



“Análisis de Rol Organizacional de los Profesionales que se desempeñan en un Gestor de Red de Atención Primaria de Salud”

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

**Alumno: Enzo Massone Bustamante
Profesor Guía: Matías Sanfuentes Astaburuaga**

Santiago, Junio de 2019

Índice	Pág
I. Resumen.....	01
II. Introducción.....	03
1. Caracterización de la Organización.....	04
2. Organigrama.....	05
3. Objetivos.....	09
III. Marco Teórico.....	10
1. Organización y Roles Organizacionales	10
2. La Organización como Proyección de la Familia del Sujeto.....	11
3. Noción Tradicional del Rol.....	13
4. El Rol como Significado Emergente.....	13
5. El Rol como Proceso Constructivo.....	14
6. Organización en la Mente.....	15
IV. Metodología.....	17
1. Enfoque Epistemológico.....	17
2. Muestra.....	17
3. Análisis de Rol Organizacional.....	18
4. Técnicas de Recolección de Datos.....	19
5. Dispositivo de Análisis de Datos.....	19
6. Procedimientos Éticos.....	21
V. Resultados	23
1. Nivel Individual.....	24
a. Brecha entre el Rol Tomado y Dado del Personal Civil.....	24
1) Insumos Provistos por la Organización.....	24
2) Aprendiendo el Rol.....	26
a) El Rol como un camino individual.....	28
b) Diferencias con el Rol del Personal Militar.....	29
3) Relación de la Persona en Rol con el Sistema.....	31
a) Necesidades de Dependencia.....	31

b) Precarización de las Relaciones Laterales.....	32
2. Nivel Organizacional.....	35
a. Caracterización de la Jefatura de Instalaciones de Salud.....	35
1) Tipo de Organización.....	35
a) Tarea Primaria.....	35
2) Organización en la Mente.....	37
a) Burocratización y Rigidez.....	37
b) Ausencia de Comunicación Lateral y Eficiencia.....	40
c) Estilo de Liderazgo.....	41
d) Productividad y Precarización del Rol.....	42
VI. Propuesta de Intervención.....	45
1. Programa de Inducción y Adecuación al Puesto.....	45
2. Consultoría de Rol.....	46
3. Mecanismos de Integración.....	47
VII. Conclusiones.....	49
VIII. Referencias.....	54
IX. Anexos.....	56

I. Resumen

Uno de los principales desafíos para toda organización es asignar roles a las actividades y relacionar los roles entre sí, buscando un equilibrio entre la diferenciación y la integración entre ellos, para así formalizar el desarrollo de la actividad laboral al interior de la organización en aras de lograr sus objetivos y su tarea primaria.

En este contexto, el rol resulta ser un elemento clave para el funcionamiento de la organización, para el desarrollo de sus misiones y para designar contexto y significado a los miembros de la organización respecto a su lugar en ésta y a sus responsabilidades. Lamentablemente, el rol que provee la organización y sus herramientas correspondientes (Descripciones de Cargo) suele presentar brechas en relación al desarrollo efectivo de la actividad laboral. De esta manera, los miembros de la organización cotidiana y frecuentemente deben tomar decisiones, realizar ajustes, adaptarse e incluso ir más allá de las prescripciones formales definidas para un cargo determinado.

En este sentido, la presente investigación ha tomado como piedra angular la concepción del Rol como un significado emergente, en detrimento de la noción del Rol como una posición que ocupa un colaborador al interior de la pirámide organizacional, poniendo énfasis en la naturaleza dinámica, subjetiva y compleja de esta variable organizacional.

El interés de esta investigación se origina a partir de la experiencia profesional y subjetiva del investigador como miembro de un organismo coordinador de Instalaciones de Salud de Atención Primaria, en donde se identificaron algunos elementos de ineficiencia organizacional, entre los que destacan: precariedad en los mecanismos de integración, dependencia de la jefatura directa, problemas de coordinación y cierto grado de desconocimiento respecto a la distribución de las funciones y tareas.

Consecuente con lo anterior esta investigación tiene por objetivo describir el Rol del personal civil y militar del Departamento II “Red de Salud” de la Jefatura de Instalaciones de Salud, mediante una descripción acerca de cómo estos colaboradores perciben a la organización y que diferencias se aprecian entre el Rol que provee la organización y el Rol que ellos han interpretado mediante el desempeño de sus funciones.

Para recabar y analizar dicha información se procedió a utilizar una metodología cualitativa de investigación, la cual consideró el uso de entrevistas semi-estructuradas y dibujos. Estas técnicas se basaron en el Análisis de Rol Organizacional, a objeto de promover la indagación y análisis sobre la experiencia subjetiva del trabajo y

sobre las dinámicas que ocurren en relación a otros (personas, grupos y la organización como totalidad en la actividad laboral).

Finalmente, los resultados mostraron que el soporte organizacional, la cultura y las características de la dinámica del Sistema designan una posición subjetiva para los miembros de la organización, que para el caso del personal de procedencia civil que se desempeña en organizaciones con alta formalidad, verticalidad y burocracia, interpretan su Rol como una experiencia frustrante.

Lo anterior, viene a derruir o desmitificar el concepto de que el Rol es una mera posición que se ocupa al interior de la organización y que los elementos biográficos, la subjetividad, es decir, la persona, serían aspectos ajenos a la “realidad” de la organización.

II. Introducción

La tarea de una organización, con independencia del rubro, propuesta de valor y el mercado en el cual tenga presencia, requiere y necesita de la asignación de roles a las actividades y relacionar los roles entre sí, diferenciándolos unos con otros, formalizando la actividad laboral humana que se desarrolle al interior de la organización en aras de lograr sus objetivos y metas propuestas (Miller, 2011).

Consecuentemente, el Rol es un constructo clave en el andamiaje y calidad de ser de este sistema social denominado organización, impactando directamente en los procesos en gestión de personas, toda vez que el Rol es el lugar y la posición subjetiva mediante el cual se da contexto y significado organizacional a la actividad laboral que realizan diariamente las personas (Krantz & Maltz, 2016).

En la concepción tradicional del Rol, en tanto posición que se ocupa y asume en una estructura determinada, el Rol es pensado como un conjunto de fronteras, funciones explícitas (generalmente registradas en los Descriptores y Perfiles de Cargo) asociadas a comportamientos objetivos dotados de un significado compartido.

Lo anterior resalta la naturaleza impersonal y anónima del Rol (Chiavenato, 2000), es decir, el Rol debiese tener una efectividad, desarrollo y desempeño sin importar quien lo desempeñe, por consiguiente, lo relevante sería la actividad a realizar por el colaborador en tanto unidad o recurso humano, no la persona, sin embargo, en la práctica existe una brecha importante entre el trabajo prescrito (el Rol como herramienta provista por la organización) y el denominado “trabajo real” (Dejours, 2017).

En este sentido, el trabajo concreto y “real” trasciende las fronteras y las herramientas previstas por la organización prescrita del trabajo, lo cual responde al dinamismo entre el sujeto y la actividad laboral, por lo cual el sujeto debe añadir a partir de su experiencia e individualidad personal (en el lenguaje organizacional diríamos competencias, habilidades blandas, etc.) para resolver la brecha existente entre el trabajo prescrito, con las funciones, tareas, responsabilidades declaradas en el Rol facilitado al sujeto y la sensación de falta, a través de la novedad y el dinamismo de la actividad laboral cotidiana, en la cual el sujeto debe tomar decisiones, ajustar, adaptar e incluso ir más allá de las prescripciones formales del trabajo, y así, alcanzar los objetivos propuestos (Dejours, 2017).

En este contexto, es posible señalar que la organización prescrita del trabajo y las funciones señaladas en el Rol organizacional son sobrepasadas por la actividad laboral misma y el sistema de tareas provisto por la organización no cubriría completamente lo que ocurre con la persona en Rol.

A continuación, se expone una descripción acerca de la naturaleza y las características generales de la organización en la cual se realizó el proyecto de investigación, a objeto de contextualizar aspectos tales como la propuesta de valor de la organización y algunas de las principales dificultades que se han identificado tanto en la actividad cotidiana en el Rol de Asesor de Desarrollo Organizacional y Capacitación, como mediante el levantamiento de antecedentes mediante la revisión de documentación institucional, entrevistas semi-estructuradas y grupos focales realizados.

1. Caracterización de la Organización

La Jefatura de Instalaciones de Salud (en adelante JIS), es una Unidad Militar dependiente del Comando de Salud del Ejército, cuya misión es gestionar y administrar el funcionamiento y desarrollo de Instalaciones de Salud (un total de 14 desplegadas de Arica a Punta Arenas, además de contar con el mando de 47 Enfermerías Militares, las cuales se encuentran ubicadas en Regimientos y Unidades Operativas a lo largo del territorio nacional) de atención primaria con la finalidad de satisfacer las necesidades de salud a los beneficiarios del Sistema de Salud Institucional.

El Comando de Salud y sus Unidades Dependientes, si bien forman parte de las Reparticiones que componen al Ejército, se encuentran enmarcadas en la denominada Estructura Superior del Ejército, que corresponde a las Unidades Militares (Denominadas Altas Reparticiones) cuya misión fundamental es brindar apoyo a la Fuerza Terrestre (en términos concretos todas aquellas Unidades Militares tales como: Regimientos, Unidades Operativas de Combate, Escuelas Matrices, en definitiva todo aquello relacionado con la Defensa Nacional) en diferentes materias.

Consecuentemente, la tarea primaria del Comando de Salud es mantener la operatividad de la Fuerza Terrestre mediante la prestación de servicios de salud al Personal de Planta Activo con sus cargas familiares y el Personal en Retiro afiliado al sistema con sus cargas familiares correspondientes.¹

La tarea primaria de la JIS sería gestionar la red asistencial de atención primaria del Ejército y su negocio es en esencia vender salud, toda vez que el sistema financiero y la naturaleza del modelo biomédico promueven una relación directamente proporcional entre prestación de salud e ingreso, lo que se invierte en infraestructura, tecnología, capacitación orientada a una mayor especialización, recurso humano² (de hecho, en promedio, las

¹ Definición extraída del RAO-02001 “Reglamento Orgánico y de Funcionamiento del Comando de Salud” (2013).

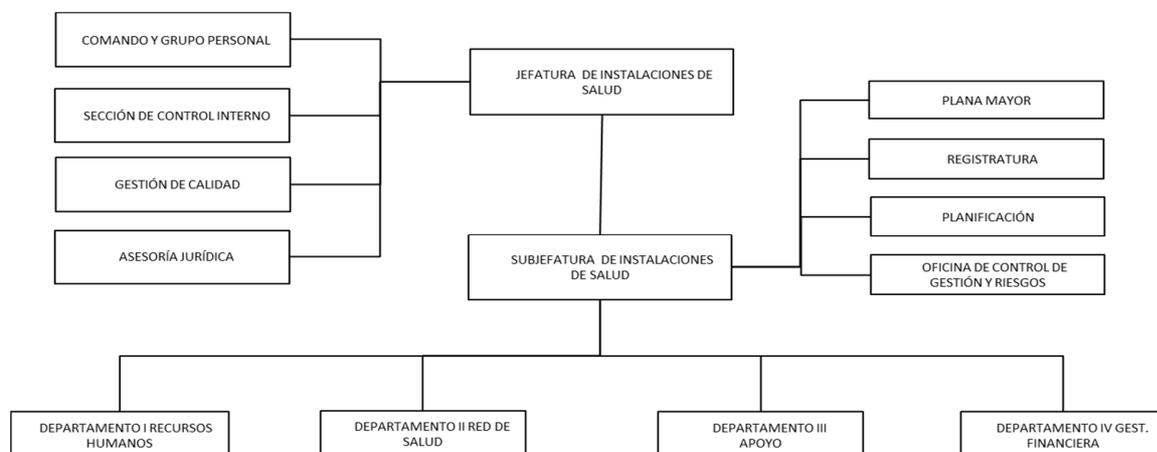
² Las Instalaciones de Salud del Ejército están dotadas, en promedio, por un 70% de personal contratado con fondos autogenerados, producto de los ingresos de las prestaciones

instalaciones de salud del Ejército están dotadas por un 70% de personal contratado con fondos autogenerados, aspecto que diferencia al Comando de Salud diametralmente respecto a otras Unidades del Ejército, no solo en su propuesta de valor, sino en el movimiento financiero y en la gestión de personas correspondiente.

Además de lo anterior, el Área de Salud del Ejército, a diferencia del resto de las Unidades que integran la organización, se caracteriza por tener la mayor gama de calidades jurídicas, cuya dotación se encuentra formada por una cantidad importante de personal de procedencia civil (Administrativo, Técnico y Profesional) y por Oficiales de Sanidad y Sanidad Dental, quienes son Médicos y Odontólogos de profesión quienes ingresaron mediante un concurso público y tienen un grado militar asociado, pero no pasan por un período formativo como el de los Oficiales de Línea (4 años como Cadetes en la Escuela Militar).

A continuación, se presenta el organigrama de la JIS, para posteriormente realizar una descripción detallada de algunos antecedentes cuantitativos de esta Unidad y una breve descripción de las tareas fundamentales del Departamento II “Red de Salud”, unidad de negocio cuyos procesos tienen directa relación con la misión de la JIS y sobre la cual se realizará el análisis de rol a una muestra de este Departamento.

2. Organigrama Jefatura de Instalaciones de Salud³



³ Organigrama extraído mediante Resolución Exenta JIS Depto. I RHs (P) N° 6030/3522/473 de fecha 25.SEP.2018.

La JIS tiene una dotación total de 43 colaboradores, de los cuales 10 corresponden a Oficiales (6 Oficiales de Línea, 2 Oficiales de Sanidad Dental, 1 Oficial de Sanidad y 1 Oficial de Justicia), 14 corresponde a Suboficiales⁴ y 19 corresponden a Personal Civil (10 Profesionales, 6 Administrativos y 3 Técnicos).

Los Departamentos representan funciones determinadas, cuya primera línea se encuentra vertebrada por tres funciones correspondientes a procesos de apoyo, el Departamento I “Recursos Humanos”, Departamento III “Apoyo”, Departamento IV “Gestión Financiera”, y finalmente una función correspondiente a un proceso esencial, el Departamento II “Red de Salud” relacionado con la actividad primaria de la JIS.

El Departamento II es el referente técnico de la red asistencial Institucional, cuya función es asesorar técnicamente en el desarrollo de la red de salud en todo lo relacionado a las siguientes materias:

- Gestión Clínica
- Elaboración y Supervisión de Procedimientos Clínicos
- Asesoría Técnica en la adquisición de equipamiento médico y dental
- Manejo de Estándares de Atención
- Bioestadística (latencia, necesidades de atención según zona, etc.)
- Desarrollo de Programas de Salud Institucionales de Medicina Preventiva (Cardiovascular, Cervico Uterino, Ocupacional y Salud Mental)
- Coordinación y control de Convenios Docente Asistenciales (prácticas de estudiantes de pregrado que se realicen al interior de las Instalaciones de Salud)

Este Departamento tiene una dotación de 11 personas, de las cuales 6 son profesionales (4 del área de la salud, 1 ingeniero comercial y 1 ingeniero informático), 1 Suboficial que cumple funciones administrativas y 3 Suboficiales que son del Escalafón de Sanidad⁵.

Dada la naturaleza y complejidad de las tareas fundamentales de este Departamento, la organización en su diseño ha priorizado la especialización y la diferenciación horizontal entre los miembros del Departamento, en

⁴ En la estructura militar, los Profesionales están homologados a los Oficiales, en tanto los Técnicos y Administrativos están homologados a los Suboficiales, sin embargo, los Oficiales son los únicos que pueden ocupar cargos de Jefatura, siendo los únicos en tener personal subordinado.

⁵ En la estructura militar, los Suboficiales del Escalafón de Sanidad, son denominados como “Enfermero Militar de Combate”, sin embargo, es personal que cuenta con un título técnico profesional de “Técnico en Enfermería Nivel Superior”, quienes en los establecimientos de salud por lo general son auxiliares de enfermería, cuya función es brindar apoyo y asistencia en las intervenciones médicas y en el desarrollo de las labores administrativas a los profesionales que se desempeñan en los equipos de salud.

donde cada persona tiene un sistema de tareas propio, generando cargos con funciones y actividades claramente delimitadas, lo que debiese contribuir al incremento de la productividad en esta Unidad de negocio.

Sin embargo, tanto el Jefe de Instalaciones de Salud como el personal de este Departamento identifican que uno de los principales problemas es la orientación de “subunidad” (Jones, 2013), ya que la alta especialización va en detrimento de la comunicación lateral y el trabajo en equipo, promoviendo el individualismo en el desarrollo de las funciones.

Es relevante hacer presente que, en este Departamento, no se realizan reuniones de trabajo ni de coordinación y cuando se ha trabajado en equipo, se ha realizado en conformidad a lo dispuesto por el Jefe de Instalaciones de Salud, mediante la designación de un comité multidisciplinario temporal, solamente en respuesta a situaciones críticas y puntuales, aspecto que va en detrimento de la gestión del conocimiento.

Sumado a lo anterior, cabe agregar que, en este Departamento, no existe una planificación de las tareas que como área funcional se deben realizar, se opera más bien de manera reactiva frente a los requerimientos del Comando de Salud en tanto Escalón Superior y a las necesidades expuestas por la red asistencial, además, la Jefa del Departamento, quien es una Oficial de Línea, constantemente se encuentra con licencia médica, ausentándose durante periodos largos, siendo definido el Departamento como un “barco sin Capitán”.

Actualmente, por concepto de sucesión de mando, se encuentra a cargo como Jefe de Departamento Subrogante un Oficial del Servicio de Sanidad Dental, quien cuenta con una especialización primaria conforme a su profesión, sin embargo, no tiene el manejo de personas ni competencias administrativas correspondientes a las requeridas para el cargo, debiendo asumir dichas funciones conforme a su grado militar, además dicho Oficial, conforme a su calidad jurídica, tiene una jornada laboral de 22 horas en la JIS, las 22 horas restantes las desempeña como Odontólogo en el Hospital Militar de Santiago.

Asimismo, pese a la existencia de Descriptores de Cargo, existe cierto grado de desconocimiento respecto a las funciones y responsabilidades, toda vez que la organización prioriza individualizar las tareas, generándose problemas de coordinación y en reiteradas ocasiones duplicidad de labores, es decir, personas que por separado están realizando el mismo trabajo, invirtiendo tiempo y recursos que pudiesen ser optimizados mediante instancias de integración.

En este orden de ideas, el principal mecanismo de integración corresponde a la jerarquía de autoridad (Jones, 2013), donde se esclarecen líneas de mando y reporte, conduciendo a la organización a operar en función de la resolución de las figuras de autoridad, toda vez que el personal de este Departamento, independiente de tener la

mayor cantidad de profesionales en la JIS, debe estar constantemente solicitando orientación a su línea de mando respectiva.

Los profesionales de este Departamento consideran que la JIS, no tiene el posicionamiento que le corresponde como referente técnico de las Instalaciones de Salud Dependientes, incluso, en reiteradas ocasiones, las Instalaciones de Salud no han dado cumplimiento al conducto regular, canalizando algún requerimiento o información directamente al Comando de Salud.

Lo anterior, constituye formalmente a un salto de la cadena de mando, pero en la práctica podría ser un indicador de que la JIS no es percibida por sus Unidades Dependientes como un referente técnico, o en su defecto como un organismo sin capacidad resolutive.

En el Rol como Asesor de Desarrollo Organizacional y Capacitación, he podido observar que los colaboradores tienen un claro manejo y conocimiento sobre los aspectos más formales y explícitos de la organización, como el logo, el lenguaje técnico, la jerga utilizada, las costumbres propias del mundo militar, ceremonias, efemérides, etc., sin embargo, las creencias, valores, mitos, sentimientos no explícitos y los denominados supuestos básicos desarrollados por Bion (citado en Miller, 2011) que afectan el comportamiento de las personas al interior de la organización, son como mucho un apéndice de la vida laboral, donde la subjetividad es precarizada por el predominio de la formalización.

Siguiendo a Jones (2013), los altos niveles de formalización al interior de una organización, son altamente funcionales y beneficiosos para que las líneas de mayor jerarquía, aquellas donde se centraliza la toma de decisiones, la creatividad y la autoridad, delimiten con claridad las cadenas de mando y las líneas de dependencia, incrementando el control y la predictibilidad conductual de los colaboradores.

Este funcionamiento organizacional, altamente atractivo para promover el poder, el control y suprimir el problema de agencia, impacta negativamente en el denominado Rol Psicológico (Acuña & Sanfuentes, 2016) de los colaboradores, mermando las expectativas, motivaciones, el desarrollo de competencias, el ejercicio del pensar y la creatividad. El pensar y la creatividad son las principales fuentes de resolución de problemas en las organizaciones, y a través de ellas, la posición subjetiva en el Rol, o el Rol a través de la persona, se puede urdir y modificar la realidad social de la que participa (Gastral de Castro, 2017).

Los elementos mencionados en los párrafos precedentes, hacen preguntarse ¿Cómo es el Rol Organizacional del personal civil y militar en el área de salud del Ejército?, pregunta que tiene por objeto describir y comprender

con un nivel de profundidad mucho mayor al que se puede acceder mediante la documentación formal y las conductas esperadas por el sistema.

3. Objetivos

Consecuentemente, el **Objetivo General** de esta investigación fue describir el Rol del personal civil y militar del Departamento II “Red de Salud” de la Jefatura de Instalaciones de Salud.

Asimismo, los **Objetivos Específicos** respectivos fueron:

- 1) Describir la Organización en la Mente del personal civil del Departamento II “Red de Salud” de la JIS.
- 2) Identificar y describir la concepción del Rol Organizacional actual del personal civil del Departamento II “Red de Salud” de la JIS.
- 3) Describir las diferencias entre el Rol Psicológico y el Rol Sociológico del personal civil y militar de la JIS.

III. Marco Teórico

A continuación, se presenta una definición acerca de lo que se entiende por “Organización” y como esta, entendida como un sistema social (concepto que se desarrollará en los párrafos posteriores) tiene un impacto significativo en el desarrollo y expectativas del Rol de los colaboradores.

1. Organización y Roles Organizacionales

Se entenderá a una organización como una herramienta o un medio que las personas utilizan para integrar y coordinar su comportamiento a objeto de obtener algo de valor, para alcanzar sus metas (Jones, 2013).

En este contexto, se aprecia la naturaleza social de las organizaciones, como un sistema social, con independencia en la naturaleza de sus actividades y de sus propuestas de valor, cuya característica principal, a diferencia de otros sistemas sociales, es el hecho de que sus actividades están al servicio del cumplimiento de metas y objetivos específicos, es decir, se hacen cargo de funciones y tareas, constituyendo así un instrumento formal mediante el cual se materializa el carácter gregario del sujeto a través de la actividad laboral (Arnold & Rodríguez, 1992).

De este modo, una sociedad y una cultura que valoren la seguridad, realizarán esfuerzos conducentes a erigir una organización llamada “Fuerza Policial”, “Fuerzas Armadas”, o depositará su necesidad de desarrollo académico e intelectual en una organización denominada “Universidad”, “Colegio”, cuyas necesidades se formalizan en un proceso de conversión organizacional mediante determinados insumos que posee la organización (tales como su fuerza laboral, dinero, capital, tecnología, materia prima, etc.) que serán modificados mediante procesos operativos, funciones, maquinaria, competencias y habilidades humanas, para finalmente materializar dicha secuencia en bienes, servicios, productos, utilidades, donde dicha salida o resultado genera valor tanto para la organización como para su ambiente (Jones, 2013).

Sin embargo, un escenario organizado requiere de mecanismos de integración, dirección, control y administración, a objeto de optimizar racionalmente el desarrollo de las diferentes actividades que requiera la organización para generar valor, por tanto, las organizaciones, a través de su línea jerárquica, ejercen una gran presión sobre su fuerza laboral a objeto de que esta se ajuste a los requerimientos de la tarea y la producción, para así llevar a cabo un trabajo eficiente (Jones, 2013).

Consecuente con lo anterior, las personas deben comportarse y adoptar un Rol de acuerdo con los intereses de la organización, aceptando su autoridad y la distribución en la toma de decisiones en su cadena de mando respectiva. Al respecto, y en consideración a la naturaleza social que caracteriza a las organizaciones, se podría establecer que es el sujeto en quien recae la responsabilidad de que la organización tenga cualidad de ser, y precisa para su existencia ser miembro individual para sus propios propósitos colectivos.

A mayor abundamiento, utilizando términos de orientación psicodinámica se podría establecer una relación de dependencia entre el sujeto y la organización, toda vez que el primero requiere de la segunda para establecer su identidad y expresar diferentes aspectos de sí mismo, satisfaciendo determinadas necesidades (Miller, 2011).

2. La Organización como Proyección de la Familia del Sujeto

Habida consideración de lo expuesto precedentemente, el sujeto podría internalizar a la organización en su mundo psíquico como una figura paterna, la que establecería un espacio común para sus miembros (puestos de trabajo, para la realización de funciones, espacios destinados al descanso y la alimentación, compensación como una forma de retribuir la servidumbre que otorga el sujeto a los intereses del negocio), satisfaciendo múltiples necesidades: de estructura, orden, afirmación y dinero (Miller, 2011).

En este sentido, la organización puede ser pensada como un proveedor de un espacio “suficientemente bueno”⁶ que provee un espacio de desarrollo, un horario definido, un conjunto de tareas y responsabilidades a realizar por las cuales se le contrata (formalizado mediante descriptores y perfiles del cargo), una compensación por sus servicios, pudiendo ser monetarios y no monetarios, y finalmente, reglas y normas para el desarrollo de esta actividad (códigos de la organización, cultura, formas de relacionarse, costumbres, etc.).

Siguiendo esta línea, Mendel (1993) ha extendido los postulados más tempranos señalados por Freud en lo relativo al Imperio del Edipo y su funcionamiento en el desarrollo del aparato mental, sosteniendo que el sujeto va a reeditar los vínculos acontecidos en la relación vertical y de sumisión con sus progenitores, la posición subjetiva/rol de hijo, en la realidad social y por consiguiente en las relaciones interpersonales que se desarrollen en el mundo del trabajo con los superiores jerárquicos u otras figuras de autoridad internalizadas en su desarrollo psíquico temprano.

⁶ Aquí, se ha empleado el concepto de la madre suficientemente buena acuñado por Donald Winnicott, respecto a la forma de apoyar los procesos evolutivos.

La familia del sujeto, constituye un registro inconsciente conducente a desnaturalizar y codificar la “realidad” que es propia de las relaciones sociales correspondientes al mundo adulto conforme a la denominada dimensión psicofamiliar (Mendel, 1993). De esta manera, las relaciones objetales que tienen lugar en el mundo laboral podrían estar siendo una reedición de la identificación temprana con los padres en el Imperio del Edipo.

Consecuentemente, los superiores jerárquicos del mundo laboral van a ser representantes de las figuras de autoridad internalizadas en la trayectoria biográfica en el seno de la relación vertical con los padres, lo que lleva a manifestar conductas de dependencia y de sometimiento con las figuras de autoridad del trabajo.

Un ejemplo de lo anterior sería cuando las personas se quejan y reprochan abiertamente de sus jefes atribuyéndoles características determinadas (es un mal jefe, no me escucha, no se preocupa por nosotros, no me da un aumento, etc.), en donde esta suerte de padre o madre arcaico falla y el sujeto movilizado por un funcionamiento regresivo estaría más cerca de ser un lactante frustrado que proyecta su falta y pérdida mediante impulsos agresivos dirigidos al “líder” que falla en su función fantaseada y mitológica de proveer y dar satisfacción a las necesidades de dependencia (Mendel, 1993).

Asimismo, otra forma característica de la permanencia del discurso psicofamiliar es la queja, el reproche y la verbalización acerca de lo que hacen o no hacen otros, no solamente la cadena de mando de la estructura de la organización.

Aquí cobra relevancia el concepto de la organización que se define a sí misma como una “familia”, reeditando en el sujeto una posición infantilizada respecto a sus relaciones en el trabajo (tiene que pedir permiso, debe avisar a donde va, debe prever que su feriado legal no afecte el rodaje administrativo de la organización ni el curso normal de sus tareas, etc.).

De este modo, la propia familia internalizada por el sujeto constituye un registro inconsciente que interviene en todo momento en su vida social, recodificándola, conforme a su dimensión psicofamiliar, las relaciones sociales.

Esta fusión que toma lugar en el aparato mental, se presenta como una contradicción para el desarrollo de la actividad laboral del sujeto, en la capacidad de apropiarse de su trabajo y de lo producido, perdiendo el control de la actividad realizada y el sentido de autonomía en el futuro (Mendel, 1993), ya que no está en el mundo de los adultos, siendo cronológicamente que pertenecería a dicho grupo, y en algunos casos paradójales, tendría una brecha de edad respecto a las figuras de autoridad de su organización, siendo mayor que éstas, sin embargo, conforme a su posición es infantilizado.

Esta modalidad infantilizada dificulta desarrollar un pensamiento sobre el trabajo que realiza el sujeto, ya que hacer algo en el espacio del trabajo prescrito o tomar una decisión determinada, supone hacer algo en contra de la autoridad, lo que desencadenaría la regresión y la culpa correspondiente en el sujeto, toda vez que estaría realizando un acto en contra del padre (Foladori, 2013).

3. Noción Tradicional del Rol

Derivado de lo expuesto en los párrafos precedentes, siguiendo a Acuña & Sanfuentes (2016), la noción tradicional del Rol (arraigada en esta necesidad de ejercer control y dirección en el comportamiento de las personas para la creación de valor y utilidad para la organización), entrega una descripción formal acerca del lugar y posición que ocupa una persona al interior de una estructura organizacional, la cual se materializa en un conjunto de conductas esperables, y por tanto predecibles, formalizadas en los Descriptores de Cargo como Misión, Funciones y Tareas, con un alto nivel de significado para las expectativas que la organización y determinados miembros tienen del Cargo, la cual es una dimensión aparentemente externa a la Persona.

Esta concepción del Rol estática y sujeta al control racional, omite la subjetividad presente en el titular de un cargo y del protagonismo que este tiene o potencialmente puede llegar a desarrollar en el cumplimiento de las funciones a desempeñar.

Consecuentemente, la experiencia laboral cotidiana ha demostrado que las descripciones de cargo, aquello que la organización es capaz de proveer al sujeto y así delimitar formalmente su campo de acción, presenta constantemente brechas, toda vez que los contextos son cambiantes, exigen mayor flexibilidad y en general, las personas en Rol deben estar constantemente tomando decisiones basadas en su juicio, experiencia y conocimientos sobre aspectos que los instrumentos formales de la organización no son capaces de cubrir, develando así el carácter dinámico del Rol (Acuña & Sanfuentes, 2016).

4. El Rol como Significado Emergente

El Análisis del Rol Organizacional define al Rol como un “principio regulador” (Acuña & Sanfuentes, 2016), orientado a gestionar el comportamiento del sujeto en el contexto en el cual participa. Dicho principio no constituye una realidad externa y objetiva, más bien es una idea o concepto que la persona ha urdido en el desempeño de sus funciones como Sujeto en Rol al interior de la organización.

En consecuencia, dicha construcción mental respecto del Rol y su ejercicio respectivo, se materializa en conductas objetivas, tangibles y observables por el Sistema, siendo posible apreciar convergencias y divergencias entre la propia idea que tiene la persona de su Rol y la que tiene el Sistema u otros miembros de la organización.

El Rol es un espacio en disputa entre las percepciones, motivaciones, intereses, valores, conocimientos, historia y habilidades que la persona trae consigo y lo que el Sistema espera y requiere, expresado en los objetivos, tarea primaria, funciones, estructura, fronteras, cultura, negocio, en donde se ponen en juegos aspectos conscientes e inconscientes que deben ser atendidos y administrados por el Sujeto, a objeto de que éste se ponga en contacto con su subjetividad, sus fantasías, expectativas y así usar dichos insumos como principios reguladores para actuar en la realidad externa (Acuña & Sanfuentes, 2016).

En este espacio en disputa, se materializa una exploración activa de la Persona en Rol, donde el componente más subjetivo, los deseos, motivaciones e historia biográfica de la persona, su rol internalizado, disciplinado y adaptado a los requerimientos del sistema establecen el denominado “Rol Psicológico”, por su parte, la percepción del rol desde aquellos elementos provistos y esperados por el sistema, su cultura, sus costumbres y expectativas, delimitan el “Rol Sociológico”, el cual se materializa a través de una exploración del Sistema a través del Rol (Acuña & Sanfuentes, 2016).

5. El Rol como Proceso Constructivo

Todo proceso de integración en una organización, se realiza en conformidad a un lugar y posición particular, definido normalmente por la organización prescrita del trabajo. Dicho lugar, tiene una asignación de responsabilidades, deberes, funciones, tareas, además de las características y competencias conductuales que debiese poseer la persona que ocupe un cargo determinado por la organización, aspecto materializado y formalizado a través de los Descriptores y Perfiles de Cargo (Reed & Bazalgette, 2016).

Asimismo, dicho ordenamiento considera un patrón conductual apropiado para el desempeño efectivo de la persona en la organización (ya sea abierta o tácitamente). En este sentido, un sujeto que ocupa un cargo al interior de la organización, tiene (o al menos debiese poseer) ciertos atributos esenciales para desempeñar sus funciones conforme a lo esperado por el Sistema, además de alguna noción acerca del objetivo del Sistema (Misión, Visión, Estrategia, etc.) y de las condiciones generales de la actividad laboral (ambiente laboral, dependencias físicas, etc.).

El sujeto, consecuentemente, deberá integrar todo este conocimiento con la finalidad de:

- 1) Identificar el fin del Sistema.
- 2) Relacionar su propio deseo con ese fin.
- 3) Internalizar el fin como parte del Sistema.
- 4) Seleccionar el patrón conductual más adecuado para contribuir al logro del fin del Sistema.

De este modo, se aprecia un proceso de asimilación interno que realiza el sujeto el cual es dinámico y constituye una construcción propia acerca del conjunto de patrones conductuales para lograr el fin deseado por el sistema de actividades del cual forma parte (Reed & Bazalgette, 2016).

Una de las principales implicaciones que se desprenden de esta concepción dinámica y constructiva del Rol, es el concepto de Organización en la Mente, desarrollado por Hutton, Bazalgette & Reed (1997), el cual atiende a la naturaleza psíquica e introyectiva del Rol.

6. Organización en la Mente

El concepto de Organización en la Mente, parte del supuesto de que las organizaciones, antes que todo, son personas comportándose y las grandes preguntas a las que se debiese atender son las siguientes:

- 1) ¿Cómo se comportan las personas?
- 2) ¿Cuáles son sus motivaciones que promueven determinados comportamientos?

Esta Organización en la Mente corresponde a la internalización que ha realizado consciente e inconscientemente el sujeto acerca del funcionamiento de la organización en la cual participa, de cómo las actividades están organizadas y conectadas, lo cual trasciende las fronteras de los elementos provistos por la organización, tales como normas, cultura, costumbres, reglamentos, descriptores de cargo y normativas en general (Hutton, Bazalgette & Reed, 1997).

Lo que se internaliza es el conjunto de experiencias acumuladas en el tiempo, actividades, eventos, éxitos, fracasos y relaciones interpersonales, las cuales estructuran un espacio psíquico de una manera determinada que influye en como interactúa la persona con la organización y sus miembros, dando un significado personal a la organización y a lo que suceda al interior de ésta (Hutton, Bazalgette & Reed, 1997).

En términos psicodinámicos, este “objeto” internalizado, se operacionaliza como un filtro, cuya tarea es ayudar a que las personas puedan autogestionar el ejercicio del liderazgo, de administrar eficientemente su Rol, de establecer límites y fronteras, actuando al servicio de los requerimientos de la organización y de su tarea primaria.

Asimismo, este modelo psíquico de carácter epistemológico, internaliza un acervo de aspectos tanto conscientes como inconscientes respecto de la posición subjetiva del trabajo, del Rol y de la organización, la cual está marcada por las motivaciones personales, huellas mnémicas, recuerdos de ambientes laborales previos, figuras de autoridad internalizadas u otras relaciones objetales de relevancia para el sujeto, las cuales son cotejadas en relación a la realidad de la organización y al conjunto de expectativas sociales tanto formales como informales (Acuña & Sanfuentes, 2016).

En este sentido, la organización sería el resultado de las experiencias acumuladas en el tiempo en un espacio psíquico, más que el predominio de una realidad externa. Al respecto, es ilustrativo considerar que la Organización en la Mente, como objeto introyectado, tendría un impacto decisivo en las percepciones, actitudes y mecanismos defensivos que adopta la Persona en Rol, aspecto que impacta en la capacidad resolutoria de los desafíos concretos y sociales de la realidad externa del Sistema.

IV. Metodología

1. Enfoque Epistemológico

En la presente investigación se adoptó una perspectiva cualitativa de estudio (Hernández, et al., 2016), ya que esta permite el estudio de procesos subjetivos, favoreciendo el abordaje de interrogantes a las que el método cuantitativo, es decir, el procesamiento de información descriptivo y/o explicativo de tipo causal, no puede acceder.

Siguiendo a Cuevas (2002) una de las características fundamentales de la epistemología cualitativa es su capacidad de explicación comprensiva de su objeto de estudio, el cual es de carácter holístico y complejo, se perfila como un proceso que se constituye y expresa de variadas formas y no como un resultado o producto acabado, fijo y osificado.

Este tipo de enfoque de investigación estaría al servicio de generar conocimiento acerca de la realidad subjetiva de los actores que integran a la organización, asumiendo que el Rol que desempeñan las personas, desde una perspectiva psicodinámica, supone la naturaleza consciente e inconsciente que contribuye al desarrollo de la persona en Rol (Acuña & Sanfuentes, 2016).

En este contexto, la presente investigación fue conducida bajo el paradigma de investigación acción, toda vez que el nivel de involucramiento por parte del investigador supone trascender las fronteras de la concepción de la investigación como un proceso formal de recolección y análisis de información mediante el cual se asocian variables organizaciones ajenas a su propia subjetividad.

En este sentido, el método de investigación acción es un desafío para el sujeto investigador, toda vez que el proceso de recolección de datos, antecedentes, instrumentos utilizados, técnicas u otros insumos están orientados a desafiar sus propias prácticas y realidad laboral, lo cual, sumado a su experiencia y subjetividad en su rol como colaborador de la organización a investigar, proveen cimientos relevantes para el cambio organizacional y para pensar determinados procesos a través de la subjetividad de sus actores (Rodríguez, 1995).

2. Muestra

La muestra estuvo compuesta por 4 profesionales de procedencia civil de dotación del Departamento II Red de Salud de la JIS. En relación al personal mencionado precedentemente, es importante indicar que cada

colaborador ocupa un cargo específico y tiene una antigüedad laboral de 3 años en promedio en el ejercicio de su cargo actual.

Finalmente, los participantes fueron contactados personalmente por el investigador a cargo, a objeto de materializar el levantamiento de información correspondiente.

3. Análisis de Rol Organizacional

El Análisis de Rol Organizacional es una metodología de coaching de orientación psicodinámica y con elementos de la teoría de sistemas (Brunning, citado en Acuña & Sanfuentes, 2016), el cual conceptualiza la dinámica organizacional como socialmente inducida y en términos de intervención, el análisis de Rol Organizacional es un insumo cuyo objetivo es que la persona en Rol tenga un mayor entendimiento sobre su posición subjetiva en el Rol Organizacional que desempeña, considerando factores conscientes e inconscientes inadvertidos por el sujeto, tales como: mitos, fantasías, internalización de figuras de autoridad en experiencias laborales previas que tienen un impacto en el ejercicio de su Rol actual, entre otros.

Es un espacio orientado a facilitar la reflexión sobre la experiencia subjetiva del trabajo y sobre las dinámicas que ocurren en relación a otros (personas, grupos y la organización como totalidad en la actividad laboral) (Acuña & Sanfuentes, 2016).

El ejercicio de pensarse a sí mismo, de pensar el Rol que se ocupa en un Sistema determinado y de los elementos biográficos de la persona, sus huellas mnémicas y patrones vinculares, supone promover un espacio de oportunidad para arrojar luz y esclarecer el entendimiento del Rol, a objeto de asumir dicha posición con autonomía, creatividad y responsabilidad, coadyuvando a un desempeño efectivo del Rol en relación a las expectativas del Sistema (Acuña & Sanfuentes, 2016).

Para la presente investigación, el énfasis en el Análisis de Rol que se realiza, está puesto en el diagnóstico, sin perjuicio que mediante la recolección de los aspectos inconscientes que se ponen en juego en la persona en Rol constituye un insumo de singular relevancia en eventuales procesos de coaching o para el levantamiento de programas de fortalecimiento de competencias, toda vez que la JIS es diferente a otras Unidades Militares de la Institución y requiere fortalecer su gestión de personas, considerando el dinamismo de sus tareas y desafíos.

4. Técnicas de Recolección de Datos

a) **Entrevista Semi-Estructurada:** Para la recolección de datos, se utilizó la entrevista semi-estructurada, la cual consiste en una pauta de temas relacionados con la pregunta de investigación que permite guiar la instancia de la entrevista. Este tipo de entrevista permite explorar la diversidad de opiniones, actitudes, percepciones y sobre todo el conjunto de significaciones que encarnan los entrevistados (Díaz, et al., 2013).

Los aspectos que se indagaron mediante la entrevista fueron:

1) Biografía y trayectoria laboral del entrevistado (en que organizaciones trabajó, que cargos y que funciones desempeñó, principales aprendizajes y relaciones laborales verticales establecidas).

2) Experiencia personal trabajando en la Jefatura de Instalaciones de Salud (percepción acerca de la tarea primaria de la JIS y del Depto. II, y el Rol del resto de los colaboradores de dicha Unidad de trabajo)

Por último, las entrevistas fueron registradas en un formato digital, con previo consentimiento del entrevistado, para luego ser transcritas.

b) **Dibujo:** Asimismo, se utilizó la técnica proyectiva del dibujo, mediante el cual la persona vehiculiza fantasías, mitos, patrones vinculares, mecanismos defensivos, entre otros elementos del mundo psíquico no verbalizados, simbolizados a través de los estímulos pictográficos del dibujo, cuyo objetivo es extraer el material inconsciente y simbólico que tiene la persona respecto de su Rol y la idea de Organización en la Mente (Acuña & Sanfuentes, 2016).

En este sentido, el dibujo constituye una plataforma tanto del material consciente como inconsciente de la experiencia en la organización y de aspectos que se perciben del Sistema, lo cual sale a la superficie a través de los símbolos que se registran mediante el dibujo (Acuña & Sanfuentes, 2013).

5. Dispositivo de análisis de datos

La herramienta de análisis utilizada para realizar el procesamiento hermenéutico de la información recolectada es la Teoría Fundamentada y sus técnicas de análisis respectivas (Corbin & Strauss, 2002).

La Teoría Fundamentada corresponde a un enfoque teórico metodológico que articula un método de recolección de datos y un procedimiento de análisis, cuyo objetivo es la creación de categorías teóricas a partir de los datos recolectados y el análisis de las relaciones relevantes que hay entre ellas (Charmaz, 1990). Es decir, a través de los procedimientos analíticos, se construye teoría que está fundamentada en los datos.

De este modo, este dispositivo de análisis enfatiza el descubrimiento y el desarrollo de teoría, en detrimento de metodologías de corte positivista conducentes a un razonamiento deductivo apoyado en un marco teórico e hipótesis de trabajo previas (Charmaz, 1990).

A continuación, se presenta en detalle el dispositivo de análisis de datos, el cual ha sido tomado de Corbin & Strauss (2002):

Posterior a la transcripción de las entrevistas, se llevó a cabo la fase del **microanálisis**, que consiste en una revisión y análisis exhaustiva, línea por línea de la primera información recolectada, con la finalidad de obtener algunas categorías iniciales (con sus propiedades y dimensiones correspondientes), sugiriendo las relaciones entre ellas; **codificación abierta** y **codificación axial**.

En este contexto, el proceso de microanálisis consta de una combinación entre la codificación abierta y la cerrada. Este es un proceso que se caracteriza por su fluidez y creatividad, en el que se va desde un tipo de codificación a otra.

La **codificación abierta** es el proceso de análisis mediante el cual se identifican los conceptos y se descubre en los datos sus propiedades y dimensiones, para ser ordenados conforme a sus similitudes vertebrando una clase especial de categorías; según los conceptos son agrupados en categorías se aumenta en cuanto al nivel de abstracción.

La **codificación axial** permitió establecer vínculos relacionales entre las categorías y sus subcategorías, que fueron surgiendo conforme al análisis para dar una explicación más precisa y acabada del fenómeno. Los datos fragmentados por la codificación abierta se van reuniendo en categorías que, a la vez, se van enlazando alrededor de una categoría central, seleccionada debido a su frecuencia en los datos, como eje de integración entre categorías; **codificación selectiva**. El análisis y codificación de la información recolectada constituye el insumo base para la interpretación y teorización del fenómeno.

Se consideró pertinente el uso de esta herramienta de recolección y análisis, toda vez que el Rol es un concepto dinámico e inexorablemente conectado con la percepción y vivencia subjetiva e individual de cada colaborador de la organización que implica una interacción compleja entre los elementos representados en el aparato mental (Persona, Rol y Sistema), lo que se materializa en comportamientos con un propósito.

6. Procedimientos Éticos

En el siguiente apartado se tratará el ámbito ético que condujo el proceso de investigación, el cual contempla los siguientes epígrafes:

- a) **Integridad de los Participantes:** En relación al resguardo de la integridad de los participantes, el investigador se abocó a relacionarse sobre una base de igualdad, respeto y aceptación por la diversidad y el mundo de significaciones, valoraciones y marcos referenciales del interlocutor, cuidando el lenguaje utilizado, el contenido del mismo y el tipo de preguntas realizadas.

Esto cobra especial relevancia, en atención a que la muestra forma parte de la realidad organizacional cotidiana del investigador, por cuanto los contenidos erigidos durante el levantamiento de información, fueron tratados con prudencia y profesionalismo, ya que las personas mediante las entrevistas y la técnica proyectiva del dibujo disponen información sobre muchos aspectos personales (incluso aspectos inconscientes), opiniones respecto del trabajo y sobre el contexto general de la organización.

Finalmente, este procedimiento de integridad incluyó la voluntariedad de la participación de la persona, pudiendo desertar libremente en cualquier momento del proceso de levantamiento de información, si es que así lo hubiese deseado.

- b) **Confidencialidad y Anonimato de los Participantes:** Toda la información pesquisada y recolectada con las personas partícipes durante esta investigación, tuvo un uso restringido exclusivamente para fines académicos.

Para estos efectos, se hace presente que algunos elementos de la información recolectada fueron modificados (uso de seudónimos para identificar a los participantes) en aras de prevenir cualquier tipo de identificación.

- c) **Uso de instrumentos formales:** En relación a la instrumentación, se utilizó una carta de consentimiento informado, la cual fue entregada a los participantes, quienes procedieron a realizar el acto administrativo correspondiente, autorizando al investigador a hacer uso de la información recolectada en la presente investigación. Finalmente, mediante esta documentación se entregó información relativa a la temática general de la investigación y los objetivos que persigue la misma.

V. Resultados

El presente apartado tiene la finalidad de exponer y describir los conceptos relacionados con el Rol del personal profesional de procedencia civil de dotación del Departamento II “Red de Salud”, Unidad, cuyas tareas fundamentales, articulan los procesos y actividades primarias de la Jefatura de Instalaciones de Salud.

En este contexto, se hace presente que los contenidos serán presentados mediante dos grandes ejes, considerados como representativos y transversales, tanto de la información recolectada como a la pregunta que esta investigación pretende dar respuesta.

Primero, se abordará el eje del **Nivel Individual** en la adopción del Rol, lo que incluye: la brecha o diferencia entre el Rol tomado y el Rol dado, los elementos que provee la organización para materializar el proceso de ingreso e integración de los profesionales de procedencia civil en la Jefatura de Instalaciones de Salud, las expectativas del Sistema en el Rol de estos colaboradores y una descripción acerca de la naturaleza que caracteriza el proceso de adopción y construcción del Rol, lo que permite establecer además diferencias en relación al Rol del personal de procedencia militar en el área de la salud, privativas de este rubro en el Ejército.

Segundo, se expondrá el eje del **Nivel Organizacional** y como las características de la organización, sus tareas fundamentales, el funcionamiento, su cultura, y por, sobre todo, su historia, tradiciones y ejercicio del mando en relación al desarrollo de la tarea primaria, impactan significativamente en la gestión del proceso de aprendizaje del Rol de los colaboradores.

Habida consideración de lo anterior, sumado al análisis de la información recolectada a través de las entrevistas, se ha resuelto incorporar dibujos elaborados por los participantes, cuya inclusión se estima atinente a las distintas dimensiones y aristas exploradas en relación al Rol y a la Organización en la Mente.

Para la presente investigación, el dibujo constituyó una herramienta de análisis poderosa en relación a las ansiedades, proyecciones, fantasías y aspectos más inconscientes de la Persona en Rol.

1. Nivel Individual

a. Brecha entre el Rol Tomado y Dado del Personal Civil

1) Insumos provistos por la Organización

El proceso de incorporación en la JIS en cargos especializados, cuyas competencias no pueden ser cubiertas por el personal de procedencia militar de la Institución, es percibido y vivenciado por el personal de profesionales de procedencia civil con mucha precariedad, en donde las personas son incorporadas a la organización conforme a sus necesidades institucionales, se les entregan lineamientos generales en relación a la Unidad Militar en la cual se van a desempeñar, el área y algunas de las responsabilidades iniciales.

En muchos casos los perfiles y descriptores de cargo, no se encuentran levantados para las personas que se contratan en puestos específicos.

“Yo fui la primera persona en ejecutar el cargo en la JIS, el conejillo de indias...yo llegué a ese cargo, llegué a inaugurarlo, por así decir... sin tener a nadie que haya desarrollado el cargo antes en la JIS...” (Fox).

“Básicamente, el tema de gestionar la red de salud para efectos de la dinámica del Comando de Salud, era un híbrido en un principio, si bien estaba encasillado en el Departamento II, era un cargo que no tenía descriptor...no existían los lineamientos de hacía donde se orientaba el perfil” (Duck).

Sumado a lo anterior, la JIS no cuenta con un proceso formal de inducción, no solamente con la finalidad de facilitar el proceso de adaptación general del colaborador conforme a sus funciones, sino, en relación a aspectos relacionados al funcionamiento interno de la organización, los canales de comunicación utilizados, las conductas y comportamientos esperados, costumbres, tradiciones, códigos, relación con la autoridad, el conducto regular y normativas propias del mundo militar.

Lo anterior gatilla un choque cultural para las personas que ingresan, forzando un proceso de aprendizaje acerca del funcionamiento organizacional y administrativo de la organización.

“Yo no hacía documentos, al principio no tenía idea como cresta hacer, pero con el tiempo fui cachando, uno al final aprende no más” (Alf).

Frente a la ausencia inicial de herramientas para desarrollar las funciones de un cargo, para ocupar un lugar al interior de la organización y participar en la creación de valor, las líneas de mando asumen que el personal que se integra a la organización se tiene que adaptar a las condiciones de trabajo existentes, precarizando en algunos casos, el desarrollo efectivo de las tareas que debe realizar la persona, ya que los procesos de adquisición para que las personas realicen su trabajo queda relegado a los ajustados presupuestos.

Esta situación se agudiza en el caso de la JIS, ya que a diferencia de las Instalaciones de Salud que administra (las cuales producen recursos financieros mediante las prestaciones de salud, permitiendo contratar personal bajo la modalidad de fondos autogenerados), la JIS no cuenta con presupuesto para contratar personal y los proyectos de infraestructura, adquisición de equipamiento u otros, depende de la gestión realizada a través del Comando de Salud, su Escalón Superior, organismo que cuenta con su propio Departamento de Finanzas y un presupuesto mucho más holgado.

“Cuando yo llegué, no tenía ni donde sentarme, no tenía puesto de trabajo ni perfil de cargo, ni nada, entonces uno asume de alguna forma también, que el contexto y el trato es negativo...y pasé un mes sin computador, un mes interiorizándome con un perfil que no era yo, solamente con documentación, no es grato tampoco” (Gordon).

Sin perjuicio de lo anterior, la organización y el sistema en general, considera que una vez contratado y con inicio de actividades materializado, el profesional de procedencia civil (independiente de su nivel de preparación efectiva, experiencia, competencias adquiridas y antigüedad laboral en la organización), es el receptor de expectativas conforme al sistema de tareas definido a partir de los requerimientos del Escalón Superior.

En este sentido, al poco andar, se exigen respuestas y/o resoluciones acabadas a las problemáticas propias de las materias inherentes al cargo, independiente del tiempo en el cargo y la antigüedad en la organización.

“En una revista del Departamento de Seguridad, vino el Sargento XXX y como que viene con la caballería encima...y empezó a hacer muchas preguntas, de porque había tantas novedades, me dice: pero si tu estas pa esto, pero yo llevaba 2 meses en el cargo no más, no podía tener todo listo” (Alf).

“De mí se espera que pueda mantener informada la Jefa del Departamento II, que yo pueda resolver las bombas...que pueda cumplir con los requerimientos del COSALE” (Fox).

En el Ejército, la gestión del desempeño, denominada como Sistema de Calificaciones, es una metodología de aplicación estandarizada cuyo objetivo es evaluar el desempeño funcionario del personal civil y militar, y así, definir y resolver la permanencia, eliminación del servicio y gestionar administrativamente la procedencia de ascensos, mandos, destinaciones y comisiones de servicio nacionales y extranjeras.

Este sistema se operacionaliza en 4 categorías de calificación para evaluar el desempeño funcionario, bajo los siguientes conceptos: “Muy Buena”, “Normal”, “Condicional” y “Deficiente”. En este tenor, los profesionales de procedencia civil en la JIS son homologados a este sistema de evaluación, donde dar cumplimiento a las labores y tareas requeridas es suficiente, de este modo se manifiesta una percepción positiva en relación al proceso de adaptación de las exigencias del sistema.

“Me he podido adaptar súper bien a lo que me han pedido, me he mantenido en lista 1, con las felicitaciones y todo eso, he hecho lo que me han pedido en realidad, entonces no me he quedado con la idea de que no fui capaz de hacer algo, no” (Fox).

2) Aprendiendo el Rol

Considerando el contexto en el cual se ha materializado la incorporación de la persona en el sistema, en términos cinematográficos, se podría plantear que el Rol para el caso de cargos altamente especializados, es cuando mucho un bosquejo del guion, el cual tiene a su actor principal designado para encarnarlo, mas no tiene desarrollada la trama ni los argumentos de la misma, dada la naturaleza cambiante del contexto de la organización.

Por tanto, el desarrollo del Rol para este tipo de profesionales es una búsqueda personal e individual para lograr una comprensión acerca de las fronteras, las características del sistema (cultura de la organización) y el proceso de aprendizaje del sistema de tareas respectivo, con la finalidad de “hacer un Rol” cuyo desempeño y “actuación” irá en beneficio de la organización, pero no necesariamente para aquellos que participan en el (idea que será desarrollada posteriormente).

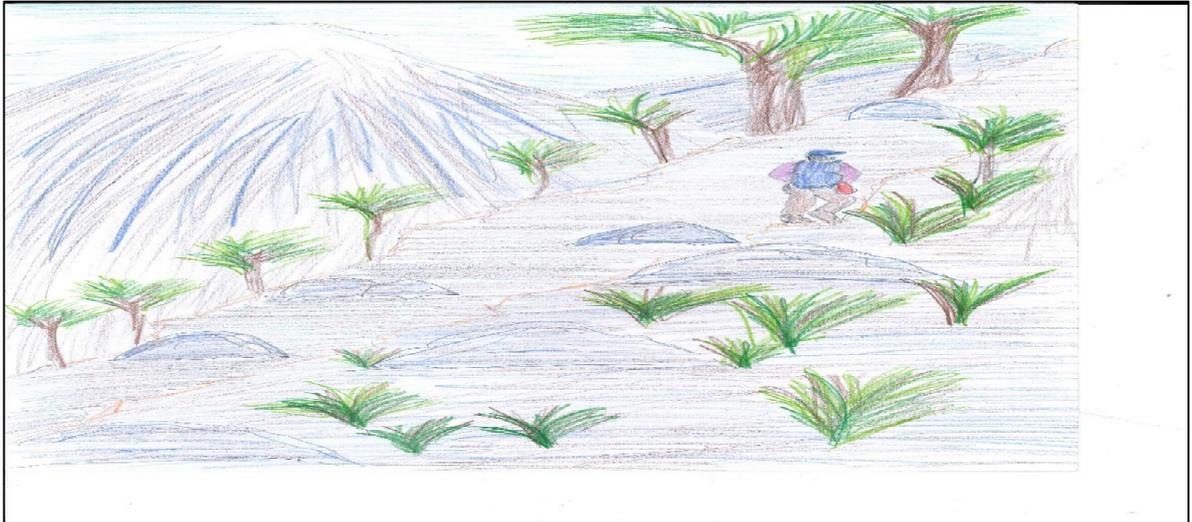
*“Entiendes que el Rol con el tiempo se dio en un carácter en solitario”
(Duck).*

Este camino solitario e individual debe ser sorteado satisfactoriamente por el sujeto con la finalidad de formar parte de la JIS, adaptarse a sus requerimientos, funciones y expectativas, lo cual se puede realizar mediante la consulta de reglamentos, documentación correspondiente al área, consultar con otros profesionales sobre aspectos técnicos, si es del caso o solicitar ayuda para la elaboración de documentos, para así disminuir progresivamente las brechas existentes, y así contribuir a la creación de valor del Departamento II.

“Tuve que internalizar todo de alguna forma y empezar a estudiar dentro de mis posibilidades, de lo que yo podía hacer y tratar de hacer lo mejor posible de lo que me habían designado no más, y seguir trabajando” (Gordon).

“En un comienzo me ayudaban harto si, desde un comienzo la Enfermera Universitaria que existe acá, ella era la persona técnica que me ayudaba y me guiaba ante situaciones de no cometer errores y falencias frente a competencias que de verdad no tenía” (Gordon).

a) **El Rol como un camino individual**



Este es el caso de Duck, Ingeniero Comercial de profesión, quien se desempeña como Asesor en Gestión de la Red de Salud en el Departamento II hace aproximadamente 3 años. Duck realizó y analizó algunos aspectos simbolizados a través del dibujo de su rol laboral que se presentan en la figura precedente.

Este material pictográfico representa la historia personal conducida por las proyecciones y sentimientos relacionadas al desarrollo de su cargo, entendido como un proceso constructivo, en el que hay que hacer un camino en un cargo sin “descripción”, teniendo a su haber, lineamientos muy genéricos.

Estos lineamientos provistos por los mandos de la JIS están representados a través de la cúspide de la montaña, en donde se aprecia que existe una noción de logro (hay que llegar a esa cima) y el desarrollo del cargo se ve representado como un camino cuesta arriba, en el cual se aprecia a Duck subiendo solo por esta montaña.

“El tema cultural en esta organización es súper relevante y yo te diría que tiene una presencia fuerte, se hace ver en un sinfín de actividades, en el lenguaje, en la jerga...Además, hay un tema de mucho respeto, desde el punto de vista del tema jerárquico, que hay aprender a conocerlo, hay que entender la dinámica” (Duck).

La mochila representa la experiencia, los conocimientos y las competencias que se han adquirido durante el tiempo en que se ha desempeñado el cargo. Los conocimientos comprenden aspectos técnicos del cargo (modelos de negocios para Instalaciones de Salud, Telemedicina) y aspectos relacionados a la cultura organizacional, considerando el aprendizaje respectivo en aras de adaptarse al funcionamiento, costumbres y tradiciones del Ejército.

Asimismo, se menciona que la mochila no tiene fondo, lo que es una representación de como la persona gestiona un proceso de aprendizaje continuo a través del Rol, considerando además que la tarea primaria de la organización, la administración de Organismos de Salud, debiese estar alineada con el desarrollo tecnológico y la administración eficiente de plataformas informáticas, a objeto de promover la creación de valor.

La vegetación corresponde a la sensación personal de logro en relación al desempeño de las funciones del cargo. Los arbustos y árboles representan la acción de sembrar algo, es el acto de entregarle valor tangible a la organización.

Sin embargo, se aprecia que Duck todavía no ha llegado a la cima, además, se distinguen más montañas, expresando la idea de que todavía queda camino por delante, manifestando expectativas sobre lo que aún queda por desarrollar y brechas por disminuir.

Recapitulando, el dibujo precedente es una metáfora del proceso constructivo y dinámico de la Persona en Rol en esta Unidad de trabajo de la JIS, donde se aprecia que los profesionales contratados para desempeñar funciones con alto grado de especialización, realizan un camino, más bien en solitario y no exento de dificultades (en el dibujo se aprecia que el camino tiene ciertas sinuosidades y matices), considerando aspectos del diseño organizacional y del direccionamiento del personal dependiente de esta Unidad de trabajo.

b) Diferencias con el Rol del Personal Militar

En este proceso constructivo del Rol y su acercamiento con la cultura, tradiciones e historia de la organización, los profesionales civiles del Departamento II distinguen diferencias en relación al ejercicio del Rol con el personal de procedencia militar, quienes, dadas las condiciones formativas de la organización, tienen una antigüedad naturalizada en el Ejército y pareciera que tienen una conexión inexorable con la cultura de la organización y sus normativas.

“El militar lo tiene más adoctrinado, tiene la doctrina, esa metodología viene por defecto, pero al final, caen en la segunda derivada de esa materia...que no son capaces de tomar riesgo” (Duck).

En este contexto, estas diferencias toman un matiz particular en el área de la salud, toda vez que las tareas fundamentales de la JIS y la Red de Salud bajo su mando requieren un aproximación más técnica, la cual difiere de las competencias de mando que han adquirido los Oficiales de Línea a lo largo de su carrera en la organización.

Los Directores de las Instalaciones de Salud, han ejercido el mando previamente en Unidades Operativas, Regimientos u otros organismos de la Fuerza Terrestre, donde la presencia del personal civil es menor, hay menos profesionales, en atención a que las competencias requeridas por este tipo de Unidades Militares son cubiertas por el personal militar de la Institución (Instructores, Comandantes de Compañía, etc.).

“Antes llegaba el militar desde un Regimiento a un Centro Clínico y era un perro de colores, que no entendía nada y llegaba a poner orden...ahora tratar a las personas como si fueran pelados del Regimiento, no funciona mucho que digamos, es una brecha en la que se está trabajando” (Duck).

Estas diferencias formativas en el rubro de la salud, designan una posición subjetiva de poder y apropiación en los profesionales que se desempeñan en las Instalaciones de Salud, toda vez que los Oficiales de Línea han ejercido el mando y/o asesorías en la Red de Salud, sin contar con formación previa, evidenciando brechas conceptuales y conocimientos en el área de la salud.

“El profesional de la salud es un gallo empoderado...ósea, de base un médico llega con a lo menos unos 7 años de grado académico por sobre cualquier profesional o por sobre cualquier militar que se pueda encontrar acá” (Duck).

3) Relación de la Persona en Rol con el Sistema

a) Necesidades de Dependencia

En relación a la forma en que la jefatura directa influye en el ejercicio del Rol, los profesionales civiles señalan la necesidad de que el “líder” tenga una mayor presencia en el desarrollo de las tareas del Departamento, un mayor conocimiento en relación a las misiones y responsabilidades individuales. De esta manera se proyecta la expectativa de que el Jefe, tiene la tarea de integrar los recursos humanos de esta Unidad de trabajo mediante mecanismos formales que fortalezcan el trabajo cooperativo y conjunto.

*“Tiene que existir al menos una reunión de coordinación para entender la dinámica de trabajo y no solo que la reunión sea sustentar una pauta y leer una simple lista de tareas, con los plazos que involucran a cada quien”
(Duck).*

Formalmente, la labor realizada por la línea de mando directa se ajusta a la Descripción del Cargo, cuyas principales tareas son: distribuir las tareas, responsabilizarse por el desempeño del personal subordinado ante su propio superior, disponer reuniones de trabajo con la finalidad de revisar el desarrollo de tareas del Departamento y realizar labores administrativas conforme a su grado y cargo (calificar al personal subalterno y providenciar documentación).

Sin perjuicio de lo anterior, los profesionales del Depto. II depositan en la figura del líder la esperanza de que este trascienda estas fronteras formales y estandarizadas, para así lograr un mayor grado de conexión con las potencialidades, competencias y motivaciones individuales, lo que agregaría valor al trabajo realizado.

“Creo que pudimos tener una instancia un poco más formal como para haber generado algún cierto ganancial a esta fusión o mezcla de personas que pudiésemos haber aportado y dar más valor al trabajo que se estaba realizando” (Duck).

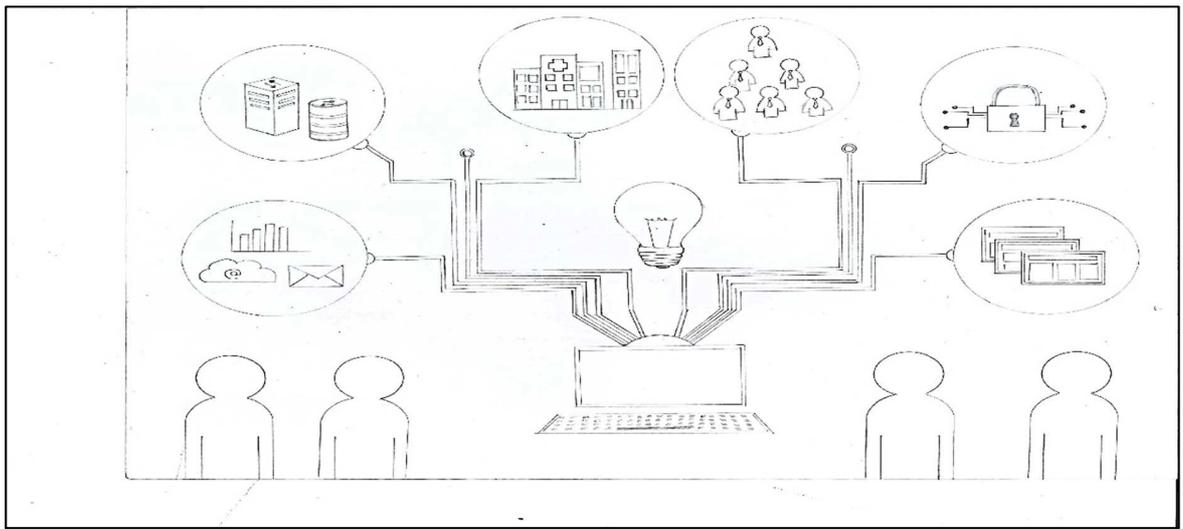
Derivado de lo anterior, se aprecia que los mecanismos de integración que promueven la formalización y por sobre todo la delimitación del conducto regular y las cadenas de mando, si bien aportan a

esclarecer formalmente cuál es el lugar de la persona en Rol al interior de la pirámide de la organización, es percibida con una valencia negativa en relación a las expectativas y motivaciones personales de los profesionales de esta Unidad de trabajo.

“Digamos que su influencia (refiriéndose a su línea de mando directa) es limitante, no ayuda mucho, limita mucho, no deja avanzar, porque nunca está” (Gordon).

“El Jefe tiene que dar el plus al Departamento...debería tener el plus para armar esto, es el líder, tiene que mover esto, tiene que dar la opinión, tiene que estar presente huevón, sacar el jugo a sus trabajadores, incentivarlos” (Alf).

b) Precarización de las Relaciones Laterales



Este es el caso de Alf, Ingeniero Informático de profesión, quien se desempeña en el cargo homónimo en el Departamento II hace aproximadamente 1 año y medio. Alf realizó y analizó algunos aspectos simbolizados a través del dibujo de su rol laboral que se presentan en la figura precedente.

Este material pictográfico representa el puesto de trabajo actual y a través de los cables se aprecian las funciones y tareas principales del cargo, tales como seguridad informática (figura del candado con conexiones digitales), bases de datos, estadísticas, el trabajo en sistemas de información, el aporte de

los servicios tecnológicos, ya sea soporte o diseño de plataformas informáticas para el desarrollo de la tarea primaria de las Instalaciones de Salud.

La JIS está representada por una pirámide conformada por figuras con corbata, que expresan el espacio laboral y la formalidad de los vínculos interpersonales.

También se aprecia una ampolleta en el centro, la cual representa la necesidad profesional de agregar valor al desarrollo de las diferentes materias mediante el aporte de ideas.

Las figuras humanas ubicadas a los costados representan la idea de la grupalidad y la necesidad de que las personas estén con mayor grado de conexión para favorecer el trabajo en equipo en la Unidad, son vistas como parte de la realidad de la organización, sin embargo, han sido dibujadas sin rostro y sin color.

Además, la ausencia de color en la totalidad del dibujo expresa que todo este sistema de conexión no se encuentra operativo, no hay energía, proyectando la necesidad de la conectividad y la sintonía entre los miembros de la organización. En ese sentido, el color acromático nos muestra una ampolleta apagada, que no ilumina, lo que sería una metáfora en relación a la necesidad profesional de poder aportar con conocimientos específicos y experiencia.

“Debería haber un trabajo en equipo, debería haber un apoyo entre todos...pero como que cada uno se centra en sus cosas y chao...los veo a todos como muy cerrados” (Alf).

Asimismo, se aprecia que los roles derivados de la organización a la cual se pertenece, si bien tienen una relación formal entre sí, materializada en conductas de apoyo y convivencia generales, el sistema de tareas, las funciones, responsabilidades y los comportamientos esperados por la organización, se encuentran al margen del desempeño del resto de los roles. En este sentido, cada Persona en Rol desempeña un conjunto de tareas con fronteras rígidas en relación al Rol del resto de los miembros del Sistema, y en consecuencia, las relaciones laterales no formarían parte del Rol propio.

“Yo no sé en realidad si ellos (grupo de pares) tiene mucho que ver con mi cargo, porque cuando llegan los requerimientos, los tengo que cumplir yo,

no lo tiene que cumplir otra persona...si yo no hago mi trabajo, la única que va a salir perjudicada soy yo” (Fox).

A modo de resumen, a **Nivel Individual** es posible apreciar que el Rol, para el caso de los profesionales civiles es una búsqueda individual en la que el sujeto deberá aprender y dominar, no solo aspectos relacionados con el sistema de tareas del cargo, sino los elementos implícitos del Sistema, atendiendo además a que el Sistema y el resto de los miembros demandan eficiencia, sin excusa alguna.

Al respecto, la gestión de personas al interior de la organización, como se ha podido apreciar, incrementa la brecha existente entre el Rol Dado y el Tomado, ya que el punto de partida (el ingreso a la organización), puede llegar a ser particularmente precario. Inexorablemente, dada la naturaleza de la organización, el choque cultural forma parte del proceso de aprendizaje de la Persona en Rol, en donde el personal de procedencia civil logra establecer ciertas diferencias con el personal militar, en el sentido en que éste tiene una conexión naturalizada con el sistema de tareas de la organización (el personal militar se forma en escuelas matrices y se capacita principalmente en la Institución) y el sistema sensible (idea del rol, la dinámica, las conductas esperadas y valoradas, etc.).

Sumado a lo anterior, el diseño organizacional y el sistema de gestión del desempeño promueven el ejercicio individual en el desempeño del Rol, de esta manera, los miembros del Sistema se relacionan entre sí con fronteras rígidas, precarizando las relaciones laterales y truncando la posibilidad de crear valor en el desarrollo de la tarea primaria. Para tales efectos, la figura del gestor del cambio estaría depositada en el “líder”, quien no respondería a las expectativas de los profesionales civiles, proyectando en dicha figura necesidades de dependencia.

Finalmente, y en atención a lo descrito precedentemente, el Rol Tomado es interpretado y construido de manera aislada, en donde las relaciones laterales no forman parte del propio Rol, transformando así la experiencia del trabajo en una actividad individual.

2. Nivel Organizacional

a. Caracterización de la Jefatura de Instalaciones de Salud

1) Tipo de organización

En la JIS, y en toda Unidad Militar, existe un valor por la formalización y la estandarización respecto de las normativas, procedimientos, disposiciones y especificidad respecto de cómo las personas deben desempeñar su rol en la organización. De este modo, el desarrollo de tareas y actividades busca la predictibilidad y el control, toda vez que los cursos de acción regularmente están definidos mediante reglamentos, cartillas u otras disposiciones escritas al respecto para prácticamente cada materia en la Institución.

Por consiguiente, las decisiones que se toman sin el conocimiento de las líneas de mando correspondiente (con independencia del acierto o no) suelen ser reprimidas y cuestionadas bajo el concepto de trasgredir la cadena de mando (denominada el conducto regular).

Sin perjuicio de lo anterior, la formalización y la estandarización son especialmente beneficiosas en el área de la salud, toda vez que los procedimientos clínicos y las normativas ministeriales en relación a los derechos del paciente y a los principios de calidad asistencial, favorecen la calidad en la prestación de servicios de salud y son conducentes a obtener el reconocimiento de las Instalaciones de Salud a través de la Autorización Sanitaria por parte de la Dirección de Sanidad del Ejército.

a) Tarea Primaria de la JIS

En este contexto, la tarea primaria de la JIS es articular la red de atención primaria de salud de la Institución (los niveles de mayor complejidad resolutive como los Hospitales y la Central Odontológica están bajo el mando directo del Comando de Salud), debiendo garantizar que los comandantes subalternos (directores de Instalaciones de Salud) administren eficientemente cada Instalación.

Estas líneas de mando deben cumplir con estándares de atención, controlar que sus profesionales estén debidamente acreditados para la ejecución de las prestaciones correspondientes, disponer con el equipamiento productivo adecuado y gestionar con eficiencia el empleo de los recursos fiscales

autogenerados (inversión en infra estructura, contrataciones, equipos, etc.), promoviendo la probidad y calidad en la atención en salud.

“Nosotros estamos por sobre las Instalaciones...se debe tener conocimiento de cómo está articulada la red de instalaciones, la dinámica de atención, nuestros niveles de resolución...debemos tener esos datos” (Duck).

“Nosotros trabajamos de Arica a Punta Arenas y a veces tenemos que coordinar cosas que no involucran a nuestra jurisdicción, entonces eso se escapa de nuestra realidad...es una gran cadena” (Gordon).

Sumado a lo anterior, es importante mencionar que, en el desempeño de sus labores, los profesionales civiles del Departamento II señalan que la tarea primaria de esta Unidad es compleja, ya que existe una brecha ostensible en las competencias requeridas para el personal que se desempeña en las Unidades Dependientes de la JIS, en atención a que no cuentan con personal con conocimientos técnicos específicos en el desarrollo de variadas materias.

“Existe cierto grado de precariedad para el desarrollo de estas pegas, porque a veces son requerimientos técnicos, antecedentes estadísticos que a veces no están o que las personas no saben cómo hacer la pega, me ha pasado que responden en los plazos, pero lo que responden no es lo que se estaba pidiendo” (Fox).

Por ejemplo, el levantamiento de procesos, el diseño de la estructura organizacional, los modelos de negocio, entre otros, son actividades centralizadas por la JIS. A nivel institucional, el Ejército ha dispuesto como política el empleo racional del recurso humano, en atención a la reducción presupuestaria que se realiza anualmente, de este modo el Alto Mando del Ejército, ha resuelto ajustar las necesidades de personal de las distintas Unidades Militares a las dotaciones actuales.

2) Organización en la Mente

a) Burocratización y Rigidez

Una organización mecanicista, tiende a disminuir la capacidad del personal para resolver situaciones nuevas y cambiantes, además de la flexibilidad para actuar con un grado mayor de libertad. En esta organización, se aprecian a nivel organizacional dificultades para romper con reglas conocidas, con paradigmas y mitos aceptados, lo que entorpece la capacidad organizacional para adoptar nuevas formas de hacer las cosas.

*“La rigidez no va de la mano con el mundo de la salud, en el sentido que el desarrollo es complejo desde el punto de vista del recurso humano que lo compone...es importante ir rompiendo un poco los paradigmas internos”
(Duck).*

En el Ejército, conceptos como documento, oficio y plazos, forman parte del vocabulario de la cultura e historia de la organización. Mediante estos se canaliza formalmente el flujo de la información, disposiciones, tareas, misiones, requerimientos, necesidades e incluso protocolizan trabajos que se han realizado, entre otras cosas.

Al respecto, en la JIS, el flujo de documentación es superior en relación a Regimientos, Escuelas Matrices y Unidades Operativas, toda vez que la tarea fundamental de este tipo de Unidades Militares está directamente relacionada con la instrucción, la doctrina y la operatividad de la Fuerza Terrestre.

En este orden de ideas, la JIS es percibida por los profesionales como un organismo coordinador, cuya labor se acerca más a las funciones de un Estafeta de documentación, más que un Gestor de Red.

“Eso es la JIS, papel y papel, destrucción de árboles” (Gordon).

“Creo que hoy día, en su rol (la JIS), esta subvaluada, yo creo que, por su estructura, la Jefatura de Instalaciones de Salud, debiese asumir más un rol de gestor de la red de salud” (Duck).



Este corresponde al dibujo de análisis de Rol laboral elaborado por Gordon, Nutricionista de profesión, quien se desempeña en el cargo de Coordinador Clínico en el Departamento II de la JIS hace 2 años.

Gordon ocupa un cargo que, en relación a las competencias técnicas requeridas, está dirigido para una Enfermera, sin embargo, la reducción presupuestaria que afecta a la Institución ha truncado la contratación de dicha profesional. Asimismo, es importante mencionar que Gordon es Empleado Civil de Planta, calidad jurídica mediante la cual tiene acceso a varios beneficios, tales como incremento en el sueldo base por concepto de antigüedad, estabilidad laboral, sistema de salud para Gordon y su carga familiar a un costo significativamente inferior al valor comercial, vivienda fiscal, entre otros.

El dibujo representa el espacio de trabajo de Gordon, el cual se caracteriza por un barrido de colores en el fondo del mismo, lo que simboliza la expresión de afectos en el trabajo, donde los colores que predominan tienen tonalidades más claras, expresando el vigor, la alegría y estados emocionales positivos. Las tonalidades oscuras que aparecen en la esquina inferior derecha corresponden a los estados emocionales negativos, los cuales provienen tanto de la realidad organizacional como de las vicisitudes de la vida personal de Gordon.

En la esquina inferior derecha esta Gordon sentada en su estación de trabajo, donde se aprecia un computador, teclado, lápices, una foto de su hijo y la presencia de notas musicales, las que representan la necesidad y acción concreta de “ambientar” el espacio de trabajo con música.

Prosiguiendo con el resto de elementos que aparecen en el dibujo, de la mitad hacia arriba aparece un colectivo de figuras humanas, sin rostro, con unas cajas que representan computadores y una secuencia de notas musicales, las que simbolizan la presencia del chisme en la organización.

Las figuras humanas representan a la totalidad de los trabajadores del Comando de Salud, quienes han sido dibujados con uniformidad, como si estuviesen formados, lo que representa la percepción del orden, la formalidad y la jerarquía del Ejército, además, la ausencia de rostros sugiere la pérdida de la individualidad y el afecto.

“El ambiente es mas tipo robot, robotizado, estandarizado, formal, estricto, nosotros no nos encontramos trabajando en un ambiente muy civil, así como se llama, es militar, es un ambiente militar, y militar finalmente, denota formalidad y eso es algo que es una realidad...te tienes que contextualizar en un ambiente más frío” (Gordon).

El sol que aparece en la esquina superior derecha del dibujo, representa la devaluación y despersonalización de las figuras de autoridad en el Departamento II, toda vez que el sol devela e ilumina el camino a seguir, sin embargo, en este caso, el sol es la proyección de las frustraciones generadas por la ausencia de trabajo y la sensación de abandono por parte de las figuras de autoridad.

“Hay personas que acaparan un poco más de trabajo, pero ya no me corresponde a mi solicitar más trabajo del que ya me pueden dar, no es mi decisión, ósea puede ser mi decisión en cuanto a pedir, pedir y pedir, pero al final, si uno pide, pide y pide y se da, aquí estoy yo, acuérdense aquí podemos trabajar en conjunto, trabajo en equipo y no sucede, no sucedió no más” (Gordon).

Las cinco figuras humanas que aparecen en la zona inferior del dibujo, con un tamaño mayor en relación a las figuras de más arriba, con rostros, de las cuales se puede distinguir el sexo de cada uno, que son más grandes que el propio Gordon, son relaciones de amistad que Gordon ha desarrollado con colaboradores de la JIS y de algunos Departamentos del Comando de Salud, quienes son percibidos como personas muy cercanas, con las cuales el vínculo ha trascendido las fronteras del ámbito y el espacio laboral.

“Tienes que formar lazos, ósea, somos seres humanos que tenemos emociones yo creo, entonces es importante que si tienes lazos de amistad y es reciproco esto, te dan ganas de venir a trabajar de manera más proactiva, te pone más feliz y rindes mejor” (Gordon).

En términos generales, este dibujo representa el empobrecimiento del Rol en términos del desarrollo profesional, se aprecia que la estación de trabajo es un elemento estándar y no se diferencia de la del resto de los colaboradores, además, el tamaño de Gordon es significativamente inferior en relación al grupo de amigos del trabajo.

De este modo, el Rol se ha definido, no a partir de un sistema de tareas, funciones, actividades, etc., sino más bien a partir de la calidad del vínculo y de las relaciones interpersonales. Asimismo, se aprecia la manifestación del sufrimiento, toda vez que Gordon se ve sentado (doblegado), estático, y siguiendo el hilo conductor del propio material pictográfico, está más cerca de las tonalidades y emociones negativas.

Lo anterior, es el resultado del predominio de una modalidad rígida y burocrática de administrar la fuerza laboral, en donde la relación, los sentimientos, emociones y lazos de amistad compensan la frialdad y rigidez en la distribución de tareas que provee la organización. Sumado a lo anterior, esta dicotomía ha sido representada como una división en el dibujo, hay una escisión, están los amigos y la familia, por un lado, y está la organización, la uniformidad, la ausencia de sentimientos y la falta de trabajo.

Es singular la situación de la calidad jurídica en la cual se encuentra Gordon, ya que la organización lo provee todo, pareciera ser “suficientemente buena”, entrega trabajo, estabilidad laboral, salud, vivienda, empero, sin embargo, los impulsos creativos y las necesidades de desarrollo profesional se truncan bajo la lógica de la adaptación, la estandarización y la formalización.

b) Ausencia de Comunicación Lateral y Eficiencia

La rigidez y la burocratización de la actividad laboral influye en el desarrollo de las tareas de la organización, y en este sentido, los profesionales civiles del Departamento II consideran que la comunicación lateral al interior de esta Unidad de trabajo es bastante limitada, toda vez que la

distribución de tareas promueve el desarrollo individual de los requerimientos, lo que, además, impacta negativamente en la eficiencia del trabajo que se debe realizar.

“Me tocó un par de veces que, con un par de colegas, que estábamos haciendo la misma respuesta, por separado, cada uno estaba respondiendo lo mismo por separado...y creo que ese tipo de situaciones con departamentos tan chicos, de 6 a 7 personas, no puede ocurrir” (Duck).

En consecuencia, la falta de comunicación lateral y el trabajo individualizado atentan en contra de la eficiencia organizacional y el desarrollo fluido de las tareas y misiones, además, lo anterior se percibido como una debilidad, toda vez que no hay un empleo racional de los recursos ni un interés de la organización por potenciar el trabajo multidisciplinario al interior de esta Unidad de trabajo.

“A lo mejor, nuestra respuesta, a través de las 3 personas hubiera sido de mejor calidad, porque a lo mejor uno estaba dejando de ver cosas que el otro si veía...mis colegas, perfectamente me pueden generar una visión de algo que yo no estoy dimensionando y eso es súper valioso” (Duck).

c) **Estilo de Liderazgo**

El personal profesional civil del Depto. II considera que el líder tiene poca presencia y permite que el personal bajo su mando desarrolle sus materias y misiones con un grado de libertad considerable, limitándose a realizar reuniones de coordinación esporádicamente con la finalidad de revisar documentos con los plazos que le corresponden a cada uno, providenciar los documentos y entregar algún tipo de orientación general.

Estas orientaciones no cubren el aspecto técnico, toda vez que la especificidad de los cargos diseñados para profesionales civiles genera una brecha conceptual considerable, por lo tanto, los profesionales tienen cierto grado de libertad para desarrollar sus cargos.

“No cuestionó algunas cosas que efectivamente, que quizás requerían mayor explicación” (Duck).

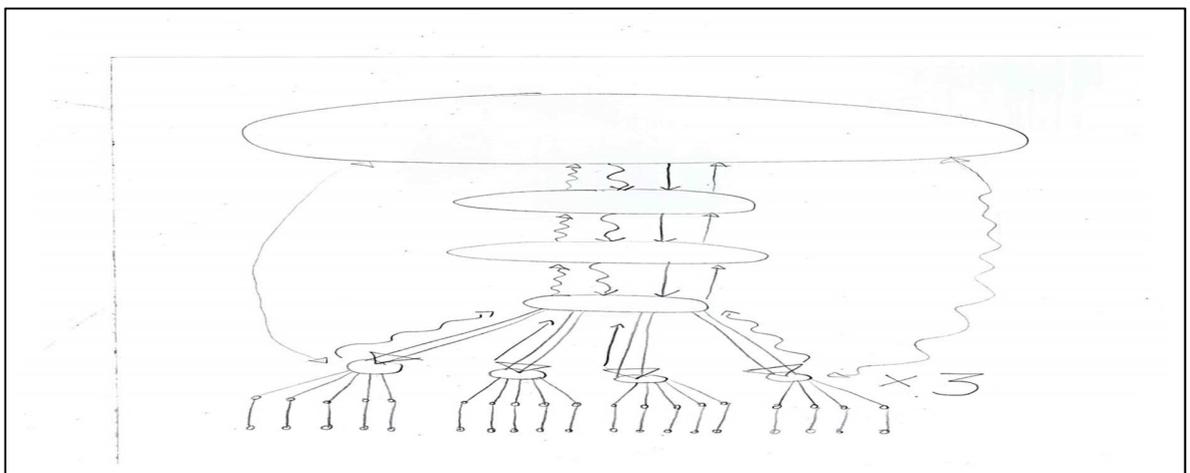
“Me dice (Jefa): pucha que es difícil entender tu pega, eso me dice, y cuando le pregunto la razón, me dice que el lenguaje técnico, yo trato de hacerlo lo más simple, con cueva le hablo de base de datos, computador, servidor, eso, si voy más a fondo queda colgada” (Alf).

En relación a este estilo de liderazgo más distante, se aprecia que las características de la carrera militar tendrían un grado de influencia e impacto significativo en el ejercicio del mando, toda vez que los Oficiales de Línea están en promedio 2 años en un mismo cargo, por lo que el aprendizaje acerca de la naturaleza de la Unidad en la cual presta servicios, las características, competencias y habilidades del personal bajo su mando se pierde.

Además, resulta relevante tener en consideración las viscitudes propias que impactan directamente al ciclo de vida laboral del personal de procedencia militar, como, por ejemplo: los intereses individuales que marcarían la carrera militar, líneas de desempeño, beneficios económicos (sobresueldos) asociados a prestar servicio en determinadas zonas del país, ascensos, etc.

“Creo que el tiempo les condiciona su cargo, están por una cantidad de tiempo y tienen cierta evaluación, y esa evaluación está condicionada un poco por las acciones que hicieron o no hicieron, siento que a la larga se ha transformado en el no hacer, en el no arriesgarse, en el no asumir desafíos...en vez de ganar, se opta por no perder” (Duck).

d) Productividad y Precarización del Rol



Este es el caso de Fox, Psicóloga de profesión, quien se desempeña como Coordinadora de Programas de Salud en el Departamento II hace aproximadamente 2 años. Fox realizó y analizó algunos aspectos simbolizados a través del dibujo de su rol laboral que se presentan en la figura precedente.

Este material pictográfico representa el canal formal de la transmisión de información y requerimientos, los cuales son canalizados a través de toda la jerarquía del Comando de Salud. Descendentemente, los requerimientos, tareas, misiones y plazos son canalizados desde el Comando de Salud, pasan a la JIS (representados en el dibujo por el Jefe de la JIS y la Jefa del Departamento II como círculos), lo que es providenciado y derivado a Fox, quien, a su vez, canaliza esta información a las Unidades Dependientes de la JIS.

El tamaño de los círculos representa el nivel jerárquico correspondiente a cada nivel en este gran eslabón orgánico, siendo llamativo que el círculo correspondiente al mando intermedio tenga un tamaño muy similar al del mando directivo, mediante lo cual se ha proyectado que el Jefe directo tiene un impacto directo en la ejecución de la tarea.

Las flechas tanto rectas como onduladas, indican el camino que realiza regularmente el flujo de documentación en la Institución, el cual finalmente, es el canal predominante para la formalización del trabajo, relegando jerárquicamente a otros canales (correo electrónico, teléfono, reuniones de trabajo, etc.).

En este contexto, el tipo de flecha representa la calidad de la información, de esta forma, las flechas rectas corresponden a información que es entregada con claridad, la cual es recepcionada en ese tenor por los distintos niveles que participan en el proceso, y las flechas onduladas corresponden a una distorsión en alguna de las dimensiones de la información transmitida.

Para el caso del requerimiento descendente, la distorsión corresponde a 1) plazos muy próximos a su fecha de cumplimiento, los cuales no se ajustan a la realidad institucional de la transmisión formal de información o 2) requerimientos difusos, dificultando el desarrollo de la tarea.

Contrario al dibujo anterior, lo característico en este caso es lo despersonalizada que se percibe la organización, donde incluso el propio sujeto se ha representado a si mismo con la figura de un círculo, a imagen y semejanza de las figuras de autoridad, quienes se diferencian en tamaño y ubicación conforme a la distribución del poder al interior de la organización.

Representarse a sí mismo como un círculo implica la propia despersonalización y sometimiento natural al conjunto de comportamientos y actitudes que el Sistema espera en una organización mecanicista, es la subjetividad y el Rol a través de la persona, precarizados, donde el sujeto ha sido reducido a una parte de un proceso, de una especie de flujograma/organigrama, de este modo los impulsos creativos y el desarrollo profesional, las expectativas de la Persona en Rol se han mimetizado en los intereses, necesidades y expectativas implícitas del Sistema.

Recapitulando, en lo que se ha denominado el **Nivel Organizacional**, es posible apreciar que el soporte organizacional y su dinámica implícita, tiene por objetivo promover los tramos de control y la predictibilidad conductual en el desempeño de las Personas en Rol. Esta forma burocrática y rígida tiene una injerencia significativa en relación a como es percibida la organización, como funciona efectivamente y acerca del colaborador en sí mismo.

De este modo, y como se ha apreciado a través del material pictográfico, la sumatoria del Rol “interpretado” más el Sistema internalizado tiene un poderoso efecto sobre la percepción que los profesionales civiles tienen acerca de sí mismos, reflejando la Persona en Rol, frustraciones, carencias y una sensación de que los impulsos creativos terminan siendo sepultados.

Asimismo, se ha mencionado la política de la organización de racionalizar el recurso humano, la cual contribuye negativamente a una interpretación más favorable del Rol, de modo que las personas en algunos casos terminan realizando labores ajenas a sus competencias, generando frustración en relación a la tarea y al propio Rol.

Finalmente, el ciclo de vida laboral de las líneas de mando condiciona significativamente el desarrollo de la actividad laboral, la eficiencia organizacional y la gestión del conocimiento, aspecto que además influye en la forma en que estos roles son desempeñados y en su relación con las funciones propias de la gestión de mando.

VI. Propuesta de Intervención

En conformidad a los resultados obtenidos, se proponen las siguientes líneas de intervención:

1. Programa de Inducción y Adecuación al Puesto

Es importante mencionar que el Ejército, a partir del año 2017, puso en marcha un sistema de inducción generalizado para todas las Unidades de la Institución, dirigido al personal de procedencia civil que ingresa a la Institución, con la finalidad de facilitar el proceso de adaptación, considerando que la cultura y costumbres del Ejército difieren de otras organizaciones que se encuentran en el mundo civil.

En este contexto, es importante hacer presente que este sistema de inducción consiste en un curso en línea que se realiza a través del Sistema de Educación a Distancia del Ejército, el cual entrega información general respecto a la Misión del Ejército, presenta la historia de la Institución, el Organigrama que conforma la totalidad de organismos de la Institución y una breve presentación de una lámina donde se exhiben algunos de los principales acrónimos que se utilizan.

Uno de los elementos que más llama la atención respecto a este curso de inducción, es que los contenidos respectivos no tienen relación alguna con la misión del Comando de Salud ni sus tareas fundamentales, además el material relacionado con la historia de la organización exhibe contenidos en donde se detallan eventos, hitos y fechas de la conformación del Ejército, lo que pareciera ser más bien material apropiado como un módulo de aprendizaje de historia militar, materia que forma parte del programa curricular de las Escuelas Matrices del Ejército, Institutos donde se forma el Personal del Cuadro Permanente y Oficiales.

En este orden de ideas, y tomando además como referencia la precariedad de insumos que provee la organización cuando integra a un civil a sus filas, se considera pertinente la incorporación de un proceso formal de inducción dirigido al personal civil, el cual debiese contemplar tanto aspectos del sistema sensible de la organización (dinámica, funcionamiento, cultura) y el sistema de tareas (estructura de la organización, misión, funciones y principales responsabilidades del cargo).

En este tenor, es importante contar con herramientas que promuevan una mejor comprensión acerca del sistema de tareas del Rol y el sistema sensible que subyace, lo que en definitiva es conducente a generar un equilibrio entre el espacio de lo dado y lo tomado.

Asimismo, y en atención a las experiencias obtenidas respecto a la incorporación de personal militar al Comando de Salud, especialmente aquellos Oficiales de Armas, quienes por su grado y antigüedad son destinados como Directores de Instalaciones de Salud de Atención Primaria, sería pertinente incorporar a este personal en algún proceso formal de inducción.

Habida consideración de lo anterior, se importante mencionar que el área de la salud presenta diferencias significativas respecto a Unidades Operativas o Regimientos (Unidades donde las características más tradicionales de la organización tienen una presencia mucho más marcada), además, la línea de desempeño o carrera que ha definido la Institución para su personal, es decir, las expectativas del Rol, son conducentes a fortalecer el entrenamiento, la instrucción y la gestión de mando de Unidades de la Fuerza Terrestre.

Un proceso de inducción profesionalizado y diseñado conforme a la realidad organizacional de esta Unidad es factible de realizar y tendría respaldo político por parte de las líneas de mando, toda vez que fortalecería el sentido de pertenencia y facilitaría el proceso de adaptación de los colaboradores, ya que la rigidez de la organización y la precariedad de herramientas que faciliten la adopción del Rol designan una posición subjetiva, que como se ha apreciado, individualizan el desarrollo de la Persona en Rol, cuyo resultado es la precarización del desarrollo profesional, la falta de integración de las tareas, la fuga de talento y en algunos casos ineficiencia en el funcionamiento de la Unidad.

2. Consultoría de Rol Organizacional

Una organización que no es capaz de pensarse a sí misma, en el mejor de los casos, es proclive a desarrollar permanentemente una forma de resolución reactiva para afrontar sus principales dificultades y tribulaciones. En este sentido, se considera pertinente la realización de una Consultoría de Rol Organizacional, para así poder proveer a las líneas de mando hacia las diversas facetas, componentes y variables que entran en juego al momento de pensar respecto al desempeño de los colaboradores, cuyo objetivo final es promover una integración entre el Rol Dado y el Tomado, tanto en el marco del sistema de tareas como en el sensible.

En este sentido, sería relevante poder realizar análisis de Rol en cargos de otros Departamentos y Asesorías de la JIS, con la finalidad de poder profundizar acerca de la realidad psíquica de la organización, ya que los hallazgos encontrados mediante la presente investigación si bien podrían tener aspectos comunes con otras Unidades (por ejemplo el predominio del discurso psicofamiliar en los colaboradores), existen aspectos de carácter individual que en términos diagnósticos podrían representar el sufrimiento de la Persona en Rol

producto de la burocratización y la rigidez del soporte organizacional, lo que enriquecería el conocimiento de la Persona en Rol y su contribución con la tarea primaria de la organización.

Consecuentemente, la JIS al no contar con un proceso formal mediante el cual se pueda discutir y trabajar acerca del Rol es proclive a funcionar con dificultades, conflictos y elementos que afectan la eficiencia organizacional, sin un enfrentamiento o al menos una comprensión. De esta manera, no se genera un aprendizaje mediante la exploración de los diversos componentes del Rol.

Sin embargo, y en atención a la experiencia personal como colaborador de esta organización, las condiciones altamente burocráticas, la verticalidad y la dinámica subyacente del Ejército en general, son claros indicadores para procesos de cambio de esta naturaleza.

En este sentido, realizar un análisis y decodificación del Rol con los colaboradores podría generar una frustración importante en las personas, creando falsas expectativas, toda vez que el diseño organizacional y la gestión de personas expuestos a lo largo de este informe, han dejado de manifiesto que el Rol Tomado, en muchos casos, es una experiencia de autoridad reducida, en la que el sujeto termina por adaptarse a las condiciones que provee la organización.

3. Mecanismos de Integración

Finalmente, a partir de los simbolismos, fantasías y aspectos más inconscientes vehiculizados a través del material pictográfico, se considera atingente llevar a cabo una propuesta de intervención conducente a favorecer mecanismos de integración de una mayor complejidad. Lo anterior, bajo ninguna circunstancia es generar un cambio estructural (mecanicista versus orgánico), más bien es fortalecer y profesionalizar los recursos que ya tiene la organización, para así lograr un mayor equilibrio e integración de sus recursos humanos, potenciando la integración entre los Roles y las áreas.

El mecanismo de integración utilizado por exclusividad es la denominada jerarquía de autoridad, la que simplemente esclarece las líneas de mando y diferencia a los colaboradores en términos de la cantidad de autoridad (definida básicamente por la calidad jurídica y la antigüedad respectiva) que poseen, sin embargo, se considera pertinente que la organización cuente comités e instancias de enlace para enfrentar con eficiencia la complejidad de la tarea primaria, promoviendo la coordinación interna entre los colaboradores e incluso fortaleciendo aspectos de carácter estratégico.

El sistema de salud del Ejército, se encuentra encuadrado en el mundo de la salud pública, su personal es constantemente certificado, las instalaciones son auditadas por la Autoridad Sanitaria Institucional (Organismo homólogo de las normativas del Ministerio de Salud) y actualmente se encuentra en proceso de implementación del modelo de salud familiar, que en definitiva es una inversión que promueve la salud preventiva y la articulación de equipos multidisciplinarios de trabajo.

Pese a lo anterior, una propuesta de intervención en esta línea podría ser altamente resistida por la cultura y el diseño organizacional respectivo, el cual de alguna forma es una operacionalización derivada de la dinámica interna de la organización, de su historia, su jerga, sus valores y procesos de socialización. En este sentido, el sistema de toma de decisiones es un reflejo de la cultura, y ésta finalmente condiciona significativamente el Rol y la tarea de la administración.

VII. Conclusiones

En conformidad a las dimensiones desarrolladas por cada uno de los principales ejes respectivos de análisis precedentemente expuestos, y en atención a los objetivos de investigación propuestos como acciones conducentes a entregar algún esclarecimiento acerca de la pregunta de investigación, los resultados obtenidos han permitido dar respuesta a la pregunta de investigación planteada inicialmente.

En este sentido, se ha podido realizar una descripción en detalle y con matices acerca de la naturaleza y características del Rol Organizacional del personal de procedencia civil del área de salud del Ejército. Sin embargo, los resultados presentan ciertas limitaciones en relación al Rol Organizacional del personal militar, toda vez que la muestra no cuenta con personal militar.

Pareciera que el Rol Organizacional, para este tipo de calidad jurídica, estaría fuertemente marcado por el proceso formativo y doctrinario de la cultura, costumbres y expectativas conductuales del Ejército, las cuales forman parte de su historia, tradiciones e impactan y definen una forma particular y aparentemente estandarizada de encontrar y de identificarse con el Rol. Consecuente con lo anterior, es posible establecer que en este tipo de organizaciones mecanicistas, altamente verticales, con historia, jerga, códigos y ritos, para el personal de procedencia militar, la cultura de la organización sería un determinante importante en relación como ven sus tareas y como interpretan el Rol (Jones, 2013).

Asimismo, la metodología utilizada para la recolección de información resalta al sujeto como una nutritiva fuente de conocimiento en relación al funcionamiento “real” de la organización, a través de la vivencia subjetiva, elementos inconscientes, proyecciones, fantasías y ansiedades en relación al sistema de tareas, lo que finalmente es congruente con la concepción dinámica y emergente del Rol definida por la literatura. De este modo, es posible pensar en el Rol como un proceso dinámico e interpelado por influencias recíprocas entre el sujeto y el sistema (relaciones verticales, horizontales y la organización en su totalidad), las cuales trascienden las fronteras de los elementos más formales de la misma (documentación, políticas, normativas, etc.).

El Rol, en este sentido, pareciera representar un puente que conecta al sujeto (lo que incluye sus expectativas, motivaciones, historia laboral, fantasías, competencias, etc.) con el Sistema, el que estará representado por los elementos explícitos (documentos, misión, descripciones de cargo, formalidades, etc.) e implícitos de la organización (expectativas conductuales, cultura, patrones vinculares, actitudes esperadas).

Consecuentemente, la persona hace y adopta su Rol en esta relación dialéctica con el Sistema, examinando las condiciones de ésta, sus objetivos, sus recursos, limitaciones, fronteras, además de los sentimientos y actitudes del resto de las personas involucradas que imponen roles sociológicos sobre el sujeto, explícita e implícitamente.

Los resultados muestran una descripción detallada de como el sujeto asimila su Rol al interior de la organización, que, en el caso del personal de procedencia civil, cuenta con insumos limitados y precarios en relación a las expectativas y herramientas que provee la JIS (básicamente descriptores, y en algunos casos, algunos lineamientos muy generales respecto a la naturaleza del trabajo requerido por la Unidad) para el desarrollo de la tarea primaria.

En este tenor, se aprecian congruencias con lo planteado por Acuña & Sanfuentes (2016), toda vez que el Rol no es definido taxativamente por el Sistema ni por el conjunto de personas involucradas que imponen roles sociológicos, es la Persona en Rol quien hace esto, gestionando su propio proceso de aprendizaje, con la finalidad de contribuir al desarrollo de la tarea primaria de la organización mediante comportamientos con propósito.

En este contexto, el personal de procedencia civil que ingresa a este tipo de organización, generalmente sin un conocimiento previo respecto a la cultura, costumbres, normativas, entre otras características propias del Ejército que son ampliamente conocidas en su interior, experimenta un choque cultural en primera instancia, y luego se genera un proceso de aprendizaje marcado por la necesidad de formar parte del Sistema, como miembro de la organización, aspecto que va más allá de las fronteras del sistema de tareas.

En esta instancia de socialización, comienza un camino cuyo objeto es aprender las costumbres de la organización, los grados del personal de procedencia militar, la jerga, el lenguaje y los códigos propios de la organización, que en definitiva es generar un Rol con ciertas fronteras respecto al personal de procedencia militar.

El Rol de los profesionales que se desempeñan en el área de salud del ejército, se caracteriza por su naturaleza solitaria, constructiva, dinámica y crítica respecto al Rol esperado por parte de las líneas de mando intermedias, en quienes se depositan necesidades de dependencia y expectativas en relación al desarrollo e identidad del propio Rol.

Este camino sinuoso, desconocido y no facilitado por las figuras de autoridad es originado por la fantasía de que el Rol de esta figura responde a la función de disminuir la ansiedad generada por la sensación de estar en

“falta”, de integrar a las personas, de motivar, de conducir, e incluso de dar trabajo. Esto, si bien promueve el desarrollo efectivo de la tarea primaria, gatilla en el mundo interior de los colaboradores, fantasías subyacentes cuya finalidad es la defensa y economía psíquica de lidiar con las ansiedades basadas en la tarea y en el guion no escrito de la definición acerca de la identidad del propio Rol.

De esta manera, las figuras de autoridad, se encuentran completamente devaluadas, toda vez que no estarían cumpliendo con las expectativas de los profesionales de esta Unidad, quienes a su vez proyectan sus frustraciones, en atención a que las figuras de autoridad, no han respondido, tanto al ingreso como en la actualidad, a sus necesidades de dependencia en relación a la naturaleza e identidad del Rol.

En este sentido, los resultados que ha puesto a luz la presente investigación son una buena ilustración de lo que Mendel (1993) ha denominado como el discurso psicofamiliar, en atención a que una organización, caracterizada por la formalización, la estandarización y el control social, estaría replicando la verticalidad en la distribución de la toma de decisiones y del poder que se han naturalizado a lo largo del ciclo vital del sujeto. Lo que se reedita es la posición subjetiva que regula las actitudes y los comportamientos con propósito en el proceso constructivo del Rol.

Sumado a lo anterior, es singularmente llamativo que en el Ejército forme parte del vocabulario cotidiano el concepto de valores militares y de la llamada “familia militar”⁷. Los valores militares se encuentran definidos y detallados ampliamente mediante cartillas, reglamentos y manuales que prescriben y proscriben comportamientos determinados. Éstos son propios para el personal de planta, sin embargo, esta organización prescrita del comportamiento se extiende al personal civil y se pone énfasis en el concepto de familia militar.

De este modo, se introyecta en la organización un patrón vincular que va a estar al servicio de promover conductas de dependencia y sometimiento, infantilizando al sujeto, quien desplegará actitudes y comportamientos desde dicha posición subjetiva. Esta característica se aprecia en varias situaciones cotidianas y frecuentes que ocurren al interior de la organización. Desde el punto de vista del sistema de tareas, un ejemplo ilustrativo al respecto, es que los colaboradores, en todas sus categorías, estén constantemente solicitando orientación a los superiores directos.

Lo internalizado por el sujeto, es un conjunto de experiencias que finalmente estructuran el espacio psíquico y desarrolla una percepción interna acerca de la organización, de sus miembros, su estructura y sus fronteras. Este

⁷ En la historia de la Institución han predominado las relaciones de parentesco en sus integrantes (hijos de militares que ingresan a las Escuelas Matrices, civiles que tienen algún grado de parentesco con algún militar activo o en retiro) son bastante frecuentes.

objeto interno da forma, sentido, llena el espacio psíquico del sujeto e influencia el comportamiento con propósito (Sievers & Beumer, 2016).

En este escenario, parece relevante considerar que la dimensión racional sobre la cual la organización busca hacer sentido, mediante procesos y funciones, es interpelada por la difusa esfera de la subjetividad, que en términos de los intereses del negocio sería el componente irracional. Esto es reconocido hasta cierto punto por la organización, ya que los componentes inconscientes del Rol, las necesidades de dependencia, proyecciones, e identificaciones, desafían esta lógica.

Miller (2011) ha caracterizado esto como la naturaleza destructiva de los impulsos creativos que son relegados al ostracismo por las esferas de poder al interior de la organización, delimitando fronteras y verticalidad en la distribución de la creatividad, aspecto que debiese tener un nivel de administración eficiente, considerando la naturaleza dinámica y evolutiva de los procesos clínicos asistenciales.

En un escenario ideal, cuando un Rol es “alcanzado”, podríamos decir que la persona es vista como autónoma, en control del área o materias que desarrolla y contribuye efectivamente al desarrollo de la tarea primaria y subjetivamente se experimentarían sentimientos positivos en relación al Rol Organizacional, sin embargo, los resultados también muestran la posibilidad real y efectiva que el potencial de los profesionales civiles, podría terminar siendo precarizado.

Esto, en atención a que la cultura, historia y funcionamiento de la organización, designan una posición subjetiva que conduce, espera y controla que los colaboradores se encuentren alineados y estandarizados a realizar tareas rutinarias y a cumplir con determinados parámetros de interés, los cuales serán evaluados positivamente mediante el sistema de gestión del desempeño, retroalimentando y validando estas conductas de sometimiento.

Es posible pensar que la precarización del Rol, no solo relega al ostracismo la creatividad y el sentido de agencia, si no que despersonaliza a la Persona en Rol y establecería una relación instrumental con la actividad laboral, que es también una forma inevitable de dependencia por la compensación económica correspondiente al trabajo realizado.

Consecuente con lo anterior, y como otra expresión de precarización del Rol, los resultados han mostrado que el Rol puede ser asumido y definido en términos de la calidad de los vínculos y las relaciones interpersonales al interior de la organización, las relaciones de amistad, en detrimento de una definición a partir del sistema de tareas diseñado por la organización prescrita del trabajo.

En ese sentido, resulta llamativo que las relaciones horizontales puedan llegar a ser y a operar como una necesidad importante para la Persona en Rol, como una red de apoyo, donde la relación va más allá de la formación y el contexto, pudiendo incluso compensar la sensación de falta, producto de la burocratización y la asignación de tareas rígida. En este orden de ideas, la desalineación entre lo tomado y lo dado, entre el Sistema y la Persona genera numerosas consecuencias, entre las cuales, destaca la cantidad y duración de las licencias médicas con motivo de alguna afección psiquiátrica en el Ejército.

Asimismo, el material pictográfico muestra que, el Rol que el colaborador interpreta y el grado de autorización que tenga, tiene un efecto poderoso sobre la percepción acerca de sí mismo (Krantz & Maltz, 2016), donde incluso se ha podido apreciar el sufrimiento y la devaluación tanto personal (se recuerda la colaboradora físicamente inferior a sus pares) como profesional (la ampolleta apagada). En este sentido, la organización en la mente, el objeto internalizado se vuelve parcial y fragmentado, lo que gatilla una experiencia subjetiva y percepción frustrante para el sujeto (Sievers & Beumer, 2016).

Todo lo anterior, pone en cuestión a lo menos, las concepciones y características de la noción tradicional del Rol (Acuña & Sanfuentes, 2016), toda vez que en esta parecería estar muy marcada la diferencia arbitraria entre la Persona y el Rol, es decir, la Persona, sus emociones, fantasías, patrones vinculares y Rol Biográfico como aspectos ajenos al Sistema y la “realidad” de la vida organizacional. Consecuentemente, la productividad de un Rol estará relacionada con el nivel de comprensión acerca del sistema de tareas, en el espacio de lo tomado y lo dado, y la capacidad del Sistema para comprender y expresar su sistema sensible (Krantz & Maltz, 2016).

Finalmente, la Consultoría de Rol, y en ese sentido cualquier esfuerzo conducente a generar espacios de comprensión y discusión acerca del Rol, contribuiría significativamente al proceso de aprendizaje de la organización y sus miembros, a conectar a las personas con su Rol, entre ellas y con la organización. Sin embargo, cualquier proceso de cambio estará sujeto a la propia capacidad de la organización para pensarse a sí misma, y en general, para esta organización, todas las desalineaciones y sus consecuencias son el resultado de resistencias individuales, incompetencia o problemas de actitud, cuando en realidad la fuente de la disfuncionalidad es sistémica, en lugar de personal (Krantz & Maltz, 2016).

VIII. Referencias:

Acuña, E. & Sanfuentes, M. (2016). *Coaching: Análisis del Rol Organizacional* (Primera Edición). Santiago, Chile: Editorial Universitaria, S.A.

Acuña, E. & Sanfuentes, M. (2013). *Métodos Socioanalíticos para la gestión y el cambio en organizaciones* (Primera Edición). Santiago, Chile: Editorial Universitaria, S.A.

Arnold, M., Rodríguez, D. (1992). *Las organizaciones: observaciones teóricas y sus proyecciones en la investigación sociocultural*. En *Revista Chilena de Antropología* N° 11, 1992, Págs. 87 – 94. Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Charmaz, K. (1990). “Discovering” chronic illness: using grounded theory. En *Social Science and Medicine*, Vol. N° 30, Págs. 1161-1172

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (Quinta Edición). Bogotá: Mc Graw-Hill.

Corbin, J. & Strauss, A. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia.

Dejours, C. (2017). *La sublimación entre el sufrimiento y el placer en el trabajo*, en Foladori, H. y Guerrero, P. *Malestar en el trabajo: Desarrollo e intervención* (Primera Edición). Santiago de Chile: Lom Ed.

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M. & Varela, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. En *Investigación en Educación Médica*, Vol. 2, N° 7, págs. 162-167. Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México.

Foladori, H. (2013). *Dispositivos de Intervención Institucional*, en Acuña, E. & Sanfuentes, M. *Métodos Socioanalíticos para la gestión y el cambio en organizaciones* (Primera Edición). Santiago, Chile: Editorial Universitaria, S.A

Gastral de Castro, F. (2017). *Fenomenología y sociología clínica: Contribución acerca del sentido del trabajo en nuestros días*, en Foladori, H. y Guerrero, P. *Malestar en el trabajo: Desarrollo e intervención* (Primera Edición). Santiago de Chile: Lom Ed.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación (Cuarta Edición). México: Mc Graw-Hill.

Hutton, J., Bazalgette, J. & Reed, B. (1997). Organization in the mind: a tool for leadership and management of institutions. En J.E. Neumann, K. Kellner, & A. Dawson Shepherd (Eds.), Developing Organizational Consultancy (Págs. 113 – 126). London: Routledge.

Jones, G. (2013). Teoría Organizacional: diseño y cambio en las organizaciones (Séptima Edición). Pearson Educación de México, S.A.

Krantz, J. & Maltz, M. (2016). Un marco para la consultoría del rol organizacional, en Acuña, E. & Sanfuentes, M. Coaching: Análisis del Rol Organizacional (Primera Edición). Santiago, Chile: Editorial Universitaria, S.A.

Mendel, G. (1993) La sociedad no es una familia: del psicoanálisis al sociopsicoanálisis (Primera Edición). Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina.

Miller, E. (2011). Liderazgo, Creatividad y Cambio en Organizaciones (Segunda Edición). Santiago, Chile: Ediciones Copygraph.

Reed, B. & Bazalgette, J. (2016). Análisis de roles organizacionales en el Instituto Grubb de Estudios Conductuales: orígenes y desarrollo, en Acuña, E. & Sanfuentes, M. (2016). Coaching: Análisis del Rol Organizacional (Primera Edición). Santiago, Chile: Editorial Universitaria, S.A.

Rodríguez, D. (1995). Diagnóstico Organizacional. Ed. Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.

Sievers, B. & Beumer, U. (2016). Análisis y consultoría del rol organizacional: la organización como objeto interno, en Acuña, E. & Sanfuentes, M. Coaching: Análisis del Rol Organizacional (Primera Edición). Santiago, Chile: Editorial Universitaria, S.A.

IX. Anexos:

Consentimiento Informado de participación en el proyecto “Análisis de Rol en la Jefatura de Instalaciones de Salud”

Yo,....., he sido invitado (a) a participar en la investigación **“Análisis de Rol en la Jefatura de Instalaciones de Salud”**. Este es un proyecto de investigación científica cuya finalidad es describir y analizar el Rol del personal de procedencia civil y militar de la Jefatura de Instalaciones de Salud, más allá de la documentación formal que provee la organización para tales efectos (Descriptores y Perfiles de Cargo). Esta investigación corresponde a una actividad formativa para optar al grado de **Magíster en “Gestión de Personas y Dinámica Organizacional”**, programa académico impartido por la Escuela de Negocios de la Universidad de Chile, casa de estudios que aprueba la presente investigación.

Mi participación en este estudio es absolutamente libre y voluntaria. No implica ningún compromiso posterior.

Mi participación en este estudio contempla la realización de un dibujo y una sesión (de una duración de entre 01 a 01 hora y media) en la cual relataré y responderé preguntas al investigador del proyecto. Esta sesión será grabada y transcrita en su totalidad.

Entiendo que la información que entregue en mis relatos será absolutamente confidencial y solo conocida integralmente por el investigador a cargo de este estudio.

Estoy informado (a) que tanto el dibujo como mi relato (entrevista) o viñetas del mismo, podrán ser utilizados y publicados, ya sea en informes de investigación, publicaciones o comunicaciones científicas, resguardando en todo momento mi anonimato. Dicho resguardo se garantizará mediante la modificación de mi nombre, de los nombres de lugares, de personas y de toda otra información que contenga mi relato.

Estoy en mi derecho, durante todo el proceso de recolección de información, a suspender mi participación si así lo estimo conveniente, sin que esta decisión tenga ningún efecto.

Finalmente, he leído este documento de consentimiento informado y acepto participar en este proyecto.

En Santiago,..... de Octubre de 2018

Firma Participante

Firma Investigador

Cualquier pregunta o inquietud, comunicarse con Matías Sanfuentes Astaburuaga, Académico responsable del proyecto, al email: msanfuentes@unegocios.cl, Departamento de Administración de Empresas, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Diagonal Paraguay 257, Santiago.