



EXPLORACIÓN DE UN CASO DE REMOCIÓN: APLICACIONES DEL ANALISIS DEL ROL ORGANIZACIONAL (ARO)

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

**Alumno: Máximo Manquepillán Letamendía
Profesor Guía: Eduardo Acuña Aguirre**

Santiago, Mayo 2018

A mi madre,
donde quiera que estés

Y a mis amigos,
que sé muy bien donde están

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	4
II. MARCO TEÓRICO	5
1. El Socioanálisis	5
2. El rol y su configuración.....	9
3. Liderazgo – Autoridad Personal – Administración de si mismo.....	12
4. Resiliencia y Creatividad	13
III. METODOLOGÍA	16
IV. LA BUSQUEDA DE NUEVOS SIGNIFICADOS.....	20
1. Mi Relato	20
2. Análisis.....	28
V. CONCLUSIONES	37
VI. BIBLIOGRAFÍA	42
VII. ANEXOS.....	44
ANEXO 1: Procedimiento de Análisis del Dibujo en Rol.....	45
ANEXO 2: Análisis del Relato – Matriz ARO.....	47
ANEXO 3: Análisis del Dibujo en Rol – Matriz ARO.....	57
ANEXO 5: Evaluación de Desempeño.....	66
ANEXO 5: Evaluación de Desempeño – Matriz ARO.....	68

I. INTRODUCCIÓN

Este proyecto analiza un caso de remoción¹ ocurrido al autor de este trabajo en el contexto de una Facultad de Medicina en una universidad pública y que ocurrió en el periodo de marzo 2016 hasta diciembre 2017 mientras ejercía el cargo de Jefe de Desarrollo Organizacional.

A la luz principalmente del Socioanálisis como marco conceptual, se realizará una investigación de carácter subjetivo y cualitativo, que plantea como propósito, explorar en una situación de remoción y distinguir las aristas que influenciaron en ello, obteniendo reflexiones concluyentes y aprendizajes experienciales que surjan a partir del análisis crítico.

Se propone para esta exploración, dos preguntas guías que ayudarán a mantener un norte en la navegación y que centra sus esfuerzos en responder ¿Qué factores influenciaron en esta remoción? y ¿qué aprendizajes se obtienen después una experiencia de este tipo?

La experiencia que relato aquí supone un sufrimiento y un quiebre en mi historia profesional provocando una clara sensación de duelo, vergüenza y rabia. Se ven involucrados múltiples factores sociales, emocionales y prácticos, aunque ninguno de ellos podría ser relevante, si no se toman previamente en consideración los aspectos inconscientes y lo subyacente como principal foco de observación y con el que se pretende surgir con nuevos significados.

Se quiere aquí hacer una contribución en el plano del aprendizaje experiencial, aportando consideraciones que los profesionales de recursos humanos podrían tomar en cuenta para la configuración de su rol y el posterior logro de metas que se propongan, estando conectado con las necesidades de la organización y al mismo tiempo, siendo fiel a las características personales que lo constituyen.

¹ El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua define como, REMOCIÓN a la “Privación de cargo o empleo” y DESPIDO a la “Decisión del empresario por la que pone término a la relación laboral que lo unía a un empleado”. Estos conceptos son iguales y diferentes al mismo tiempo. Son iguales porque en ambos casos, la persona es separada de su rol o cargo, y son diferentes, porque ser removido no necesariamente significa quedarse sin trabajo. Toda organización pública y los trabajadores que allí se desempeñan – específicamente los de planta como es mi caso - están regulados por el Estatuto Administrativo, el que entrega un marco regulatorio al desempeño y evaluación de las funciones que estos trabajadores ejecutan. Los empleados de planta deberán pasar por una instancia sumaria, en caso de que sea necesario prescindir de sus servicios, sin embargo, un trabajador de planta que es removido es asignado a otra unidad o se le asignan tareas de menor categoría.

En lo personal el desafío que implica hacer este proyecto, es volver sobre mis pasos reviviendo recuerdos desagradables que, en muchos casos, dan cuenta de las propias equivocaciones, y por lo tanto, exponer antecedentes que pertenecen al mundo de lo privado, pero que podrían ser útiles para la configuración de un rol más ajustado. Lo anterior es el gran desafío que implica mirar la propia historia sin engañarse, con ojo crítico y armándose de coraje para enfrentar la evidencia y gestionar el posterior cambio.

Este trabajo incluye un marco teórico donde se explican los aspectos fundamentales del socioanálisis, la configuración del rol, el liderazgo y la resiliencia. Luego, le sigue el análisis del relato que como autor, hago de mi propia experiencia y entrego, además, antecedentes recogidos por medio de un dibujo en rol y el estudio de una evaluación de desempeño, donde se utilizará el Análisis del Rol Organizacional (ARO), como principal herramienta metodológica. Finalizo este escrito, con los principales aprendizajes que resultan de esta exploración y con las reflexiones que envolvieron este proceso.

II. MARCO TEÓRICO

1. El Socioanálisis

Basado en el psicoanálisis y la teoría de sistemas, el socioanálisis emerge como una disciplina que se centra fundamentalmente en el entendimiento de procesos inconscientes en contextos de grupos, organizaciones y sociedad, para lo cual ha desarrollado sus propias teorías y métodos de trabajo. (Bain, 1999).

Si bien, el psicoanálisis – desde la clínica - centra sus esfuerzos en el insight, el énfasis del socioanálisis está dado en las relaciones interpersonales que se despliegan en el sistema y para lo cual, desarrolla conceptos y teorías que apuntan a formular hipótesis de investigación y que ayuden a descubrir el “tejido social”, que influye en mayor o menor medida, en las conductas de las personas que habitan en el sistema. Por tanto, los investigadores en el socioanálisis, para formular hipótesis de investigación, adoptan una postura de sospecha y de reflexividad al mirar la realidad, pues existe una corriente subyacente que implica aspectos ocultos que no han sido descubiertos, debido a las naturales defensas sociales contra la ansiedad y la producción de fantasías² inconscientes de los individuos en la participación en grupos.

² Guion imaginario en el que se halla presente el sujeto y que representa, en forma más o menos deformada por los procesos defensivos, la realización de un deseo y, en último término, de un deseo inconsciente. La fantasía se presenta bajo distintas modalidades: fantasías conscientes o sueños diurnos, fantasías inconscientes que descubre el análisis como estructuras subyacentes a un contenido manifiesto, y fantasías originarias. (Laplanche, 2004)

Sacar a la superficie estos elementos ocultos, supone conectarse con irracionalidades, tensiones, conflictos y ansiedades de difícil discernimiento y solución. (Acuña & Sanfuentes, 2013).

Consecuentemente con lo anterior, el socioanálisis da validación a la experiencia subjetiva de los individuos como foco de aprendizaje para indagar en aspectos conscientes e inconscientes de la realidad pues considera que la reflexión subjetiva es paso necesario para el escrutinio objetivo de lo que ocurre en el mundo externo. (Acuña & Sanfuentes, 2013). De esta forma, la reflexión antes señalada, debe ser capaz de fortalecer la idea de una autoridad personal gestionando la propia conducta, de generar cambios acordes a los contextos y de alcanzar cometidos, siempre y cuando logremos conectarnos con esa experiencia subjetiva muchas veces cargada de ansiedad y dolor, pero que al final, es “sine qua non” para la movilización.

Relacionado con esto último, la movilización posee en su constitución un ánimo subversivo, capaz de identificar la relación de obediencia y sumisión, provocando un movimiento emancipador que permita el emprendimiento y desplegando el máximo de capacidades para lograr un mayor bienestar. Esta actitud subversiva, no es fruto de la “rebeldía sin causa”, se basa en la idea de que las relaciones interpersonales en el trabajo nunca son solo interpersonales. Siempre contienen, reflejan y expresan la dinámica del grupo mayor, entre grupos, y sistémica (Krantz.J, 1993)

El socioanálisis hace una invitación y deja espacio para que se analice la conducta individual en función a las relaciones existentes en el sistema, sin embargo, dichas relaciones – como ya hemos dicho – son de difícil discernimiento y necesitan de una conceptualización que ayude a entender como funcionan y como se abordan. Para ello es fundamental conocer las implicancias del sistema social como defensa contra la ansiedad y proponer una idea que nos ayude a comprender mejor de que estamos hablando.

Partamos del concepto de que uno de los elementos cohesivos primarios que reúnen a individuos en asociaciones humanas institucionalizadas, es la de la defensa contra la ansiedad psicótica (Jacques, 1955). Esto quiere decir, que las personas depositan en las relaciones formadas al interior de la organización, sus propios impulsos y lo hacen parte de su vida cotidiana. Cuando dichos impulsos logran “teñir” estos vínculos, las instituciones se convierten en caldo de cultivo donde podemos encontrar irrealidad, disociación, hostilidad, suspicacia y otras formas de comportamiento desadaptado, todo esto, como una forma de defenderse ante la ansiedad que inconscientemente los individuos viven y donde también actúan, resistencias del grupo que justamente se aferra a la organización, por no soportar la ambivalencia emocional que provoca el cambio.

A partir de esta breve descripción sobre el funcionamiento de un grupo, bajo la conceptualización de la ansiedad psicótica y el comportamiento refractario de sus miembros, es fundamental distinguir tres conceptos, que tienen relación, pero que buscan identificar con mayor precisión, el mecanismo subyacente que explican las conductas visibles. Se trata de la identificación, la proyección y la introyección, que con la ayuda del “Diccionario del Pensamiento Kleiniano” paso a definir.

La **identificación** concierne al trato con un objeto sobre la base de similitudes percibidas con el yo. (Hinshelwood, 2005). Se trata de un lazo emocional que se desarrolla en etapas muy tempranas donde hacemos una distinción entre elementos que están presentes en ambos objetos y generamos vínculos por tenerlos en común. Es una fantasía que cobra relevancia, pues su meta es confundir entre si mismo (self) y el objeto, de tal manera que, la fantasía al contener alto poder identificatorio provoca cambios reales de personalidad, situación que se observa, por ejemplo, en los grupos que se identifican fuertemente con su líder. Por consiguiente, una **identificación introyectiva**, es cuando dicha asimilación provoca una alteración del Yo, llegando a ser como dicho objeto y, por el contrario, una **identificación proyectiva**, es la fantasía donde se deposita atributos ideales en el objeto, haciendo que el Yo se segregue.

La idea central aquí, es tratar de distinguir, como las personas utilizan a las instituciones para defenderse de la ansiedad y la culpa, colaborando con dicho mecanismo por medio de la introyección y proyección. De esta forma las personas asignan en otro – proyección - todos aquellos atributos relacionado con sus propias ansiedades, siempre y cuando, exista otro que inconscientemente, esté “dispuesto” a aceptar dicha proyección. Cuando el grupo encuentra al objeto receptor de proyecciones de ansiedad, suele aparecer otro, que representa el valor contrario a la cual el grupo adhiere por representar el ideal fantasioso de lo que las personas desean ser. De esta forma, la direccionalidad de la proyección o introyección, no se presenta con un único objeto, si no que pueden existir otros mas, fenómeno que se denomina “proceso de desviación” y que es cuando se encuentra a un objeto al cual depositar nuestras ansiedades distinto a lo que clásicamente se venía realizando. Un ejemplo de esta situación es cuando Chile gana un partido de futbol donde el “enemigo” es Argentina y descargamos en ellos, nuestras ansiedades, las cuales regularmente lo hacíamos en la clase política. Es por eso, que después de ganar un partido de las eliminatorias, somos todos chilenos, pues, una identificación proyectiva compartida nos permite nuestro reconocimiento como tales.

Creo importante aclarar, que los mecanismos de defensa son muchos mas - de los expuesto hasta ahora en este escrito – y me he centrado en aquellos que considero los mas ajustado para explicar esta experiencia personal.

No es posible terminar este primer punto, sin antes detenerse en un concepto clave que, sin duda, ayuda al descubrimiento y materialización de los significados emergentes que genera esta exploración. Se trata del concepto de “Aprendizaje a partir de la experiencia”.

La Real Academia de la Lengua, define la “Experiencia” como la “Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo” y luego continúa detallando, que también es el “Conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas” (Real Academia Española, 2017). En ambas acepciones, la experiencia habla de conceptos relacionados con el vivir y el conocimiento que se adquiere de ese vivir, sin embargo, conectarse con esa experiencia y obtener información de lo que sucede en la interacción, exige ciertos niveles de abstracción y reflexión que en estos tiempos es difícil ver. David Kolb³ propone en su artículo “Management and the Learning Process” un modelo de aprendizaje experiencial que toma como elementos esenciales; la experiencia concreta; la reflexión; la Conceptualización e Hipótesis; y la Experimentación Activa.

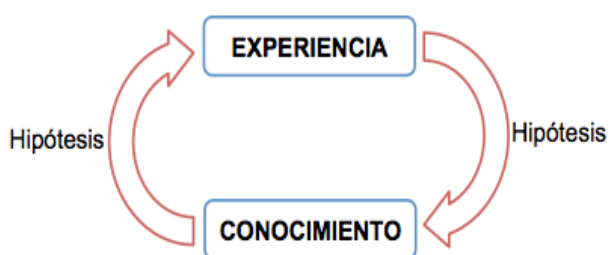


La “experiencia concreta” necesita, desde la mirada socioanalítica, de la observación, donde se pone en juego los sentidos y los procesos cognitivos básicos como son; la sensación, la percepción, la atención, la concentración y la memoria. El segundo paso, es la reflexión que “se realiza a través de la

³ David A. Kolb es un teórico de la educación americano cuyos intereses y publicaciones se centran en el aprendizaje experiencial, el cambio individual y social, el desarrollo profesional y la educación ejecutiva y profesional. Es el fundador y el presidente de la Experience Based Learning Systems, Inc. (EBLS); y Profesor Emérito del Comportamiento Organizativo en la Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio. Kolb obtuvo su licenciatura en el Knox College (Illinois) en 1961 y el Máster y el Doctorado en Psicología Social en la Universidad de Harvard en 1964 y 1967 respectivamente.

inmersión en la experiencia, indagando en la subjetividad emergente, trayendo emociones, deseos, pensamientos, sensaciones y hechos, todos los cuales son datos que se utilizan para la formulación de hipótesis de trabajo, que permiten entender qué es lo que ocurre y cómo se desencadenan los acontecimientos” (Acuña, 2013). El tercer paso, nos habla de una etapa de formación la cual se logra fundamentalmente por medio de posibles explicaciones que serán corroboradas posteriormente, o, dicho de otra forma, son ideas que intentan ser corroboradas por medio de sucesivas situaciones. En este sentido, entra en juego el último paso, de experimentación activa, que lo único que pretende es dar cuenta si nuestra hipótesis, era cierta o no.

El aprendizaje experiencial, es un proceso activo que se nutre a partir del ciclo experiencia / conocimiento y que está basado en un concepto clave que actúa como determinante para que el cambio conductual sea verdaderamente instalado y no se convierta en un constante círculo vicioso lleno de frustraciones. Me refiero al concepto de AGENCIA quién pone al aprendiz en una posición de autoridad



frente a la propia vida y los procesos de cambio que lleva a cabo. El sentido de agencia se define como un control de sí mismo para actuar e influir, de manera informada, en las vicisitudes que enfrenta en el ambiente. Eso significa disminuir relaciones de dependencia, desarrollar autoridad personal y hacer uso de la creatividad. (Acuña, 2013)

La idea de aprendizaje basado en la experiencia y las conceptualizaciones que he mencionado hasta ahora, son fundamentales para este escrito. De una u otra forma, lo que este proyecto de título plantea y las líneas aquí escritas, son una materialización de profundas reflexiones de un rol ejercido, de posibles explicaciones hipotéticas y de conclusiones determinantes a la luz de los hechos, todo lo cual constituye un cambio de conducta que contribuye a la formación de un agente del propio proceso de aprendizaje.

2. El rol y su configuración

Cuando se habla de aprendizaje por la experiencia, estamos hablando de las conductas que se ejecutan en una organización tomando en cuenta, la red de relaciones existentes y el papel que

desempeñó. Este “papel” es lo que se denomina rol y justamente he ahí su importancia como objeto de análisis y de comprensión de nuestra participación organizacional.

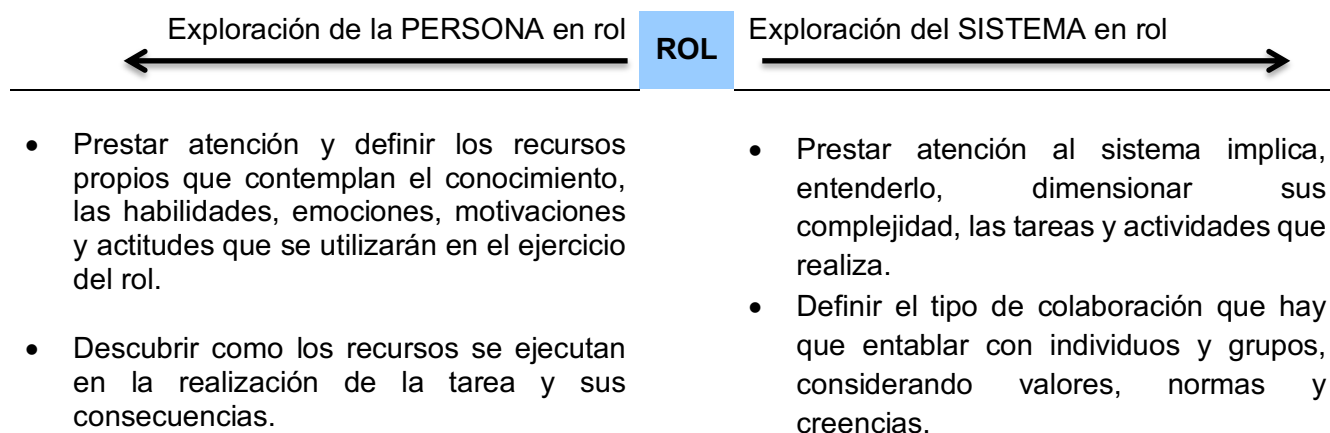
El Análisis del Rol Organizacional (ARO) tiene sus orígenes en el Instituto Tavistock de Londres y es en esencia, una metodología de intervención organizacional que posiciona a la persona en rol, dentro del sistema con el fin de adquirir mayores grados de conciencia sobre lo que le ocurre en su mundo interno, y desde allí explorar acciones creativas que alineen su trabajo con los objetivos del sistema y las expectativas de otros. (Acuña & Sanfuentes, 2009)

El ARO, posiciona al ROL como concepto fundamental y lo concibe como un objeto dinámico que ayuda al ajuste de las conductas profesionales de las personas y que tiene diversas fuentes en su configuración. Se define como “una idea en la mente de la persona que se forja en su inserción y participación en el sistema laboral al que pertenece” (Acuña & Sanfuentes, 2009). El fraguar de la idea de rol, es un fenómeno intrapsíquico que tiene su fuente en la propia persona y por, sobre todo, en las redes relacionales que establece con otros individuos y grupos presentes al interior de la organización. La idea de rol, según los profesores Acuña y Sanfuentes (2009), sirve de principio regulador para gestionar la conducta, la cual en muchas ocasiones es volátil y dependiente de estados de ánimo y factores externos perturbadores.

El rol, es volátil porque actúa en la ambivalencia, está presente en medio de dos grandes fuentes que generan tensión y que se presentan como necesarias para su configuración. Una de esas fuentes son el Rol Dado y el Rol Tomado.

Entenderemos por Rol Dado, aquella función que es dada por la organización y donde el individuo tiene claridad de las expectativas, propósitos, valores, normas y cultura que existe en el sistema”. (Acuña & Sanfuentes, 2009). Al mismo tiempo, entenderemos por Rol Tomado, como el empoderamiento que tiene el sujeto con sus funciones aportando sus recursos personales según los requerimientos que se presentan. También, es necesario enfatizar la importancia de dos conceptos que influyen en la configuración del Rol, como lo son el **Sistema de Tareas** que se define como aquellos aspectos del rol que pertenecen a las estructuras, procedimientos y tecnologías, los cuales existen independientemente de los individuos dentro de las organizaciones y por otro lado, el **Sistema Sensible** que es el proceso social y humano dentro de la organización donde están presentes 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. (Krantz & Maltz, 1997)

La configuración del ROL necesita para empezar, de una motivación interna que empuja a la persona a explorar de manera consciente en sus propios significados, habilidades y emociones (entre otros) y definir posteriormente, como éstas se desenvuelven en el sistema. “Para ello, la persona necesita tener claridad de las características del sistema en el que participa, determinando cuales son sus fronteras, tareas básicas y propósitos, para luego ser capaz de establecer de que índole han de ser las contribuciones que corresponden realizar en el rol” (Acuña & Sanfuentes, 2009). Es por ello, que la configuración del rol toma en cuenta para su configuración, la exploración en la persona y el sistema.



Cuando el rol es configurado y posteriormente analizado las conductas, podemos comparar ambos elementos y definir que tan alejados o cercanas están uno del otro, utilizando al rol como principio regulador y poder posteriormente, realizar los ajustes necesarios. La idea es que este ejercicio exploratorio traiga mayor claridad a la comprensión del rol desde la perspectiva de la persona y del sistema, permitiendo al individuo comprender aspectos de si mismo que afectan el desempeño del rol, y además disponer de lucidez para observar necesidades y requerimientos del sistema que previamente no han sido considerados (Acuña & Sanfuentes, 2009).

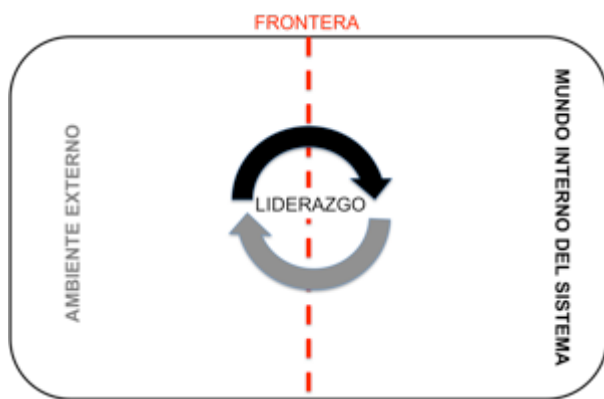
El ajuste del rol necesita constantemente ser revisado y monitoreado, pues se entiende, que este ejercicio exploratorio es esencialmente dinámico. El objetivo es contribuir a que el individuo consiga administrarse en si mismo en rol, lo que significa hacer uso de la autoridad personal, con autonomía y responsabilidad, definiendo y ejecutando cometidos según los cambiantes requerimientos del sistema, y atendiendo al bienestar propio y el de otros. (Acuña & Sanfuentes, 2009).

Especial mención debe tener el concepto de “autoridad personal” el cuál está muy ligado con el concepto de liderazgo y la capacidad que tiene el profesional de administrarse a si mismo. Es importante poner sobre relieve estos conceptos, debido a que implica tener “capacidad de estar en contacto con su subjetividad, con los procesos inconscientes que envuelven sus relaciones con las

organizaciones y 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”. (Acuña & Sanfuentes, 2009).

3. Liderazgo – Autoridad Personal – Administración de si mismo

Entenderemos por liderazgo como aquella *“función fronteriza de un sistema, el cual media entre el mundo interno del sistema y el ambiente externo”* (Miller & Rice, 1967). Llamativa definición si consideramos que la gran mayoría de la literatura que se refiere al tema, hace referencia al liderazgo y sus consecuencias en relación con el mundo exterior del individuo. El tema principal en esta definición es estar con contacto con la propia subjetividad y distinguir en cada situación vivida, cuanta carga



personal existe al juzgar lo vivido y como somos capaces de juzgar los hechos y plantear hipótesis que estén basados en una conducta crítica. El liderazgo y su grado de efectividad es algo que se determina en contraste con el grupo y, por tanto, los individuos logran madurez, al comprender desde donde se miran las dinámicas existentes y la privilegiada visión que proporciona la posición fronteriza. En consecuencia, la autoridad personal es el “Yo” que determina el

liderazgo y que nos permitirá manejarnos en rol, trayendo como natural consecuencia, evitar caer presos de los procesos grupales y organizacionales manteniendo así, la autonomía que es tan difícil de sostener y que se logra gracias a la definición de ROL como principio regulador.

No obstante lo anterior, es fundamental entender que los grupos están compuestos por individuos que se relacionan entre sí, debido a la existencia de una tarea que obliga a formar vínculos colaborativos. De esta forma, lo mismo que sucede con los individuos y su relación con el grupo, es lo que sucede con el grupo y su relación con la organización⁴. En consecuencia, toda relación es sometida a tensión donde se identifican dos fuerzas o procesos llamados “individuación e incorporación” (Miller. E, 2011) donde la persona se mueve entre un extremo y el otro, nunca alcanzando la completa individualidad ni tampoco, alcanzando el completo sometimiento al grupo (incorporación). Es en este ejercicio ambivalente, donde las personas se mueven y se observan algunas dificultades para la realización de la tarea y, por ende, una pérdida del liderazgo que, por lo general, provoca relaciones de dependencia.

⁴ Un sistema vive dentro de otro sistema. Principio de la Teoría General de Sistema.

Las relaciones de dependencia nacen, entre otras causas, por no tener claro los límites y la distinción del mundo exterior con el interior y que se puede ejemplificar con la metáfora de contenedor y contenido. “Si usted estrecha su muñeca con su otra mano, la mano es el contenedor y la muñeca es el contenido. Si aprieta muy fuerte – vale decir el contenedor es muy fuerte – esto detendrá el flujo de sangre en la muñeca. Si la toma demasiado suelta, la muñeca podrá fácilmente salirse o romper el contenedor” (Bain, A, 1999). La persona es contenido de un grupo y el grupo es el contenedor, tal cual, como el grupo es el contenido de una organización y la organización es el contenedor. ¿Dónde termina la persona y comienza el grupo?, ¿Dónde termina el grupo y comienza la organización? La serie de hechos que se presentan en el ejercicio profesional al interior de una organización y grupo hace que exista una interdependencia entre la experiencia individual en rol y la experiencia colectiva. Bion (1970) sugiere que existen tres posibles relaciones entre contenedor y contenido;

- a. **Parasitaria**, en la cual uno - contenedor o contenido – se alimenta del otro hasta la eventual destrucción de ambos.
- b. **Comensal**, en la cual contenedor y contenido, coexisten en armonía, sin afectarse mutuamente.
- c. **Simbiótica**, en la cual la relación estimula el crecimiento del contenedor como del contenido.

Estas posibles relaciones, están presentes como dinámicas en cualquiera de los vínculos establecidos entre dos o más personas o entre personas y grupos, pero ¿Cómo mantener la administración de sí mismo? ¿Cómo se superan las situaciones adversas?

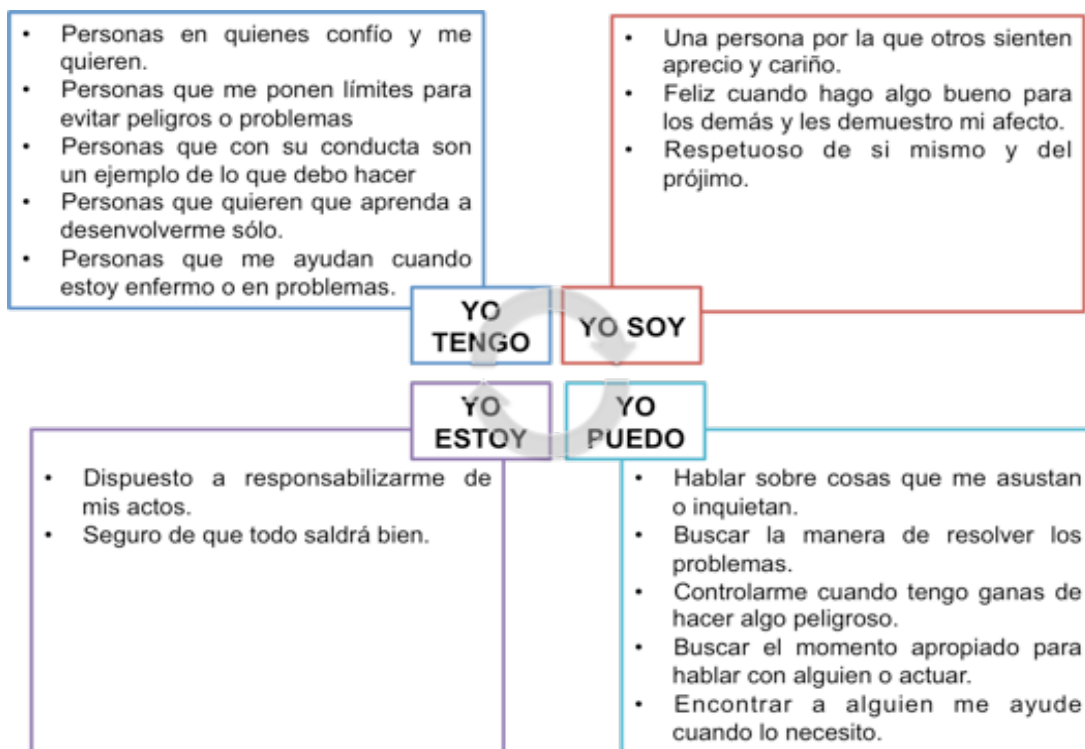
Resulta necesario, comprender la forma en que la resiliencia se constituye en el factor relevante en la superación de situaciones adversas y como parte constitutiva de la creatividad como factor subyacente. Se trae a la discusión teórica, el concepto de resiliencia, pues se cree importante comprender su configuración y como se amalgama con el concepto de liderazgo, debido a que ambos elementos parecen claves para la continuidad de la vida profesional en el caso que analizaremos. También quiero recalcar que ni la resiliencia, ni el liderazgo tienen relevancia, si no incorporamos una mirada crítica del proceso de aprendizaje vivido en nuestra propia experiencia.

4. Resiliencia y Creatividad

La resiliencia es una castellanización de la palabra inglesa resilience o resiliency y se refiere a “la capacidad de un cuerpo para recuperar su tamaño y forma original después de ser comprimido, doblado o estirado”, o bien a “una capacidad para recuperarse o de ajustarse fácilmente al cambio o la mala fortuna” (Mish, 1989, citado en Kalawski & Haz, 2003). Esta definición trae implícito dos elementos básicos en su conceptualización. La resistencia para no ser abatido en la adversidad y la capacidad de

rearmarse de manera proactiva en situaciones límites, las cuales es necesario que deban suceder para que las personas puedan recién ahí, conocer sus reales capacidades.

Traigo el concepto de resiliencia, porque una remoción, es una situación muy parecida al concepto de despido⁵ que conlleva una desestructuración de la persona, provocando vergüenza, inseguridad, inestabilidad emocional y stress, pues existe un derrumbe de las bases que dieron forma al rol profesional y que necesitan ser reconstruidas en una nueva situación, lo que debe inducir constructivamente a una modificación del propio autoconcepto y de la imagen hacia los otros. La Resiliencia se categorizan en 4 grupos (Grotberg, 2001), estos son:



Estos cuatro grupos representan factores resilientes que son base para la generación de estrategias, debido a que la adversidad también es un proceso dinámico donde se necesitan diferentes posturas, todas ellas, manifestadas de manera positiva de tal forma de permitir un posterior nuevo estado de confort. Esta es la razón que permite explicar, por ejemplo, que personas inicien un emprendimiento después de una mala experiencia laboral, venciendo el miedo y desplegando una serie de conductas que reflejan su propia capacidad y creatividad.

⁵ Algunas investigaciones han definido que un despido se podría deber a causas relacionadas con un desempeño insatisfactorio, conducta deficiente, falta de calificaciones para el empleo y cambio de requisitos o eliminación del empleo (López. B, 2007). Utilizaré estas mismas causas posibles, para explicar esta situación de remoción.

De esta forma, aparece el concepto de creatividad que no tiene otra interpretación mas exacta que la de “creación” en momentos en que la realidad se muestra adversa y donde es fundamental entender, que todo proceso creativo, trae a la base, la destrucción de esa realidad. En momento de confort nadie es creativo, sino que, al contrario, se busca la permanencia de ese estado.

“Se sostiene que las personas, particularmente temprano en sus vidas, tienen un potencial de creatividad que expresar, pero dado los riesgos de destrucción de la realidad que la creatividad conlleva, esta es inhibida por las instituciones sociales, como la familia, la educación y el empleo” (Miller, 2011) La necesidad de estabilidad y de conductas predecibles son en esencia, factores que dan seguridad, la que se espera, sean la característica mas permanente de la realidad en la que nos desarrollamos. La creatividad, por tanto, implica desviarse de dicha conducta predecible y, por ende, destruir la calma que genera la seguridad. Cuando ocurre un despido o una remoción, el curso “normal” de la realidad se ve interrumpido y es en ese momento, la ocasión ideal para aprovechar una destrucción de lo establecido y probar nuevas formulas de desempeño profesional. La conexión con el caos genera estrategias creativas de inserción y esta habilidad clave, es el resultado de una apropiada resiliencia que nos permitirá finalmente desarrollar características personales vinculadas con la creación de capital.

III. METODOLOGÍA

El objetivo de este proyecto es explorar en un caso de remoción intentando identificar las conductas profesionales, las características del sistema, las emociones involucradas, los supuestos básicos y en general, todo aquello que dio cabida a esta situación, obteniendo aprendizajes y reflexiones que permitan emerger con nuevos conocimientos de tal forma de enfrentar próximos desafíos profesionales.

En una descripción general, podemos decir que esta es una **Investigación Exploratoria No Experimental** que busca examinar una situación poco estudiada, con el fin de familiarizarse con conceptos y variables promisorias sugiriendo afirmaciones y postulados. El carácter No Experimental dice relación con la “no manipulación deliberada de variable” (Fernández & Baptista, 2014) y con un diseño transversal donde el marco de referencial está dado por el mismo observador o autor de este proyecto.

Para esta exploración no experimental, tomaremos como herramienta el **Diseño Narrativo** que nos ayudará a entender la sucesión de hechos, situaciones, fenómenos, procesos y eventos donde se involucran pensamientos, sentimientos, emociones e interacciones a través de las vivencias contadas por quienes los experimentaron (Fernández & Baptista, 2014). Esta investigación, tiene su fundamento en las narrativas o historias que el o los participantes relatan, de manera que queda en evidencia eventos o conjunto de eventos sucedidos en alguna línea de tiempo.

El relato del autor corresponde entonces a una narración estructurada que describe a los principales actores, los sentimientos experimentados y los pensamientos involucrados en el ejercicio del cargo de Jefe de DO durante un plazo de casi dos años entre el 01 Marzo de 2016 hasta 31 de Diciembre de 2017. El proceso que conlleva la realización de este relato y su consiguiente escritura en este proyecto se centra conceptualmente en lo **subjetivo** donde se pone en juego las propiedades de las percepciones y como estas generan significados o interpretaciones que son tomadas posteriormente, como una realidad que actúa como tierra firme para una serie de conductas asumidas como coherentes con esa realidad. Actuar en concordancia con las percepciones y el repertorio conductual que se ponen en juego en una situación y en un contexto determinado, definen la capacidad de interacción, la intencionalidad, la negociación, la desestimación a ciertos hechos, el liderazgo, los actos creativos y la capacidad de pensar, entre otros, lo que en su conjunto configuran lo que llamaremos experiencia. El relato está al servicio de las percepciones y estas son, a su vez, constituyentes de mi mundo consiente

haciendo rescate de la información en base a la memoria⁶. Sin embargo, sabemos que esto no es lo único y que existe un proceso tan poderoso como el anterior, al que llamamos inconsciente y que genera significados a los cuales nos enfrentamos muchas veces, desde la ceguera y donde necesitamos la ayuda de otros para su descubrimiento. El procedimiento que utilizaré para obtener información del relato será:

- i. Escribir lo sucedido durante el ejercicio en el cargo de Jefe de DO detallando sucesos, contexto, sentimientos, pensamientos y emociones relatados en primera personas.
- ii. Luego, realizaré un análisis de lo escrito con el fin de obtener nuevos significados.

Este relato será complementado con dos herramientas más que proporcionan información relevante para la generación de conclusiones y que son; el dibujo en rol y el análisis de una Evaluación de Desempeño. El detalle de cada uno es.

a. Dibujo en Rol: Esta herramienta consiste en que el autor dibuja en una hoja de papel blanca, hechos o escenas que den cuenta de su historia profesional en la organización que se desempeña. Dicho dibujo, está compuesto por una narración que es respaldada por elementos simbólicos que posteriormente pueden ser re interpretados, generando nuevos significados. Carl Jung fue el pionero en este 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. (Long. S, 2006).

De esta forma, se explora en los hechos y situaciones, pensamientos y emociones, de manera ordenada por medio de dibujos que, en su narrativa, dan cuenta de aspectos conscientes e inconscientes que influyeron en la historia y que podrían ser tomados posteriormente para una explicación de los hechos. Este proceso de “exploración simbólica” que arroja el dibujo en rol, se materializa en una reunión con un grupo de personas que observan y analizan un dibujo y exponen sus apreciaciones y sentimientos sobre lo observado. Se realiza en un día y en un lugar determinado y lo expresado en dicha reunión es registrado por medio de una grabación en audio el cuál es posteriormente es transcrito y analizada. Se pretende obtener información valiosa que luego será utilizada para la construcción concluyente de nuevos aprendizajes y conceptualizaciones que abarcan dimensiones relacionadas con; los deberes, actividades, metas y funciones asignados al grupo de trabajo; el sistema de tareas presente en la

⁶ Comentario: A juicio de Bion, cuando se aborda un análisis, tanto analista como analizado temen la experiencia de cambio y desarrollo que aquel trae consigo (Hinshelwood, 2005). Hoy, re escribir la historia, tiene a la base un miedo a descubrir que todo o parte de lo que hice en este cargo, estuvo mal. De ahí mi sensación de que la memoria es selectiva y que es necesario desafiar para obtener verdadero aprendizaje.

organización; la función inconsciente, asignada o asumida en el sistema tácito de irracionalidades o impresiones respecto de la misión y sistema de tareas; el rol como dado y tomado, dentro de los sistemas de tareas e impresiones de la organización.

Considerando lo anterior, se concreta la reunión de análisis la cual posee las siguientes características:

DIBUJO EN ROL Ficha Técnica	
Fecha de Realización	06 de enero 2018 – 11.00 hrs.
Lugar	Casa del autor. Comuna de Providencia, Santiago.
Duración de la sesión	57 minutos.
Participantes	<p>El autor y 4 consultores. El detalle de los consultores es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lucas Bianchi: Gerente de Recursos Humanos para Latinoamérica, TIVIT. • Carolina Guevara: Gerente de Recursos Humanos, TECK Chile. • Carolina López, Directora de Carrera – Ing. en Marketing, DUOC, Chile. • Héctor Larraín: Consultor Especialista en Relaciones Laborales, Codelco, Chile.
Descripción general del dibujo	<p>Dibujo que está compuesto por 7 escenas elegidas de manera aleatoria por el autor y que a su juicio, resumen su estadía en el cargo de Jefe de Desarrollo Organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escena 1: La llegada • Escena 2: Equipo de Trabajo • Escena 3: Inducción • Escena 4: Retroalimentación. • Escena 5: Trabajar en resoluciones • Escena 6: ISTAS 21 • Escena 7: La Remoción

Todos los consultores elegidos, son miembros del Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional y por tanto, conocen y fueron participes en anteriores ocasiones, de procesos de análisis de dibujos en rol.

Los criterios de selección de consultores son los siguientes:

- Experiencia laboral: Se buscó a personas que tuvieran un rol preponderante en las organizaciones en las que se encuentran y hayan obtenido experiencia valiosa en el tratamiento y organización de recursos humanos.
- Empatía: Capacidad de comprender las situaciones que el autor vivió en el ejercicio del rol, además de sensibilizar con emociones o sentimientos que el autor experimentó en cada una de las situaciones expuestas.
- Capacidad de Análisis: Son personas que demuestran habilidad para desmembrar una situación en pequeñas partes y obtener conclusiones que ayuden a la comprensión global.

El procedimiento de observación del dibujo posee las siguientes etapas.



Lo observado por los consultores y sus impresiones del dibujo fueron grabados y luego transcritos con el fin de utilizar un método de codificación axial⁷, que me permita obtener ideas fuerzas y reveladoras que serán usadas posteriormente para el análisis.

⁷ Técnica de análisis de texto tomado como evidencia. Procedimiento para desarrollar teoría fundada.

b. Evaluación de Desempeño: es una herramienta que fue contestada en su momento por la Jefatura del autor y consta de un instrumento estandarizado que se utiliza al interior de la organización y con el cual se evalúa a todos los funcionarios no importando el nivel o jerarquía que tengan. Es una herramienta cuya aplicación está mandatada por el estatuto administrativo y está compuesta por una serie de indicadores en escala de 1 a 10 existiendo, además, una sección de comentarios que define el componente cualitativo del instrumento y cuya aplicación fue realizada el 27 de Julio del 2017 para evaluar el periodo correspondiente al segundo semestre del 2016.

De este instrumento se tomará los comentarios emanados por la jefatura y se pondrá a disposición del análisis. Se espera, que la visión del autor, de los consultores y de la jefatura, entreguen una mirada holística de este caso. Este instrumento y la información que allí contiene es de vital importancia para el proceso de exploración, debido a que todo su contenido no está influenciado por el autor y es imparcial en la visión de los hechos. Simbólicamente, la organización se ve representada por la jefatura, pues es ella, la que asigna el rol (rol dado) y que, en función al no cumplimiento de esa asignación, se genera esta remoción.

IV. LA BUSQUEDA DE NUEVOS SIGNIFICADOS

¿Qué se entiende por significado y cuál es su relevancia? El significado es aquello que se encuentra en la mente o contenido mental, el que es transformado al mundo sensible por medio de los “signos lingüísticos” con el objetivo de ser observado por otro o por uno mismo. Su relevancia está basada en la idea de que los signos lingüísticos, son el material base con el que posteriormente se hará un moldeamiento reinterpretando la información y construyendo nuevos significados con los cuales, se quiere emprender con aprendizajes puestos a prueba en nuevas experiencias.

1. Mi Relato

A inicios del mes de marzo del 2016, comienzo con mis nuevas funciones como Jefe de Desarrollo Organizacional. Era un cargo que esperaba con muchas ansias, puesto que postulé 2 veces anteriormente por medio de un concurso público sin quedar seleccionado, pero si dentro de la terna. La tercera es la vencida y ubicarme en ese cargo, me permitiría poder desarrollar mis conocimientos sobre la gestión de personas, el liderazgo, el trabajo en equipo y por sobre todo, en la implementación de nuevas prácticas y herramientas que puedan contribuir a mejorar el desempeño de la gestión en mi organización. La noticia la obtuve de mi nueva jefatura, quién confirmó mi selección después de revisar mis antecedentes y obtener buenas referencias de mi trabajo. Recuerdo especialmente el día que entré

por primera vez a la oficina de Relaciones Humanas, ya vestido como Jefe de DO y sintiendo un gran logro en mi carrera profesional, con un equipo a cargo y con ideas innovadoras para aplicar.

Lo primero que hice fue involucrarme con los miembros de este grupo, el cual llegaba a dirigir como un externo y por tanto, consideraba importante generar confianza, mostrar cercanía y transparencia informando mis expectativas de trabajo y de principios en el trato entre nosotros. Este equipo estaba compuesto por 3 personas más, dos de las cuáles tenían un nivel técnico con muchos años en la facultad y la otra, una profesional que recién había sido incorporada y con la cuál yo estaba muy contento, pues podría conversar con ella, fenómenos que podía ser debatidos utilizando a la psicología como paradigma, situación que no podía hacer con el resto del equipo.

Desde mi perspectiva, el trabajo y el sello que quería instalar se depositaba en tres ideas básicas:

- Todos los miembros del equipo – no importando el cargo – son igual de valioso y su opinión es fundamental para la generación de nuevas ideas y la configuración de soluciones creativas.
- Para que lo anterior se pueda dar, se debe dejar un espacio resguardado para pensar en grupo y por lo tanto, es necesario empoderarse del espacio y tener una actitud propositiva.
- Los errores son para aprender.

A medida que pasaban los días, comienza a tener forma, las principales tareas asociadas al cargo, las cuales destacaban entre ellas, el proceso de Inducción para todas las personas que ingresan a la organización y cuya periodicidad es cada 2 meses. Se me encargó actualizar los contenidos y mantener la misma metodología expositiva teniendo en consideración que cada jornada debiese durar aproximadamente, 2 horas como máximo. Me tomo la libertad de agregar un nuevo módulo el que titulo “Felicidad Laboral” y que abarca buenas prácticas que colaboran a construir un espacio laboral basado en el respeto, la consideración y la comunicación. Cada tema de la inducción estaba a cargo de un miembro del equipo de Relaciones Humanas y a lo largo del tiempo, involucré también a la coordinadora de capacitación que era miembro del grupo de Desarrollo Organizacional. El tema de felicidad laboral, lo dejé para mi exposición y era el último de la jornada. Así, por cada inducción realizada, entregamos encuestas de reacción las que tabuladas nos daban buenos indicios en relación a los contenidos presentados, pero por sobre todo, al módulo de felicidad que lo consideraban de vital importancia para desarrollar el concepto de organización mas humana. Entregamos esta encuesta con el fin de mejorar las inducciones, pero en mi fuero interno, también quería validar el impacto que tenía el tema de la felicidad como parte importante del engagement con el cual, quería levantar evidencia que nos permitiese posteriormente, enfatizar mas es tema en la vida laboral de esta organización.

Existían también otras tareas que provocaban una enorme satisfacción en mí. Las intervenciones en equipos docentes para mejorar la comunicación por ejemplo, que se concretó por medio de 5 talleres preparados especialmente para ellos, talleres para administración del tiempo dirigido a funcionario de un departamento y jornadas de trabajo para directores de departamento con el fin de interiorizarlos sobre las implicancias de la evaluación de desempeño, eran las solicitudes que llegaron a la Unidad de DO y que me permitieron desarrollar soluciones ante problemas determinados contribuyendo a transformar a esta unidad de DO en una unidad definida como partner estratégico para el apoyo a la misión que las unidades académicas tienen. En este sentido, el MGPDO es de vital importancia, pues contribuyó a desarrollar una capacidad profesional que arrojó un buen desempeño.

En medio de estas tareas, la jefatura me orienta en la confección de documentos llamados “resoluciones” donde se deja consignado las condiciones y requisitos para toda persona que desea postular a un cargo académico y que detalla aspectos administrativos que son de vital importancia para asegurar la probidad y transparencia de todo proceso de concurso público. Yo sabía que esta tarea no estaba dentro de las especificadas en mi descripción de cargo al momento de postular, sin embargo, no estaba en condiciones de rechazar esta solicitud, puesto que llevaba poco tiempo en mis funciones y no quería representar un obstáculo ante necesidades que, al parecer, son importantes para la Facultad.

No había nada que me desmotivara más que hacer resoluciones. Encontraba que era un trabajo tedioso, aburrido e inmensamente burocrático, puesto que toda resolución debía pasar posteriormente por la revisión y visto bueno de la dirección jurídica de la Facultad y por último, ser revisada por la contraloría interna de la universidad quien entrega su veredicto final aprobando dicha resolución y pudiendo recién ahí publicar los cargos para que los candidatos pudiera postular y enviar sus antecedentes. Por otro lado, existía la posibilidad de que la contraloría rechazara las bases y por tanto, todo el tiempo invertido era perdido. Esto me sucedió varias veces también.

La publicación de un cargo consistía en el aviso en un diario de circulación nacional que da inicio al periodo de postulación y cuya duración debe tener 30 días según lo mandata el reglamento de la universidad atinente a estos temas. Luego de ello, los antecedentes recopilados son enviados a los directores de cada departamento que son los que, en definitiva, deben elegir al candidato.

Este proceso me costó mucho aprenderlo, puesto que, en mi función anterior, no tenía especificado realizar esta tarea y, por tanto, muchas de las resoluciones fueron rechazadas inicialmente debido a

este proceso de aprendizaje. Las exigencias de mi jefatura se basaban en la prontitud y exactitud en la escritura de las resoluciones y en mi capacidad de presionar y acelerar procesos de revisión que como ya dijimos antes, son llevados por la Dirección Jurídica de la Facultad y la Contraloría Interna. Fue difícil apresurar algo que no depende 100% de mi y mas difícil aún, fue escribir algo de la cual no tengo ni entrenamiento ni destreza adquirida en la práctica profesional. Este es un trabajo que por lo general realiza un Administrador Público.

A ocho meses de haber ocupado mi cargo, comienzan a suceder las primeras desconformidades y reclamos por la demora de un concurso docente, el que se acrecentaba mucho más si consideramos que todo cargo que se busca debe ser aprobado por un comité de recursos humanos, compuestos por autoridades de la Facultad y que en muchos casos demoraban más de un mes en aprobar, por lo tanto, cuando llegaba a mi escritorio la solicitud de un cargo docente, el “cliente” ya lleva un mes esperando, como mínimo.

Fue así como en enero del 2017, mi jefatura me entrega la primera retroalimentación formal y declara su descontento por mi trabajo y en especial por la demora que las resoluciones tienen para ser aprobadas. Agrega, además, que observa una desorganización en la conducción del equipo en base a conversaciones que ha tenido con lo miembros de este, donde declaran no saber como manejar ciertas situaciones y sentir que la información no “baja”, lo que provoca equivocaciones e inseguridades.

En respuesta a estos juicios, aseguré que mejoraría el trabajo en equipo y las comunicaciones internas y que acrecentaría los esfuerzos por acelerar los procesos de aprobación de resoluciones, pero que en general era situación muy difícil de contrarrestar puesto que tanto la dirección jurídica como la contraloría interna de la universidad, tenían sus propios ritmos y mis asuntos no eran mas importantes que otros.

No puedo negar lo mal que me sentí después de dicha retroalimentación. Sentí que mi jefatura no estaba contenta con mi trabajo, no confiaba en mi y, además, mi equipo no había sido capaz de comentarme en persona, lo que les sucedía habiendo tenido espacio y momentos para hacerlo. La rabia que me provoca esta última situación es grande, debido a que es una molestia para mi, enterarme de opiniones sobre mi trabajo que tal vez debieron habérmelo dicho en persona.

Sentí un abandono y una falta de complicidad, lo que provocó anímicamente encerrarme en mi oficina sólo a producir resoluciones, que, al mismo tiempo, provocaban repulsión por lo aburrido e intrascendente de la tarea.

También existió contradicción, puesto que, para la organización, el reclutamiento y la selección de nuevos docentes, es un punto crítico para el cumplimiento de la misión y por tanto, lo que yo consideraba intrascendente, para la organización, era todo lo contrario.

En este contexto de desanimo, llega ISTAS 21, que se traduce en una tarea tremendamente atractiva para mi. Se trata de la encuesta psicosocial que busca medir la percepción que tienen los trabajadores de una organización frente a 5 grandes temas; Exigencia Psicológica; Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades; Apoyo Social y Calidad de Liderazgo; Compensaciones; y Doble Presencia. La medición de las percepciones en temas que a mi modo de ver son relevantes, era la oportunidad para salirme de la tarea de resoluciones por un momento y dedicar tiempo – no menor – a la aplicación de esta encuesta y a la posterior creación de estrategias que permitan mejorar aquellos malos y regulares indicadores, en base a lo que la misma Superintendencia de Desarrollo Social entregaba. ISTAS 21 es un instrumento que estamos obligados a aplicar por decreto y por tanto yo aprovecharía esa situación para hacerme cargo de ella y nadie podría decirme que no es prioridad, debido a la obligatoriedad que existía detrás de ello y los plazos que debíamos cumplir.

Fue así como 2.300 personas era el universo total, llegando a encuestar a un 92% lo que nos permitiría hacer valida nuestra encuesta y no quedarnos atrás en comparación a otras unidades de la misma Universidad. Su ejecución contempló organizar a todos los campus, realizar reuniones informativas que pretendían comunicar la manera en la que llevaríamos a cabo esta tarea, pero también, explicarles a las personas la importancia de medir la apreciación que tenemos frente a temas que no había sido nunca medido. Implicó también, tener una reunión con el decano para explicar las implicancias de este estudio, su composición y lo que nos esperaba en el futuro si algunas de las dimensiones salían con un bajo porcentaje de aprobación. Todo esto hacía sentir que mi trabajo y mis funciones, eran de importancia para la Facultad y generarían un aporte a su desarrollo, sin embargo, nada cambio en realidad. Mi jefatura se encargaba cada vez mas de hacerme saber que existía un descontento por mi trabajo y las resoluciones, seguían siendo, la piedra de tope.

El miércoles 2 de agosto de 2017, al medio día, mi jefatura me cita a su oficina y me informa que estoy destituido de mi cargo, que no se lograron las metas propuestas y que está cansada de la gran cantidad de reclamos que llegan por la demora de las resoluciones. Me informa, además, que dada mi condición de “planta” debo elegir entre quedarme como analista de selección o devolverme a mi antiguo puesto en otra unidad de la misma Facultad. La decisión, debo entregarla a mas tardar el viernes de esa semana (viernes 4 de agosto) y que, si lo deseo, puedo tomarme este día y medio libre y no venir a trabajar.

La primera sensación al escuchar estas palabras fue la de un baño de agua fría en mi espalda. Mudo por completo, no fui capaz de expresar ninguna palabra y acepté la situación sin poder mostrar enojo o tristeza frente a lo sucedido. Pero inmediatamente después, invadió por completo, el sentimiento de vergüenza ante una jefatura que fracasó en su misión y sentí al interior de la oficina, que se apuntaba con un dedo a aquella persona que no fue capaz de acostumbrarse ni a la forma de trabajo ni la cultura interna, lo que no era esperable viniendo de una persona que lleva 15 años en esta Facultad. Además, el concepto de “destitución” era fuerte para mí, pues entendía que sólo eran destituidos aquellos que cometieron una gran falta y que, por tanto, debían dejar la Administración Pública.

Con toda esa carga, decido terminar mi jornada e incluso asistir al día siguiente, aunque en el fondo tenía, muchas ganas de salir corriendo. Pensaba que si lo hacía era una demostración de cobardía y evasión de la vergüenza la que siempre pensé, debía ser algo que enfrentar por muy doloroso que parezca.

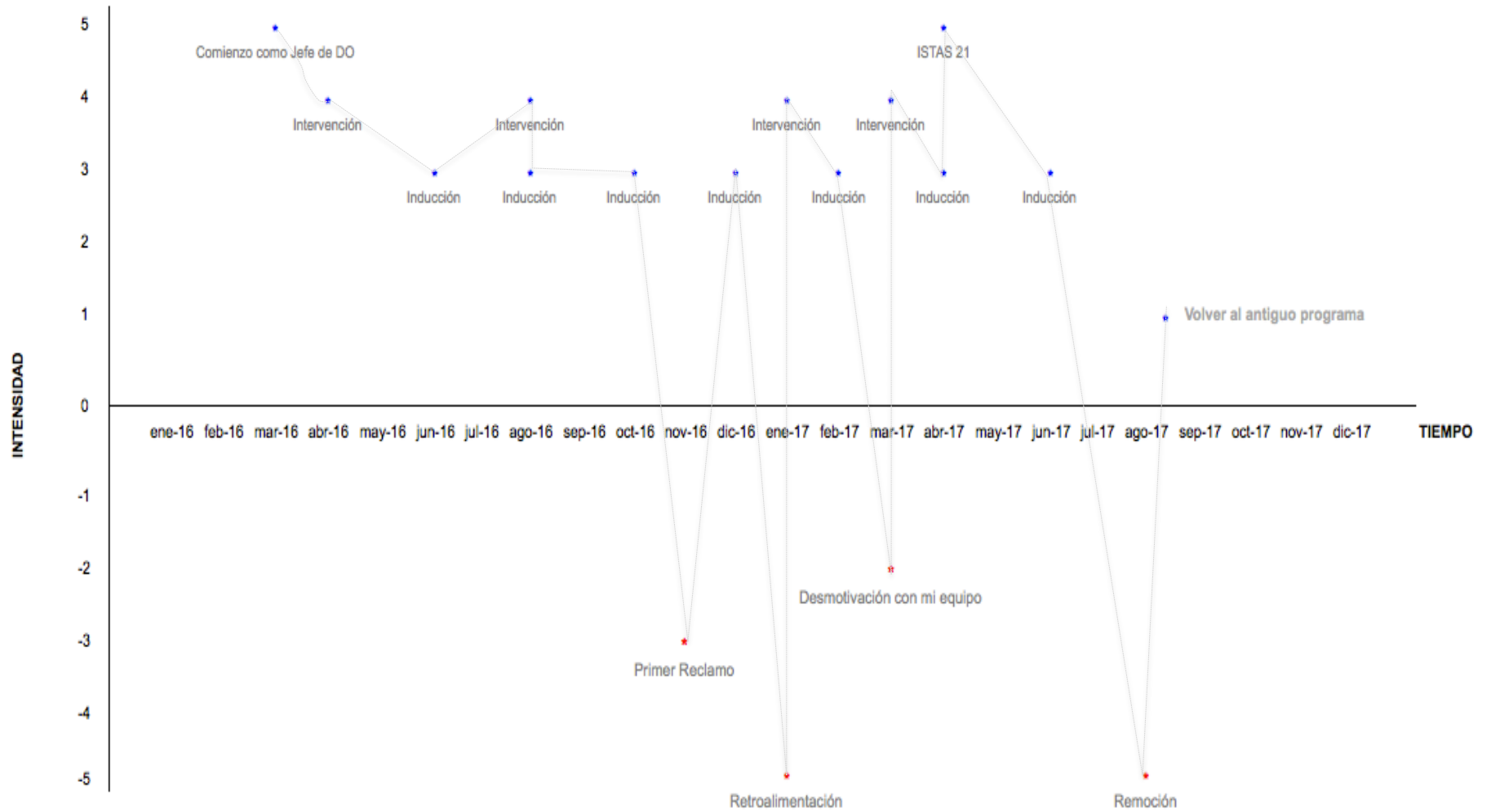
Llegado el viernes de esa semana, informo que me devolveré al antiguo programa donde antes pertenecía, sin embargo, era la decisión menos mala en consideración que todas las personas que allí trabajan, me entregaría el cariño y la contención que necesitaba en ese momento, pero, por otro lado, sentía que era un retroceso en mi vida profesional el cual había sido causado, por no ser capaz de realizar un buen desempeño en un cargo de jefatura. Era exactamente igual que “volver a la casa de los papás después de un fracaso matrimonial”.

La analogía no es tan descabellada. Al poco tiempo de llegar a mi antiguo trabajo, percibo una nueva situación incómoda y que consistía en que no estaba claro si mis funciones serían las mismas que tenía hasta antes de asumir el cargo de RR.HH. No existía la convicción de devolverme el antiguo cargo, no existía una función nueva que realizar, ni tampoco disponía de un computador para realizar un trabajo, lo que genera una sensación de desarraigo a tal punto de sentir que se estorba en el funcionamiento normal que ya llevaba esta unidad y que mi llegada generaría buscar una función que sería forzada. Era como volver a la casa de los papás, pero, además, se llega a dormir en el living, puesto que mi dormitorio anterior ahora está ocupado con otra función.

Invaden en este periodo, pensamiento donde deseaba un despido, para no tener que verle las caras a las personas que me removieron del cargo y no tener que pasar por la incomodidad de no tener un computador donde trabajar. Reflexionaba sobre la importancia de hacer un corte y una lejanía con todo aquello que generaba molestia y poder reconfigurarse ante esta injusticia que se había cometido, puesto que yo hice, todo lo posible por contribuir en el desarrollo de esta Facultad.

Mantuve silencio en todo lo que me pasaba, no hablé de esta situación con nadie del trabajo y sólo me limitaba a tratar de adquirir alguna función y hacerlo de la mejor manera posible, pero anímicamente, cada día se hacía muy difícil asistir al trabajo. En lo personal, hablé sobre lo sucedido con muchas personas que colaboran a mejorar mi estado de ánimo y en paralelo a ello, comienzo a reconfigurar este proyecto de grado de magister y a tener conversaciones con mi profesor guía hasta llegar a modelar esta tesis, que sin duda a contribuido a mirar el proceso de una manera amplia, con altura de miras, con valentía y de manera sistemática. La realización de este proyecto ha contribuido de manera incalculable a mi propio desarrollo profesional y al ajuste del rol que debo hacer, cada que vez que lo estime conveniente.

Resumen esquemático de los hechos en una línea de tiempo. El eje Y, representa la intensidad emocional del como fueron vividos las distintas situaciones.



2. Análisis

Este relato es contado por una persona que lleva 15 años en esta institución y parece necesario preguntarse, ¿a que podría deberse aquel sentimiento de ansiedad por el nuevo cargo, a pesar de tener tanto tiempo en la organización? Desde esta interrogante, me nace decir que el ser ganador de un concurso público implicó haber sido el mejor calificado entre candidatos que eran externos, pero también, entre candidatos que internamente postularon al puesto, y, por lo tanto, fueron testigo del proceso todos aquellos que sabían de esta plaza vacante y que miraban expectante, quien sería el elegido. Planteo como hipótesis explicativa, que la relación de amistad entre el Director Económico de esta institución y yo generó inevitablemente una sensación de “amiguismo” en el proceso, dejando en evidencia, una característica propia de esta organización y que es, asumir cualquier información como verdad, no importando de donde venga ni corroborando la fuente.

Tener entonces, los ojos puesto en este cargo, deja posicionado al ganador en una constante presión que, si bien es momentánea, no permite un inicio tranquilo de la función. El mecanismo que encontré para hacer quite a esta presión fue la acomodación de mis decisiones tratando de dejar “contento” a todo cliente con el cuál me relaciono y dicha situación trae como consecuencia, no lograr un orden que permita la buena atención y por lo tanto, verse atochado de solicitudes a los cuales no poder dedicarle el justo tiempo que se requiere. ¿Por qué no tener una capacidad para decir que no? Cabe la posibilidad de que exista un miedo a ser rechazado por otros o miedo a enemistarse debido a posibles decisiones que no gusten a los demás. Decir que “sí” constantemente, tiene a la base a una persona que intenta ser flexible y atenta, pero, influenciado, lo que tampoco permite la construcción del agente y la gestión fluida de si mismo.

Existe aquí a la base, un problema de autoestima que se necesita mejorar, si alguna vez se quiere trabajar en equipo. Un líder es y puede ser muchas cosas, pero la credibilidad nace en el momento que existe una coherencia entre lo que se dice y se hace, sosteniendo la decisión, reconociendo los errores, pero sobre todo, entendiendo que el liderazgo requiere de exponer el máximo de recursos en una posición fronteriza de la organización. Quienes ven esta actitud, al final, generan un estado de confianza con su líder independiente de si la decisión es acertada o no, pues fue capaz de involucrarlos a todos en este proceso colectivo. Por eso, creer que se es Jefe sólo por la investidura, no lo convierte en tal. El cambio de posición, el aumento de jerarquía y las responsabilidades asumidas, no son elementos que lo convierten en un líder. Ya sabemos que líder y jefe no es lo mismo, pero sin duda, mi proyecto profesional al parecer, estaba influenciado mas por el cargo, que por la función y el hacer.

Entonces resulta especialmente importante aplicar la idea de sistema sensible en este momento. Fantasías de este tipo, podrían tener cabida en alguien que carece de triunfos profesionales y que se vio obnubilado por una pirotecnia que no daba cuenta de la realidad en el momento de postular a este cargo. El sistema sensible intenta conceptualizar situaciones relacionadas con las expectativas de otros, con el rumor social como fuente de verdad, con los concursos públicos como espacio para prejuicios y con la incapacidad de convertirse en un agente capaz de estar conectado con lo que sucede y obtener aprendizajes que le permiten la mejora continua y la adecuación a las exigencias con respuestas acordes y sobre la base de hechos reales, tan reales que sea una “experiencia concreta” perceptible por los sentidos y generadoras de procesos de cambio en base a la reflexión según lo propuesto por David Kolb en su ciclo del aprendizaje.

Me cuestiono si los principios de trabajo en equipo planteados en el relato eran los mas acordes a pesar de que respondían, a la democratización y la igualdad en el trabajo. Nadie podría cuestionar - desde mi perspectiva - que dichos principios son fundamentales, el problema, es que asumí que esos principios eran lo que esta organización necesitaba sin ni siquiera indagar bien en las conductas implícitas, las fuerzas del tejido social y, sobre todo, sin observar la resistencia que generaba esta invitación.

Observando el sistema de tareas con detención, me podría haber dado cuenta, que nada de lo que yo proponía como ideas innovadoras, iban a resultar y me guste o no, lo importante era primero involucrarse en una cultura que, aunque no tenga mucho que ver conmigo, era necesario empatizar con ella, para lograr un cambio posterior. Mi ansiedad, no me permite tener la paciencia para esperar ese proceso. Necesitaba de pronto resultados para demostrar y demostrarme a mi mismo, que soy una persona eficiente. Se supone que llevo 15 años en esta facultad y, por tanto, soy un conocedor de su cultura, sin embargo, creo a pesar de los años, no logré observar a mi propia organización desde cierta perspectiva o con una “visión binocular”⁸. Nadie podría decir que hablar de la felicidad laboral sea descabellado o una meta poco importante, en ese sentido, las encuestas de evaluación indicarían siempre lo excelente de tratar temas como estos en una inducción, sin embargo, el tema de fondo no tiene que ver con la importancia, si no mas bien, con lo oportuno de temas como estos en una institución con años de hacer las cosas igual, de la falta de configuración de mi rol y de creer que esto, es lo efectivamente importante, haciéndole caso a mi propia idea de organización en la mente y además,

⁸ Se refiere aquí al “Mito de la Esfinge y el acertijo” como simbolizaciones de la vida psíquica. Concepto que hace referencia a la capacidad de observar las fantasías inconscientes de la participación en grupos, discernir sobre el uso de defensas sociales contra la ansiedad disocian de la realidad. Métodos Socioanalíticos para la gestión y el cambio en organizaciones. (Acuña & Sanfuentes, 2013)

provocando decepciones, principalmente en mi, al obtener una remoción que devela, mi incapacidad para entender donde estoy.

El golpe de la remoción es fuerte, pues como se menciona en el relato, se realizaron asesorías internas a distintos departamentos lo que me deja convencido de que estoy haciendo lo correcto no tan sólo por creer que estoy haciendo un aporte, si no que también, por los comentarios positivos que validaban la experiencia. A pesar de ello, la remoción igual sucedió generando esta sensación de injusticia y frustración, sin embargo, se vuelve a plantear la idea de que existe tal nivel de resistencia de la organización en general y la incapacidad de entenderla por mi parte, que me lleva a pensar la posibilidad de estar en presencia de un sistema social concebido como una defensa contra la ansiedad. La administración pública y específicamente esta organización, se caracteriza por un sistema de tarea estable y rutinarios que implica procesos que se viven de manera cíclica, haciendo siempre lo mismo y ejecutado por personas que poseen una alta adherencia a la forma. Proponer una nueva actividad o generar un nuevo aprendizaje, se siente como una invasión a la estabilidad, despertando protestas e incomodidades que dan cuenta de una organización apegada a su manera de ser, que ha traído seguridad y la convicción de que es lo mejor después de tantos años de existencia. Cuando se llega a realizar una actividad nueva, poco conocida o diferente, es aceptada por algunos, pero por otros, es rechazada en grupo, generando alianzas las que se expresan por medio de los vínculos existentes que actúan como refugio para combatir la ansiedad.

Es también elemento de este análisis, el hecho de que la sensación de vergüenza sentida en el momento de la destitución bien podría deberse, al proceso de identificación proyectiva que la subdirección de relaciones humanas tiene con su líder, adhiriendo al pensamiento y a la forma de trabajar de este equipo, en el cual yo, no pude ensamblar. Me parece importante destacar como los grupos se van mimetizando con su líder, sin darse cuenta ni cuestionando el supuesto básico, lo que al final genera un avance en automático.

Me parece de vital importancia hacer la distinción, de que, si bien el ARO es un modelo conceptual muy útil para el logro de una meta profesional en la constitución de un agente y su consiguiente autonomía, no es menos cierto, que dicho modelo no tendrá funcionamiento en organizaciones que distan mucho de la personalidad de quien ocupa el rol. Dicho en otras palabras, las personas serán capaces de ajustarse en rol, solo en la medida que las características de la persona – que es parte constituyente del rol – tenga una espacio de convergencia con la característica del sistema y partiendo de la base, de que toda persona posee un alto nivel de autoconocimiento. De no ser así, podrían ocurrir dos posibilidades; que las personas calcen en cualquier organización sin darse cuenta del nivel de mimetización al cual podría llegar o que las personas estén en constante choque con la organización

no permaneciendo el tiempo suficiente ni teniendo conciencia del constante fracaso laboral que los hace navegar de institución en institución.

Estos conflictos de convergencia entre la persona y el sistema que nacen a partir de la exploración quedan mas en evidencia cuando la persona desea hacer cambios o aumentar el nivel de responsabilidades en base a la jerarquía al interior de la organización. La reflexión que nace aquí entonces es que, si bien un agente no necesariamente es líder, un líder si debe ser agente, dado el nivel de autonomía y seguridad en sus juicios, que se exigen en las organizaciones de hoy, con logro y enfoque en los resultados.

La organización puede ser de muchas formas y por distintas causas, pero no entenderla, no es una responsabilidad del sistema, si no que claramente, es responsabilidad de la persona que debe ajustarse al rol y que necesita identificar y neutralizar elementos que dificultan el aprendizaje. En base a esta historia, la soberbia es un enemigo claro de dicho aprendizaje y tal vez, la causa principal de la destitución en este caso.

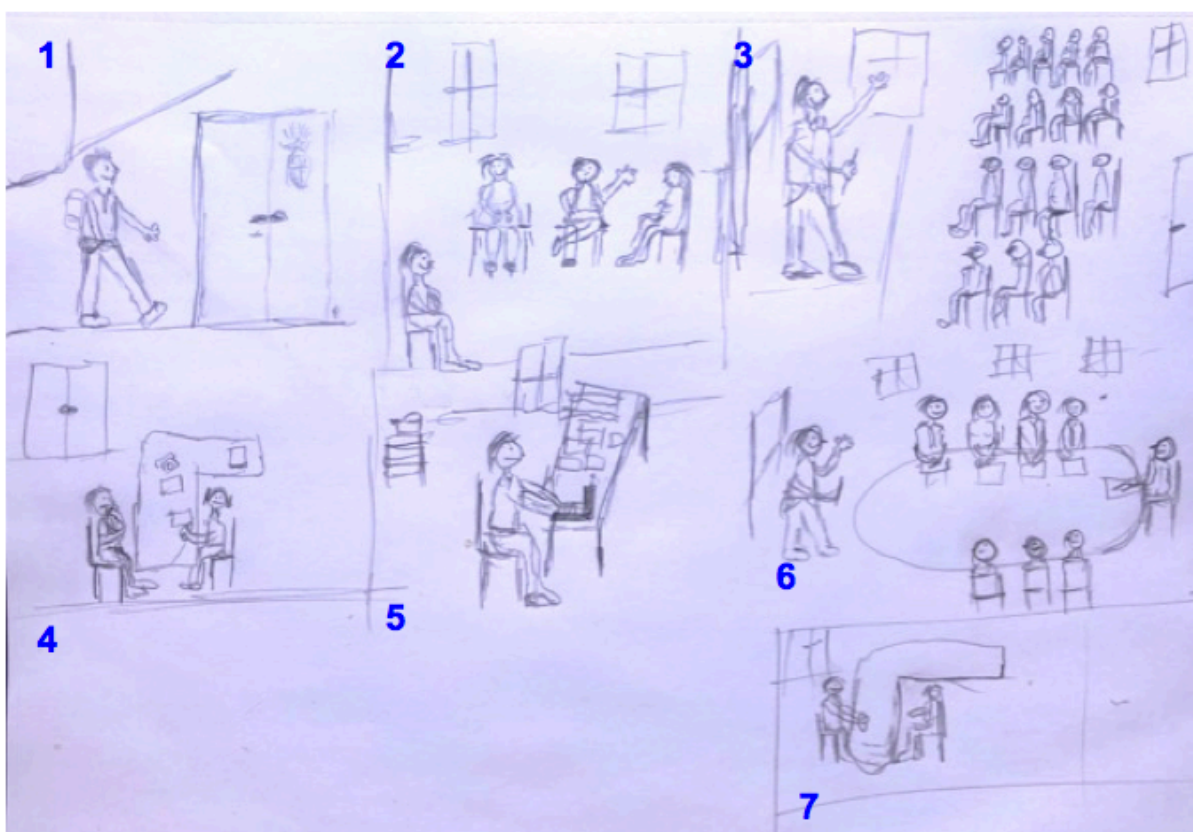
La Soberbia en una de sus acepciones, según la RAE, se define como “Altivez y apetito desordenado de ser preferido a otros”. La conducta inconsciente de mi gestión buscaba realizar “nuevas actividades” con el fin de ser reconocido en base a la innovación, sin respetar los límites y las estructuras que esta organización imponía. Caer en la soberbia, era la opción que intenta demostrar que soy capaz y que necesito ser admirado, y esto se debe en cierta forma, a una baja autoestima, una carencia de triunfos profesionales y la búsqueda de la validación externa, todo lo cual, configura un complejo aparataje intrapsíquico, difícil de declarar. Significa que busco hacer cosas especiales para ser especial, sin estar con la visión puesta en la organización, que es sin duda, lo mas importante.

Si ya llevaba 15 años, ¿por qué el problema surge ahora? Durante todo este tiempo de permanencia en esta organización, nunca había tenido un equipo a cargo, resultados esperables de mi gestión e incluso una oficina personal, elemento espacial y simbólico de autonomía y confianza que la organización entrega a mi función. En el rol anterior, hasta antes de ocupar el cargo de jefatura, no había tenido funciones que me permitiesen un aumento de mis responsabilidades y una autonomía de mis funciones. Ser Jefe, significa, tener un poco mas de autonomía y una oportunidad para desplegar capacidades, lo cual, parece un proceso normal al que todo profesional debiese aspirar, sin embargo, tal como lo dice la definición, el apetito debe ser ordenado, es decir, cumplir un proceso de desarrollo y consolidación de dicha jefatura, pasando por entender la función, realizarla correctamente, comprender el contexto y sólo después de eso, haberse ganado el espacio para “innovar” lo que seguramente, traerá como consecuencia, el reconocimiento que esperaba, en el caso de que hubiese

sido un aporte a la gestión y el cumplimiento de las metas propuestas por la organización. En otras palabras, pareciese que a toda organización se le debe tratar delicadamente antes de generar el cambio, y la organización al mismo tiempo, sólo permitirá y cederá ante posibles innovaciones, en la medida que nos aseguremos que el factor innovador, no nos hará daño y para eso, es necesario generar una confianza mutua.

El autoconocimiento no es una cuestión sencilla. Existen procesos complejos en las cuales adentrarse y donde el psicoanálisis tiene mucho que aportar en base al proceso de insight. Esto explica, en cierta forma, porque un dibujo entrega información que podría ser relevante para el desarrollo del rol y de cómo aporta al entendimiento de las características vinculares del sistema, las que contribuyen al autoconocimiento el cual, además, es complementado con las opiniones de un grupo de consultores, que ayudan a adentrarse en la personalidad y distinguir, aquellos factores que distan de las características del sistema. Sumo a este análisis entonces, los descubrimientos simbólicos del dibujo en rol con el fin de proporcionar mas antecedentes y reforzar lo ya dicho hasta el momento.

El dibujo en Rol presenta 7 escenas que representan situaciones claves vividas durante el desarrollo del cargo de Jefe de DO. Estas son:



La primera escena, corresponde a la llegada a la subdirección de RR. HH, el primer día de trabajo después de haber ganado el concurso público. Es una de las escenas catalogadas como felices, producto de la “investidura” obtenida. En relación con este primer dibujo, resulta importante mencionar que el concepto de “investidura” se entrega a quien haya que “conferir una dignidad o cargo importante” y una vez entregada, nunca se espera perder ese nombramiento. La verdad, es que dentro mis fantasías autoformadas, estaba mas feliz con el nombramiento que con las tareas que el cargo conlleva, de ahí la importancia de la soberbia como principal enemigo del aprendizaje, puesto que esta sed de reconocimiento hace que el ejercicio de un cargo se transfigure, privilegiando el nombre y la condición de jefatura, antes que poner atención principalmente a las implicancias del cargo. Se está feliz con el nombramiento, justamente por que el elegido para el cargo es uno de los mismos funcionarios, lo que lo deja en una privilegiada y vistosa posición por sobre sus compañeros, pero ahora, con cuota de poder. Es en esta fantasía, donde queda en evidencia al momento de cruzar el umbral de la puerta de la subdirección, el hecho de que exista un reconocimiento implícito donde los otros se dan cuenta de mi investidura y se asume una postura jerárquica mayor.

Sentir esta cuota de poder y posición privilegiada, son los elementos para pensar en grandes acciones que estén a la altura, sin embargo, a poco andar, me doy cuenta de que las acciones a realizar y el equipo con el cual trabajar, se hacen cargo de tareas administrativas y básicas, en comparación a la expectativa creada. Nunca me sentí cómodo con este equipo de trabajo, puesto que su perfil está centrado en lo administrativo y yo tenía como expectativa, un equipo mas técnico donde pudiera compartir y debatir los alcances de nuestra gestión y la forma de hacer nuestro trabajo como unidad técnica “experta” en desarrollo organizacional. De esta forma y en base a lo percibido por los consultores en el análisis del dibujo dos, mi capacidad de trabajo en equipo está limitada por mi percepción de quienes considere como mis iguales y que tengan como característica una capacidad técnica y de planificación que nos permita ejecutar acciones propias del desarrollo organizacional, pero que, sin embargo, no pudo ser así en la realidad dado que este equipo, por muchos años ya, está a cargo de tareas administrativas. Como al cabo de un tiempo, no pude generar cambios en el quehacer del equipo, decidí inconscientemente, hacer las tareas que consideraba importante de manera autónoma y en solitario, lo que al final provocó, una visión de apatía de mi parte en querer trabajar en equipo y no incluirlos en la tarea.

Así en el tercer dibujo, se muestra la inducción, donde tengo la oportunidad de enseñar lo que sé y exponer ideas de lo que pienso son importantes para la mejora de la experiencia de trabajo al interior de una organización por medio de un tema al que titulo “Felicidad Organizacional”. Tal como lo expuse anteriormente, nadie podría decir que el tema es malo o inadecuado, sin embargo, es importante reflexionar que exponerse en esta situación era justamente para obtener buenos comentarios de mi

trabajo y sentir un aprecio a mis funciones y creer que estoy haciendo un aporte, cuando en realidad, lo único que hago es alimentar ese apetito de ser preferido por sobre otros. Buena o mala, la organización a la cuál pertenezco, no necesitaba de dicha tarea al menos en ese momento.

Es por eso, que la retroalimentación que obtengo de mi jefatura (escena 4) me deja muy decaído anímicamente, pues, desde mi perspectiva, consideraba que lo que estaba haciendo era perfecto y como una forma de defenderme antes una evaluación que no quería escuchar, me planteo ante mi jefatura menospreciándola y no validándola tal como lo comenta algunos consultores en su retroalimentación. Nace aquí el concepto de “paralización” entendida como una detención de alguien que está en movimiento y planteo como hipótesis, que dicha detención es una solicitud implícita por parte de mi jefatura para que deje de hacer todo aquello que no me solicitaron y comience a trabajar en lo que se me pide, lo cual, sin duda, genera animadversión y desgaste para trabajar conmigo.

A partir de esta paralización y descontento por lo oído en la retroalimentación, se manifiesta mi capacidad de obediencia y sumisión ante mi jefatura, lo que me lleva a dedicar tiempo y esfuerzo en trabajo administrativo, que no exige interacción con los demás pero que por, sobre todo, no me permite ser especial o sobresalir con tal de ser el “preferido”. El dibujo muestra a ojos de los consultores, a una persona arrinconada, llena de papeles, sin interacción, poco prolijo en su trazo y acompañado de un relato desalentador, basado en un sentimiento de miedo por la posibilidad de próximas retroalimentaciones que se sienten como reprimendas ante una expectativa no cumplida.

En este sentido me parece importante profundizar en el sentimiento de miedo, el que nace fundamentalmente, ante la posibilidad de sentirse rechazado, no tan sólo por un actuar de manera poco apropiada a las necesidades de la organización, si no que, además, por pensar en asuntos que están alejadas de lo exigido de manera implícita por la jefatura. Ser rechazado, es tal vez, el sentimiento antagonista a la sensación de especial y el que provoca paralización, cuando existen personas que lo manifiestan de manera directa. Ser rechazado, hace recordar en la memoria emocional, la fragilidad de la cual estoy compuesto y la sensación real de poder quedar sólo o al margen de situaciones en las que quería estar.

Es por esto, que cuando llega ISTAS 21, pienso que nuevamente se presenta la posibilidad de ser “especial” pero esta vez, amparado por una regulación que me obliga a pararme delante de los demás a decir y reflexionar lo que yo considero adecuado para esta organización. En ese sentido, sin duda tuve una mejor aceptación, sin embargo, queda en evidencia, mi incapacidad para proporcionar espacio al resto del equipo y mantener la atención, en los detalles administrativos que exige las resoluciones y

que, para la Facultad, son importantes. A pesar de que ISTAS es importante, las resoluciones son aún más.

En la séptima escena ocurre la remoción donde se declara la insatisfacción con el trabajo y donde se argumenta que no se lograron los objetivos. Nace con esto, el sentimiento de fracaso y rechazo el cual se ve de manera concreta con forma e intensidad. Volver al antiguo programa al que pertenecía implica dar pie atrás y volver al mismo punto donde se comenzó. Es un retroceso y se siente como fracaso sobre todo si además tomo en cuenta que no existía ni computador para trabajar y tampoco una función clara, todo lo cual constituye, además, una configuración de rechazo, que enfatiza la sensación de no necesitar me ni de ser un aporte real, en función al momento actual y donde existe un mensaje subyacente que declara que “te hemos aceptado” para que no quedes huérfano.

Con todo lo revisado anteriormente, traigo a la vista ahora, la evaluación de desempeño realizada por mi jefatura, para poder contrastar y complementar la información y el análisis hecho hasta ahora. Se afirma – en relación con el cumplimiento de la labor – que mi trabajo es realizado de forma satisfactoria, pero que aún debo mejorar bastante. Que no cumpla con los plazos establecidos y que hay que estar constantemente en seguimiento y control de mi área. El juicio tiene tres elementos básicos; el primero es que mi labor debe mejorar bastante, lo que indica que el nivel alcanzado al cabo de un año de ocupado el cargo no satisface la expectativa ni la exigencia; que no cumple con los plazos establecidos en una función de difícil control de los tiempos, pues no dependen todos de mí, pero que sin embargo, deja entrever lo importante que es contar con una persona que sea capaz de remover y apurar dicho ritmo y por último, queda en evidencia lo explicitado anteriormente sobre el equipo que no es considerado como mi igual y que se centra en aspectos más administrativos constituyéndose así, en una especie de actitud donde se abandona al equipo, marginándolos de las tareas y segregándolo, situación que sin duda, afectaría las comunicaciones y la coordinación en la realización de la tarea, lo que a juicio de mi jefatura, es motivo suficiente para intervenir en el funcionamiento del equipo, generando agotamiento y sobre todo, desconfianza en mis capacidades de control y supervisión.

Luego, declara que, la calidad de mi labor es satisfactoria, que tengo un equipo de trabajo que vela porque no haya errores, no obstante, estos son visibles a las otras reparticiones y direcciones de la facultad. Lo subyacente a este juicio, es que el equipo de trabajo tiene como principal función la de ser contenedor, evitando errores y siendo reactivo a las situaciones, esperando que actúe con alto nivel de liderazgo y siendo capaz de mejorar el desempeño y no esperar a que ocurran las cosas para reaccionar, estrategia que no fui capaz de ver con antelación y que, debido a este abandono del equipo, mi jefatura considera necesario involucrarse y tomar las riendas del asunto. Recuerdo que en

constantes momentos me vi atropellado por las decisiones que mi jefatura tomo en mi equipo, sin preguntarme, lo que deja como indicador que esta relación, estaba siendo influenciada por mi carácter.

Tal vez, el indicador mas decidor que engloba en general todo este análisis está determinado por este juicio, que mi jefatura manifiesta en torno a temas relacionado con el interés por el trabajo que realizo. En este tema, mi jefatura declara: “Es difícil percibir si presenta interés por su área y trabajo, generalmente los proyectos que son atractivos para él funcionan y los que no se puede ver un notable retraso”. La Inducción, ISTAS 21 y en todas aquellas intervenciones a unidades de la facultad, podrían ser catalogadas de eficiente y de buen trabajo, pero no es de interés ni de necesidad – a juicio de mi jefatura – que estos proyectos funcionen bien. No es difícil darse cuenta de que trabajar con un colaborador que no se centra en lo que le piden y no haciendo un buen trabajo de ello, genera anticuerpos y espacios de desavenencia, cada vez mas difíciles de solucionar. Uno de los consultores, al revisar la ultima escena del dibujo en rol, manifiesta que “ella te dijo después de un año que eso no era lo importante y te arrinconaste en tu escritorio y ahí, se fueron las ventanas, quedo la puerta, las ganas de arrancar, de todas maneras, siento que viste una oportunidad con el tema de las ISTAS pero sin buscar el equilibrio entre lo que tu querías hacer y lo que ella estaba pidiendo ... por eso me faltan las reflexiones entremedio, cuales fueron las lecciones aprendida después de haber tenido la conversación con ella, te fuiste para adentro y te quedaste ahí”. La soberbia es también enemigo de la reflexión, sentir y creer que todos los demás están mal, que la postura que manifiesto es la adecuada y que, en el algún momento, arrojará resultados que demostrará que lo que estaba diciendo era lo correcto, como si fuese una ilusión que alguna vez se hará realidad.

Ligado con esto, aparece la pregunta relacionada con la “capacidad de trabajo en grupo” a lo que mi jefatura añade, “se puede visualizar la falta de trabajo en equipo, lo que conlleva a falta de comunicación y falta de conocimiento de los procesos que maneja el área de desarrollo”. Abandonar al equipo trae como consecuencia, desligarse de procesos y de antecedentes que son producidos en el diario vivir y en la ejecución de la tarea. Como el equipo se centraba en aspectos administrativos sin tener la capacidad de aceptar esta situación, me convierto en un ajeno donde mi presencia no contribuye a la facilitación de la comunicación ni menos del logro de la tarea. Es tan sensible y tensa la relación con mi jefatura que a la hora de evaluar el “cumplimiento de normas / instrucciones” mi jefatura no escatima en dejar constancia que me tomo mas tiempo de lo normal en el horario de colación, lo que ocurrió en muy contadas ocasiones y que, además, es muy común en otros miembros de la subdirección sin ser manifestada en una evaluación de desempeño, lo que deja entrever una sensación de desmotivación y cansancio en el trabajo conjunto por parte de mi jefatura.

V. CONCLUSIONES

Explorar en una situación de remoción y darse cuenta de los errores cometidos, es un proceso complejo y de difícil aceptación. Es difícil, porque explorar trajo consigo, emerger con información depositada en el fondo, de la cual no se tenía claridad hasta aplicar un “método” que permita ver los antecedentes y juzgarlos. ¿Qué factores influenciaron en esta remoción? y ¿qué aprendizajes se obtienen después una experiencia de este tipo?

Como factor de la remoción podemos decir que me di cuenta de mi aislamiento del equipo, provocando una falta de comunicación fatal para el funcionamiento de este y el logro de las metas. Este aislamiento se centra en dos factores importantes; falta de comunicación para el control y desarrollo de la tarea y falta de comunicación para calibrar y configurar mi rol. No tuve en todo este tiempo de trabajo, instancias de calibración, reflexiones sobre el cumplimiento del rol y tampoco, iniciativa para solicitarla. Difícilmente solicitaría retroalimentación de mi trabajo, si tenía una idea en mente que indicaba que estaba bien encaminado y que las causas que emprendía eran justificadas. La comunicación es fundamental para pensar y generar nuevas ideas de lo que estamos haciendo o no estamos haciendo.

Me di cuenta de que el liderazgo es en esencia una red de relaciones, pero que se ubica en una posición fronteriza donde es necesario desarrollar la habilidad de distinguir lo exterior de lo interior. Toda situación que acontece en el diario vivir, toda emoción vivida, todo mensaje entregado y recibido, todo encuentro con otro, toda tarea emprendida y en general, toda la vida organizacional, está configurada por procesos internos que se manifiestan inconscientemente y que por lo tanto influyen en lo visible, en la conducta y en los resultados. La habilidad consiste en juzgar cuanto de lo que me pasa diariamente, tiene que ver conmigo y mi mundo interior y cuanto tiene que ver con factores externos realmente. Discernir entre variables externas e internas, es una habilidad que exige un ensayo y error donde el liderazgo es alcanzado en la medida que es capaz de vencer las vicisitudes con resoluciones acertadas y apropiadas al contexto que se está viviendo.

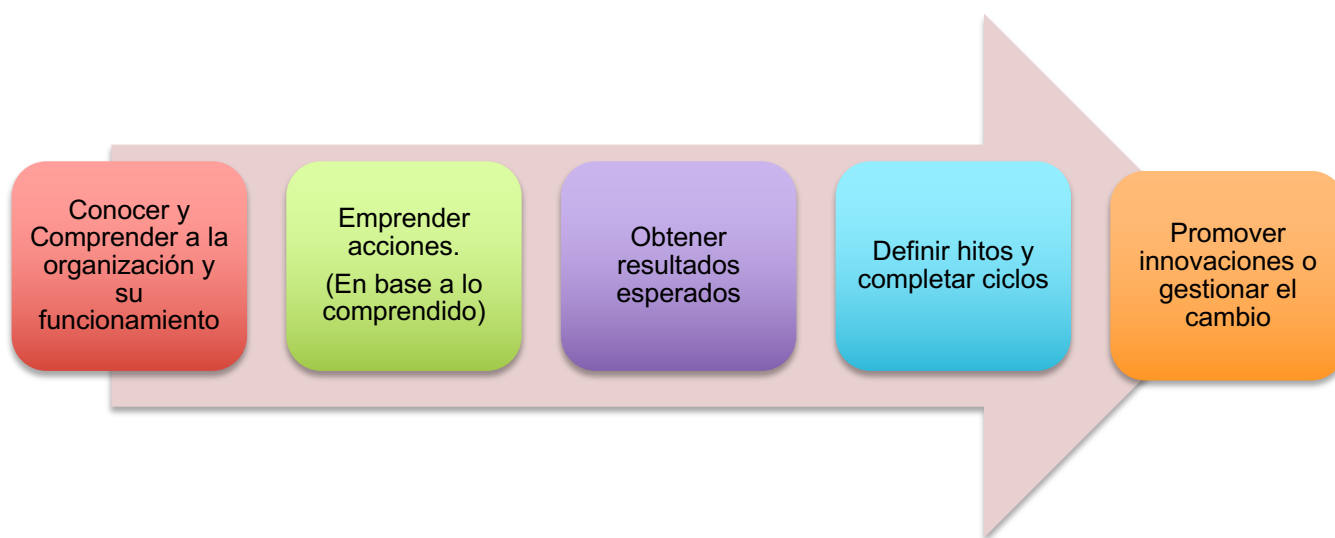
Toda organización y específicamente, todo grupo humano que se une en base al cumplimiento de una tarea, debe pasar por un proceso de comunicación que transfiere mensajes, sin embargo, existe un proceso, tal vez mas influyente que el anterior, donde no se dice nada, donde nos refugiamos en la omisión, donde hacemos ruido para no escuchar lo subyacente, donde escondemos la ansiedad o enviamos mensajes distractores que al final, hace que los vínculos se traten de desarrollar en ambientes ambivalentes. A esto yo lo defino como Dinámica Organizacional.

Me di cuenta de que la felicidad organizacional, el bienestar psicosocial o la gestión del cambio, no son mas que atributos que intenté asignar al sistema (objeto) con el fin de controlarlo mejor y dejar huella de mis propias características, lo que al final generó una escisión (rompimiento). Esto es, en otros términos, la identificación proyectiva.

Mis enemigos del aprendizaje son. La **ceguera** en la negación de mi propia incompetencia y la incapacidad de reconocerla, el **miedo** a someterse al juicio del otro y ser posiblemente rechazado por lo que vaya a encontrar, la **vergüenza** como incapacidad de reconocer mis falencias y mostrarla a los otros como constituyente de la vida profesional y generadora de espacios de aprendizaje, la **soberbia** que altera la concentración en el contexto e impide centrar la mirada en la organización tras la búsqueda del buen trabajo organizacional y la **impaciencia** al no poder tolerar la frustración de los resultados que podrían no ser los esperados. Aprender es en esencia, un dialogo interno y subversivo, en búsqueda de acciones públicas y emancipadoras, que deben ser juzgadas por los resultados y corregidos por una red de relaciones.

La exploración de la persona y la exploración del sistema es un buen modelo para la configuración del rol, sin embargo, es fundamental generar indagaciones que permitan darse cuenta si existe espacio real de convergencia. Si la persona no posee buenos niveles de autoconocimiento, es muy difícil que se pueda configurar una creencia compartida organizacionalmente.

Propongo un modelo de involucramiento organizacional, que define etapas de una persona al momento ingresar a una nueva función o cargo.



Un dispositivo son maquinas “para hacer ver y para hacer hablar”. Propongo una matriz de hallazgo basado en el ARO con el fin de utilizarla al momento de ingresar a un nuevo trabajo o nueva función.

		ELEMENTOS QUE CONFIGURAN EL ROL	
		PERSONAL	SISTEMA
CRITERIOS DE OBSERVAANCIA	SER	Piense en usted y su definición del ser. Tome en cuenta miedos, frustraciones, aciertos, factores de personalidad y reflexiones de su vida profesional	Defina el sistema en el cual se ve inserto, describa sus cultura y los aspectos relevantes del quehacer..
	HACER	Cuáles son sus principales habilidades, logros, fracasos y defina lo que aún le queda por aprender.	Centre su mirada en la tarea y la forma que tienen para resolverla. Cuales son las mecanismos de comunicación y en general observe como se hacen las cosas al interior de la organización.
	LOGRAR	Cuál es su proyección profesional y los logros que espera alcanzar	Cuál es el objetivo de esta organización y las metas que define como exitosas

A modo de reflexión, pienso que muchos autores han definido el aprendizaje de diversas maneras, sin embargo, creo que el común denominador en estas definiciones, es el de cambio de conducta. Que una persona cambie de conducta implica pasar por procesos que generar resistencia y dolor, similar al proceso de cambio que viven las organizaciones. Este trabajo creo que en esencia habla de un proceso de aprendizaje, que fue sin duda doloroso, incomodo y que generó resistencia, sin embargo, hoy mirando el proceso en perspectiva, se pueden decir muchas cosas.

Creo que las personas somos constituidas a partir de relaciones y generamos vínculos que se basan en una dialéctica subjetiva, escondida y lista para emerger, en momentos, situaciones o en respuesta a estímulos determinados los cuales tienen cabida en la medida que existe alguna carencia o necesidad de satisfacción.

De ahí la importancia del vinculo como “hilo” invisible que nos une con otro y que se nutre desde las propias subjetividades haciendo que este vinculo tenga, color, forma y texturas nunca iguales a otras. En esta idea de vinculo, resulta importante desmembrarlo para comprender su funcionamiento y darse cuenta por ejemplo, que está constituido por un sujeto y un objeto donde M. Klein aporta con su explicación de los procesos identificatorios, que al estudiarlos, resultan complejos, ya que

efectivamente, provocó en mí un desequilibrio cognitivo que implica darse cuenta como el otro introyecta, generando un alejamiento de lo que soy como persona y su consiguiente desconfianza en mis propios procesos, conocimientos y logros. Este vínculo también está constituido por la comunicación y el aprendizaje que buscan de una u otra forma, establecer los canales para poder transformar el pensamiento, en un objeto comprensible. Hablar lo pensado, deja afuera un objeto que puede ser comprendido y analizado por otros y que, al mismo tiempo, permite reestructurar un nuevo pensar que presta utilidad para un mejor hacer.

De ahí que el grupo es fundamental para lograr lo anteriormente dicho. Mi liderazgo y el que pueda ejercer a partir de ahora, debe estar constituido por una energía dispuesta a enseñar y reflexionar la importancia de decir lo pensado sin prejuicios y con alta tolerancia. Se necesita de espacios donde se pueda decir lo divergente sin temor a ser sancionado puesto que, si quiero cambiar de conducta, lo más probable es que tenga que decir algo que genere un rompimiento de la estabilidad. Emancipar y liberarse, es en esencia, un movimiento disruptivo que termina con la tranquilidad. Ligado con esto, creo también, que hablarse con sinceridad y repasar de manera metódica la propia historia profesional deja en evidencia equivocaciones y aciertos, todo lo cual habla de capacidades y espacios de aprendizaje que configuran la actividad resiliente. La resiliencia, desde mi experiencia, es entonces, una configuración de hechos, actitudes, equivocaciones y pensamientos subyacentes que ayudan a distinguir las reales capacidades y tener confianza en ellas.

La escritura de este proyecto fue un proceso sanador en sí mismo. El aumento del diálogo interno, el tener que enfrentarse con la propia conducta juzgando la evidencia hace que al final, se tenga que aceptar el mensaje que entregan los hechos y el análisis de este.

Evitar la autocrítica y desconocer las equivocaciones, hace que la responsabilidad sea del otro y que el rol asumido, es el de una víctima, lo que al final demuestra ceguera y soberbia. Reconocer los errores, vencer la vergüenza y esconder la soberbia, exaltan al hombre en su naturaleza y en su poder transformador. Decir que me equivoque y buscar analizar lo sucedido, es tal vez el sustrato más evidente y claro del aprendizaje experiencial. Es la habilidad puesta en marcha, tan básica y necesaria para la gestión de todo cambio, personal o grupal.

En el ámbito de la organización, este mismo proyecto hace alcances sobre la conducta particular, las normas implícitas y explícitas, la cultura, las relaciones de poder y autoridad y por, sobre todo, la configuración del rol, los cuales son elementos intervinientes de lo que yo denomino “dinámica organizacional”. Sin embargo, el tema fundamental aquí es otro. La reflexión y las distinciones sobre una dinámica organizacional, es algo que se logra con el desarrollo del pensar y hablar lo pensado y

que dicho proceso sea vivido en grupo. De ahí que este Magister cobra tanta relevancia puesto que, desde un taller experiencial, pasando por los contenidos relacionados con el ARO, los dispositivos de intervención y los aportes psicoanalíticos en la teoría de sistema, entregan un bagaje cognitivo que permite poder comprender, hacer cambios en las organizaciones y gestionar a las personas. El gran valor de este magister es mostrar lo no visible, las energías subyacentes y proponer métodos para emerger con el pensamiento inconsciente, todos ellos, elementos influyentes en la dinámica y el nivel de insatisfacción en el cumplimiento de la tarea y la vida organizacional.

Hoy, finalizando este proyecto de título, decidí renunciar a mi trabajo y darme cuenta de que existen personas que necesitan de mis servicios y conocimientos. Emprendo hoy, una carrera autónoma, con alta definición profesional, con claridad de mis errores cometidos, con intención de brindarme una oportunidad para desplegar capacidades y recursos y por sobretodo, con confianza en el futuro de las cosas saldrán bien.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Acuña, E & Sanfuentes, M. (2009): "Coaching Análisis del Rol Organizacional. Ed. Universitaria. Santiago. Chile.

Acuña, E & Sanfuentes, M. (2013): "Métodos socioanalíticos para la gestión y el cambio en organizaciones" / Eduardo Acuña, Matías Sanfuentes (editores) – 1er. ed. – Santiago Chile: Universitaria, 2013.

Acuña, E. (2013) "Aprendiendo de la Experiencia en Educación en Management: Un caso en una Escuela de Negocios en Chile". Métodos socioanalíticos para la gestión y el cambio en organizaciones" / Eduardo Acuña, Matías Sanfuentes (editores) – 1er. ed. – Santiago Chile: Universitaria, 2013.

Bain, A. (1999) On Socio – Analysis, Socio-Analysis, 1 (1): 1-17.

Bion, W.R. (1970): Attention and Interpretation. London: Tavistock

Fernández, C. & Baptista, P. (2014): "Metodología de la Investigación" Ed. McGrawHill. 6ta. Edición

Grotberg, E. (2001): Nuevas tendencias en resiliencia. Resiliencia: Descubriendo las propias fortalezas. Ed. Paidós.

Hinshelwood, R. (2005): "Diccionario del Pensamiento Kleiniano. Amorrortu Editores – 2da. Ed. – Buenos Aires, Argentina. 2005

Jaques, E. (1955) 'Social systems as a defence against persecutory and depressive anxiety', in M. Klein, P. Heimann & R. Money-Kyrle (eds.) New directions in psycho-analysis: The significance of infant conflicts in the patterns of adult behaviour. London: Tavistock, 478-498.

Kalawski, J.P. & Haz, A.M. (2003). Y... ¿dónde está la resiliencia? Una consideración conceptual. Revista Interamericana de Psicología, 37 (2): 365 – 372

Krantz, J. (1993): "Socioanálisis: un método para pensar sistémicamente sobre las relaciones de trabajo". Citado en "Métodos socioanalíticos para la gestión y el cambio en organizaciones" / Eduardo Acuña, Matías Sanfuentes (editores) – 1er. ed. – Santiago Chile: Universitaria, 2013.

Krantz, J. & Maltz, M. (1997): "A framework for consulting to organizational role". Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 49 (2):137-151

Laplanche, Jean (2004): "Diccionario de Psicoanálisis". 6ta. Ed - Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.

Long, S. (2006): "Drawing from role biography in organizational role analysis" in Newton, Long & Sievers (editors) Coaching in depth: the organizational role analysis approach. London: Karnac

López B., S. (2007). Efectos Individuales del Despido y la Resiliencia como Facilitador en la Búsqueda de Empleo. *Panorama Socioeconómico*, 25 (35), 168-172.

Miller, E. (2011): "Liderazgo, Creatividad y Cambio en Organizaciones". 2da. Edición. Londres: Tavistock. Editor: Acuña, E.

Miller, E. & Rice, A.K. (1967): "Systems of organization: the control of task and sentient boundaries. London: Tavistock.

Real Academia Española. (2017). [www.rae.es](http://dle.rae.es/?id=HlelZln). Obtenido de RAE: <http://dle.rae.es/?id=HlelZln>

Strauss, A. & Corbin, J. (2002): Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundada. Ed. Universidad de Antioquia. Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia.

VII. ANEXOS

ANEXO 1: Procedimiento de Análisis del Dibujo en Rol

- i. Del grupo de 4 consultores, se elige a un coordinador quien es el que dirige la sesión asignando la palabra y estableciendo el orden de las etapas. La descripción del proceso de análisis de dibujos es la siguiente:
 - **Exposición del autor (Etapa 1):** El autor comienza a relatar su experiencia en base al dibujo realizado y a explicar los distintos elementos que lo contienen, fundamentalmente, símbolos presentes.
 - **Preguntas del Consultor - Coordinador (Etapa 2):** Una vez que el autor relatará su vivencia a partir del dibujo, el consultor – coordinador se encarga de hacer preguntas que busquen aclarar interpretaciones, detalles de la temporalidad, personas presentes y en general, aclarar toda duda para luego poder hacer una interpretación con todo los elementos a la vista. Las preguntas realizadas en esta etapa, son exclusivamente para la obtención de información y aclarar detalles, no buscan generar la reflexión.
 - **Preguntas de Consultores (Etapa 3):** Preguntas realizadas por los otros consultores, siguiendo como ejemplo, lo realizado por el coordinador.
 - **Interpretación del Consultor – Coordinador (Etapa 4):** El Consultor - Coordinador comienza con sus interpretaciones sobre lo escuchado y visto en el dibujo en rol. Se tiene cuidado sobre los juicios de valor y expone también, las impresiones y sentimientos que nacen a partir de él.
 - **Interpretaciones de los Consultores (Etapa 5):** Siguiendo el ejemplo del coordinador, los otros consultores solicitan la palabra para exponer sus apreciaciones.
 - **Significados del Autor (Etapa 6):** Durante las etapas 4 y 5, el autor se mantiene en absoluto silencio escuchando las interpretaciones de los consultores de tal forma que en esta última etapa, el autor pueda hacer una re interpretación de su vivencia, observar nuevos hechos no visto anteriormente, de tal forma de obtener significados que pueda generar nuevos aprendizajes y reflexiones para que en conjunto, se puedan establecer estrategias que contribuyan al ajuste del rol.
- ii. Toda la sesión es grabada en audio y al mismo tiempo, todos los participantes están en conocimiento de ello.
- iii. Luego, dicha sesión fue transcrita en su plenitud para posteriormente utilizar dicho texto y contrastarlo en la Matriz Aro y en un análisis de codificación abierta y axial. La codificación

abierta es el “proceso analítico por medio del cuál se identifican los conceptos⁹ y se descubren en los datos, sus propiedades y dimensiones” (Strauss & Corbin, 2002) . Por otro lado, la codificación axial se entiende como “procesos de relacionar las categorías a sus subcategorías, denominado axial porque la codificación ocurre alrededor del eje de una categoría, y enlaza las categorías en cuanto a sus propiedades y dimensiones” (Strauss & Corbin, 2002).

- iv. La Matriz Aro, se ocupa para obtener distinciones en base a la apreciación de los consultores en primera instancia.
- v. Luego se realiza la codificación abierta y axial.
- vi. Por último, se obtienen las conclusiones de esta etapa los cuales son contrastados con las conclusiones de la etapa anterior para arrojar nuevos significados.

⁹ Se entiende por CONCEPTO los “basamentos fundamentales de la teoría” (Strauss & Corbin, 2002)

ANEXO 2: Análisis del Relato – Matriz ARO

PARRAFO DEL RELATO	Exploración de la PERSONA	Exploración del SISTEMA
<p>A inicios del mes de marzo del 2016, comienzo con mis nuevas funciones como Jefe de Desarrollo Organizacional. Era un cargo que esperaba con muchas ansias, puesto que postulé 2 veces anteriormente por medio de un concurso público sin quedar seleccionado, pero si dentro de la terna. La tercera es la vencida y ubicarme en ese cargo, me permitiría poder desarrollar mis conocimientos sobre la gestión de personas, el liderazgo, el trabajo en equipo y por sobre todo, en la implementación de nuevas prácticas y herramientas que puedan contribuir a mejorar el desempeño de la gestión en mi organización. La noticia la obtuve de mi nueva jefatura, quién confirmó mi selección después de revisar mis antecedentes y obtener buenas referencias de mi trabajo. Recuerdo especialmente el día que entré por primera vez a la oficina de Relaciones Humanas, ya investido como Jefe de DO y sintiendo un gran logro en mi carrera profesional, con un equipo a cargo y con ideas innovadoras para aplicar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenía muchas expectativas frente al cargo. • Esperé mucho tiempo para lograr este puesto. • Tenía expectativas de desarrollo frente a temas como el Trabajo en Equipo y el liderazgo. • Sentí que hay cualidades personales que me permitirían un buen desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • El cargo de jefe de DO había sido solicitado en muchas ocasiones. Es un cargo de alta rotatividad. • El cargo es concursado y genera también expectación al interior de la facultad.
<p>Lo primero que hice fue involucrarme con los miembros de este grupo, el cual llegaba a dirigir como un externo y por tanto, consideraba importante generar confianza, mostrar cercanía y transparencia informando mis expectativas de trabajo y de principios en el trato entre nosotros. Este equipo estaba compuesto por 3 personas más, dos de las cuáles tenían un nivel técnico con muchos años en la facultad y la otra, una profesional que recién había sido incorporada y con la cuál yo estaba muy contento, pues podría conversar con ella, fenómenos que podía ser debatidos utilizando a la psicología como paradigma,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La conversación con la otra psicóloga me hace pensar la necesidad implícita, de convertir a este equipo en un equipo técnico de tal forma de igualar los perfiles. • Pareciese que sólo puedo trabajar con aquellos que yo considere mis iguales. 	<ul style="list-style-type: none"> • El perfil del equipo es fundamental administrativo, lo que indica el nivel de prioridad y necesidad de la organización.

<p>situación que no podía hacer con el resto del equipo.</p>		
<p>Desde mi perspectiva, el trabajo y el sello que quería instalar se depositaba en tres ideas básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos los miembros del equipo – no importando el cargo – son igual de valioso y su opinión es fundamental para la generación de nuevas ideas y la configuración de soluciones creativas. • Para que lo anterior se pueda dar, se debe dejar un espacio resguardado para pensar en grupo y por lo tanto, es necesario empoderarse del espacio y tener una actitud propositiva. • Los errores son para aprender. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en equipo implica confianza. • Se tiene la expectativa de que el equipo será un generador de nuevas ideas. • El pensar permite descubrir los procesos internos y creo que es una buena forma de generar nuevas estrategias. • Quería contribuir a cambiar una visión castradora que se tiene del “error”. Además, es la única forma en la que yo puedo aprender. Ensayo y Error. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cree que el sistema permite un trabajo horizontal. • Una vez, el Director Económico de la Facultad me dijo “aquí, los únicos que pueden pensar es el equipo directivo” todos los demás, son ejecutores. • En la Facultad, los errores son altamente condenados.
<p>A medida que pasaban los días, comienza a tener forma, las principales tareas asociadas al cargo, las cuales destacaban entre ellas, el proceso de Inducción para todas las personas que ingresan a la organización y cuya periodicidad es cada 2 meses. Se me encargó actualizar los contenidos y mantener la misma metodología expositiva teniendo en consideración que cada jornada debiese durar aproximadamente, 2 horas como máximo. Me tomo la libertad de agregar un nuevo módulo el que titulo “Felicidad Laboral” y que abarca buenas prácticas que colaboran a construir un espacio laboral basado en el respeto, la consideración y la comunicación. Cada tema de la inducción estaba a cargo de un miembro del equipo de Relaciones Humanas y a lo largo del tiempo, involucré también a la coordinadora de capacitación que era miembro del grupo de Desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En la ejecución de este taller, me sentía realizado por la forma en las personas participaban. Llegue a la convicción de que la forma de construir una organización mas humana era, escuchando y dejando hablar a las personas. • La felicidad es un tema que emerge en estos tiempos. Incorporarlo en la inducción podría llegar a ser necesario y generar cambios importantes. • La inducción llegó a provocar satisfacción por la buena recepción de los temas planteados. 	<ul style="list-style-type: none"> • En una organización altamente jerarquizada donde el mundo médico era el jefe en la gran mayoría de las unidades, no existe el para manifestar ideas ni menos, algún tipo de descontento.

<p>Organizacional. El tema de felicidad laboral, lo dejé para mi exposición y era el último de la jornada. Así, por cada inducción realizada, entregamos encuestas de reacción las que tabuladas nos daban buenos indicios en relación a los contenidos presentados, pero por sobre todo, al módulo de felicidad que lo consideraban de vital importancia para desarrollar el concepto de organización mas humana. Entregamos esta encuesta con el fin de mejorar las inducciones, pero en mi fuero interno, también quería validar el impacto que tenía el tema de la felicidad como parte importante del engagement con el cual, quería levantar evidencia que nos permitiese posteriormente, enfatizar mas es tema en la vida laboral de esta organización.</p>		
<p>En medio de estas tareas, la jefatura me orienta en la confección de documentos llamados "resoluciones" donde se deja consignado las condiciones y requisitos para toda persona que desea postular a un cargo académico y que detalla aspectos administrativos que son de vital importancia para asegurar la probidad y transparencia de todo proceso de concurso público. Yo sabía que esta tarea no estaba dentro de las especificadas en mi descripción de cargo al momento de postular, sin embargo, no estaba en condiciones de rechazar esta solicitud, puesto que llevaba poco tiempo en mis funciones y no quería representar un obstáculo ante necesidades que, al parecer, son importantes para la Facultad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esta es una tarea no especificada desde el principio. Sentí que tenía que acceder a esta solicitud. Someterme a la necesidad de la organización. • Es una tarea de alta sensibilidad y de fuerte contenido administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La tarea de las resoluciones se traduce en la contratación de nuevos docentes lo cual es vital para el funcionamiento de una Facultad.

<p>No había nada que me desmotivara mas que hacer resoluciones. Encontraba que era un trabajo tedioso, aburrido e inmensamente burocrático, puesto que toda resolución debía pasar posteriormente por la revisión y visto bueno de la dirección jurídica de la Facultad y por último, ser revisada por la contraloría interna de la universidad quien entrega su veredicto final aprobando dicha resolución y pudiendo recién ahí publicar los cargos para que los candidatos pudiera postular y enviar sus antecedentes. Por otro lado, existía la posibilidad de que la contraloría rechazara las bases y por tanto, todo el tiempo invertido era perdido. Esto me sucedió varias veces también.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hice para revertir esta situación? Siento que me faltó el coraje para hacer frente al tedio de esta tarea, para controlar los plazos y para esforzarme mas por generar estrategias de seguimiento y control. • Si esta tarea hubiese estado al día, hubiese podido hacer todo los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • La gran mayoría de las tareas asociadas a la subdirección de relaciones humanas tiene connotación administrativa. No existe una mirada estratégica, ni tampoco psicossocial, ni menos, organizacional.
<p>La publicación de un cargo consistía en el aviso en un diario de circulación nacional que da inicio al periodo de postulación y cuya duración debe tener 30 días según lo mandata el reglamento de la universidad atingente a estos temas. Luego de ello, los antecedentes recopilados son enviados a los directores de cada departamento que son los que, en definitiva, deben elegir al candidato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Este es el hito sensible para el cliente. Un aviso publicado en el diario dejaba tranquilo a cualquier Jefe de Departamento porque quedaba en evidencia, que su proceso estaba avanzando. • Esta es una tarea especificada en mi función. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recibieron reclamos por la demora de este hito en particular.
<p>Este proceso me costó mucho aprenderlo, puesto que, en mi función anterior, no tenía especificado realizar esta tarea y, por tanto, muchas de las resoluciones fueron rechazadas inicialmente debido a este proceso de aprendizaje. Las exigencias de mi jefatura se basaban en la prontitud y exactitud en la escritura de las resoluciones y en mi capacidad de presionar y acelerar procesos de revisión que como ya dijimos antes, son llevados por la Dirección Jurídica de la Facultad y la Contraloría Interna. Fue difícil</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No tenía experiencia previa. • No conocía la burocracia publica. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema publico es tremendamente estable y genera seguridad en quienes lo habitan. La gran mayoría de las personas que trabajan en esta organización cuenta con contrato o son funcionarios de planta, lo que genera un estado de extremos confort.

<p>apresurar algo que no depende 100% de mi y mas difícil aún, fue escribir algo de la cual no tengo ni entrenamiento ni destreza adquirida en la práctica profesional. Este es un trabajo que por lo general realiza un Administrador Público.</p>		
<p>A ocho meses de haber ocupado mi cargo, comienzan a suceder las primeras desconformidades y reclamos por la demora de un concurso docente, el que se acrecentaba mucho más si consideramos que todo cargo que se busca debe ser aprobado por un comité de recursos humanos, compuestos por autoridades de la Facultad y que en muchos casos demoraban más de un mes en aprobar, por lo tanto, cuando llegaba a mi escritorio la solicitud de un cargo docente, el “cliente” ya lleva un mes esperando, como mínimo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Me sentí decepcionado con los reclamos. Yo no comprendía porque las personas reclamaban si mis funciones como Jefe de DO se estaban llevando bien y hacía notables contribuciones a la organización. • La razón radica en la configuración de las tareas que no tenían relación con la verdadera necesidad de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Me doy cuenta que las características de las tareas mas comunes del sistema son un reflejo de la organización en las que estamos insertos. De esta forma, tareas altamente burocráticas, administrativas y cíclicas, reflejan la característica del sistema que las solicita.
<p>Fue así como en enero del 2017, mi jefatura me entrega la primera retroalimentación formal y declara su descontento por mi trabajo y en especial por la demora que las resoluciones tienen para ser aprobadas. Agrega, además, que observa una desorganización en la conducción del equipo en base a conversaciones que ha tenido con los miembros de este, donde declaran no saber como manejar ciertas situaciones y sentir que la información no “baja”, lo que provoca equivocaciones e inseguridades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Me sentí traicionado. Sentí que aquí había una injusticia. • No me atreví a manifestar reclamo. • Me encerré en mis propios sentimientos. • La crítica me paralizó. • No me gusta que me digan mis errores, me enoja y siento la necesidad de contestar contrargumentando, siempre basado en la ceguera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una dinámica común al interior de la Facultad, es que no se le suele decir a la jefatura, que están equivocadas o plantear otro punto de vista. Se entiende que si un “jefe” por que sabe lo que está haciendo y por tanto, no se equivoca.
<p>En respuesta a estos juicios, aseguré que mejoraría el trabajo en equipo y las comunicaciones internas y que acrecentaría los esfuerzos por acelerar los procesos de aprobación de resoluciones, pero que en general era situación muy difícil de contrarrestar puesto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yo creo que inconscientemente, ya sabía que este trabajo terminaría luego para mí. Las exigencias de lo que a DEBÍA hacer, es algo que generaba una tremenda insatisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una alta valoración al sacrificio. Quien se sacrifica, logra sus metas. Para mí esto es un supuesto básico.

<p>que tanto la dirección jurídica como la contraloría interna de la universidad, tenían sus propios ritmos y mis asuntos no eran mas importantes que otros.</p>		
<p>No puedo negar lo mal que me sentí después de dicha retroalimentación. Sentí que mi jefatura no estaba contenta con mi trabajo, no confiaba en mi y, además, mi equipo no había sido capaz de comentarme en persona, lo que les sucedía habiendo tenido espacio y momentos para hacerlo. La rabia que me provoca esta última situación es grande, debido a que es una molestia para mi, enterarme de opiniones sobre mi trabajo que tal vez debieron habérmelo dicho en persona.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Me paralizó ante la vergüenza y la crítica. • Entro en una gran inseguridad. • Sentí rabia. Sentía todo esto como una injusticia. • Me encerré en mis propios pensamientos y diálogos internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al interior de la Subdirección, el débil es castigado y el fuerte es premiado. Es común ver teatralidad de personas cansadas por trabajar más allá de la hora de salida y ser las consentidas de la jefatura.
<p>Sentí un abandono y una falta de complicidad, lo que provocó anímicamente encerrarme en mi oficina sólo a producir resoluciones, que, al mismo tiempo, provocaban repulsión por lo aburrido e intrascendente de la tarea.</p>	<p>Para alguien que se nutre de las relaciones sociales, la idea que lo abandonen es similar a la idea de ser rechazado.</p>	
<p>También existió contradicción, puesto que, para la organización, el reclutamiento y la selección de nuevos docentes, es un punto crítico para el cumplimiento de la misión y por tanto, lo que yo consideraba intrascendente, para la organización, era todo lo contrario.</p>	<p>Siento que la tarea no generaba ningún crecimiento profesional.</p>	<p>Estaba aquí, la sensibilidad de una organización, demostrado en una tarea.</p>
<p>En este contexto de desánimo, llega ISTAS 21, que se traduce en una tarea tremendamente atractiva para mí. Se trata de la encuesta psicosocial que busca medir la percepción que tienen los trabajadores de una organización frente a 5 grandes temas; Exigencia Psicológica; Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades; Apoyo Social y Calidad de Liderazgo; Compensaciones; y Doble Presencia. La medición de las percepciones en temas que a mí</p>	<p>ISTAS 21 es la oportunidad para poder colocar los temas psicosociales en el tapete, pero a pesar de que está mandado por resolución, el tema no es importante</p>	<p>Para la organización, los temas psicosociales no son una prioridad. La cultura existente, es que este trabajo entrega seguridad y lo importante es que al final del mes, mi sueldo esté. Todo lo demás, está demás.</p>

<p>modo de ver son relevantes, era la oportunidad para salirme de la tarea de resoluciones por un momento y dedicar tiempo – no menor – a la aplicación de esta encuesta y a la posterior creación de estrategias que permitan mejorar aquellos malos y regulares indicadores, en base a lo que la misma Superintendencia de Desarrollo Social entregaba. ISTAS 21 es un instrumento que estamos obligados a aplicar por decreto y por tanto yo aprovecharía esa situación para hacerme cargo de ella y nadie podría decirme que no es prioridad, debido a la obligatoriedad que existía detrás de ello y los plazos que debíamos cumplir.</p>		
<p>Fue así como 2.300 personas era el universo total, llegando a encuestar a un 92% lo que nos permitiría hacer valida nuestra encuesta y no quedarnos atrás en comparación a otras unidades de la misma Universidad. Su ejecución contempló organizar a todos los campus, realizar reuniones informativas que pretendían comunicar la manera en la que llevaríamos a cabo esta tarea, pero también, explicarles a las personas la importancia de medir la apreciación que tenemos frente a temas que no había sido nunca medido. Implicó también, tener una reunión con el decano para explicar las implicancias de este estudio, su composición y lo que nos esperaba en el futuro si algunas de las dimensiones salían con un bajo porcentaje de aprobación. Todo esto hacía sentir que mi trabajo y mis funciones, eran de importancia para la Facultad y generarían un aporte a su desarrollo, sin embargo, nada cambio en realidad. Mi jefatura se encargaba cada vez mas de hacerme saber que existía un descontento por mi trabajo y las resoluciones, seguían siendo, la piedra de tope.</p>	<p>Me di cuenta de que podía llevar a cabo tareas de alta demanda.</p>	<p>La encuesta psicosocial, incluso no tuvo buena recepción en toda la facultad. Algunos se negaron a contestarla</p>

<p>El miércoles 2 de agosto de 2017, al medio día, mi jefatura me cita a su oficina y me informa que estoy destituido de mi cargo, que no se lograron las metas propuestas y que está cansada de la gran cantidad de reclamos que llegan por la demora de las resoluciones. Me informa, además, que dada mi condición de “planta” debo elegir entre quedarme como analista de selección o devolverme a mi antiguo puesto en otra unidad de la misma Facultad. La decisión, debo entregarla a mas tardar el viernes de esa semana (viernes 4 de agosto) y que, si lo deseo, puedo tomarme este día y medio libre y no venir a trabajar.</p>	<p>La palabra destituido genera mucha vergüenza.</p> <p>Sentí que estos es una injusticia.</p>	<p>Mi jefatura me informa lo sucedido sin mayor empatía. Tenía miedo de que manifestara represalias, como lo es común en las personas que son destituidas o no se es renueva el contrato.</p>
<p>La primera sensación al escuchar estas palabras fue la de un baño de agua fría en mi espalda. Mudo por completo, no fui capaz de expresar ninguna palabra y acepté la situación sin poder mostrar enojo o tristeza frente a lo sucedido. Pero inmediatamente después, invadió por completo, el sentimiento de vergüenza ante una jefatura que fracasó en su misión y sentí al interior de la oficina, que se apuntaba con un dedo a aquella persona que no fue capaz de acostumbrarse ni a la forma de trabajo ni la cultura interna, lo que no era esperable viniendo de una persona que lleva 15 años en esta Facultad. Además, el concepto de “destitución” era fuerte para mi, pues entendía que sólo eran destituidos aquellos que cometieron una gran falta y que, por tanto, debían dejar la Administración Pública.</p>	<p>¿Para que trabaje tanto tiempo en esta organización?</p> <p>¿De que sirvió trabajar aquí?</p>	<p>En general, la critica que se le hace a la Facultad con relación a sus funcionarios y profesores, es que al final, se terminan yendo porque no reciben un trato justo ni las consideraciones necesarias a sus trabajos.</p> <p>Aun así, a la Facultad como organismo sabe, que muchas personas quieren trabajar allí y que la seguridad laboral es algo que se puede obtener en esta institución pública.</p>

<p>Llegado el viernes de esa semana, informo que me devolveré al antiguo programa donde antes pertenecía, sin embargo, era la decisión menos mala en consideración que todas las personas que allí trabajan, me entregaría el cariño y la contención que necesitaba en ese momento, pero, por otro lado, sentía que era un retroceso en mi vida profesional el cual había sido causado, por no ser capaz de realizar un buen desempeño en un cargo de jefatura. Era exactamente igual que “volver a la casa de los papás después de un fracaso matrimonial”.</p>	<p>Volver a mi antiguo programa es como volver a la casa de mis papas después de un fracaso matrimonial</p>	<p>Cuando estas cosas ocurren con un funcionario de planta, este es asignado a funciones y a lugares poco dignos con el fin de generar su renuncia.</p> <p>En mi caso, pude volver a mi antiguo programa, sin embargo, la sensación que se manifestó es la de salvar a alguien que había quedado huérfano.</p>
<p>La analogía no es tan descabellada. Al poco tiempo de llegar a mi antiguo trabajo, percibo una nueva situación incomoda y que consistía en que no estaba claro si mis funciones serían las mismas que tenía hasta antes de asumir el cargo de RR.HH. No existía la convicción de devolverme el antiguo cargo, no existía una función nueva que realizar, ni tampoco disponía de un computador para realizar un trabajo, lo que genera una sensación de desarraigo a tal punto de sentir que se estorba en el funcionamiento normal que ya llevaba esta unidad y que mi llegada generaría buscar una función que sería forzada. Era como volver a la casa de los papás, pero, además, se llega a dormir en el living, puesto que mi dormitorio anterior ahora esta ocupado con otra función.</p>	<p>No entregarme funciones o no tener un computador donde trabajar, lo siento como una actitud de rechazo.</p>	

<p>Mantuve silencio en todo lo que me pasaba, no hablé de esta situación con nadie del trabajo y sólo me limitaba a tratar de adquirir alguna función y hacerlo de la mejor manera posible, pero anímicamente, cada día se hacía muy difícil asistir al trabajo. En lo personal, hablé sobre lo sucedido con muchas personas que colaboran a mejorar mi estado de ánimo y en paralelo a ello, comienzo a reconfigurar este proyecto de grado de magister y a tener conversaciones con mi profesor guía hasta llegar a modelar esta tesis, que sin duda a contribuido a mirar el proceso de una manera amplia, con altura de miras, con valentía y de manera sistemática. La realización de este proyecto ha contribuido de manera incalculable a mi propio desarrollo profesional y al ajuste del rol que debo hacer, cada que vez que lo estime conveniente.</p>	<p>La expresión de cerrarme y de ceguera.</p>	
---	---	--

ANEXO 3: Análisis del Dibujo en Rol – Matriz ARO

PERCEPCIÓN DEL CONSULTOR

CONSULTOR 1: Mira lo que yo percibo que claramente en las primeras tres dibujos, se nota una actitud distinta de tu parte, yo lo noto así. Noto actividad, noto que te estas moviendo que estas levantando la mano, que estas siendo parte activa y protagonista de tu trabajo y con mayor nivel de detalle, aunque igual los dibujos son difusos y poco prolijos, pero hay cierto nivel de detalle o dedicación quizás.

Después de la reunión de retroalimentación (Escena 4), como que nuevamente hiciste este dibujo mas chico al igual que este (Escena 7), o sea no te gustaron esas reuniones o no te cayeron bien y empezaste a tener dibujos menos finos.

Aquí nuevamente (Escena 6) se nota cierta proactividad o energía pero claro, como que con tu institución todo se derrumba, quizás por eso lo haces mas chico y menos claro también, por que claramente no te gusta.

Me da la sensación que en el fondo - no se si esta bien lo que voy a decir pero - el trabajo que estabas haciendo no era para tu perfil. El trabajo que esperaba tu jefa era mucho mas administrativo, de orden, de proceso de papeleo y tu estabas para irte en los “grandes temas”, para comunicar, para liderar, para crear cosas.

Esa es la sensación que me queda.

EXPLORACIÓN EN LA PERSONA

- Me siento en búsqueda activa del protagonismo, queriendo justificar la elección como Jefe de DO haciendo lo que mejor sabe. La oratoria.

EXPLORACIÓN EN EL SISTEMA

- La jefatura retroalimenta generando “destrucción” moral. La sensación de que el trabajo no está bien hecho.
- Se esperaba, a la luz de los dichos en la primera retroalimentación, que el trabajo mas necesario e importante para la organización, era de carácter administrativo.

PERCEPCIÓN DEL CONSULTOR

CONSULTOR 2: Mi primera percepción por ahí hasta antes de que expliques los dibujos, fue que no te gusta trabajar en equipo. Y por ahí me estoy sesgando por que yo te conozco y por ahí eso no sirve mucho para este análisis. Mi percepción personal es totalmente distinta, incluso nosotros hemos trabajado en equipo. Pero yo analizando los dibujos mi primera percepción es que no te gusta trabajar en equipo. Por que digo esto, por que en todos los dibujos salvo en uno, hay barreras con el grupo, en la única que no hay una barrera es en el dibujo 2 en donde estas con tu equipo, pero incluso donde miras que hay mas de una persona, estas como levantando la mano, como tratando de tomar la palabra. Yo se que tal vez es un gesto que quisiste mostrar cuando uno da clases, pero me llama

la atención en todos los dibujos donde hay mas de una persona estas tratando de tomar la palabra. Incluso en el 3 estas con un grupo de personas y también hay como una línea entre vos y el equipo y también algo que me llama la atención en el tres, es la puerta abierta como que estoy pero si la gente se va, mejor.

En el sexto también con un equipo de trabajo, esta la mesa - es normal es una reunión - pero también estas levantando la mano. Y en el que estas solo con tu jefa y en el ultimo estas en el limite de la mesa.

En el primer dibujo que lo describiste como el momento de mayor felicidad, también, esta la puerta cerrada y existe una mancha en la puerta que estoy tratando de interpretar, pero me suena hasta fantasmal. Pero esa es la sensación que ha tomado mi primera percepción sobre los dibujos.

Me sorprende por que te conozco de otra manera, pero es lo que yo veo primero en los dibujos.

En el tercero, donde aparece la inducción.... yo no se como hacen ustedes las inducciones...pero es algo perfecto para hacer con el equipo de trabajo, estas nuevamente sólo. En el sexto apareces como sólo ¿y tu equipo? ¿donde esta?.

EXPLORACIÓN EN LA PERSONA

EXPLORACIÓN EN EL SISTEMA

- La idea de que estoy siempre sólo cada vez que toca exponerme delante de un grupo, es la mas poderosa de las ideas en lo expresado por el Consultor 2. Efectivamente cabe la pregunta del ¿por qué estoy sólo? Cuando efectivamente existe un equipo que bien puede colaborar. La respuesta que puede generar mayores significados, es que la búsqueda de trabajo en equipo, se realiza sólo con aquellos que considere iguales a mi, tanto intelectualmente como en sus capacidades.

- La posición al borde de la mesa cada vez que me encuentro con mi jefa, simboliza el sentimiento de marginación que siento cuando me dicen que no estoy haciendo lo correcto. Como el sistema es brutal con el error, la capacidad de contrarrestar lo sucedido, fue prácticamente imposible.

PERCEPCIÓN DEL CONSULTOR

CONSULTOR 3: Yo tengo la misma observación del CONSULTOR 2, de hecho. ¿Donde esta el equipo?. Que en todas las partes donde estas trabajando como el equipo no esta. En la ISTAS y la inducción no está y cuando te mandan a hacer este trabajo administrativo, tampoco está. No se ve. No se si tu oficina era cerrada o abierta, pero el equipo no estaba.

Cosas que me llaman la atención, es que en general en los momentos felices que tu dices tener, hay ventanas. Y lo momentos tristes, no, no hay ventana. No sé si te das cuenta, pero cuando tu estas en las dos escenas como con tu jefa (Escena 4 y 7) esta la puerta, en la escena donde estas trabajando esta la puerta, pero no hay ventana y en cambio en las otras tienes ventanas, no se si

querrá decir que, como que la felicidad hay luz y el hecho que haya solamente puertas es como que quieras escapar, me da la impresión como que quieres salir. Como que está tan presente, es como cuando entra y a un lugar y lo único que quieres ver por donde salgo.

Lo otro que me llama la atención es la forma de los escritorios, por que en las dos escenas con tu jefatura - quizás tu jefatura tiene una mesa en forma de ele - pero es como si tu jefatura fuera tu límite, esa es la impresión que me da, por que la ele esta justo encima de ella, es como si tu lo viera como tu limite.... y en tu escritorio - es cuadrado - estay arrinconado en tu propia oficina, en tu propio escritorio... me llama la atención que si tienes un escritorio tan grande, estas tan arrinconado.

Al igual que en la ultima escena, no se por que no pusiste nada en el escritorio de tu jefa, ¿es como si no te queda nada? No hay detalles a diferencia de los otros dibujos.

Lo otro es que...la escena que te gusta la dibujas como sala de clases, de hecho la segunda, la tercera y la escena del ISTAS que tu la describes como agradables, son sala de clases y tienen todos elementos comunes, una sala, gente contenta, la mano arriba, el tema de las ventanas...

Esas son como las observaciones. Mi impresión es que en realidad a ti te gusta enseñar, te gusta tener clases participativa y cosas distintas. Es como lo que puedo distinguir en las observaciones de los dibujos. Me da la impresión de que tu cargo era tu limite, entonces hay algo ahí, que no estaba calzando. Yo veo el dibujo como que su cargo que tus tenias en ese momento era tu limite. Querías en ese momento escapar. A mi me da la sensación que siempre supiste que no tenias que estar ahí y que tenias que salir. Estabas limitado a hacer cosas y yo veo el dibujo que tus momentos felices son fuera de la oficina.

EXPLORACIÓN EN LA PERSONA

EXPLORACIÓN EN EL SISTEMA

- Cuando el Consultor 3 habla de que mi jefatura es el "límite", genera una interpretación plausible. Se trata de que durante los últimos meses de trabajo, consideré que mi jefatura no tenía las herramientas intelectuales ni las habilidades sociales para poder entender la dinámica existente al interior de la Facultad, por lo tanto, toda idea o nuevo proyecto, se desintegraba con mi jefatura. Se convirtió en un límite desintegrador.

- Se observa una dinámica muy especial al interior de la Facultad y es que nada se puede hacer, sin antes haberlo cotejado con la jefatura, generando así, relaciones de dependencia bastante parasitarias.

PERCEPCIÓN DEL CONSULTOR

CONSULTOR 4: Yo siento que este dibujo esta muy pensado que te demoraste dos semanas en hacerlo por que trataste de manejar la información, y por que es lo que quieres mostrar, por que me faltan las escenas emocionales en el proceso, eso siento. Entonces siento que es un duelo tremendo y el escritorio de la jefa lo hiciste sin mesa, por lo tanto no la validas para nada, tu te validas, tu escritorio tiene patas, tiene perspectiva, tiene cosas, el de tu jefa es una cuestión casi como la "muralla china" donde esta súper marcado .. no la validas nada...que su mesa no tiene ni media pata.

Parte de ese duelo, siento que no comprendiste cual era tu rol durante esos 18 meses, tenias que hacer las inducciones, tenias que manejar el equipo.. ella te dijo después de un año que eso no era lo importante y te arrinconaste en tu escritorio y ahí, se fueron las ventanas, quedo la puerta, las ganas de arrancar, de todas maneras, siento que viste una oportunidad con el tema de las ISTAS pero sin buscar el equilibrio entre lo que tu querías hacer y lo que ella estaba pidiendo ... por eso me faltan las reflexiones entremedio, cuales fueron las lecciones aprendida después de haber tenido la conversación con ella, te fuiste pa entro y te quedasteya, "tengo que hacer lo que hacer lo que me ella me pide" y agarraste de nuevo tu ritmo, pero sin hacer el equilibrio...muchas veces el feedback que a uno nos da, no es el que a uno les gusta pero siento que ahí nos falto la reflexión, pero después claro, viene el dibujo mas chico (Escena 7), donde no te gusto nada, donde aun así ella es mas chica que tu en el dibujo a pesar de que es una situación incomoda donde no le viste ninguna cosa positiva, donde te fuiste hacia adentro.

Se me viene a la mente tu pasado, el pasado que yo conozco¹⁰... claro que te veo feliz en el tercero, en el segundo y en el sexto porque es lo que conozco, de disfrutar el estar enfrente y no es trabajo en equipo y tu mostrando lo que sabes y para lo que eres bueno y súper reconocido y validado, pero claro, ahí quizás en el mundo de los equipos de trabajo, es la parte que no se ve, entonces, ahí siento que hay algo que tienes que encontrar en ti, el equilibrio entre lo que mas disfrutas pero como lograr que sea participe.

Siento que el duelo todavía está....!!!

EXPLORACIÓN EN LA PERSONA

- ¿Cómo darse cuenta después de un año que lo que estaba haciendo, no era lo que mi jefatura solicitaba?. La idea de que no existe una validación hacía mi jefatura, podría explicar por qué hay oídos sordos a sus solicitudes las que seguramente, realizó durante ese primer año.

EXPLORACIÓN EN EL SISTEMA

- ¿Cómo después de un año mi jefatura me retroalimenta y me expresa que no le gusta mi trabajo?. ¿Por qué deja pasar tanto tiempo?. No existe una concepción de "retroalimentación" como un espacio para mantener lo bueno y mejorar el error. Se trata de mantener una comunicación fluida y apegada en la pareja de gestión que permita estar en sintonía con lo que se necesita y así poder gestionar nuevas conductas de manera eficiente. Se fomenta inconscientemente, el trabajo individual y aislado.

PERCEPCIÓN DEL CONSULTOR

CONSULTOR 2: Vos tenés muy fuerte el tema de la docencia que claramente es lo que te gusta demostrar lo que conoces, entonces también surgiendo del dibujo donde estas escenas mas felices es donde estas ejerciendo ese rol, es un tema de planteo de carrera profesional, es si tu carrera profesional actualmente esta detrás de un escritorio... que son los momentos mas tristes, es si verdaderamente lo que vos quieres. Pareciere que estamos hablando del futuro, pero cuando estas detrás de un escritorio en un trabajo de oficina es donde estas mal.... cuando estas sin escritorio, con tu equipo, dando clases o reunión, se te nota feliz.

¹⁰ La Consultora 4, me conoce desde antes de ingresar al MGPDO. Fue un reencuentro fortuito después de mucho tiempo sin vernos.

Y la gente que esta a tu alrededor, esta contenta también.. siento que es lo que realmente te gusta, el tema de a docencia.

EXPLORACIÓN EN LA PERSONA

- Un nuevo giro de la carrera profesional, es una medida necesaria a tomar. Es tal vez la medida práctica mas clara después de este proceso de análisis.

EXPLORACIÓN EN EL SISTEMA

- Para la Facultad como organización, no son útiles las personas que tienen un perfil reflexivo ni creativo. Son necesario, operarios que busquen establecer estándares administrativos que puedan mantenerse en el tiempo y den buenos resultados.

PERCEPCIÓN DEL CONSULTOR

CONSULTOR 1: El último comentario que a mi me surge por lo menos, es que en la dos escenas donde te retroalimenta tu jefa, son las escenas tristes de este dibujo. Quizás hay un tema a trabajar también.. a lo mejor no te gusta que te digan las cosas, no te gusta que te encuentren tus defectos, ¿tu estas bien como tu eres y como tu piensas que las cosas se tienen que hacer y punto?... ¿entonces no estas abierto a asumir el rol en su plenitud? y ¿solo haces lo que te gusta? son preguntas que me surgen

EXPLORACIÓN EN LA PERSONA

- ¿Me gusta que me digan los defectos?, ¿Me gusta hacer lo que yo quiero?. La historia de vida de las personas es fundamental para poder entender lo sucedido ahora. Durante mucho tiempo, no pude hacer lo que yo quería y tenía que comportarme de acuerdo a lo esperado, lo cual hice con gran éxito. Los resultados de crianza, al parecer están a la vista ahora.

EXPLORACIÓN EN EL SISTEMA

- Las culturas castigadoras – a la luz de lo sucedido en esta situación – provocan dos comportamientos que son fáciles de ver al interior de la Facultad:
 - Mantienen a las personas en un constante umbral de estrés.
 - No se asumen las responsabilidades cada vez que existe un error por temor a la reprimenda.

Cuando se asume el error de manera adulta y responsable, las jefatura se ve en la obligación de remover a la persona del cargo o simplemente, no renovar contrato.

PERCEPCIÓN DEL CONSULTOR

CONSULTOR 4: Me quedo con algunas de las preguntas con las cuales se quedó el CONSULTOR 1, que... quizás no tienes la capacidad de aceptar las criticas o te paralizan las criticas?, entonces ahí es donde también es una pregunta... o te demoras mucho en replantear para volver a empezar, por que siento lo que te pidió tu jefa era claro.... o sea que ella quería eso y el resto yo pienso que lo pudiste haber seguido haciendo y hacerla feliz a ella.. ¿cuanto te demoraste en la reflexión? ¿Que paso ahí? por eso siento que me faltan escenas... ¿que paso en ti, durante los siguientes dos meses

después de esa reunión? (Escena 4).. ¿hubo una parálisis? ¿dijiste que mi jefa esta loca? ¿no se que paso?...

EXPLORACIÓN EN LA PERSONA	EXPLORACIÓN EN EL SISTEMA
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Me gusta escuchar la crítica de otros?. Me nace decir en primera instancia, que no me gusta. Lo importante de todo esto, es que las criticas son un espacio para aprender y corregir conductas que permiten posteriormente lograr nuevos y mejores resultados. Lo que a mi me pasa con frecuencia, es olvidar la importancia de fondo y quedarme con el estado de animo. Dicho en otras palabras, me cuesta muchísimo superar la emoción inicial que implica una crítica y tener altura de miras en situaciones como esas. • Todo esto genera una lentitud una demora en la reflexión o una paralización emocional que no permite un cambio eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema es “mimetizante”. Mi jefatura efectivamente tiene una interpretación de los hechos y un juicio sobre ellos altamente castigador, y cabe la pregunta, si fue influenciada por el sistema hasta llegar al punto de normalizar este tipo de conductas o la jefatura tiene arraigada la violencia con la que corrigen las equivocaciones como parte de su característica de personalidad.

Codificación Abierta y Codificación Axial

- Como se mencionó anteriormente, la codificación abierta corresponde al “proceso analítico por medio del cuál se identifican los conceptos y se descubren en los datos, sus propiedades y dimensiones” (Strauss & Corbin, 2002). Consiste en la asignación de etiquetas a los datos obtenidos a partir de la transcripción del proceso de interpretación de dibujo en rol para luego agrupar dichas etiquetas en conceptos comunes.

Ejemplo:

TEXTO	ETIQUETAS
-------	-----------

b. Segunda Escena: Equipo de Trabajo: En la segunda escena estoy con quien fue mi equipo de trabajo en el área de DO, yo soy el tipo que esta, con la manito acá... adelante, ehhe me, me dibuje con el equipo, porque en el fondo la primera cuestión que tenia que hacer era ehhe conocer al equipo, saber de donde venia este es un equipo que ya estaba armado y yo llego a incorporarme a ellos como un jefe y por lo tanto, ehhe, era para mi muy importante conocerlo y eran tres personas; una psicóloga de selección, una coordinadora de capacitación y una secretaria ejecutiva que tenia un perfil mucho mas que eso, para todos los procesos de contratación de las personas que se iniciaba una vez que seleccionaba.

Conocer al equipo de trabajo

- Luego, a la Etiqueta se le asigna un Concepto

Ejemplo:

ETIQUETA	CONCEPTO
Conocer al equipo de trabajo	Trabajo en Equipo

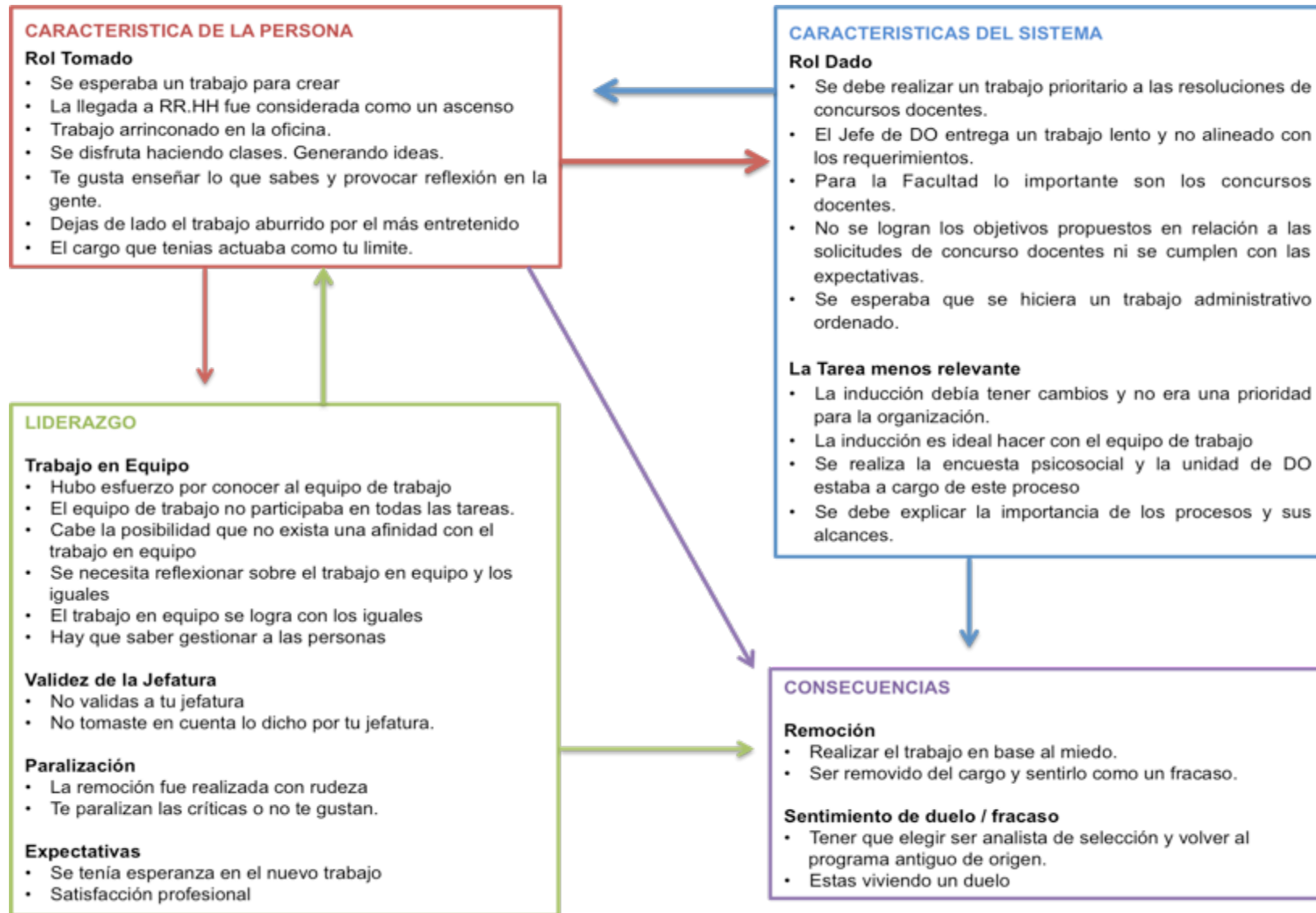
Como resultados, los conceptos fueron:

- Sistema
 - Persona
 - Inducción
 - ISTAS
 - Trabajo En Equipo
 - Validez De La Jefatura
 - Paralización
 - Expectativas
 - Remoción
 - Sentimiento de Duelo.
- Por otro lado, la codificación axial se entiende como “procesos de relacionar las categorías a sus subcategorías, denominado axial porque la codificación ocurre alrededor del eje de una categoría, y enlaza las categorías en cuanto a sus propiedades y dimensiones” (Strauss & Corbin, 2002).

CONCEPTOS	CODIFICACIÓN AXIAL
• Sistema	Características del Sistema

<ul style="list-style-type: none"> • Persona 	Características de la Persona
<ul style="list-style-type: none"> • Inducción • ISTAS 	Tareas consideradas menos relevantes
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo En Equipo • Validez De La Jefatura • Paralización • Expectativa 	Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> • Remoción • Sentimiento de Duelo 	Consecuencias

Al graficar las distintas categorías de codificación axial, se distinguen 5 grupos. Esto es:



ANEXO 5: Evaluación de Desempeño

20/7/2017

Evaluación Personal No Académico

Se borra:

- Logos de la organización.
- Antecedentes personales y foto del evaluado.
- Antecedentes personales del evaluador.

Nº horas atraso	Nº días permisos administrativo	Nº días permisos de pago de sueldo	Nº días ausencias justificadas	Nº días faltas legales	Nº días inasistencias	TOTAL DÍAS NO TRABAJADOS
28	3	0	0	0	0	3

II. Factores y Subfactores a evaluar en el informe

1. Factor: Rendimiento

1.1 Subfactor Cumplimiento de los plazos de entrega

10 óptimo	9	8	7	6	5	4	3	2	1 deficiente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fundamento

La labor es realizada de forma satisfactoria, debe mejorar bastante, no cumple con los plazos establecidos, hay que estar en constante seguimiento y control de su área.

1. Factor: Rendimiento

1.2 Subfactor Calidad de la labor realizada

10 óptimo	9	8	7	6	5	4	3	2	1 deficiente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fundamento

la calidad de su labor es satisfactoria, tiene un equipo de trabajo que vela porque no hayan errores, no obstante, estos son visibles a las otras reparticiones y direcciones de la Facultad.

20/7/2017

Evaluación Personal No Académico

2. Factor: Condiciones Personales

- 2.1 Subfactor: Interés por el trabajo que realiza



Fundamento

Es difícil percibir si presenta interés por su área y trabajo, generalmente los proyectos que son atractivos para él funcionan y los que no se puede ver un notable atraso.

2. Factor: Condiciones Personales

- 2.2 Subfactor: Capacidades



Fundamento

Se puede visualizar la falta de trabajo en equipo, lo que conlleva a falta de comunicación y falta de conocimiento de los procesos que maneja el área de Desarrollo.

3. Factor: Comportamiento Funcionario

- 3.1 Subfactor: Cumplimiento de normas e instrucciones



Fundamento

Cumple con normas e instrucciones, salvo que toma más del tiempo que debe en su horario establecido de colación.

Se borra:

- Firma de los involucrados. Evaluado y Evaluador

ANEXO 5: Evaluación de Desempeño – Matriz ARO

INDICADOR EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Exploración de la PERSONA	Exploración del SISTEMA
<p>Cumplimiento de la labor realizada</p> <p>“La labor es realizada de forma satisfactoria, debe mejorar bastante, no cumple con los plazos establecidos, hay que estar constantemente en seguimiento y control de su área”</p> <p style="text-align: right;">Calificación: 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una sensación de dependencia provocada por una excesiva supervisión. Sentía de manera frecuente, que era tratado como un niño al cuál había que vigilar por mala conducta. Se sentía además una desconfianza profesional a mis capacidades, lo que debió haber sido revertido, pero que, provocó un efecto contrario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Este juicio explica la razón fundamental de la destitución. Se trata de la demora en la aprobación de resoluciones de concursos docentes lo que en gran parte, no dependen de mi pero de los que se exige una pronta respuesta.
<p>Calidad de la labor realizada</p> <p>“La calidad de su labor es satisfactoria, tiene un equipo de trabajo que vela porque no hayan errores, no obstante, estos son visibles a las otras reparticiones y direcciones de la facultad”</p> <p style="text-align: right;">Calificación: 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mi concepción es que los equipos tienen como tarea primaria la producción de nuevos procesos y crean nuevas herramientas para un mejor hacer. • En lo personal, me faltó la dedicación para comprender que la dinámica de la contención de problemas, es la razón de ser de RR.HH. Es por eso que estaba constantemente cuestionada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevamente volvemos a la idea del error castigado y a la función de un equipo que evita dichos errores como si fuese una función principal. Se deja entrever que siempre estamos conteniendo un problema el cuál evitamos que salga a la luz pública. Es lo que popularmente se denomina “apagar incendio”.
<p>Interés por el trabajo que realiza</p> <p>“Es difícil percibir si presenta interés por su área y trabajo, generalmente los proyectos que son atractivos para él funcionan y los que no se puede ver un notable retraso”</p> <p style="text-align: right;">Calificación: 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se puede hacer algo que desagrada y mantenerlo en el tiempo?. La principal lección de este proceso, es justamente el replanteamiento profesional y la capacidad de ajustarse de manera armónica y funcional, a las necesidades de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Queda en evidencia que para la organización habían otras tareas que le eran prioritarias y al mismo tiempo, a pesar de que las tareas eran bien cumplidas y con buenos resultados, no eran calificadas como positivas.
<p>Capacidad de trabajo en grupo</p> <p>“Se puede visualizar la falta de trabajo en equipo, lo que conlleva a falta de comunicación y falta de conocimiento de los procesos que maneja el área de desarrollo”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sentía que el liderazgo era un “título” que me lo tenía que ganar frente a los miembros de mi equipo, y que la sola condición de jefatura no me convertía en líder. Pensaba que 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionado con lo anterior, el proceso conversacional en el desarrollo de ideas que contribuyan a mejorar el enfrentamiento de la tarea, es algo que se puede hacer sólo con los iguales, con

<p>Calificación: 5</p>	<p>asignando metas y empoderando a las personas para lograrlas, colaboraría al desarrollo autónomo y por sobre todo, a la red de relaciones.</p>	<p>aquellos que estén dispuestos a pensar saliéndose de la inercia de una institución tradicional.</p>
<p>Cumplimiento de normas / instrucciones</p> <p>“Cumple con normas e instrucciones, salvo que toma mas del tiempo que debe en su horario establecido de colación”</p> <p>Calificación: 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La única nota alta. Justamente la relacionada con las normas. Esto refleja mi historia de vida ligada al apego a lo establecido, a la inseguridad que genera alejarse de ella y a la incapacidad de ser “transgresor” y justificar su existencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muchas veces pensar era algo que se hacía a la hora de almuerzo. Muchas veces mi comensal llegaba tarde y en consecuencia yo llegaba tarde a mi puesto de trabajo. ¿Será necesario tener a un fiscalizador del horario cuando se trabaja con un profesional?. Esto refleja lo tradicional de la organización.