de alerta. Me ha dado crisis de ansiedad, me ha pasado la cuenta. En algún momento me vi haciendo toda la pega yo”*



7.1.2 Persona

➤ Emociones y conflictos en el rol

En cuanto a las emociones presentes en los Encargados se pudo dar cuenta tanto en el Dibujo en Rol como en la entrevista semi estructurada, que hay emociones negativas y positivas, las cuales forman parte de su organización en la mente (OML).

➤ Emociones positivas en el Rol:

Dentro de las emociones positivas experimentadas en el rol, se encuentra la alegría vinculada al **sentido de contribución**, contribución desde la posibilidad de cambiar y mejorar la calidad de vidas de los niños, niñas y jóvenes a los cuales está enfocada la misión de la institución, eso genera una motivación **personal** por sacar adelante la tarea *“Me motiva ser parte de un proceso para mejorarlo y que eso impacte en la sociedad civil y la experiencia de liderar un programa tan potente”*. Un factor en común es el **sentido de pertenencia**, de **sentirse acogido y apoyado por los compañeros de trabajo**, existiendo buenas relaciones en general en la institución, donde se genera **confianza y un buen ambiente de trabajo**, hay una concepción de que la institución es muy parecido a una familia *“Todos los antiguos nos conocemos, nos prestamos ropa, camaradería, uno se siente acogido y en un buen lugar”*

Por otra parte está la **posibilidad de viajar a regiones**, para capacitar a los funcionarios de las Direcciones Regionales a la Red de Junaeb, es un factor común entre las personas que

desempeñan este cargo, lo que genera **emociones de alegría y compañerismo** *“A mí me gusta mucho el trabajo, del diseño de programa, evaluar, la posibilidad de viajar para hablar con la red. Es rico venir a trabajar, sacamos la tarea y lo pasamos bien sacando la tarea”*

Respecto al **Apoyo Organizacional**, consideran que se encuentran **bien compensados y reconocidos por su jefatura directa**, *“Junaeb me ha permitido, acceder a otras cosas en un ámbito más personal, es mejor condición laboral en la cual he estado, me llevo bien con el equipo de trabajo tengo buenas relaciones, es como otra familia, he sido afortunado de estar acá.....Si la organización está representada por mi jefatura, sí me reconoce, en algunas situaciones de encuentro con las regiones la jefatura pone el piso”*

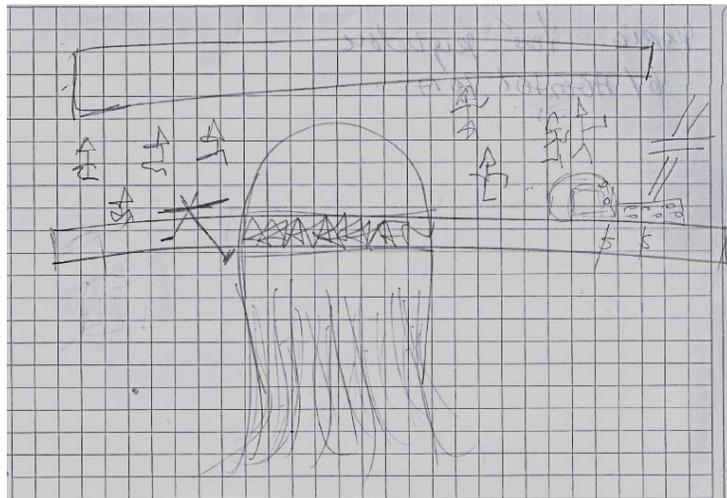
➤ **Emociones negativas en el rol**

Existen emociones que generan conflictos para la ejecución del rol, dentro de estas emociones se encuentra la constante **sensación de incertidumbre** si se llegará a la meta, si se cumplirán los indicadores, si se ejecutará el presupuesto, si el proceso se ejecutará sin errores, porque como se mencionó anteriormente, faltan recursos en la institución que favorezcan un trabajo más ágil y certero, además porque el trabajo para que resulte, depende de otras áreas, lo que genera **ansiedad, angustia y estrés** entre las personas que desempeñan el rol.

También aparece el **miedo y preocupación**, en relación a equivocarse, a las cosas que no se pueden abordar por falta de tiempo y de capacidad y para el Encargado resulta necesario resguardarse de cada acto que efectúa, para que cuando se realicen procesos de auditoria no aparezcan errores en los procesos, errores que puedan ser sujetos de medidas disciplinarias (castigos).

Por otra parte aparece el **sentimiento de soledad** en relación a sacar adelante la tarea de forma solitaria, que toda la responsabilidad de la tarea la asume el Encargado, lo anterior también está vinculado al hecho de no delegar algunos temas al equipo con el que se cuenta, lo que puede ser por desconfianza en las habilidades técnicas de este. También la soledad está vinculada a rol de la jefatura directa, en este caso un jefe de departamento ausente o no involucrado en la tarea *“Si la jefatura no se involucra me siento solo, angustia, malestar, me dan ganas de salir”*

Como lo refleja el Dibujo en Rol N°3, donde se describe “soy yo como de espalda, ese es mi pelo, refleja toda la dispersión del recurso humano, las cosas que hay que ver, un cuadro fijo en donde hay que tener orden, en el momento que dibuje esto me sentí súper sola liderando este proyecto, sola desde la operación , con un equipo disperso,... ahora el equipo tiene más disponibilidad aunque faltan desarrollar habilidades técnicas, y todos lo que no se hacía, lo hacía yo, eso acompañado con un montón de cosas...Yo creo que estoy dando la cara al proceso y lo otro es la interacción de muchas cosas en mi cabeza, desde los cumplimiento de los indicadores, la licitaciones, del día a día y a largo plazo, respecto al estado de ánimo y miedos, angustia estoy con cosas paliativas para manejar el estrés, porque esto es parte, esto va a ocupar mi cabeza igual, porque es difícil”



- **Expectativas del Rol: Ideal propio, atributos y competencias**

Respecto al ideal propio del rol, y su organización en la mente (OML), formulado desde los Encargados, aparecen las siguientes características:

***Conocimiento técnico del programa:** para los encargados es de suma importancia tener el dominio técnico del programa que gestiona, pero además de esto se adiciona el conocimiento del sector público, sus características, normativa y el conocimiento de manejo de base de datos, esto se explica porque son ellos los que están en la operación de la tarea.

***Liderazgo:** el sentido del liderazgo, está centrado en ser motivadores de sus equipos, sacar lo mejor de las personas que lo componen, saber delegar para el cumplimiento de la tarea. Otra característica de esta competencia está relacionada en generar confianza con el equipo y ser catalizados de la presión exterior, *“Yo he tratado de sacarles trote, hay personas que están deprimida en su puesto de trabajo porque la pega no es todo lo gratificante que pueda ser por diversas razones, empujar a los que están un poco más atrás”*

***Tolerancia al Trabajo Bajo Presión y Manejo del Estrés:** Esta capacidad para el rol del Encargado es crítica ya que constantemente esta exigido por la institución, como se verá más adelante en el Dibujo en Rol N°4, se debe interactuar con muchos elementos a la vez; recursos humano, indicadores, planificación, gestionando procesos, etc. En donde la institución tampoco da espacio para frenar y evaluar, es por ello que se manifiesta la necesidad de saber convivir con estos elementos aprender a trabajar bajo presión y por otra parte saber canalizar el estrés que esta situación ocasiona en la persona que ejerce el rol.

***Pensamiento Analítico:** esta capacidad se encuentra inmersa en la gestión misma del proceso, y tiene relación a la revisión crítica y analítica que de lo que se ejecuta, saber si está correcta la tarea, si hay desviaciones, si el beneficio se está entregando según la normativa vigente.

***Capacidad para solucionar de problemas:** dentro de la gestión del Encargado existe un ámbito procedimental y otro de relaciones, el primero está enfocado a los procesos y los recursos involucrados para llevar a cabo, como esta organización tiene deficiencias, desde el punto de vista de los Encargados, en cuanto a su estructura (áreas de apoyo) y sistemas informáticos, la habilidad para solucionar problemas en esta índole se hace frecuente y necesaria para poder cumplir con calidad y oportunidad. El segundo ámbito tiene que ver con las relaciones interpersonales del equipo que gestiona, buscar llegar a acuerdo, consensos y solucionar los posibles conflictos que se den dentro de los miembros del equipo.

***Capacidad para trabajar en equipo:** este rol es un articulador de procesos, y para que se logre el objetivo debe necesariamente trabajar con su equipo de trabajo, con sus pares y con personas de otros departamentos, es por ello que se releva esta capacidad, de lo contrario resultaría dificultosa la ejecución de la tarea.

***Planificar:** la planificación desde el conocimiento de la tarea, articulando los recursos necesarios, previendo los tiempos de cumplimiento de las etapas para poder cumplir con la entrega del beneficio de los estudiantes.

Como se ilustra en el Dibujo en Rol N°4, y en los dibujos anteriores, se refleja parte de este **Ideal del Rol**, de esta Organización en la Mente (OML), de los Encargados de Unidad Áreas Programáticas.

En el dibujo aparece la persona en un computador, en el cual, se planifica, organiza y ejecuta el trabajo, y que está compuesta por varios elementos, (de izquierda a derecha), por los procedimientos, indicadores, metas que se deben cumplir, luego, los cálculos requeridos en el ejercicio del cargo, ya que cada programa de JUNAEB, tiene un presupuesto asociado el cual debe cumplirse en un 100% en tiempo y forma según la ley lo ordena, por otra parte están los niños y jóvenes a quienes les llegan los servicios y productos de la institución, de los cuales son beneficiados, por otra parte el equipo a cargo al cual debe organizar y delegar las tareas para cumplir con el propósito del cargo.



“Tiene que ser una persona que posea un pensamiento analítico, proactivo, con conocimiento del sector público, paciencia, tolerancia, manejo de bases de datos, de las compras públicas, capacidad de planificar y controlar de forma estratégica, manejo del estrés, formador de equipos, capacidad de coordinación, que el equipo trabaje en condiciones óptimas”

7.2.- Características del Rol Dado de los Encargados de Unidad áreas programáticas

A continuación se presentan los principales hallazgos proporcionados por las entrevistas realizadas tanto a las jefaturas como a los subordinados del cargo de Encargado de Unidad áreas programáticas.

Para facilitar la comprensión se desarrollarán los siguientes temas:

- I) Expectativas
 - Tarea Primaria (Misión y ejes estratégicos)
 - Atributos y Competencias
- II) Cultura:
 - Relaciones Interpersonales
 - Normas y prácticas
 - Otros hallazgos

7.2.1 Expectativas

- **Tarea Primaria (Misión y ejes estratégicos)**

Al hablar de la misión de la institución y como los encargados de unidad de las áreas programáticas contribuyen al logro de esta, emergen principalmente el significado ***“Foco en los estudiantes”***, respecto a este concepto es importante que los encargados estén centrado en que todas las acciones que se planifique, coordinen y ejecuten, debe estar centrado en los estudiantes, a los cuales Junaeb hace entrega de bienes y servicios, en este sentido será siempre necesario volver a encontrar ese significado, del que hacemos y para que lo hacemos *“Es importante entender la misión institucional, entender para que estamos, y que todo lo demás es contingente, ser o no ser, y muchas veces como dinámica , puede cambiar desde que cambia la jefatura y otras de afuera, cuando llegan nuevos productos y programas, y efectivamente cambia, nuevas tareas, a veces pesada, cambia el foco y hay que cumplir, y es una dinámica que se ve en las empresas y en lo público”*. Por otra parte al ser Junaeb una institución pública este volver a encontrar el significado, adquiere otro matiz al considerar que los recursos que la institución dispone son de todos los chilenos, en este sentido resulta necesario además preguntarse si lo que se está haciendo por los estudiantes está correcto, en términos de calidad y eficiencia, *“Siempre estar evaluando los programas a la luz de la misión,*

¿Esta es la mejor manera de cumplir la misión con los recursos que tenemos? Con el foco en los estudiantes, desde el ¿Qué hacemos?”

Considerando el espacio temporal en que se sitúa esta investigación, debemos tener presente los **cinco ejes estratégicos**, a los cuales los encargados de unidad de las áreas programáticas están llamados a cumplir; **Fortalecimiento y Modernización, Plan Marzo, Plan Contra la Obesidad Infantil (Contrapeso), Plan de Inclusión e Impecabilidad Administrativa**. Para llevar a cabo estos ejes, salen a la luz los siguientes conceptos:

1. **Manejo del programa**; es necesario que el encargado tenga un amplio conocimiento y manejo del programa que gestiona, lo que implica conocer las características y detalle del mismo, conocer los hitos principales del proceso, los tiempos asociados. Por otra parte implica conocer la industria donde está inserto el programa, que recursos (humanos, presupuestarios, tecnológicos, etc.) son necesarios para su ejecución *“Ellos son gestores de sus programas y hacer las bajadas directamente a la contraparte regional, deben tener una mirada integral de todo el proceso de gestión”*
2. **Búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas**: lo que se pretende es que el encargado este permanentemente cuestionándose el programa desde una perspectiva crítica, en el sentido de que lo que estamos haciendo, ¿Lo estamos haciendo bien? ¿Existen nuevas formas de realizar esto, de forma más moderna?, ¿Contamos con las herramientas para poder criticar a los proveedores de nuestros bienes y servicios?, estas preguntas contribuyen a cumplir con el eje de **Fortalecimiento y Modernización**, *“Como se puede hacer de forma más eficiente, no necesariamente con tecnología, darse cuenta que hay procesos que pueden ser externalizado o hacer de una forma distintas, su rol está en identificar las acciones si haciendo de una forma distinta pueden hacer que nuestros tiempos de atención y la calidad de servicio tenga un salto sustantivo”.*
3. **Garantía en la calidad de servicio y oportunidad**; este concepto está relacionado principalmente con el eje de **Plan Marzo**, lo que implica que los encargados deben manejar las etapas de los procesos que gestionan, tener noción de los tiempos necesarios para asegurar la entrega oportuna de los bienes y servicios. Lo anterior

implica que debe planificar y organizar los recursos necesarios, comunicar a la jefatura el avance o retraso de los hitos, relacionarse con sus pares de otras áreas para sacar adelante la tarea *“Manejar todas las fechas que se deben cumplir para que los estudiantes cuenten con los productos en calidad y oportunidad, es como responsable de la carta Gantt, con los hitos que se deben cumplir para llegar a marzo”*.

4. **Transparencia y resguardo de los recursos fiscales**, es importante considerar que existen varias normativas que regulan el actuar público, en este sentido, los encargados de la unidad de las áreas programáticas deben conocer y cumplir las normativas atinentes, como la Ley de Compras, Probidad Administrativa, Ley de Lobby y Ley de Transparencia, entre otras, lo que permite cumplir con el eje de Impecabilidad Administrativa, este eje se genera a partir de los procesos de auditorías tanto externas como internas, *“Sino tomamos conciencia de eso y mejoramos todos los procesos, con impecabilidad administrativa, en todo y su expresión siempre va hacer complicada la Junaeb, gastando energía respondiendo auditoría, y porque no hacemos todo bien porque faltamos algo que es la dimensión administrativa en la función pública, querámoslo o no es súper relevante”*, es por ello que se requiere *“Darle transparencia a todos lo que hacemos, desde como gestionamos los recursos fiscales que nos entrega el estado, y que los procesos administrativo sean lo más transparente posible, ajustada a derecho, las compras detalladas, términos de referencia, trabajar con jurídica y compras”*

5. **Inclusión de perspectivas emergentes a los programas**, tanto las temáticas de Plan Contra lo Obesidad (Contrapeso) e Inclusión son temáticas emergentes en el contexto organizacional, es por ello que los encargados deben comprender estos conceptos e integrarlos a su gestión para cumplir con la política pública *“Entender bien la propuesta, respecto al tema de Contrapeso, cada encargado tiene que tener en cuenta que es parte de sus programas, y que todas las tareas que llevamos a cabo tienen que llevar el tema de Contrapeso, es una alianza de Contrapeso, porque es un tema de salud y la tarea principal es que para poder trabajar el tema de obesidad va por la educación y promoción”* *“En materia de inclusión, es responsable de detectar las debilidades en los cuales no estamos haciéndonos cargo de la política de inclusión, levantar las alertas, quien lo tiene que ejecutar es el jefe del*

departamento pero el encargado es el responsable de detectarlo y alertarlo a la jefatura”

- **Atributos y Competencias**

En relación a las expectativas, en términos de atributos personales y competencias necesarias para ejercer el rol de Encargado de Unidad áreas programáticas, las respuestas tanto de las jefaturas, Director Nacional y equipo de trabajo (subordinados del cargo de Encargado), aparecen algunas coincidencias con las exceptivas desde el rol tomado y otras que emergen.

***Capacidad de comunicar:** hace referencia a que los Encargados deben ser claros y precisos a la hora de comunicar, tanto a su equipo de trabajo como a la jefatura, también está la forma en que se imparte alguna instrucción o se da una orientación, considerando que su ámbito de acción no sólo incluye al nivel central de la institución, sino que también está un trabajo con los funcionarios de las Direcciones Regionales de Junaeb. Por otra parte contiene la capacidad de dar las alertas necesarias y solicitar ayuda cuando la ejecución de algún cometido se encuentra en riesgo. Como este es un cargo técnico, se solicita que la entrega de la información tenga un alto grado de certeza al momento de ser entregada a la jefatura para la toma de decisiones *“habilidades de comunicacionales bastante desarrolladas, que puedan transmitir, lo bueno, lo malo, lo problemático, con un cierto lenguaje, cerrando los temas, completando ideas, siendo claro y preciso, con un enfoque de sistema, para que las cosas se entiendan como se deben entender.”*

***Capacidad de planificar, coordinar y controlar:** estas competencias salen a la luz a partir de que es el encargado el responsable de hacer que las cosas sucedan, en el sentido de que la planificación parte desde el Encargado y este debe coordinar todos los recursos necesarios para la correcta ejecución de los programas de Junaeb en tiempo y forma *“Alto nivel de planificación, lo que significa clara disposición temporal para que las cosas ocurran en el tiempo adecuado, tener un plan maestro en cada unidad, con los recursos necesarios, actividades e hitos comprometidos, que puedan exponer en todo momento y hacer seguimiento, sino como herramienta de gestión interna, sino para que se cumplan y ver si van bien o mal”* . Por otra parte desde el punto de vista del equipo de trabajo surge la necesidad de que esta planificación sea trabajada y conocida por las personas que dependen de este encargado, facilitando de esta

forma la mejor coordinación y ejecución de las tareas *“te guie en el sentido de que organicemos el trabajo, está ligado con la planificación, ya que a veces terminamos sacando las cosas con presión. Planificación y trimestral revisándola con el encargado, pasa cualquier cosa con el sistema informático, vamos reaccionando tarde, esto de planificar con tu equipo a trabajar”*

***Conocimiento técnico del programa:** Es de suma importancia para la ejecución de la tarea que el Encargado maneje todos los ámbitos del programa que gestiona, de esta manera podrá llevar a cabo una mejor planificación, coordinación y ejecución del trabajo, siendo capaz de reportar a su jefatura, alertar los posibles riesgos y proponer mejoras *“Identificar cuáles son las fortalezas y debilidades del proceso que manejan, conocedores del proceso y de los roles, los servicios que prestan y los ambientes internos y externos en el cual se mueve su proceso”*. En este ámbito también se encuentra lo que el Encargado debe representar para su equipo de trabajo *“Tener la capacidad de reemplazar el trabajo de sus subalternos, ese conocimiento y expertiz implica la posibilidad de reemplazar a sus subalternos, manejar cada puesto, yo siento que tienes que tener una visión general del trabajo que tú haces”*.

***Liderazgo:** Una característica relevante y transversal es la capacidad de Liderar al equipo de trabajo, lo que implica gestionar el desempeño de los subordinados, definiendo con claridad las funciones de cada miembro del equipo siendo motivadores del desempeño *“son embajadores de los programas y motivadores dentro de los programas, él debe manejarlo muy bien, saber qué rol cumple cada uno de su equipo, las tareas, los plazos y poder manejar esto, debe ser un buen orquestador”*, ser formador de las personas a cargo para que estos también tengan un desarrollo profesional dentro de sus propios roles, integrando y reconociendo las capacidades de cada persona de su equipo, para los colaboradores del Encargado se espera, *“El liderazgo va más, se lleva desde dentro, saber distribuir, debes de conocer a tu equipo, saber llegar a las personas, porque si vengo con cara de póker, a mí como subordinado no me van a dar ni un asco no juntarme con las personas o decirle no si este tipo es pesao, saber llevar el liderazgo saber que a este lo tengo que apretar más porque le cuesta más, hay que apurarlo, en cambio por este otro soy más dócil, este entiende con los lineamientos, porque así sin los equipos de trabajo, somos un grupo de personas y eso es lo complejo de ser coordinador”*

***Capacidad de Innovación:** Esta competencia para el rol de Encargado esta correlacionada a la capacidad de ir más allá, adelantarse a los posibles cambios que experimente el programa, buscar soluciones a los problemas existentes de una forma creativa y rápida, lo cual a su vez

está unido a la innovación *“es súper importante que no se acostumbre a vivir con esos problemas, a proponer mejoras, de cómo están ayudando al desarrollo de la institución, modernización, que busquen soluciones que le aquejan de la unidad, solucionar los problemas y como innovar es súper importante, que sea más acorde a los descubrimientos científicos y tecnológicos”*, para el equipo de trabajo la iniciativa también tiene relación con la proactividad, y esta entendida como *“ser una persona proactiva, que este constantemente pendiente de los temas del área de su cargo, con las personas, creo que la proactividad es importante”*.

***Relaciones Interpersonales y Buen Trato:** Establecer relaciones interpersonales es clave para la consecución de los objetivos propuestos, tanto de forma vertical (ascendente y descendente) y horizontal (con los pares dentro del mismo departamento y de las otras áreas que se relacionan con la tarea) se debe *“Buscar soportes en las unidades de apoyo”, “Que sepan entablar trabajo coordinado con sus pares, con dialogo e interacción, la estructura adolece, hay poca interacción”*. Pero esta relación a su vez debe estar enmarcada dentro del Buen Trato, concepto que a su vez se está instalando de forma incipiente en la institución, porque no basta con las solicitudes y respuestas, si no se realizan con un trato cordial, respetuoso y empático *“Fundamental el buen trato, en todas las áreas partiendo por los encargados quienes lideran a la gente, relaciones respetosas y de colaboración”*.

7.2.2 Cultura

- **Relaciones Interpersonales**

Para describir los hallazgos encontrados en las relaciones interpersonales vinculadas al rol de encargado de unidad de las áreas programáticas, resulta necesario hacer la separación de las entrevistas realizadas a las jefaturas, a la cual denominaremos “grupo de jefaturas” y la entrevista grupal realizada a los subordinados, a la cual denominaremos “grupo de colaboradores”, ya que si bien estamos hablando de un mismo rol, existen dos dinámicas distintas que confluyen en la organización.

“Grupo de jefaturas”

En la relación entre jefatura y encargado, está presente un estilo de **comunicación permanente y fluido**, donde las cosas se conversan, se explican y se llegan a consensos *“Es una relación buena, fluida, mucho contacto directo, tener reuniones semanales, yo también voy a sus puestos de trabajo, me gusta el cara cara”*. En esta relación también está presente **la buena relación y la confianza**, confianza que se ha construido con el tiempo, lo que permite el respaldo de la jefatura hacia el Encargado, *“Valoro las diferencias de opinión, hay una relación de confianza, sé que no opinan igual que yo, y creo que esta la confianza para decirlo”*.

Por otra parte hay un **estrés** importante generado a partir de la tarea y que permea las relaciones entre jefatura y encargado *“Se producen problema en periodos de estrés, porque yo tiendo a generar demanda en tareas y sobrecargas nuevas, el equipo, los encargados entran en esa dinámica y no todos están tan preparados”*

“Grupo de colaboradores”

En la relación entre Encargado y su equipo de trabajo, a diferencia de lo mencionado anteriormente entre jefatura y encargado, se puede señalar que el estilo de **comunicación y la relación es limitada**, esto originado por la demanda de trabajo al cual está sujeta el encargado, ya que no existe mucho tiempo y espacio para la comunicación y generación de relaciones más cercanas con el equipo *“Se perdió la comunicación con el nuevo espacio en relación con el Encargado y no sabemos bien lo que pasa”*.

Por otra parte se evidencia un **conflicto** que se genera a partir del **desconocimiento por parte del Encargado**, respecto de la **tarea específica que desarrollan los integrantes del equipo**, lo que origina **incertidumbre e incomodidad** en los colaboradores, ya que en algunos casos deben sacar la tarea solos, sin una mayor revisión posterior, *“Yo necesito que al menos tú lo revises, a veces hemos pasado de un día para el otro trabajando, porque sentí que si me equivoco me va a llegar”*, y también se acentúa cuando por algún motivo la persona que realiza la tarea no se encuentra en el trabajo y el Encargado no es capaz de resolverlo por sí solo, esto por el desconocimiento del proceso más en detalle *“Porque ha pasado cuando estas en vacaciones que te llamen para saber cómo se hace, debe saber a cabalidad de lo que se hace, o llamar al profesional para que se venga de su día administrativo porque hay que responder un requerimiento, no corresponde porque el responsable es el encargado de unidad”*

Por otra parte existe un ámbito en común entre los dos grupos, ya que tanto la **estructura, como la delegación de tareas y esferas de decisión facilitan el desempeño** de quienes ejercen el rol de encargado unidad de áreas programáticas, ya que tanto las jefaturas como quienes dependen de este cargo, manifestaron conformidad con estos aspectos *“Hemos llegado a una buena definición, donde los encargados tiene claridad que correo mandan ellos. Tenemos una estructura clara en el ámbito de las responsabilidades, de acción de cada uno de los encargados y jefatura del departamento. Está claro la toma de decisiones”*.

- **Normas y prácticas**

En la institución existen dos dimensiones que tiene relación con el rol de Encargado Unidad áreas programáticas.

La primera, está relacionada a la **dimensión de Compensación**, ya que desde el 2016, existe una **Política de Equidad Remuneracional**, cuyo objetivo es retribuir según función la remuneración, en este sentido, el cargo de Encargado Unidad áreas programáticas tiene fijado la remuneración para este cargo, existe una valoración por el esfuerzo que se realiza y por lo mismo las personas que ejercen este rol parten de cierto nivel de renta.

La segunda dimensión está relacionada al **Apoyo Organizacional**, ya que desde el año 2016 existe un **Programa de Formación en Habilidades Directivas**, que está orientado a los cargos del tercer nivel jerárquico, en el cual se encuentra el Encargado Unidad áreas programáticas, esto porque la institución reconoce que este cargo representa la continuidad de la organización y son quienes pueden hacer los cambios en el personal de la institución *“El tercer nivel ha tomado valor últimamente, ha ido tomando valor, porque ellos llevan hartos años, representan la continuidad, por la alta rotación de los jefes de departamento, marcan cierta continuidad y la memoria de la institución y recién está tomando importancia, en lo que ha hecho el Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas que sientan que tiene un papel importante”*

- **Otros Hallazgos:**

Del análisis de las entrevistas realizadas a las jefaturas y subordinados, existen otros ámbitos vinculados al desempeño del rol que es interesante darlos a conocer para la posterior propuesta de acciones para alinear el rol dado con el rol tomado.

De los recursos existentes en la organización para el cumplimiento de la tarea, se evidencia que **no colaboran al cumplimiento de esta**, en este sentido un tema que se reiteró tanto en las jefaturas, Director Nacional como en los subordinados, fue el de **los sistemas informático**, primero porque no aportan a la gestión de forma eficiente, en el sentido de que la envergadura de los programas que gestiona Junaeb, requieren de un soporte mayor, que permita la integración, trazabilidad, reportabilidad y eficiencia.

Respecto a la **gestión del desempeño a nivel organizacional, podemos señalar que es un ámbito poco desarrollado en la institución**, esto está originado principalmente porque la función pública está normada por el Reglamento General de Calificaciones de la Administración Pública, el cual no facilita la gestión del desempeño, porque en su forma esta no permite la alineación desde la Dirección a los funcionarios que son los que desempeñan la tarea, es más la Dirección que es quien impulsa los ejes estratégicos, tampoco tiene una forma de monitorear como es que las jefaturas estas alineando a los funcionarios en el cumplimiento del cometido. Vinculado a este tema, es que pese a las buenas prácticas impulsadas desde el Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas, **existe poco entendimiento, compromiso y dedicación por hacer efectiva la gestión del desempeño, siendo la entrevistas de retroalimentación la etapa menos valorada** *“Existe un sistema que bien utilizado puede ayudar pero no está enfocado a lo que uno esperaría de algunos roles, es genérico, no hay diferencias entre las responsabilidades de un encargado a un analista, quizás no sabemos utilizar más, siento que debería estar más segmentado, los encargados por habilidades blanda, si cumplió con la carta Gantt, cumplimiento de plazos, como funciona su programa”*.

Existen áreas donde este trabajo se ha organizado entre la jefatura, el encargado y su equipo, en cambio hay otros donde la gestión del desempeño no alcanza al equipo de trabajo, siendo la retroalimentación, un elemento ausente entre los funcionarios que se desempeñan bajo el cargo de Encargado de Unidad de las áreas programáticas *“Falta eso de parte de los encargados que te digan sabes que falta eso, le agregaría esto otro, te felicito por esto, la*

información le sirve para presentarle a otros, son una mayor revisión, y va en eso de como el encargado conoce el trabajo que haces y como darle un plus, dar un consejo para mejorar el trabajo. Existe a su vez una necesidad de que la retroalimentación del desempeño fuese más espontánea, recurrente y no necesariamente en los hitos formales de evaluación, “La retroalimentación se da en la instancia formal que es la evaluación de desempeño, pero siempre el ultimo día, pero hay sesgos en la evaluación, si hay reunión una vez a la semana no le haces mal a nadie, es bueno aunque sea 30 min, aunque sea para darte un cariñito, uno necesita ser escuchado, hace falta un poco, generara más instancias de retroalimentación”

7.3 Conclusiones de los ámbitos tomados y dados del rol de Encargados

Desde la perspectiva del Rol Tomado y Rol Dado, integrando a su vez el funcionamiento del sistema sociotécnico, según Miller, se encuentran algunas similitudes, como por ejemplo en cuanto a las expectativas del rol, se coincide con que el Encargado debe dominar técnicamente el programa que gestiona, tener capacidad de Liderazgo y Planificación. En cuanto al funcionamiento del sistema de tarea hay coincidencia en que los sistemas informáticos son deficientes. La percepción del proceso en toma de decisiones no está tan claro para los encargados, lo que merma el empoderamiento que pueda tener la persona respecto de su rol. Un tema que emerge desde el sistema de tarea en el rol tomado, es la dificultad que existe con las áreas de apoyo de la institución, lo que impide que el Encargado pueda cumplir con la oportunidad en su gestión, lo que impactaría directamente el desempeño del rol, dentro de la perspectiva de Garantizar la calidad del servicio y oportunidad, respecto al eje estratégico de Plan Marzo.

Por otra parte en el sistema sensible del rol tomado, emergen las emociones de la persona y la cultura de la institución, ambas juegan un papel clave al momento de facilitar la ejecución del rol, como por ejemplo “el sentido de pertenencia” el cual repercute en la motivación personal. En cambio existen características de la cultura que ocasionan conflictos en rol, como la “cultura de la urgencia y demandas de trabajo” que obstaculizan el desempeño de las personas que ejercen el rol. Por otra parte el “Sentimiento de Soledad” experimentado por los Encargados, se ve influenciado tanto por la jefatura directa como por el equipo a cargo, sin embargo desde el rol dado, el equipo de trabajo “grupo de colaboradores” también experimenta una carencia, indicada con la falta de comunicación por parte del Encargado. Interesante es

también la relación que el “grupo de jefatura” y el “grupo de colaboradores” se relaciona con el rol de encargado, siendo la comunicación un factor diferenciador entre un grupo y otro. Un factor en común fue la sensación de incertidumbre, experimentada en el rol, por lo que también la organización debiera generar mecanismos que mitiguen esa sensación.

En resumen, se comprueba lo que postula Miller en relación al sistema sociotécnico, en el sentido de que la calidad en el diseño de la organización, incide en la ejecución del rol y como a su vez se entrelaza con las necesidades humanas, las cuales se vieron reflejadas al momento de indagar en la organización en la mente de los Encargados.

7.4 Propuesta para para alinear el Rol Dado con el Rol Tomado para el cargo de Encargados de Unidad de las áreas programáticas.

A continuación se presentan algunas estrategias con contribuirían a que la organización provea de un marco para facilitar la alineación de las personas que se desempeñan como Encargado Unidad de las Áreas Programáticas, y cumplir las expectativas que se tienen sobre este cargo en el Rol Dado.

a. Reformular el Programa de Habilidades Directivas:

Considerando que desde el 2016 Junaeb cuenta con un Programa de Habilidades Directivas para el tercer nivel jerárquico, se sugiere realizar los siguientes ajustes en cuanto a los contenidos y apoyo en el proceso de aprendizaje para que el rol pueda ser encontrado y evidenciado:

1. Encuadre del Rol a través de la consultoría del rol organizacional

Se propone acompañar el proceso de cambio a través de la “consultoría del rol organizacional” con el propósito de apalancar la administración del sí mismo en el rol, considerando que la persona que descubre el rol puede encontrarlo en la forma de un entendimiento, en el momento cuando el sistema se vuelve definido con sus fronteras y objetivos, posteriormente requiere actuar en función de los objetivos explicitados y puede comprender lo que es necesario para disciplinarse y lograrlos, consiguiendo de esta manera el empoderamiento del rol.

2. Incorporar Planificación y control:

Entregar herramientas que permitan mejorar la capacidad de planificar las metas y prioridades de su tarea, unidad, proyecto, etc. fijando objetivos, estipulando la acción, los plazos y recursos involucrados. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

3. Incorporar Desarrollo de relaciones interpersonales y buen trato:

Se requiere desarrollar habilidades que permitan generar relaciones interpersonales que colaboren con la ejecución de tareas, estas relaciones deben ser desarrolladas de forma vertical y horizontal, mejorando de esta manera la habilidad comunicación, buscando la colaboración de quienes interfieren en la tarea, en un marco de cordialidad, respeto y empatía.

4. Reformular Solución creativa de problemas por Desarrollo de la Innovación:

Se requiere entregar herramientas de resolución de problemas, y generar espacios de desarrollo para fomentar la innovación en las personas que ejercen el rol de Encargados a fin de que puedan examinar el programa que gestionan y desde ahí proponer nuevas formas de trabajo.

b. Gestión del Desempeño:

Una de las teorías del rol, es que este posee dos dimensiones, *el rol psicológico y el rol sociológico*. En el caso de esta última dimensión podemos señalar que los roles no son visto como tales, sino que lo único que otros pueden ver es la conducta, y deducen si es o no apropiada según sus propias expectativas del sistema.

Por lo tanto para propiciar el cambio en la conducta y considerando que la gestión del desempeño, no es un tema desarrollado en la organización, se proponen las siguientes estrategias a abordar desde las jefaturas, como también desde los encargados con su equipo de trabajo:

1. Gestión del Desempeño desde las Jefaturas de Departamento:

Es necesario establecer objetivos de desempeño que se ajusten a lo que la institución espera de ellos, en este caso se debe incorporar como base los elementos que emergieron en la investigación, y que contribuyen al cumplimiento de la tarea primaria de la organización.

En la siguiente tabla se muestran algunos objetivos de desempeño sugeridos.

Ámbito	Manejo del programa	Búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas:	Garantía en la calidad de servicio y oportunidad	Transparencia y resguardo de los recursos fiscales	Inclusión de perspectivas emergentes a los programas,
Objetivos de Desempeño sugerido	1. Coordinar el programa con las especificaciones técnicas, administrativas y presupuestarias correspondientes.	1. Identificar ámbitos de mejora del proceso. 2. Investigar la industria atingente al programa (proveedores existentes, estudio de mercado, experiencias internacionales)	1. Confeccionar Carta Gantt con las etapas de cada programa que gestiona, identificando los recursos asociados (tiempo, financiero, RR.HH.) 2. Generar informe respecto a las desviaciones efectuadas en el periodo, identificando las causas.	1. Resguardar la confección de los actos administrativos asociados al proceso 2. Resguardar el cumplimiento de la ejecución del programa en términos de cobertura y presupuesto 3. Cumplir con la ley de transparencia atingente al programa.	1. Identificar los ámbitos del programa asociados a inclusión y plan contra la obesidad 2. Ejecutar los compromisos en materia de inclusión y plan contra la obesidad asociados al programa.

Los elementos señalados deben ir acompañado de la **retroalimentación continua y permanente**, la cual, deberá tener de carácter obligatoria en las instancias formales de evaluación del desempeño, de manera de advertir posibles desviaciones, permitiendo a la jefatura realizar monitoreo, apoyando a la persona que ejerza el rol, y establecer planes de mejoras a las posibles brechas de desempeño que se presenten.

Además la jefatura debe hacer **acompañamiento en la ejecución de la tarea**, colaborar con las coordinaciones que sean necesarias para que el encargado pueda cumplir con lo que se espera de él, actuar como mediador ante posibles conflictos que el encargado pueda tener con el equipo de trabajo, de esta manera se pretende minimizar el sentimiento de soledad presente en el encargado.

2. Gestión del Desempeño desde el Encargado de Unidad de las áreas programáticas:

El Encargado para satisfacer las expectativas presentes en el “Grupo de Colaboradores” debe generar instancias de retroalimentación o conversaciones grupales e individuales con su equipo de trabajo.

Conversaciones grupales

El Encargado de Unidad, debe reunirse con su equipo de trabajo al menos cada quince días, en las reuniones se deberá abordar al menos los siguientes temas; prioridades institucionales, estado de los procesos del departamento, estado de los procesos de la unidad, y en este punto, revisar las cargas de trabajo del equipo, identificar posibles conflictos originados por la tarea o de relaciones interpersonales.

Conversaciones individuales

El Encargado de Unidad debe realizar retroalimentación constante y permanente con cada persona perteneciente al equipo de trabajo, la cual deberá tener de carácter obligatoria en las instancias formales de evaluación del desempeño, con el fin de interiorizarse del trabajo, conocer sus fortalezas y debilidades, identificar conflictos emergentes, etc.

Ambos mecanismos de conversación también deben estar integrados en la gestión del desempeño del Encargado de Unidad de áreas programáticas la cual debe ser supervisada por el jefe de departamento.

c. Revisión de procesos, procedimientos y normativa atingente:

La Dirección de la institución debe impulsar una revisión y reformulación en profundidad tanto de la normativa que regula la entrega de beneficios, como de los procesos y procedimientos que son gestionados y ejecutados por los Encargados de Unidad de las áreas programáticas, con el propósito de satisfacer realmente las necesidades de los niños, niñas y jóvenes más vulnerables a quienes Junaeb atiende, por otra parte permitirá optimizar los recursos, agilizar la operación con el fin de garantizar la calidad y oportunidad en la entrega de los programas.

d. Planificación conjunta con Áreas de Apoyo:

Si bien la institución cuenta con una planificación para la entrega de los beneficios, que es lo se genera a través del eje de Plan Marzo, es de suma importancia que conjuntamente con esta planificación, se realice otra relacionada con las áreas de Apoyo, la que permitirá dimensionar la carga de trabajo de las áreas relacionadas, en qué período se concentra la mayor carga laboral, tiempos de respuestas, cuales son los productos específicos que estas áreas deben de proveer para garantizar la entrega oportuna de los beneficios. Es importante que se propicie una planificación anual con las áreas de apoyo, principalmente en las áreas de informática y Jurídica. Esta planificación debe ser revisada y aprobada por el Director Nacional, la cual a su vez servirá como mecanismo de control institucional.

e. Afianzar el sentido de pertenencia:

El sentido de pertenencia identificado en la investigación, se genera a partir de la relación con el otro o con los otros, actuando como contenedor de emociones, facilitando la tarea y promoviendo buenos ambientes laborales, es por esto que se propone a la institución generar encuentros presenciales y/o virtuales, entre las personas que ejercen este rol, ampliarlo al tercer nivel jerárquico, con el fin de crear una comunidad de encargados de unidad, con el propósito de fortalecer su rol, generar nuevos espacios de colaboración, consolidar lazos, generar redes de apoyo y la co-construcción de solución a las problemáticas que ellos tiene en su quehacer hacer laboral.

f. Clarificar funciones y mejorar el desempeño del equipo:

Para apoyar la gestión del encargado es importante que la organización clarifique las funciones que estos deben de desempeñar y las competencias necesarias para ejercerlas, elementos que se enmarcan en la actualización del perfil de cargo y desde ahí detectar las brechas de desempeño para establecer planes de capacitación adecuados.

Por otra parte está presente el incumplimiento de normas relativas a obligaciones funcionarias, en este ámbito es necesario que la institución provea un marco regulador, que contenga por una parte formación en la materia y a su vez sanciones a su no cumplimiento.

9. CONCLUSIONES

El presente estudio se desarrolló mediante la investigación- acción, dado que en mi calidad de Encargada Unidad de Desarrollo Organizacional del Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas de Junaeb, me cuestioné como desde mi rol podría contribuir a la tarea primaria de la organización, teniendo presente los lineamientos impulsados desde la Dirección y la necesidad de fortalecer la gestión de personas de acuerdo con el nuevo marco normativo. En este sentido puedo señalar que mi función en la institución facilitó el rol de investigadora, ya que las personas a las cuales se accedió entendieron que la investigación favorecería al cumplimiento de la misión institucional, por lo cual, se adhirieron fácilmente al proceso de investigación.

Del sistema sociotécnico

Respecto al funcionamiento del sistema existente en Junaeb, específicamente el “Sistema de Tarea” se puede señalar que existe una clara comprensión del significado de la *Tarea Primaria*, tarea que además, al estar inmersa en el contexto público lo hace más complejo porque está vinculada directamente a la vida ética y emocional de los ciudadanos plantada por Hoggett. Dado lo anterior, resulta coherente la definición de los cinco ejes estratégicos; Fortalecimiento y modernización, Plan Marzo, Inclusión, Plan Contra la Obesidad e Impecabilidad Administrativa, ya que esas definiciones colaboran en el propósito de la institución y resguardando el cumplimiento de la normativa atingente.

En relación a esto se desprende que el desempeño de los Encargados de Unidad de las áreas programáticas debe contribuir con este propósito y en este ámbito el desempeño de los Encargados está vinculado con; el *Manejo del Programa*, *Búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas*, *Garantía de la entrega oportuna y de calidad de los beneficios*, *Transparencia y resguardo de los recursos fiscales e Inclusión de perspectivas emergentes* en los programas que se gestionan por los Encargados de Unidad.

Respecto a la estructura, se indica que se encuentran bien delimitadas las unidades funcionales, los ámbitos de responsabilidades y delegación de tareas. Sin embargo, existe un problema con la coherencia en el sistema, vinculada a la responsabilidad y colaboración que

debiesen realizar las áreas de apoyo, principalmente los departamentos de informática y jurídica, lo que obstaculiza la tarea y causas conflictos en el rol del Encargado.

Otro tema que impacta en el trabajo del Encargado, está relacionado con el desempeño de su equipo de trabajo, ya que falta clarificar funciones, definir competencias y modificar el comportamiento funcionario.

En relación con el “Sistema Sensible” dentro del sistema sociotécnico, el cual obedece al ámbito de las necesidades humanas de afiliación e identidad, podemos señalar que formalmente la institución cuenta con mecanismos que permitan reconocer y desarrollar a las personas que se desempeñan en este cargo. Por una parte, existe la Política de Equidad Remuneracional y el Programa de Habilidades Directivas.

En relación a la percepción de los Encargados ellos a su vez se encuentran reconocidos por su jefatura directa.

Además, se pudo observar que en el sistema sensible el Encargado interactúa con dos grupos, el *grupo de jefaturas* y el *grupo de colaboradores*, ambos tienen distintas necesidades y formas de relacionarse con la figura del Encargado, el factor diferenciador más presente es la *comunicación*, ya que el primer grupo presenta una relación mucho más fluida y constante y el segundo grupo se queja que existe una relación distante con el encargado y la falta de comunicación dificulta la ejecución de la tarea, esto se da principalmente por la interacción que existe en la pareja de gestión, planteada por Krantz, que es propio de organizaciones jerarquizadas y es fundamental para la efectividad de la organización, y es ahí donde emergen sentimientos de dependencia hacia el otro.

Construcciones mentales

Al analizar a la persona en el rol, a través del uso del Dibujo en Rol complementada con la entrevista semi estructurada, se accedió a la organización en la mente, presente en cada Encargado y desde ahí se desprenden elementos en común, como por ejemplo, el *sentido de contribución* y el *sentido de pertenencia*, ambos colaboran como factores *motivadores del desempeño*, en cambio la cultura de la *urgencia* y *demandas de trabajo*, generan permanentemente conflictos en la ejecución del rol, además de generar *estrés*, *angustia*,

incertidumbre por el hecho de ellos se enfrentan a múltiples tareas, cumplimiento de metas, gestión del programa, con recursos que son limitados especialmente en el ámbito de las tecnologías de la información. Las personas que se desempeñan en el cargo de Encargado de Unidad se ven en su mayoría *solas* al momento de enfrentar la tarea, y esa soledad es generada desde la poca colaboración en la tarea del jefe del Departamento y del equipo de trabajo. Por todo lo anterior cuando se indagó respecto al ideal propio del rol, ellos indicaron que desarrollar *capacidad para el trabajo bajo presión y manejo del estrés* es clave para poder llevar a cabo la tarea, junto con tener conocimiento del programa, capacidad para solucionar problemas, planificar, liderar y trabajar en equipo, como las competencias más importantes.

Competencias laborales

Para cumplir las expectativas de desempeño del rol, resulta necesario definir las competencias necesarias para cumplir con estas exigencias, en este ámbito, según lo descrito en el rol dado, las competencias necesarias para el cargo de Encargado Unidad de las áreas programáticas de la Dirección Nacional de JUNAEB serían; Capacidad de comunicar, Conocimiento técnico del programa, Capacidad de Innovación, Desarrollo de Relaciones Interpersonales y Buen trato, Liderazgo, Planificación, Coordinación y Control. Sin embargo, a la luz de lo identificado en el rol tomado, se agrega la Capacidad de Trabajo Bajo Presión y Manejo del Estrés.

Contar con esta información contribuirá al fortalecimiento del rol y la integración de subsistemas de gestión de personas, como Selección, Gestión del Desempeño, Formación y Desarrollo.

De las propuestas para alinear el Rol

Las estrategias que se propusieron para poder alinear el rol dado con el rol tomado tienen a la base que el rol debe ser buscado y encontrado. Y para que las personas que ejercen el cargo de Encargado de Unidad de las áreas programáticas de la Dirección Nacional puedan transitar por ese camino, es necesario que tengan claridad de las características del sistema en el que participan, determinar cuáles son sus fronteras, tareas básicas y propósitos, para luego ser capaz de establecer de qué índole han de ser las contribuciones que corresponden realizar en el rol. Por lo tanto para facilitar este proceso y considerando el actual sistema sociotécnico del Junaeb (diseño organizacional, función pública, dinámicas de grupos, las organizaciones en

la mente de cada persona, etc.), se sugieren propuestas que la institución debe realizar para proveer de un ambiente contenedor suficientemente bueno, para que las personas que ejercen el cargo de Encargado de Unidad realicen las tareas que de ellas se espera. Es por ello que se sugiere: Reformular el Programa de Habilidades Directivas incorporando la consultoría en rol, Desarrollar la Gestión del Desempeño, siendo responsabilidad de la jefatura de departamento el establecimiento de objetivos de desempeño asociados a las expectativas del rol, realizar retroalimentación de desempeño y acompañar el proceso de la ejecución de la tareas. Por otra parte, esta jefatura debe supervisar que el Encargado genere instancias de retroalimentación o conversaciones grupales e individuales considerando las necesidades del equipo de trabajo que tiene el Encargado de Unidad a cargo.

Por otra parte, la institución debe avanzar en un marco aún más complejo como lo es; revisar conjuntamente los procesos, procedimientos y normativa atingente, elaborar planificación conjunta con áreas de apoyo, afianzar el sentido de pertenecía y clarificar funciones y mejorar el desempeño del equipo. De esta manera se pretende resguardar la coherencia del sistema y el buen desempeño de la persona en el rol.

Al realizar el estudio utilizando como base metodológica de indagación, el Análisis de Rol Organizacional, integrando a su vez el concepto de Sistema Sociotécnicos, permitió conocer el funcionamiento del sistema desde distintas dimensiones, Encargados, jefaturas y subordinados, entendiéndose como conviven en un mismo espacio por una parte, la calidad en el diseño de la organización, la coherencia con los recursos, estructura y roles, y por otra parte, si este mismo sistema permite la optimización conjunta de las necesidades tecnológicas y las demandas de la tarea, que como se observó existen ámbitos que la institución debe mejorar para que el Encargado pueda cumplir las expectativas que se tiene de las personas que ejercen este rol, y a su vez satisfacer no sólo las necesidades humanas que se identificaron respecto de las personas que ejercen este rol, sino también de aquellas personas se vinculan a este cargo, como lo son las jefaturas y subordinados, puesto que el ARO está basado en la idea que el rol se construye en base a la relación de la persona con el sistema y la forma en que este asume su rol, la cual está influenciada de manera consciente e inconscientemente, tanto por la parte personal como de la organización.

10. FUENTES CONSULTADAS

- Acuña, E. y Sanfuentes, M (2013) Métodos Socioanalíticos: para la gestión y el cambio en organizaciones.
- Acuña, E. y Sanfuentes, M (2016) Coaching: Análisis de rol organizacional.
- Anderson, V. (2013). Research methods in human resource management. Chartered Institute of Personnel and Development. Chicago
- Hernández, R. Fernández, C, Baptista P. (2010) Metodología de la Investigación, MC Graw Hill Interamericana Editores. México 5ª edición.
- Huggett P. (2006) Conflict, ambivalence, and the contested purpose of public organizations.
- JUNAEB (2015) Política de Gestión de Personas.
- Krantz J (1993) The Managerial Couple: Superior-Subordinate Relationships as a Unit of Analysis
- Krantz J. & Maltz M. (2009) Un marco para la consultoría del rol organizacional
- La función de Recursos Humanos, documento MGPDO 2017
- Miller E. segunda edición 2011, Liderazgo, creatividad y cambio en organizaciones.
- Reed B. & Bazalgette J. (2006) Organizational role analysis at the Grubb Institute of Behavioral Studies:
- Schettini P. & Cortazzo I. (1990) Análisis de datos cualitativos en la investigación social.
- Servicio Civil (2017), Presentación Retroalimentación Política de Gestión y Desarrollo de Personas.
- Servicio Civil (2017), Segundo Grupo de Normas, Resolución N° 2, de 2017, artículos del 21 al 27

11. ANEXOS

Anexo N° 1

Pauta de entrevista semi estructurada, complementaria al Dibujo en Rol, para el cargo “Encargado Unidad de las área Programáticas de la Dirección Nacional de Junaeb”

Solo para fin ilustrativo se realiza una conexión entre las preguntas y los objetivos de la investigación.

Objetivos de la Investigación:

Objetivo General:

Realizar un análisis del rol organizacional del cargo Encargado Unidad de las áreas programáticas de la Dirección Nacional de JUNAEB.

Objetivos Específicos:

Investigar y describir el sistema sociotécnico del cargo Encargado Unidad de las áreas programáticas de la Dirección Nacional de JUNAEB

1. ¿Conoces la misión de Junaeb, me la puedes describir con tus palabras?
2. ¿Cuál es la función principal de tu cargo y como se relaciona con la misión de la organización?
3. ¿Consideras que los recursos (tecnológicos, procesos, informáticos, humanos, etc.) son apropiados para cumplir con las exigencias del cargo?
4. ¿Cómo describes la relación con tu equipo de trabajo, con tu jefatura y pares?
5. ¿Consideras que la carga de trabajo permite cumplir con los desafíos de este?
6. ¿Cómo afecta al ejercicio del rol, la presión que ejerce la ciudadanía a Junaeb?
7. ¿Que debiese tener o hacer esta organización para desarrollar de mejor forma, su función pública?

Identificar las principales construcciones mentales de las personas que se desempeñan en el cargo Encargado Unidad de las áreas programáticas de la Dirección Nacional de JUNAEB.

1. ¿Qué entiendes por tu rol y que características están presentes?, ¿Cuáles son las expectativas?, ¿Existen miedos/cuáles son esos los miedos?
2. ¿Qué te motiva a estar en este rol/Institución, que emociones te genera?
3. ¿Cuáles son los principales conflictos con que te encuentras al ejecutar tu rol?
4. Bajo tu apreciación, ¿Qué aspectos positivos y negativos de la cultura de la institución, inciden en la ejecución de tu rol?
5. ¿Cómo crees que te ven tus subordinados?, ¿Cuáles crees que son sus expectativas?
6. ¿Cómo crees que te ve tu jefatura?, ¿Cuál crees que son sus expectativas?
7. ¿Sientes que la organización te protege, te cuida, te reconoce, te apoya?

Identificar las competencias laborales necesarias para el correcto desempeño de las personas que ejercen el cargo de Encargado Unidad de las áreas programáticas de la Dirección Nacional de JUNAEB

1. ¿Cuáles son los atributos, características y competencias necesarias para ejercer este rol?

Anexo N°2: Pauta de entrevista semi estructurada Director Nacional

1. Considerando la misión institucional, ¿Cuáles son las expectativas generales, en cuanto al desempeño, que se espera que los encargados de unidad de las áreas programáticas cumplan?
2. ¿Conoce usted las funciones que desarrollan estos encargados de unidad?
3. ¿Qué funciones a su juicio deberían ejecutar para cumplir con esas expectativas?
4. Si entramos en detalle de los 4 ejes estratégicos, que se expectativa considera en cada uno de estos:
 - Fortalecimiento y Modernización
 - Plan Marzo
 - Plan Contra lo Obesidad Infantil
 - Impecabilidad Administrativa.
5. ¿La institución cuenta con un sistema formal que permita establecer con claridad las metas de desempeño?
6. ¿Quién es el responsable de fijar las metas?
7. ¿Ud. en su calidad de Director Nacional, tiene acceso a esa información, hace seguimiento?
8. ¿En cuanto a la alineación de las expectativas, existe un mecanismo de retroalimentación formal?
9. ¿Quién es el responsable de hacer esa alineación?
10. ¿Ud. en su calidad de Director Nacional, tiene acceso a esa información, hace seguimiento?
11. ¿Cuáles son los atributos personales características y competencias necesarias para ejercer este rol?
12. ¿Cuáles son los mecanismos existentes en la organización para reconocer, cuidar, proteger, apoyar a las personas que ejercen este cargo?
13. La forma en que están organizadas las distintas tareas (áreas) de la institución, estructura, satisfacen las exigencias propias de estos cargos ¿Harías algún cambio?
14. ¿Considera que los recursos (tecnológicos, procesos, informáticos, humanos, etc.) son apropiados para cumplir con las exigencias del cargo?
15. ¿Cómo afecta al ejercicio del rol, los cambios en la política pública y de gobierno?

Anexo N°3: Pauta de entrevista semi estructurada Jefes de Departamento Áreas Programáticas

1. Considerando la misión institucional, ¿Cuáles son las expectativas generales, en cuanto al desempeño, que se espera que los encargados de unidad de las áreas programáticas cumplan?
2. Si entramos en detalle de los 5 ejes estratégicos, ¿Que se expectativa considera en cada uno de estos?
 - Fortalecimiento y Modernización
 - Plan Marzo
 - Plan Contra lo Obesidad Infantil
 - Inclusión
 - Impecabilidad Administrativa.
3. ¿Cómo describiría Ud., la relación con los encargados de unidad de su dependencia, cuáles son las emociones presentes en esta relación?
4. ¿Cómo se manejan los distintos conflictos que aparecen en esta relación?

5. ¿Considera Ud. que la delegación de tareas está correctamente delimitada o que haría Ud. para mejorarla?
6. En relación al proceso de toma de decisiones, ¿Cómo se administra este proceso, es claro, es confuso, que haría Ud. para mejorarlo?
7. La forma en que están organizadas las distintas tareas (áreas) de la institución, estructura, satisfacen las exigencias propias de estos cargos ¿Harías algún cambio?
8. ¿Considera que los recursos (tecnológicos, procesos, informáticos, humanos, etc.) son apropiados para cumplir con las exigencias del cargo?
9. ¿Cómo afecta al ejercicio del rol, los cambios en la política pública y de gobierno?
10. ¿La institución cuenta con un sistema formal que permita establecer con claridad las metas de desempeño?
11. ¿Quién es el responsable de fijar las metas, usted lo realiza, con cuanta frecuencia se revisan esas metas?
12. ¿En cuanto a la alineación de las expectativas, existe un mecanismo de retroalimentación formal?
13. ¿Quién es el responsable de hacer esa alineación, con cuanta frecuencia se realiza esa retroalimentación?
14. ¿Ud., revisa las metas que el Encargado fija al equipo de trabajo?
15. ¿Ud., está al tanto de la calidad de la retroalimentación que el Encargado realiza a su equipo de trabajo?
16. ¿Cuáles son los principales conflictos que Ud. observa entre los encargados con el equipo de trabajo a cargo?
17. ¿Cuáles son los mecanismos existentes en la organización para reconocer, cuidar, proteger, apoyar a las personas que ejercen este cargo?
18. ¿Cuáles son los atributos personales características y competencias necesarias para ejercer este rol?

Anexo N°4: Entrevista semi estructurada Jefe Departamento de gestión y Desarrollo de Personas

1. ¿Que se espera desde el punto de vista de gestión de personas que cumplan estos Encargados de Unidad?
2. Desde el punto de las relaciones ¿Como debiesen manejar los conflictos, desde su rol?
3. ¿Cómo cuida la institución a este tercer nivel jerárquico de las áreas programáticas?
4. ¿Cuáles son los atributos personales características y competencias necesarias para ejercer este rol?
5. ¿Considera que los recursos (tecnológicos, procesos, informáticos, humanos, etc.) son apropiados para cumplir con las exigencias del cargo?
6. En cuanto a la alineación de las expectativas ¿Existe un mecanismo de retroalimentación formal?
7. Respecto del tema de las relaciones laborales y el buen trato, ¿Qué opinión se tiene desde las relaciones laborales?

Anexo N°5: Pauta Entrevista Grupal

Temática:

- **Objetivo Principal: Conocer las expectativas que se tienen respecto del cargo Encargado de Unidad de las áreas programáticas**
 - **Participantes: Representantes de las 4 áreas programáticas de Junaeb que trabajen o sean subordinados del cargo de Encargado de Unidad.**
1. ¿Qué esperan ustedes de su encargado de unidad?
 2. ¿Cuáles son las competencias que ustedes consideran relevantes que debiesen estar presentes en las personas que ejercen este cargo?
 3. ¿Cuáles son las conductas que ustedes consideran apropiadas que deben tener las personas que ejercen este cargo?
 4. ¿Que debiesen hacer los Encargados de Unidad para llevar a cabo la tarea y cumplir con los objetivos, metas y misión institucional?
 5. ¿Cómo describiría ustedes, la relación con sus encargados de unidad, cuáles son las emociones presentes en esta relación?
 6. ¿Existen conflictos? ¿De qué tipo? ¿Cómo se resuelven?
 7. ¿Consideran que la delegación de tareas está correctamente delimitada?
 8. En relación al proceso de toma de decisiones, ¿Cómo se administra este proceso, es claro, es confuso, etc.?
 9. ¿Quién es el responsable de fijar las metas y con cuanta frecuencia se revisan esas metas?
 10. ¿En cuanto a la alineación de las expectativas, existe un mecanismo de retroalimentación formal?