



**PERCEPCIÓN DE ROL DE LAS SECRETARIAS ADMINISTRATIVAS
Y SU EFECTO EN LA GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA
EN LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD
CENTRAL DE CHILE**

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

**Alumna: Carolina Eugenia Grbac Núñez
Profesor Guía: Pedro Ignacio Leiva Neuenschwander**

Santiago, Enero 2018

I. INDICE

Portada.....	1
Índice.....	2
Agradecimientos.....	3
Introducción Del Proyecto.....	4
Objetivos.....	5-6
Marco De Referencia Institucional: La Universidad Central.....	7
Marco Teórico.....	10
Metodología.....	18
Resultados	24
Discusión Y Conclusión.....	34
Bibliografía.....	39
Anexo N°1: Organigrama.....	42
Anexo N°3: Consentimiento Informado.....	43

“Si quieres tener un año de prosperidad, cultiva arroz.
Si quieres tener 10 años de prosperidad, cultiva árboles.
Si quieres tener 100 años de prosperidad, cultiva personas”.

Proverbio Chino.

Agradecimientos

A mi profesor guía Pedro Leiva Neuenschwander, quien me dio la energía y el consejo certero en cada intento -fallido y exitoso-, al profesor Matías Sanfuentes Astaburuaga, por su paciencia y apoyo.

A mi abuela Susana, mis tíos Javier y Elvira, quienes hicieron posible este sueño...

Dedicatoria

Este escrito es en primer lugar para mi ángel e inspiración mi abuela Susana.

Para mis tíos Javier y Elvira, quienes me apoyan en cada vuelo que emprendo, desde la tierra y desde el cielo.

A mi mejor amigo, mi padre Ivan, quién es el mástil del rumbo.

A mis hermanos, que me dan fuerzas día a día para cada logro, para ser su guía y ejemplo, y adornan mi vida con su eterna sonrisa.

A mi Madre y a Patricio, quienes desde el sur de mi corazón siempre encuentran la palabra justa, en el momento exacto.

Y finalmente para Esteban, Néstor y Loreto por acompañarme cuando el camino no se veía tan claro; confiar en mí e iluminarme siempre.

**“Percepción de Rol de las Secretarías Administrativas y
su efecto en la Gestión Académica y Administrativa en la Facultad de
Ciencias
Sociales de la Universidad Central de Chile”**

II. INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO

La presente investigación se llevó a cabo en la Universidad Central de Chile¹, particularmente en la Facultad de Ciencias Sociales (FACSO), la cual se remonta a la Escuela de Psicología que inicia sus actividades el año 1983. A su alero nació la Escuela de Sociología (2001) y más adelante, la Escuela de Trabajo Social (2003). Cuenta con alrededor de 1.500 estudiantes de pregrado, además de vínculos con la comunidad a través del Centro de Estudios Sociales (CESOP) y la Clínica de Atención Psicológica (CAPs).

Específicamente, esta Facultad posee una historia particular al incluir una de las siete carreras que dan origen a la Universidad Central. Esta larga tradición ha sufrido diversos cambios tanto sociales como políticos, estructurales y físicos, siendo los más destacados los tres de sede de esta Facultad. El último cambio de sede se remonta al año 2010, en el cual la Facultad que residía en la Comuna de La Reina, se trasladó a un complejo educacional en el centro de la ciudad, en pleno Barrio Universitario.

Sus Escuelas cuentan con cinco secretarías administrativas que han acompañado a la institución por más de trece años en promedio. Puede decirse con justicia que ellas son su corazón, puesto que han permanecido en su rol por más tiempo que los espacios, sus directivos y, por supuesto, sus estudiantes. La función que

¹ Anexo N°1 organigrama U. Central de Chile.

desempeñan es fundamental, ya que, entre las labores propias de la gestión administrativa, ellas son quienes estructuran el quehacer diario cada director(a) de Escuela; conducen y acogen a los estudiantes; apoyan la labor docente tanto de los académicos de planta como por hora; gestionan toda solicitud del área y son el vínculo directo con la Casa Central, ubicada a una cuadra de la Escuela.

En este contexto, se detectó que su gestión académica y administrativa se caracteriza por un bajo nivel de eficiencia con distintas consecuencias y alcances. Una de las dificultades más importantes se refiere a la informalidad de la gestión que dificulta el cumplimiento de normas. Por ejemplo, se comunican con los estudiantes por medio de redes sociales personales en lugar de hacerlo por opciones institucionales, confundiendo así la relación de los estudiantes con las Escuelas. Otro ejemplo es que permiten el incumplimiento de los requerimientos de los profesores para con los estudiantes, recibiendo trabajos fuera de plazo y apoyando solicitudes fuera de norma, entre otras. Por último, se observa lentitud en los procesos académico-administrativos, ya que por diferentes motivos sus gestiones y documentos son rechazados por la Casa Central en forma reiterada, ocasionado una merma de tiempo y trabajo potente.

En una primera aproximación a esta problemática fue posible observar que los procesos de gestión académica y administrativa se implementan idiosincráticamente, sin seguir procedimientos estandarizados o protocolos administrativos. Por otro lado, el rol de las secretarías administrativas parece estar poco claro, ya que se orienta más a la relación directa con los estudiantes que al cumplimiento de funciones que garanticen su real formación profesional.

En este contexto, el propósito del presente proyecto de grado fue contribuir a mejorar el desempeño de las secretarías administrativas en el desempeño de su labor en la Facultad de Ciencias Sociales (CCSS) de la Universidad Central de Chile. Se propuso entonces, como **objetivo general del proyecto, analizar cómo el rol que asume el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Central de Chile incide en la eficiencia de los procesos académicos y administrativos.**

Dado los antecedentes expuestos, y considerando que el problema tendría un carácter tanto técnico como social, se realizó un estudio de carácter emergente, exploratorio, cualitativo en que se utilizó herramientas socio-analíticas para su desarrollo y análisis, tales como entrevistas semi estructuradas y análisis de dibujo de rol. Se eligió utilizar el análisis de dibujo de rol, y su análisis en entrevista, como estrategia para recolectar información dado su carácter proyectivo, el cual permite evitar el sesgo en las respuestas propio de la racionalidad y para obtener información no consciente de parte de las entrevistadas.

Para desarrollar este proyecto, y en concordancia con el método ARO, se definieron los siguientes **objetivos específicos: (a) identificar el rol que el personal administrativo percibe que asume en la organización mediante el análisis de dibujo de rol; (b) reconocer las principales problemáticas que declaran a partir del rol que asumen; y (c) analizar las principales problemáticas que declaran en función de las ineficiencias organizacionales en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Central De Chile.**

Este proyecto de grado no sólo se enmarca en la producción y gestión del conocimiento, sino también en la búsqueda de una contribución práctica consistente en delimitar los roles institucionales y de esta manera enriquecerlos. Por otra parte, este estudio busca orientar el desarrollo de la carrera profesional de los estudiantes, que requiere una primera aproximación hacia la investigación social cualitativa, pudiendo ser ésta uno de los primeros acercamientos hacia el área.

Es por lo anterior que se buscó generar conocimiento no solo de manera particular, en relación con la organización intervenida, sino también conocer los desafíos a diferentes niveles en cuanto al quehacer investigativo. Asimismo, las consideraciones éticas que debe vislumbrar el lector se refieren al deseo personal de propiciar una carrera en el ámbito académico, como también explicitar la complejidad de investigar una organización con la cual existe un profundo vínculo personal, afectivo y emocional con su personal por haber sido su casa de estudio de pregrado.

Resultó de profundo interés para el desarrollo de esta investigación el poder revisar la relación con las bases institucionales, sobre todo en un medio tan cambiante, tanto a nivel físico, como ha sido el cambio de sedes y la reestructuración de espacios de trabajo, como a nivel de las contrataciones y designaciones de cargos, cuyo ejemplo más crítico es el cambio de jefaturas. Se tornó relevante poder acceder a los agentes claves dentro del departamento estudiado, ya que son ellos quienes, a lo largo del tiempo, han contribuido a “perpetuar” tanto la cultura organizacional como la gestión del conocimiento debido a su extensa permanencia en la organización.

Por otra parte, se intentó clarificar elementos que, basados en la tarea diaria, no percibían a nivel consciente y/o no lograron vislumbrar, ya que la carga laboral y la automatización de la labor administrativa en ocasiones no dejaba espacio para una reflexión profunda del alcance de las tareas y desafíos del cargo.

III. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL: La Universidad Central

Resulta relevante mencionar el contexto político de la organización descrito brevemente en la introducción. En cuanto a la **misión** de esta organización se busca “entregar educación superior de excelencia y formación integral de personas en un marco valórico, creando nuevas oportunidades a sus estudiantes y egresados; generando conocimientos en áreas selectivas y vinculando el quehacer institucional con los requerimientos de la sociedad y el país”. Y su **visión** dicta: “ser una Universidad vinculada con la sociedad en su diversidad, con una posición consolidada en Santiago y La Serena, formadora de personas integrales, con una oferta de programas académicos de calidad en sus distintos niveles y generadora de conocimientos en áreas de interés institucional. Todo ello, en el marco de una gestión eficiente y una posición financiera estable con sostenibilidad futura”.

Los **valores organizacionales** se resumen en siete planteamientos: integridad, libertad, tolerancia, excelencia, solidaridad, justicia y dignidad. Adicionalmente, la UCEN es una organización de gran tamaño, con más de 3.000 empleados.

Organigrama FACSO: Decana, secretaria (i) de Facultad, Director Escuela de Psicología, Director Escuela de Sociología, Directora Escuela de Trabajo Social, director (i) Centro de Atención Psicológica y Estudios (CAPSE) y Director Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP). Además de cinco secretarías administrativas.

Cabe destacar que la historia de la Facultad se inicia en 1983, en el Campus Oriente, luego se traslada a la comuna de La Reina y finalmente se ubica en un complejo educacional de gran magnitud ubicado en Toesca.

Estos cambios han sido de gran relevancia para la vida universitaria y el desarrollo de la vida universitaria en esta Facultad, ya que ha movilizó consigo diferentes tipos de relacionamiento entre quienes la componen. Es así como, cuando el campus se ubicaba en la zona Oriente de la capital, existía una relación muy cercana entre dependientes, profesores y el alumnado en todos sus grados, resultaba entonces fácil compartir con futuros colegas de cada curso y se creaba una vida universitaria activa en cuanto a la cultura y actividades propias de una Facultad de CCSS.

Este clima varió radicalmente al ser trasladados a la comuna de Santiago, ya que desaparecen las áreas verdes –lugares de reunión y comunión diaria- el espacio de almuerzo se reduce y se comparte con al menos otras diez carreras, los edificios de Facultad se reducen a un solo piso, dentro del cual ya no existe espacio para el diálogo y la relación fraterna tan valorada por sus miembros.

Es así como fueron sucediendo variadas modificaciones a nivel de Facultad y Escuelas, de los cuales sus miembros ya no tenían conocimiento y menos voz. A manera de ejemplo, se dio una constante elección y cambios de autoridades en la Facultad, sin existir protocolos claros, fechas, requerimientos, participación e

incluso una divulgación de esta situación. De esta manera se fue diluyendo un clima organizacional heterogéneo y cercano.

Es en estos cambios que las administrativas de esta Facultad (cinco) se fueron constituyendo en el pilar que mantiene el resabio de lo conocido, ya que permanecen en promedio 13 años conservando con ellas la cultura organizacional y la verdadera “sangre” del proyecto educativo.

Para este proyecto se intentó acceder al departamento de Gestión de Personas y/o RRHH para conocer específicamente la existencia –o no existencia- de descripciones de cargo del personal administrativo, en función de poder clarificar en profundidad las reales funciones y tareas de este grupo humano. Mas este acceso no fue posible, por lo que se describe este marco conceptual desde una observación y pertenencia activa por parte de la investigadora a este grupo humano.

Cabe destacar que uno de los elementos que resaltan en este estudio es la relación de estas dependientes con “Casa Central”, la que actualmente se ubica a dos cuadras del recinto universitario. La falta de comunicación, gestión de los procedimientos y por sobre todo difícil relación con los miembros de esta área se justificaban inicialmente por la distancia física que representaba el estar en comunas diferentes, pero una vez trasladados y siendo los edificios “vecinos” no es posible entender los conflictos que persisten, elemento de profundo análisis y discusión a lo largo de esta investigación. Para ello resulta relevante conocer los principales conceptos teóricos utilizados.

IV. MARCO TEÓRICO

La investigación se enmarcó en un estudio desde el socio análisis. Esta aproximación se refiere a una disciplina de las CCSS que se distingue por su foco en el entendimiento de procesos inconscientes en contextos sociales, grupos, organizaciones y en la sociedad.

La misma aproximación ha desarrollado sus propias teorías y métodos de trabajo que permiten analizar el concepto de rol en un contexto particular: en la interacción y socialización con el sistema laboral en el cual los participantes son miembros (Bion, 1985) Sievers & Long, 2012, citado en Acuña & Sanfuentes, 2013).

El constructo de rol es entendido como dinámico y personal, a la vez que como representación no objetiva y mental que se forja a partir de las relaciones que establece con el medio. Es a través de este árbol de representaciones que el sujeto construye un comportamiento y se expone la construcción de su rol. Resulta fundamental tomar conciencia del rol en los sistemas laborales ya que ello nos define, modela y conduce y, además, dirige la toma de conciencia de nuestro actuar muchas veces inconsciente. (Sievers & Long, 2012, citado en Acuña & Sanfuentes, 2013). El socio análisis es por ende una aproximación teórico-práctica para el estudio y la gestión del cambio de las organizaciones.

Este enfoque considera también a las organizaciones como sistemas que se componen desde un sistema socio-técnico estructurado sobre dos subsistemas: el subsistema técnico conlleva la tecnología, el territorio y el tiempo y es el responsable de la eficiencia potencial de la organización. Por otra parte, existe el subsistema social que comprende a los individuos, las relaciones sociales y las exigencias de la organización tanto formales como informales, conceptos que en conjunto transforman la eficiencia potencial en eficiencia real.

Estos dos subsistemas presentan una íntima interrelación, considerándose como interdependientes y que se influyen mutuamente. El enfoque socio-técnico concibe a la organización como una combinación de tecnología y a la vez un subsistema

social. El modelo de sistema abierto propuesto por el enfoque socio-técnico, es entonces el marco que desde el cual se define la eficiencia organizacional.

a. Eficiencia Organizacional

En cuanto a la noción de eficiencia, la mayoría de los autores tienden a concordar que --al parecer-- este concepto está referido principalmente al grado de cumplimiento de las metas o resultados, sin tomar en consideración la cantidad de recursos empleados, pues lo que interesa es tratar de hacer las cosas lo mejor posible (Rubio, 2006; Trillo del Pozo, 1999). Es decir, bajo el contexto de eficacia, la organización logra sus objetivos, pero sin una concepción racional en el empleo de los recursos.

Por otro lado, y, en términos generales, hay quienes sostienen que la eficiencia está referida a la relación entre el nivel del objetivo logrado y la adecuada utilización de los recursos disponibles. Es decir, es la relación entre la producción de un bien o servicio y los inputs que fueron usados para alcanzar ese nivel de producción, implicando, por lo tanto, que el logro del objetivo debe realizarse en el marco de una óptima estructura de costos (Bardhan, 1995).

Esta declaración se asienta en la contribución seminal de Bion (1985) quien formula una perspectiva sistémica para el pensamiento psicoanalítico, que representa un giro en los planteamientos freudianos, en tanto no es solo el individuo el que puede ser objeto del estudio psicoanalítico sino también el grupo en sus distintas dimensiones sociales y políticas (Acuña & Sanfuentes, 2013).

En consecuencia, el foco primario del socio análisis es el impacto de lo social en los individuos y en sus mundos internos. Eso comprende que el comportamiento de los individuos en roles socialmente inducidos por el o los sistemas en que participan y por las reverberaciones que el medio ambiente tiene en dicho contexto (Acuña & Sanfuentes, 2013).

Este modelo observa que la historia de los individuos puede tener un impacto significativo en el tipo de organizaciones donde trabaja y en los roles que desempeña (Sievers & Long, 2012, citado en Acuña & Sanfuentes, 2013).

b. Modelo de Análisis de Rol (ARO)

“La metodología de investigación socio analítica es cualitativa y está predominantemente orientada a conocer los significados inconscientes que la vida en grupos, organizaciones y sociedad tiene para los miembros” (Acuña & Sanfuentes, 2013 p. 25). El Análisis del Rol Organizacional, se constituye en un método para la investigación socio analítica que posee enfoque basado en el psicoanálisis y la teoría de sistemas (Siever & Beumer, 2009; Brunning, 2006 citado en Acuña & Sanfuentes, 2009). Esta concepción implica una apertura a los fenómenos, tanto conscientes, como inconscientes, que forman parte de la experiencia de ejercer un rol dentro de una organización, lo cual generaría nuevos espacios de entendimiento que el sujeto puede tomar para tener un habitar más saludable en el rol dentro de la organización (Acuña & Sanfuentes, 2009; Reed & Bazalgette, 2009; Siever & Beumer, 2009), incluyéndolos en la comprensión de su rol y de la organización.

Uno de los fundamentos teóricos utilizados para el análisis de rol en línea con el modelo socio-analítico de investigación acción es el modelo ARO cuyo objetivo sería que “el cliente dé sentido y aprenda su rol considerando factores conscientes e inconscientes que operan tanto a nivel individual como grupal, para que luego pueda alinear su desempeño con necesidades de la organización”. El ARO nos otorga un espacio de confianza en un contexto dentro del cual se aprenda de sus experiencias en el trabajo, reflexionando sobre su mundo psíquico y las dinámicas que ocurren en su conjunto”. (Acuña & Sanfuentes, 2013).

Desde este marco es relevante poder entender el concepto de organización en la mente, el cual persigue explicar el cómo “la persona a nivel psíquico concibe la organización en la que se desenvuelve”. (Sievers & Beumer, 2009). Según Hutton, Bazalgette y Reed (1997) “la percepción a nivel mental que el individuo posee sobre

el modo en que las actividades y relaciones están ordenadas”. Resulta de vital importancia entonces entender el cómo cada cual entiende las organizaciones.

La organización en la mente es un concepto que pone énfasis en cómo las personas, por medio de construcciones internas conciben la organización de la que son miembros, es decir, que éstas adquieren sentido a través de una imagen mental y son construidas mediante múltiples fantasías, proyecciones, emociones, explicaciones, etc., resultantes principalmente de las experiencias adquiridas en la organización (Acuña & Sanfuentes, 2008; Siever & Beumer 2009; Reed & Bazalgette, 2009; Armstrong, 2005; Hutton, et al., 1997).

Hutton, et al. (1997) explican que “la organización en la mente es lo que los individuos perciben en su interior sobre cómo las actividades y relaciones están organizadas, estructuradas y conectadas internamente”, es decir, cómo entiende su tarea y contribución al desarrollo de la organización además de construir ciertos tipos de relaciones a su interior.

Asimismo, el miembro de la organización planificaría su actuar de manera más o menos consciente (Siever & Beumer, 2009), es decir, la organización en la mente claramente influiría en la manera que el individuo se comporta. Sin embargo, Siever y Beumer (2009) estimarían que esta aproximación no sería del todo consciente, pues habría aspectos pocos conocidos, o definitivamente ocultos, que influirían en el actuar de los individuos, a raíz del funcionamiento de los procesos de consciencia; esta postura es apoyada por Obholzer (2006), quien señala que las personas en un nivel consciente tienen la capacidad de decidir cómo actuar, pero en esta decisión suelen influir otros aspectos no del todo conocidos. De esta manera, pueden elegir una manera de hacer las cosas según los recursos que tienen a mano, pero, por otro lado, existirían siempre aspectos que no son plenamente conscientes al momento de la decisión que podrían ser muy influyentes en el actuar.

Respecto a la organización en la mente, Siever y Beumer (2006) proponen que esta construcción es un cúmulo de experiencias que estructuran el espacio psíquico de las personas, lo que dificulta distinguir las fronteras entre organización y persona

desde la experiencia, lo que implicaría que aquello que surge de un análisis que releve estos espacios internos puede ser interpretado como la vida al interior de la organización y se relaciona con ella. En esta misma línea, también se podría concebir a las organizaciones como lugares compartidos que proveerían una experiencia tanto individual como global a partir de las propias organizaciones en la mente de las personas y sus relaciones en ella (Reed & Bazalgette, 2009).

Con esta conceptualización de la organización, se abre la posibilidad de trabajar con las construcciones internas de las personas que resultan en una experiencia particular del rol dentro de la organización (Armstrong, 2005; Hutton, et al., 1997).

c. El Rol Organizacional y Administración De Si Mismo: El Rol Tomado Y Rol Dado

El rol, “es esta idea que la persona forja en su mente en cuanto a su participación e inserción en el sistema laboral y es un constructo mental o comprensión que la persona adquiere de la tarea primaria de la organización, de su conocimiento acerca de las expectativas que otros poseen y del entendimiento de la cultura y de las contingencias que envuelven al sistema”. (Bruce, 2000).

Apuntando a uno de los aspectos centrales de este entendimiento diferenciado del rol, Triest (1999) ha acuñado los términos “rol tomado” y “rol dado” (p. 210). Mientras el rol dado o formal es definido principalmente por la organización, independiente de la persona que ejerce ese rol, el rol tomado o informal denomina aquellas conductas mediante las cuales la persona llena el rol con aspectos personales – necesidades y aspiraciones tanto conscientes como inconscientes- y al mismo tiempo expresa exigencias latentes al rol o aspectos de la realidad organizacional. El aspecto informal del rol apunta a la característica psicosocial dinámica que subyace a este concepto de rol (Acuña & Sanfuentes, 2009)

El proceso de asumir un rol en una organización es, en este sentido, visto como un intento de la gente por descubrir cómo pueden comprometerse de mejor forma a las tareas comprendidas en su rol. La consultoría de rol se enfoca en la forma en que

mejor puedan combinarse las tareas y objetivos primarios establecidos por la organización con las aspiraciones conscientes e inconscientes de la persona. Este complejo campo implica claramente tensión, conflicto y riesgos, y esto se hace consciente mediante el análisis del rol (Triest, 1999)

Según Acuña y Sanfuentes (2009) El trabajo de la consultoría de rol se basa en un concepto teórico que supone que la preocupación del individuo que asume el rol es “administrarse” en su rol. El concepto de “gestión de uno mismo en rol” fue inicialmente desarrollado por Gordon Lawrence como una respuesta significativa al cambio social. La capacidad implícita en el manejo de uno mismo en rol refiere a:

“Que cada persona en rol se preocupe no sólo de la gestión de sí mismo en su rol, sino que tenga también que mantener la gestión del grupo de trabajo “en la mente”. En este contexto, “en la mente” significa que el individuo en su rol mantiene una configuración del sistema como un todo con el que se relaciona desde su rol, y que puede localizar su propio grupo de trabajo como un sistema con los otros sistemas de la empresa.” (Lawrence, 1979, p.245)

El concepto de gestión de uno mismo en rol es, en este sentido, una consecuencia tan adecuada como inevitable de los cambios sociales asociados con fenómenos tales como “fronteras débiles” y “flexibilidad creciente”. Estos términos son generalmente usados para aludir a una plétora de cambios que actualmente ocurren en la organización social del trabajo y que afectan el tiempo, lugar, tecnología, organización social, significado y calificaciones. “Las fronteras débiles pueden definirse generalmente como un proceso social en el que estructuras sociales que han surgido bajo ciertas condiciones históricas y que sirven para regular delimitaciones son erosionadas parcial o totalmente, o desarmadas deliberadamente por el cambio social”. (Lawrence, 1979).

Las organizaciones, tanto económicas como sociales, están transformando estructuras sociales en procesos dinámicos permanentes. Las “fronteras débiles” se refieren a una creciente falta de especificidad de roles, autoridad y tareas. Es en sí mismo un proceso que tiene una influencia sobre la experiencia psíquica de los

miembros y la dinámica inconsciente de las organizaciones (Acuña & Sanfuentes, 2009).

Es desde este mismo escenario que podemos desprender otro término acuñado en el ARO. Según Lawrence (1979), la administración de sí mismo en rol, consiste en el contacto de la persona con su subjetividad, con los procesos inconscientes que envuelven sus relaciones con las organizaciones y con la sociedad, siendo capaz de cuestionar la validez de los convencionalismos culturales y de liderar con coraje, cambios que pueden significar nuevas formas de vida institucional.

Esta capacidad puede expandirse en las organizaciones cuando las personas adoptan roles con autonomía, responsabilidad y en colaboración con personas y grupos, todo lo cual propicia un mayor desarrollo. Es en este sentido que resulta importante comprender y percibir el rol tomado como la manera en que “la visión y construcción del rol es internalizada y luego ejercida, tomando cuerpo, concebida e interpretada subjetivamente. Por otra parte, cuando hablamos de rol dado nos referimos a quien(es) influyen el rol, aquellos para y con los cuales trabaja quien posee el rol, los que definen como el rol dado. Ambos aspectos requieren autorización y auto-autorización para ser ejercidos siendo de esta manera que las personas asumen estas responsabilidades de cumplimiento de rol”. (Acuña & Sanfuentes, 2013)

d. Dibujo De Rol Organizacional

El rol es vivido como una experiencia; es construido en la inserción y participación en un sistema laboral (Acuña & Sanfuentes, 2009), por lo que el sistema laboral y las características de este serán una parte importante de la construcción de rol. Esta conceptualización también considera al rol como un espacio o principio regulador de la experiencia interna del miembro con su entorno, que en relación e influencia constante crean lo que es sentido y actuado como rol (Acuña & Sanfuentes, 2009; Reed & Bazalgette, 2009).

Es de esta manera que la comprensión del rol será la base para entender el actuar de los miembros en relación a la estructura de la organización y sus diferentes tareas y es en este sentido que el dibujo de rol -y el análisis del mismo- se constituyen en una herramienta muy potente, Su fuerza reside en su capacidad para expresar de modo simple sentimientos complejos e ideas sobre la vida organizacional, así como en su capacidad de proporcionar un vehículo de cambio, tanto para el individuo como el grupo, al compartir y explorar aquello que el dibujo revela (Nossal, 2013).

Los dibujos y gráficos entonces serán gran parte del vehículo movilizador de información para la investigación, tomados como un medio para comunicar atributos organizacionales multidimensionales con claridad y precisión, los cuales a menudo poseen información más abundante y significativa de la que los participantes pueden expresar verbalmente y conscientemente (Nossal, 2013).

V. METODOLOGÍA

a. Diseño Metodológico

El siguiente estudio investigativo se basó en un análisis de rol de las secretarías administrativas dependientes de la Facultad de CCSS de la Universidad Central de Chile. El estudio se desarrolló por medio de una metodología cualitativa con herramientas técnicas de recolección de datos de análisis de dibujo de rol, propuesta por el modelo ARO, así como entrevistas semi estructuradas posteriores.

Se realizó el trabajo en dos instancias diferentes a través de la cual se pidió a la mitad de la muestra -en el primer caso- realizar un dibujo de su rol actual (revisar pauta) y posteriormente una entrevista semi estructurada, estas entrevistas fueron desarrolladas en las oficinas y espacios de trabajo de cada dependiente, acomodando a sus tiempos esta evaluación, el tiempo de trabajo en promedio fueron 30 minutos con cada participante, en dos casos este tiempo se extendió en una conversación fluida de los temas expuestos. Este proceso se repitió una semana después con el resto de la muestra.

b. Metodología Cualitativa

La metodología cualitativa tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno y es por ello que busca detectar un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir en él tantas cualidades como sea posible. En investigaciones cualitativas habla de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un paradigma que facilite una comprensión lo más profunda posible que permita realizar el acercamiento al rol. (Taylor & Bogdan, 1987)

Para efectos de esta investigación el enfoque metodológico elegido es característico de aquellas concepciones de la investigación que parten del supuesto de que la realidad social es subjetiva, múltiple, cambiante y se interesa por comprender e interpretar la realidad tal y como es entendida por los participantes (Flores, García

& Rodríguez,1999). Resulta importante destacar que el enfoque cualitativo buscará comprender las percepciones inter-subjetivas. Lo que allí se evidencia será una estructura, un ordenamiento, una estabilidad reconocible de lo social. El orden del sentido es lo que emerge, como estructura de significación articulada desde una perspectiva, la del investigador (Canales, 2006).

Esta investigación consistió en un estudio descriptivo analítico-relacional, con diseño no experimental de corte transaccional. Se consideró descriptiva, ya que utilizó la recolección de datos para la comprensión de un fenómeno (Hernández Sampieri, Fernández Collados, y Baptista Lucio, 2006), buscando especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas que se sometieron a un análisis, describiendo en sí un fenómeno, planteado en el objetivo general en una circunstancia temporal, (Hernández Sampieri, et. al., 2006).

Se trata de un estudio analítico-relacional ya que, si bien no se construyó un modelo teórico, se superó el nivel meramente descriptivo, y se generaron relaciones entre las categorías buscando proponer explicaciones y comprensiones integrativas del fenómeno estudiado (Hernández Sampieri, et. al., 2006). Asimismo, se presenta como un estudio no experimental, puesto que se investigó sobre un fenómeno existente en su contexto natural, sin modificar ni manipular sus variables, por tanto, no se realizó una intervención, sino que más bien se buscó rescatar la experiencia tal como la percibieron las secretarias administrativas. (Hernández Sampieri, et. al., 2006).

Se planteó como un estudio transaccional en la medida que la recolección de información se llevó a cabo en un solo momento y tiempo único determinado, sin seguimiento de casos posteriores (Hernández Sampieri, et al. 2006). Se trata de un tipo de diseño de carácter emergente, ya que, si bien el proceso de investigación es planeado y delimitado desde un principio, la investigación se realizó siempre bajo una mirada flexible, la cual privilegió la toma de decisiones a modo de lograr la saturación, proceso por el cual la información vertida por los participantes se repite y es agotada en cuanto a niveles de análisis e interpretación (Valles, 1999).

El diseño emergente lleva a tomar un conjunto de decisiones considerando apertura y flexibilidad, privilegiando permanentemente la posibilidad de incluir nuevos elementos dentro del diseño en función de hallazgos derivados de análisis de datos realizados durante el proceso de recolección de información y abriéndose siempre a la posibilidad de modificar cada etapa e instancia de esta investigación, tanto a nivel teórico, como práctico, con el fin de lograr, la saturación de la información (Quintana, 2006).

c. Delimitación de campo

El universo de esta investigación está constituido por cinco secretarías administrativas de la Facultad de CCSS de la Universidad Central de Chile. Es un diseño muestral intencionado porque se optó por una selección basada en criterios fundamentados en un conjunto de atributos que debían poseer las unidades, determinados de acuerdo con los objetivos y diseño del estudio. (Goetz & LeCompte, 1988).

La modalidad del muestreo que se eligió es de “sujetos tipo” que poseen ciertos atributos predeterminados, buscando la riqueza, profundidad y calidad de la información (Hernández Sampieri, et al. 2006). El tamaño muestral total es de cinco casos, dentro del cual una de las entrevistadas se negó a participar a pesar de los permisos otorgados.

d. Técnicas e instrumentos y recolección de datos

La herramienta utilizada para el levantamiento de información y posterior análisis del mismo fue el “análisis de dibujo de rol” y posteriormente una entrevista semi-estructurada.

El análisis de dibujo de rol es una herramienta proyectiva muy poderosa del socio-análisis. Su poder reside en su gran capacidad para expresar sentimientos complejos e ideas sobre la vida organizacional de manera simple, así como una amplia capacidad de proporcionar un vehículo de cambio tanto para el individuo como para el grupo, al compartir y explorar aquello que el dibujo revela (Nossal,

2013), este método se utilizó en primera instancia en función de recoger las primeras impresiones sin manipulación alguna de la información dada, en relación con el objetivo investigativo.

En cuanto a la entrevista semi-estructurada el investigador previamente lleva a cabo un trabajo de planificación elaborando un guion que determine aquella información temática que pretende obtener. Es por esto por lo que se entiende como un mecanismo que acota y resume la información a través de la cual el entrevistado puede o no remitirse a la pauta. Ahora bien, las preguntas que se realizaron fueron abiertas, lo que permitió al entrevistado la expresión de matices en sus respuestas que las doten de un valor añadido en torno a la información que proporcionen. Todo ello con el fin de ir obteniendo más datos acerca de lo que se quiere investigar. Durante el transcurso de la misma se relacionaron temas y se fue construyendo un conocimiento generalista y comprensivo de lo investigado.

Las entrevistas semi-estructuradas exploratorias estuvieron orientadas a descubrir aspectos del fenómeno que pudieran haberse pasado por alto en el análisis del dibujo de rol, en consecuencia, estas entrevistas fueron abiertas y flexibles, relativamente generales, de manera que permitieron a las entrevistadas explayarse en temas de su interés relacionado con la investigación. Durante este proceso la investigadora se presentará en actitud exploratoria y de apertura mental, dejando atrás las ideas que elaboró previamente y evitando juicios morales y/o de valores (Peláez, et al. 2013). De esta manera se buscó pistas de reflexión y un sondeo de la información, que permitieron esbozar las primeras categorías de análisis, y así continuar profundizando en los temas atinentes a esta investigación, detectadas en gran parte contrastando información proporcionada por los sujetos de estudio.

e. Análisis de documento: análisis de contenido

La metodología análisis de contenido utilizada en este proyecto parte desde la acertada descripción de (Hernández Sampieri, et. al., 2006)., “El análisis de contenido es el análisis de documentos, el cual guarda cierta relación con los procedimientos de análisis de lenguaje que se utilizan en diversas disciplinas

científicas. Solo puede entenderse de una forma completa si lo situamos en el contexto de un diseño de investigación”. (Pérez Serrano, 1984).

Así, corresponden al campo del análisis de contenido “las actividades que, consisten en explicitar y sistematizar el contenido de los mensajes y la expresión de ese contenido con la ayuda de indicios cuantificables o no. Todo ello con la finalidad de efectuar deducciones lógicas y justificables concernientes a la fuente (el emisor y su contexto) o, eventualmente, a los efectos de los mensajes tomados en consideración. El procedimiento del análisis de contenido se basa en el supuesto de que las respuestas verbales de un sujeto, ante muchas situaciones, proporcionan información acerca de sus motivos. El análisis de contenido es la técnica más elaborada y que goza de mayor prestigio científico en el campo de la observación documental”. (Bardin, 1986).

Para el proceso de análisis de información se utilizaron dos con la finalidad de que en la investigación se lograra profundizar en el contenido del discurso de las participantes, a la vez que posibilitar la elaboración de procesos y categorización de esos resultados de una manera mucho más comprensiva para aquellos que accedieran a este estudio.

En una primera instancia la técnica elegida para el análisis de la información es el análisis por categorías. Esta técnica le otorgará significado a los resultados de la investigación a partir de ideas que se recogen tanto del análisis de los dibujos de rol, como de las entrevistas semi-estructuradas, donde se recoge y organiza toda la información, distinguiendo entre categorías, que denotan un tópico en sí mismo, (más amplio), y las sub-categorías que detallan dicho tópico (Cisternas Cabrera, 2005).

A la vez, las categorías surgirán a partir de la formulación tanto del objetivo general como de los objetivos específicos que se desglosan (Cisternas Cabrera, 2005), en tanto los tópicos aflorarán como emergentes de las categorías preestablecidas.

En segundo lugar, la técnica elegida será el esquema integrativo, que consiste en la integración de elementos ya sean categorías, tópicos, ejes temáticos, etc. los

cuales permitirán visualizar de manera más profunda y articuladora el fenómeno expuesto en la investigación.

Un esquema integrativo tiene la ventaja por sobre otras técnicas el que se expresa visualmente, de manera que para el observador se plasma de una manera mucho más inmediata, lo que facilita la comprensión y el ordenamiento de los elementos claves de la investigación.

f. Instrucciones ARO y Pauta Entrevista semi estructurada ²

- I. Haga un dibujo que refleje cómo se ve a sí mismo en su rol laboral actual tal como lo vive.
- II. Utilice imágenes que representen su rol en acción, NO use palabras.
- III. Busque en sus propias experiencias personales reales, no en lo que “debería ser”.
 1. Me gustaría que me describieras el dibujo que acabas de realizar
 2. Teniendo en mente tu rol actual: ¿Cómo la describirías a grandes rasgos?
 3. ¿Cuáles crees que son las principales responsabilidades de tu rol?
 4. ¿Estas son explícitas, o espontaneas?
 5. ¿Cómo crees que otros evaluarían el desempeño de tu rol?
 6. ¿Existe una noción clara respecto a las responsabilidades que debes cumplir?
 7. ¿Cuáles son los principales conflictos con que te encuentras al ejecutar tu rol?
 8. ¿Qué es lo que más te genera estrés al momento de ejecutar tu rol?
 9. ¿Cuáles son los principales impedimentos a la hora de ejercer tu rol?
 10. ¿Cuáles son tus principales motivaciones en la ejecución de tu rol?
 11. ¿Cuáles son tus principales expectativas personales al ejecutar tu rol?
 12. ¿Qué crees que esperan tus pares de ti en cuanto a tu rol como administrativa?
 13. ¿Cómo influye esto en la ejecución de tu rol?

² Anexo N°2 transcripción entrevistas

VI. RESULTADOS

En base a la información recopilada y el análisis de los dibujos de rol, se han identificado cuatro líneas de problematización (cuadrantes o categorías) los que se sintetizan en el siguiente cuadro y se profundizarán más adelante.

Ineficiencia de los Procesos de Gestión Académica y Administrativa



De manera <u>EXPLICITA</u> las participantes expresan:	Se manera <u>IMPLICITA</u> se desglosa el siguiente análisis
Conflictos de <u>comunicación</u> desde la Casa Central	Locus de control externo, poco autoanálisis y gestión individual: se torna relevante hacerse cargo de indagar antes de declararse en no conocimiento.
Visión de un <u>Rol materno</u>	El rol que adquieren influye en la eficiencia de los procesos, ya que no se deben tomar decisiones desde lo emocional cuando existen estatutos para ello, además de un eventual daño para la profesionalización de los estudiantes.
Conflicto en la percepción de jefatura y/o real dirección de su trabajo. Existe una confusión del tipo: ¿ <u>quién es mi jefe</u> el/la directora(a) o los estudiantes?	Se percibe un sentimiento de “yo sé cómo se hace”, al tener una vasta trayectoria y permanencia en la organización, su gestión se ha transformado en un “know how” de manera personal, dejando de lado protocolos e incluso algunas estructuras organizacionales.

<p>Gestión del cambio y capacitación (sistema online)</p>	<p>Algunas ausencias resultan en una sobrecarga laboral, una ineficiencia administrativa y la falta de capacitación y comunicación de los cambios, provocando una profunda merma de tiempo y capacidades humanas.</p>
--	---

Cuadrante N°1: Conflicto de comunicación con Casa Central

Sub categoría: Locus de control externo, poco autoanálisis y gestión individual: se torna relevante hacerse cargo de indagar antes de declararse en no conocimiento.

Este fue el elemento más potente relevado en las entrevistas. Las dependientes se refieren a un conflicto comunicacional potente. En una primera instancia esto se atribuye a la distancia física que existía entre la Facultad y su casa matriz, ya que se encontraban –como se mencionó en la problematización-- en comunas distantes. Sin embargo, cuando se realizó el cambio de sede, estos conflictos persistieron,

“La comunicación no es fluida con respecto a los procesos, más bien en la Casa Central; hay muchos cambios que son para mejor, pero eso no baja hasta nosotros los funcionarios y de repente nos rebotan los documentos. Siempre ha sido una debilidad de la Universidad. Se ha trabajado, pero yo creo que falta, porque hay muchas cosas que no bajan que es tanta información que queda en el tintero, no se filtra bien, a veces pasa que las cosas no se informan”

Casa Central es el estamento desde el que emana el quehacer en lo que dice relación con procedimientos de tipo administrativo, tales como formularios, solicitudes, formatos, entre otros. Las administrativas han sido muy claras en referirse a un conflicto comunicacional, pero, a la vez, podemos percibir un locus de control más bien de tipo externo, a través del cual no se ha desarrollado un autoanálisis a nivel personal, puesto que el “hacerse cargo de indagar” es parte de las tareas de un dependiente en su organización; en este sentido encontramos relatos de este tipo:

“La información es un problema, pero eso viene de la Universidad, no es problema nuestro, pero ese es el gran drama que nosotros tenemos; llega la gente a preguntarnos, nos dijeron que acá en el segundo piso, no sé poh, un seminario de no sé qué cosa, no sabemos en qué sala es, no sabemos la persona que lo da, ni mayor información... nadie nos informó, eso debería estar pasando ahí, (indica pantalla digital ubicada en la recepción) esa información debería estar en afiches, estar en los correos, esas pantallas las pusieron para ese fin pero no funcionan, de repente la chica, la periodista pone las entrevistas que salen en la televisión de los profesores de la facultades, esas cosas las pasan, pero las actividades y la información nunca”

Como ya se mencionará, se veía la distancia física como una problemática ya que la Facultad se encontraba en la comuna de La Reina y la Casa Central en Toesca, pero sucede que esta distancia ya no existe, puesto que sus oficinas hoy son “vecinas” en edificios diferentes, pero con fácil acceso. Si bien éste es un elemento bidireccional, ya que debiesen ser ambas partes las responsables de fomentar un vínculo comunicacional, la mirada es en un cien por ciento externa lista:

“Siempre se les ha dicho, en todo ámbito, en todas las actividades que se han realizado. Porque la información, yo digo acá todas las personas, cada departamento tiene gente funcionando, esas personas tienen que informar, especialmente a las secretarias de Escuela para distribuir la información a los alumnos y a los profesores, ese sería el conducto regular, pero no se utiliza, no lo hacen, las personas no lo hacen... Es netamente logística. No es por la universidad, porque antes estábamos en la Reina y era lo mismo, era exactamente igual, pensábamos que porque estábamos lejos llegaba la información tarde, pero no”.

Finalmente observamos y declaramos un conflicto real que se ha perpetuado y mutado a lo largo del tiempo. Esta conflictiva tendría dos axiales, la versión y causas de esta falta de comunicación de Casa Central, así como una baja capacidad de autogestión.

“Te cambian las cosas y no te avisan, ahora se creó un programa nuevo para compras, y ha sido estresante... cambian las cosas, cambian los formularios y tú no sabes y resulta que haces tu trabajo creyendo que está bien lo que estás haciendo, como estaba estipulado y después te mandan que está mal hecho, pero no porque tú lo hiciste mal, es porque cambiaron”

“La gente es cómoda, la gente es floja, que está acostumbrada te fijai´ que -yo no puedo- y está acostumbrado te fijai´ a que el otro le esté salvando la pega, es lo que te complica un poco, porque uno llega con toda la energía y estas cosas repetidamente te cansan po´. Llega un momento en que uno dice -estoy cansá po- o no dai abasto... Además, pasa que el resto se queja de los cambios de protocolos, por ejemplo, pero a esa secretaria que le informaron de ese cambio y que debe difundir, ¿qué le cuesta informarnos a todos? ¿por qué eso le dijeron?, de cada secretario(a) de escuela, porque es uno quien ejecuta, para (la) Casa Central es más cómodo mandarlo a 2 o 3 personas que mandarlo a cada uno y responder preguntas etc.... po. y ahí nos topamos con estos cambios que uno nunca se entera, porque la información nunca baja”.

Por otra parte, se puede intuir un problema comunicacional que podría ser por parte de las jefaturas hacia las secretarías administrativas:

“Por ejemplo: el Director pongamos que si recibe esta información, pero el director tiene reunión ese día, no estaba en su oficina, se le cortó la luz y no le llegó el correo y nos quedamos nosotras sin esa información, y uno ya no sabe si es flojera o mala voluntad, porque por ejemplo uno llama para reportar esto y te dicen -es que no es mil rol, a mí me dieron instrucción de que esta info solo va a la jefatura y los jefes tienen que bajar la información- pero un correo más o menos no cuesta po, eso da estrés es lo único, porque uno manda toda la pega bien y resulta que llega de vuelta por un numerito mal hecho o un formulario que era de tal color o un papel que era de tal porte!!! Porque tu desconocías el reglamento que aquí lo cambian cada ¿qué? ¿Dos meses?”.

Es en este eje que se ha derivado el cuadrante o categoría N°4 en la cual se ahondará en los conflictos de gestión del cambio e información.

Cuadrante N°2: Visión de un Rol materno

Sub categoría: El rol que adquieren influye en la eficiencia de los procesos, ya que no se deben tomar decisiones desde lo emocional cuando existen estatutos para ello, además de un eventual daño para la profesionalización de los estudiantes.

En segunda instancia se evidencia y explicita un rol decididamente materno desde las administrativas hacia las y los estudiantes, vínculo que se declara abierta y repetidamente en las entrevistas, patentando una mirada paternalista –en este caso maternalista- del quehacer.

“Ahí tú tienes que apoyarlos porque tú también eres madre y has pasado situaciones similares o parecidas, entonces es dar... contenerlos un poco, explicarles que esto va a pasar, que es una etapa”.

Este tipo de rol “materno” es generalizado y asumido por todas las entrevistadas. Ellas poseen una visión de los estudiantes como menores de edad y como sus hijos y, al ser todas madres, desarrollan un vínculo más allá de lo meramente afectivo, propio de cualquier relación humana, sino más bien maternalista, que de cierta manera merma el desarrollo profesional de los estudiantes:

“Yo doy apoyo en general, en todo ámbito, porque si los chiquillos necesitan... no se poh, acá ellos tienen hojas, pero si se les acaban las hojas, me llaman, me mandan correos y me dicen me podís imprimir esto, yo se los imprimo igual”

Esta vinculación se anida en una identificación con sus figuras paternas, ya que relatan:

“Si yo no los ayudo sé que va a haber un padre afectado o un estudiante que necesitaba algo, son iniciativas que tengo que tomar yo, para que la escuela y sus alumnos -y el cliente- se vaya conforme; es que yo me veo de esta forma... lo veo desde el otro lado, cuando a mi hijo le toque estudiar ¿cachai? Yo no voy a querer que a mi hijo le digan -no se puede- o que me lo traten mal, es eso simplemente ponerse en el lugar del otro... yo soy aquí como... yo me siento como mamá de ellos, yo miro, porque yo también soy mamá”

Esta forma de vincularse con los estudiantes ha afectado profundamente la eficiencia de los procesos administrativos. Es evidente que en ocasiones no se respetan normas, plazos y equidad en cuanto a los procesos; puesto que existen estatutos y directrices emanadas de los docentes que a veces son transgredidas en pos de “cuidar” a los(as) estudiantes. Ello provoca una inequidad interna, ya que no todos(as) pueden acceder a los “beneficios” que este trato otorga. A manera de ejemplo:

“Yo muchas veces también ayudo a los alumnos, cuando los profesores le dan un horario para entregar un trabajo y el profesor me dice “hasta tal hora usted recibe y nada más”, y yo les recibo toda la tarde, hasta que me voy y le pongo al profe que todos llegaron a la hora o antes de la hora, a veces llegan niñas al otro día, me preguntan si el profe ya se había llevado los trabajos y yo les decía que sí, pero que yo le iba a decir al profe que a mí se me traspapelaron y le mandaba un correo, que encontré unos trabajos que se me quedaron entre medio de mis papeles, discúlpeme profesor, pero me echaba la culpa yo, para no perjudicar a los chiquillos, entonces eso es mi labor y eso me hace feliz”.

Es de esta manera que este tipo de situaciones transgreden las normas establecidas y a la larga perjudican el desarrollo profesional de los estudiantes, quienes en esta época de su historia vital deben acercarse al mundo laboral y las responsabilidades que esta etapa de la vida implica. Relatos como éste revelan un profundo amor y cariño por los estudiantes, aunque un bajo compromiso con la normativa, pero con un trasfondo de aprobación de su labor y su rol:

“Yo soy mamá gallina, pero te digo, eso me hace feliz, el poder ayudar, el poder solucionar, no me gusta que los alumnos anden con angustia, cuando le están faltando cosas, cuando ellos aseguran que hicieron algo y no les aparece la nota en el sistema, eso a mí me angustia y me pone muy mal, entonces si tengo que ir a China siguiendo un profesor lo sigo y lo molesto... es que yo ahí me siento valorada con el cariño de los alumnos, porque (en) cada ceremonia (de) titulación por ejemplo, los chiquillos me mencionan y me aplauden”.

Cuadrante N°3: Conflicto en la percepción de jefatura y/o real dirección de su trabajo. Existe una confusión del tipo: ¿quién es mi jefe el/la directora(a) o los estudiantes?

Sub categoría: Se percibe un sentimiento de “yo sé cómo se hace”, al tener una vasta trayectoria y permanencia en la organización, su gestión se ha transformado en un “know how” de manera personal, dejando de lado protocolos e incluso algunas estructuras organizacionales.

En tercer lugar, se ha vislumbrado una confusión en cuanto a la jefatura, algunas funcionarias creen que su orientación debe ser hacia los estudiantes (o clientes como algunas declaran) y otras perciben a su jefatura directa como las y los directores de carrera.

Una de ellas señala que lo más importante en su día a día es atender y complacer a los estudiantes, pronunciamiento muy vinculado a la categoría anterior.

“A los profes yo los molesto para que me manden las notas, y las cosas porque a los chiquillos hay que solucionarle el problema, tú no puedes quedarte ahí, mi rol... cuando yo llegué a esta universidad me dijeron su

apoyo es para los alumnos, los profesores y yo lo cumplo, así cabalmente y más todavía si es para ellos”.

La muestra de administrativas de cuatro participantes se ve muy dividida en cuanto a esta categoría, el 50% cree que su jefatura son los directivos y el otro 50% de la muestra tiende a pensar que deben orientar su trabajo más hacia el cumplimiento con los alumnos.

“A ver, el principal es el apoyo al director, para ayudarlo en todo lo que él necesite, si él no está presente estoy yo, en lo que él no sepa y yo no sepa, tengo que averiguarlo de alguna forma u otra, ese es el rol principal, la escuela nunca puede decir: -no está, no sabemos, se perdió etc.... de alguna u otra forma siempre debemos responder. De ahí colaborar con el resto de las personas de la escuela, las otras secretarias de escuela, los profesores de cada jornada, los docentes y alumnos... es una colaboración completa, pero primero al director”.

“Mi rol como secretaria es apoyar a la gestión administrativa de la facultad, en este caso del decanato, como decía, para mí esto es piramidal porque está la decana que es la máxima autoridad, después vienen los directores, después vienen las secretarias o los profesores por jornada y las secretarias y después el alumnado...”

Profundizando en estas perspectivas uno podría explicar esto considerando la extensa trayectoria que poseen los miembros en sus puestos, lo que se ha traducido en una gestión del conocimiento de manera individual y no en base a las prácticas que estipula un perfil de cargo existente; este fenómeno de se explica por la permanencia y dominio de su labor.

“Lo mío es aplicar la gestión para una buena ejecución de la facultad, para que todo salga en los tiempos que corresponden y que salgan bien las cosas, yo llevo varios años en la facultad y he estado en varios puestos, entonces uno tiene una visión más global y también de cómo han ido cambiando los

procesos, entonces eso le ayudó uno tener una visión más amplia, lo ayuda a uno harto, estoy muy contenta de trabajar en la Universidad Central, ha sido una buena experiencia...”

Cuadrante N°4: Gestión del cambio y capacitación (sistema online)

Sub categoría: Estas ausencias resultan en una sobre carga laboral, una ineficiencia administrativa y la falta de capacitación y comunicación de los cambios resulta en una profunda merma de tiempo y capacidades humanas.

En cuarto y último lugar se describe una nula o muy baja gestión del cambio. A manera de ejemplo, en elementos tan significativos como lo son la implementación de un nuevo sistema de trabajo online, el cual no fue debidamente comunicado y enseñado, lo que se relaciona muy claramente con la primera categoría de análisis.

“No te avisan nada, como con el pago, nosotros tenemos un tope, el día 5 de cada mes tú tienes que llegar a remuneraciones, nosotros tenemos que mandarlo al vicerrector de finanzas y ellos lo mandan (a) remuneraciones y se pueden demorar cuatro días, entonces qué pasa, que nosotros tenemos que mandar con mucha anticipación por si acaso.... se les ha dicho (a la Universidad), en todo ámbito, en todas las actividades que se han realizado. Porque la información, yo digo acá todas las personas, cada departamento tiene gente funcionando, esas personas tienen que informar, especialmente a las secretarías de escuela para distribuir la información a los alumnos y a los profesores, ese sería el conducto regular, pero no se utiliza, no lo hacen, las personas no lo hacen, no te enseñan nada”

Si bien las dependientes declaran que se utiliza sistemas de capacitación a través por ejemplo de SENCE, éstos no son lo suficientemente profundas y/o útiles *“a nosotras nos capacitaron, pero fue una capacitación de una hora, nada más, pero lo que nos dijeron a como ahora se hace no tiene nada que ver, después empezaron a cambiar, a poner más trabas,*

Todo lo anterior se ha transformado en una gran ineficiencia administrativa, elementos que sobrecargan su labor diaria, siendo una merma de tiempo en cuanto a su desempeño y eficiencia,

“A uno le dicen que no y eso a uno le atrasa el trabajo, atrasa la gestión, y estamos igual que las oficinas públicas y no tendría que ser así, antes era todo expedito, tu pedías las cosas y listo, para todas nosotras ha sido nuevo...”

Si bien se percibe que esta conflictiva tiene un origen desde la matriz, esta categoría se relaciona con la falta de comunicación percibida, resultando en un espacio de análisis en el cual debiésemos pedir una visión más global para complementar el análisis.

Finalmente se considera de relevancia clarificar ciertos elementos del proceso de recolección de datos, ya que estas entrevistas se dieron en un contexto tranquilo y ameno, con la autorización de cada una de las participantes, entregando información guiada por la aprobación del director de la Escuela de Psicología.

Si bien existen elementos que deben mejorarse, como en todo ámbito, el rendimiento de las secretarías administrativas es de alto nivel, el clima organizacional es referido como “excelente” por cada entrevistada y corroborado por la entrevistadora, siendo el quid de la problematización organizacional elementos más bien técnicos que estructurales y/o de habilidades personales.

VII. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

Es de suma importancia declarar la fundamentación y alcance de la presente investigación, la cual buscó ser un aporte teórico desde el análisis de la información expresada y un aporte práctico para la eficiencia de la labor en función de la contribución al “hacer consciente” del rol tomado y no solo el rol dado de los sujetos de la muestra.

En lo que dice relación con las implicancias, se sondearon dos caminos. Por uno transita un interés profesional, motivo de estudio y objeto de análisis, identificando los constructos a la base del modelo ARO-. Por el otro, se requiere como apuntar a elementos difusos del quehacer profesional de los sujetos de estudio, en pos de mejorar su desempeño, a través del proceso de toma de conciencia y la propuesta de acciones concretas para una mejor gestión.

Recordando el objetivo general del proyecto, “Analizar cómo el rol que asume el personal administrativo de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Central de Chile incide en la eficiencia de los procesos organizacionales”, podemos decir que existen elementos estructurales que merman efectivamente el trabajo. Por tanto, dado los antecedentes expuestos, y considerando que el problema tendría un carácter tanto técnico como social, este estudio se desarrolló usando el análisis de dibujo de rol como técnica proyectiva propuesto por análisis del rol organizacional (ARO), con el propósito de indagar todas las implicancias posibles de la variedad de roles asumidos por el personal administrativo desde su propia visión, tanto de su trabajo como de la Facultad de CCSS donde lo desempeñan.

Para desarrollar el proyecto, y en concordancia con el método ARO se definieron los siguientes objetivos específicos: (a) Identificar el rol que el personal administrativo percibe que asume en la organización por medio del análisis de dibujo de rol, (b) Reconocer las principales problemáticas que declaran a partir del rol que asumen, y (c) Analizar las principales problemáticas que declaran en función de las ineficiencias organizacionales en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Central De Chile.

Con el fin de lograr estos propósitos, se efectuó un estudio de carácter emergente, exploratorio, cualitativo y que utilizó herramientas socio-analíticas para su desarrollo y análisis, tales como entrevistas semi estructuradas y análisis de dibujo de rol.

A través del acercamiento a la organización y su análisis es que se vislumbraron “síntomas organizacionales” –como la flexibilidad y cierta complacencia de las administrativas con los estudiantes relacionadas con el rol materno asumido, antes que el rol profesional- siendo problemas que según la visión de la investigadora se tornan tautológicos, puesto que como no fue posible acceder a la visión de instancias tales como: jefaturas, Casa Central, RRHH u otros, y considerando que esta conflictiva pudiera estar en varios niveles de análisis, según las fuentes de información de que se dispusiera.

Es capital relevar en esta discusión del trabajo investigativo un elemento clave: a partir de la socialización con la dirección de la Facultad acerca de los resultados de este proyecto de grado fue posible reconocer resistencias de las autoridades respecto de la difusión y expresión de los dibujos realizados por las dependientes de la Facultad. La solicitud de reserva se enmarca –desde lo consciente- en un marco de respeto y cuidado por sus colaboradoras. Por ello considero – desde en mi experiencia como miembro de la Facultad y en mi rol como practicante de las CCSS- que es importante no transgredir la confianza otorgada.

Como investigadora, lo científicamente apropiado es incluir los dibujos de rol en los anexos. Sin embargo, asumiendo mi función como docente adjunta de la Facultad, su publicación podría exponer en forma excesiva a las administrativas y a la propia Facultad. A partir de lo anterior, surge la pregunta respecto de la madurez institucional para enfrentar el cambio, ¿estaría relevando este estudio condiciones organizacionales que la institución no está preparada para enfrentar? Es por ello que se planteaba que esta solicitud se inscribiría desde lo formal en un marco de respeto y cuidado, pero desde un análisis propio de este tipo de investigaciones socio-analíticas, es posible vislumbrar una resistencia al cambio, de manera que este estudio pudo evidenciar ciertos elementos que las jefaturas no han podido observar o que directamente no pueden o quieren abordar.

“La consultoría con una dimensión psicoanalítica necesita mantener siempre un doble enfoque: además de analizar las llamadas transferencias individuales en el contexto del trabajo, debe incluir la interrelación de estos procesos con la dinámica inconsciente dentro de la organización como un todo. El uso del término “inconsciente” en el contexto de las organizaciones puede resultar algo complejo, ya que sugiere que conceptos psicoanalíticos desarrollados mediante el análisis de procesos psíquicos individuales pueden ser simplemente transferidos a fenómenos organizacionales. La dinámica y las estructuras de las organizaciones, sin embargo, son tan fundamentalmente diferentes de las estructuras individuales de la psiquis que varios autores han sugerido términos alternativos como -cultura organizacional- y -latencia- en las organizaciones” (Acuña & Sanfuentes, 2013).

El punto clave en esta discusión sigue siendo que el enfoque en la consultoría orientada psicoanalíticamente (individual) es siempre complejo y por, sobre todo, en cuanto a la interacción e interrelación con la dinámica personal del individuo y con la dinámica psicosocial de la organización.

Desde una visión macro se puede explicar este tipo de reticencias, ya que, desde las implicancias para la gestión administrativa de la Facultad, este tipo de investigaciones podría resultar incluso en una redefinición del rol(es) asumido(s) por las secretarías puesto que se advierte una potente lucha entre una visión de formación integral de los estudiantes versus una visión maternalista y de protección de los mismos.

Cabe destacar asimismo que el rol asumido por los jefes en cuanto al modelaje del de las Administrativas es muy poco claro, por no decir nulo. Se debe asumir, no obstante, que esta investigación no haya posibilitado relevar elementos de esta índole, tanto por su alcance como accesos, pero ciertamente se constituye en un aporte relevante a la hora de repensar la dinámica organizacional de la Facultad, siendo el rol de los jefes clave en cuanto al apoyo de la gestión y el trabajo administrativo.

Otro elemento de interés se refiere a los conflictos de comunicación con la “Casa Central”, los cuales, no obstante, escapan en su análisis a este estudio, ya que no se pudo acceder a todas las partes y visiones necesarias para fundamentar una recomendación y/o plan de acción de trabajo. Aun así, se destaca una visión de locus de control externo, sin mayor capacidad de análisis del ejercicio profesional personal, por parte de los sujetos investigados.

El análisis del rol organizacional, o consultoría de rol, intenta mantener este doble enfoque (o visión binocular), lo que resulta – a ojos de la investigadora- en un cuestionamiento de las prácticas funcionalistas para optimizar la gestión en la Facultad, las que no solo residen en descripciones de cargo, capacitaciones y/o protocolos. Es claro que éstas no tendrán efecto si las administrativas no reformulan su rol en cuanto al perfil de egreso de los estudiantes y su poder de alcance en a la formación de profesionales de las CCSS.

Por último, resultó interesante el fácil acceso y voluntad de las entrevistadas, que posibilitó un sesudo análisis de las implicancias de los resultados para las administrativas, quienes presentaron una convicción de “que cualquier elemento que pudiera ayudar a mejorar su labor –como esta investigación- resultaba de su interés”. Es por lo anterior que este estudio se ve como una excelente oportunidad para cada Escuela, ya que es a través de este que se generó un ambiente de conversación e intercambio en torno a las conflictivas planteadas, lo que en definitiva se percibió como un aporte para la Universidad.

En lo que dice relación con el análisis de los aprendizajes del proceso mismo de investigación, es importante destacar que este desafío investigativo representa un primer acercamiento al mundo de la investigación de esta envergadura y características de parte de la autora, resultando en análisis y aprendizajes de insospechables consecuencias para el quehacer investigativo.

En primera instancia se debe dejar constancia de las complejidades para investigar un ambiente laboral al que se pertenece, y con el cual ha existido un profundo vínculo afectivo y emocional ya que ésta fue la Casa de Estudios de pregrado de la

investigadora--, quien en ocasiones tuvo conflictos para evaluar y analizar la información con una mirada netamente externa, tránsito por el cual el docente guía fue de profundo apoyo y referencia.

En segundo lugar, elementos como los tiempos y espacios de trabajo distaban del ideal de la autora, Se requiere como protocolo formal el poder dedicar un espacio constante dentro del quehacer diario. Estimo que ello proporcionaría un ámbito propicio para profundizar en temas de interés para la investigación, desde bibliografía, material corporativo, como otras experiencias en torno a este tipo de investigaciones, buscando saturar la mayor cantidad de elementos y dando un espacio de constancia a la recolección y análisis de la información.

En tercer y no menos importante lugar, se destaca que el rol de la estudiante como investigadora es un elemento en ocasiones conflictivo, ya que resulta complejo que la mirada de los pares sea más bien desde una visión profesional y científica y no de par. Es en este sentido que apoderarse y asumir el rol de investigadora es un desafío que requirió de profunda preparación, trabajo y, por, sobre todo, mucha motivación.

Finalmente es relevante declarar que la técnica de análisis de dibujo de rol implica a lo menos cuatro instancias para poder hablar de un proceso de cambio, y en este estudio esta técnica fue utilizada como un mecanismo proyectivo, que buscó analizar elementos que no se lograron vislumbrar en la entrevista, pudiendo percibir y analizar las transferencias y contratransferencias de estos procesos, elementos relevantes en el análisis de aprendizajes del autor.

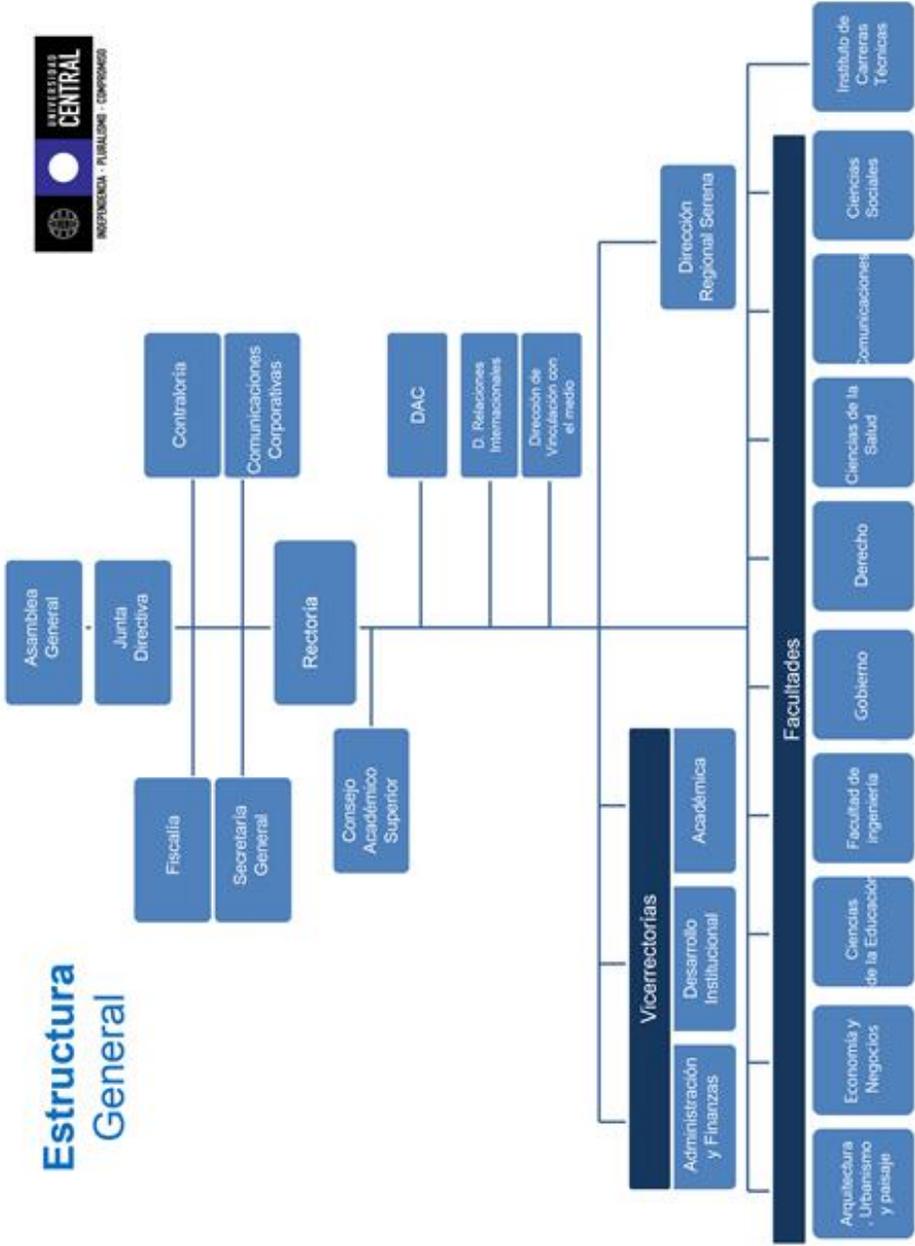
VII. BIBLIOGRAFÍA

- Acuña E. y Sanfuentes M. (2008). Coaching: análisis del rol organizacional. *Revista Psicología Organizacional Humana*, 1, 127-144.
- Acuña, E. & Sanfuentes, M. (2009). *Coaching: Análisis del Rol Organizacional*. Santiago, Chile: Editorial Universitaria.
- Acuña, E., y Sanfuentes, M. (2013). *Métodos Socio analíticos para la Gestión y el Cambio en Organizaciones*. Santiago, Chile: Editorial Universitaria.
- Armstrong, D. (2005). Organization in the mind: An introduction. In R. French (Ed.), *Organization in the mind: Psychoanalysis, group relations and organizational consultancy, Occasional papers 1989-2003* (pp.1-14) London: H. Karnac Ltd.
- Bardhan, I. R. (1995). *Data Envelopment Analysis and Frontier Regression Approaches for Evaluating the Efficiency of Public Sector Activities: Applications to Public School Education in Texas*. Ph.D. Thesis, University of Texas Graduate School of Business, Austin, Texas.
- Bardin, L. (1986): El análisis de contenido. Madrid, Akal.
- Bion, R. (1985). All My Sins Remembered: Another part of a Life. En F. Bion (Ed.) *All My Sins Remembered: Another part of a Life and The Other Side of Genius: Family Letters*. Abingdon: The Fleetwood Press.
- Bruce, C. (2000) Information literacy programs and research: an international review. *Australian Library Journal*, 49 (3), 209-218.
- Canales, M. (2006). *Metodología de la investigación social*. Santiago, Chile: LOM.
- Cisternas Cabrera, F. (2005); *Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa*, 14, 61-71.
- Flores, G., García, E., & Rodríguez, G. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa* (2°ed). Málaga, España: ALJIBE.

- Goetz, J. y LeCompte M. (1988) *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid, España: Morata.
- Hernández, K. (2009, abril 19). *Modelo Socio técnico de Tavistock* [Texto en Blog Unefa-Teoría de sistemas. Extraído de <http://unefa-teoriadesistemas.blogspot.cl/2009/04/modelo-sociotecnico-de-tavistock.html>]
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collados, C. & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ª Ed.) México: Mc Graw-Hill.
- Hutton, J., Bazalgette, J. & Reed, B. (1997). Organization in the Mind. En: J. Newmann, K. Kellner & A. Dawson-Shepherd (Eds.) *Developing Organizational Consultancy* (pp 113 - 126). London: Routledge.
- Lawrence, B. S. (1984), "Age Grading: The Implicit Organizational Timetable," *Journal of Organizational Behavior*, 5, 23-35.
- Nossal, B. (2013). El uso del dibujo en la exploración socio analítica. En: Acuña, E. & Sanfuentes, M (eds.), *Métodos Socioanalíticos para la Gestión y Cambio en Organizaciones*. Santiago, Chile: Editorial Universitaria.
- Obholzer, A. (2006). Group dynamics: what coaches and consultants need to watch out for. En M. F. R: Kets de Vries, M. K. Korotov, E. Florent-Treacy, & Rook, C. (Eds.), *Coach and Couch* (pp. 29-40), New York: Palgrave.
- Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L, Vázquez, A., & González, L. (2013). *Entrevista*. Extraído de la página Web de la Universidad Autónoma de Madrid: <http://www.uam.es/personalpdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso10/Entrevista.pdf>
- Quintana, A (2006). *Metodología de la investigación científica cualitativa*. En A. Quintana, & W. Montgomery (Eds.) *Psicología: Tópicos de actualidad* (pp. 47-84). Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Reed, B. & Bazalgette, J. (2009). Análisis de roles organizacionales en el Instituto Grubb de Estudios Conductuales: Orígenes y Desarrollo. En E. Acuña, & M. Sanfuentes, (Eds.) *Coaching, Análisis del Rol Organizacional* Santiago: Editorial Universitaria.
- Rubio, M. (2006). El Consejo de Administración en un entorno internacional: el debate sobre su eficacia como órgano de gobierno de la empresa. *Revista de trabajo y seguridad social, Recursos Humanos*. 227, 153 -176.
- Sievers, B. & Beumer, U. (2009). Análisis y consultoría del rol organizacional: la organización como objeto interno, en Acuña, E. & Sanfuentes, M. (Eds.) *Coaching, Análisis del Rol Organizacional* (pp. 81-100). Santiago, Chile: Editorial Universitaria.
- Taylor, S. J. & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos: La búsqueda de significados*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Iberica, S.A.
- Triest, J. (1999). The inner drama of taking a role in an organization. In R. French & R. Vince (Eds), *Group relations, management, and organization* (pp. 209-23). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Trillo del Pozo, D. (1999). *Análisis económico y eficiencia del sector público*. Ponencia presentada en VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal.
- Valles, M, (1999); *Técnicas cualitativas en investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid, España: Ed. Síntesis S.A.

Anexo N°1: Organigrama institucional



Anexo N°3: Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____ con fecha ____/____/2017 estoy conforme con participar en la recolección de información para fines netamente académicos en el trabajo de investigación: “Percepción de Rol de las Secretarías Administrativas y su efecto en la Gestión Académica y Administrativa en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Central de Chile”

Esta información solo será utilizada con fines académicos dentro de la Universidad de Chile, y será revisada sólo por sus docentes y estudiantes, así mismo acepto y tengo claro mi derecho a retirarme en cualquier momento durante este trabajo.

FIRMA