



Sentido del trabajo en el Servicio Local Educativo de Barrancas

Un análisis de la situación del sentido del trabajo en los trabajadores del Servicio Local Educativo de Barrancas durante su primer año de funcionamiento.

Proyecto de título para optar al grado de

Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional

Nelson Díaz Vega

Profesor Guía: Matías Sanfuentes

Este trabajo ha sido apoyado por COES Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social (ANID/FONDAP/15130009).

Santiago,

Noviembre 2020.

Contenido

| | |
|---|----|
| Resumen Ejecutivo | 3 |
| Introducción | 4 |
| Marco Teórico..... | 9 |
| 1. Trabajo | 9 |
| 2. Compromiso Organizacional..... | 10 |
| 3. Valores | 12 |
| 4. Vocación..... | 14 |
| 5. Autotrascendencia y autorrealización..... | 14 |
| 6. Motivación | 16 |
| 7. Engagement..... | 17 |
| 8. Conflictos Funcionales | 18 |
| Metodología | 20 |
| Resultados..... | 22 |
| Fenómenos en el SLEB | 22 |
| Riesgos en el SLEB | 24 |
| Análisis y Profundización del proceso investigado | 26 |
| Autotrascendencia en el Servicio Local de Barrancas | 26 |
| Conflictos en el Servicio Local de Barrancas | 29 |
| Sufrimiento en el SLEB..... | 30 |
| Contradicciones en el SLEB..... | 31 |
| Gestión de Riesgos | 34 |
| Síntesis y Contraste de Hallazgos | 37 |
| Sugerencia de Intervención..... | 39 |
| Mapa de Proceso de Plan de Intervención | 45 |
| Conclusiones..... | 46 |
| Bibliografía | 49 |
| Anexos | 52 |
| Anexo A – Matriz de Riesgos..... | 52 |
| [1] Objetivo Estratégico 1: | 52 |
| [2] Objetivo Estratégico 2: | 53 |
| [3] Objetivo Estratégico 3: | 54 |
| [4] Objetivo Estratégico 4: | 55 |
| [5] Objetivo Estratégico 5: | 56 |
| Anexo B – Organigrama SLEB | 57 |
| Anexo C – Pauta de Entrevista semi estructurada | 58 |

Resumen Ejecutivo

La educación en Chile ha sufrido cambios y transformaciones a lo largo de la historia, siendo un punto de inflexión la privatización de ésta. Diversos actores han impulsado la idea de recuperar la educación pública con énfasis en la calidad. Dado esto, la entrada en vigencia de la ley 21.040, correspondiente a la reforma educacional, ha permitido traspasar la administración de los colegios municipales a una entidad que reporta directamente al Estado. Lo anterior trajo consigo la creación del Servicio Local de Barrancas, uno de los primeros Servicios Locales en funcionamiento que se hacen responsables por la administración de los colegios municipales, siendo la primera experiencia en la Región Metropolitana en la instauración definitiva de estas organizaciones.

La instauración de este Servicio Local ha denotado falencias en su funcionamiento interno, afectando las relaciones interpersonales en la organización, cuyos trabajadores entienden el espíritu de este proyecto y los impulsa a trabajar bajo una consigna potente que rompe los paradigmas de la educación pública en Chile.

La presente investigación busca dar solución a la siguiente pregunta: ¿De qué forma el sentido del trabajo influye en los trabajadores del Servicio Local Educativo de Barrancas? Para responder lo anterior, se dará curso a un análisis, que dará luces sobre las formas en que se traduce el sentido del trabajo en los trabajadores del Servicio Local de Barrancas, categorizando sus elementos principales y cómo influyen los conflictos organizacionales en la consecución del sentido del trabajo.

En cuanto a la metodología utilizada, ésta es de carácter cualitativa, para lo cual se recopilieron datos, provenientes de la realización de 12 entrevistas semi-estructuradas a autoridades y funcionarios del Servicio Local de diferentes áreas, y se realizó un análisis documental en torno a la planificación estratégica de la organización por medio de una matriz de riesgos según los objetivos organizacionales propuestos.

Los factores incidentes en el sentido del trabajo de los trabajadores del Servicio Local de Barrancas, junto con aquellos aspectos de sufrimiento y contradicciones vivenciados en la organización, realzan la necesidad de generar propuestas con énfasis en el aprendizaje colaborativo y de participación directa de los trabajadores en torno a los objetivos de la organización.

De esta forma, dentro de los aprendizajes obtenidos, se evidencia la importancia de conocer a los trabajadores de la organización, y cómo éstos perciben la visión y valores organizacionales, en el que se plantea la necesidad de generar dinámicas grupales con los miembros de la organización y sus stakeholders para implementar planes de acción en concordancia a la gestión de conflictos.

Introducción

Las privatizaciones son un tema central de debate en Chile y América Latina. En Chile, desde el gobierno militar, comenzó un proceso de privatización bajo la consigna de que todo es privatizable. Con este afán en Chile se reformó la educación, desligándola del gobierno central y entregándosela a las municipalidades, lo que ocasionó un debilitamiento en la educación que se ha visto reflejado en las severas falencias financieras, así como menciona Bellei (2018), respecto a que la educación pública se vio debilitada hasta niveles desconocidos. Por otra parte, Vergara (2005), confirma esta tendencia, ya que piensa que los neoliberales están a favor de la completa privatización de los servicios públicos, de salud y de educación. El argumento principal, es que las funciones empresariales, deben ser del mercado y no del estado, agregándole a esto que las instituciones públicas son deficitarias y fuentes de corrupción.

Como se mencionó anteriormente, el deterioro progresivo de la calidad de la educación pública se debe al diseño institucional principalmente, dejar la responsabilidad de la educación al municipio, implica entregar ésta a una única autoridad, despersonalizando completamente el sistema y generando indirectamente un abandono. Este aparente “abandono” de la educación pública tiene una explicación, y es que, siguiendo la doctrina del neoliberalismo económico, se aprecia que la educación escolar chilena fue reestructurada en 1980 para funcionar como un mercado, favoreciendo la provisión privada de educación e intentando que las instituciones públicas –de subsistir– se condujeran como privadas”. (Bellei, 2018).

Uno de los motivos, por los cuales se ha podido detectar el colapso de sistema, ha sido el aumento de las matrículas en el sistema subvencionado y el crecimiento del sistema de educación privado, donde el sistema público solo ha atendido el crecimiento de la población chilena de los estratos sociales más bajos y la creciente inmigración, que socialmente tiene el acceso a la educación pública únicamente. Estos hechos han llevado a un aumento en las matrículas desde los años 90, manteniéndose estables durante la última década, donde casi la totalidad de niños y niñas logra acceder a la educación primaria pública (Toro & Bravo, 2010). Si bien los números avalan el sistema, los problemas de base no logran solucionarse.

En consecuencia, dado el colapso de la educación, surge la idea de reestructurar el diseño de la educación en forma urgente. El Estado, parte manifestando y concientizando la preocupación por este colapso, promulgando la ley 21.040, en noviembre de 2017. Esta Ley, manda la transferencia de la administración de los establecimientos educacionales públicos desde las municipalidades al Estado,

creándose así un nuevo Sistema Nacional de Educación Pública, intentando entregarle a la educación todo lo que se le arrebató en 1981, cuando el proceso realmente fue a la inversa.

Enmarcados en la nueva ley de educación (ley 21.040), se crea un nuevo Sistema Nacional de Educación Pública. Este nuevo sistema consiste en la creación de 70 servicios locales, que se caracterizan por tener foco en la calidad y la sana convivencia escolar. De esta forma, abordar una temática compleja, bajo la operativización de una organización nueva dependiente del Estado, ha sido el eje trascendental en los problemas adversos de estas organizaciones emergentes. La tarea primaria de los Servicios Locales de Educación Pública es administrar los establecimientos educacionales, y esta transición se ha proyectado hasta el año 2025, siendo una de las más grandes reformas de esta área en Chile, donde se irá desarrollando lentamente un trabajo de transición e implantación del nuevo diseño. Esta reforma, si bien viene a cambiar el sistema instaurado desde hace algún tiempo, también viene a mejorar la calidad de la educación pública y asegurar el aprendizaje y desarrollo integral de los estudiantes, como menciona Bellei (2018).

A raíz de todo lo expuesto anteriormente, surge la idea de contribuir en el proceso del cambio identificando dinámicas determinantes en el manejo de estas organizaciones emergentes. El aporte que esta investigación considera es poner el foco en el Servicio Local Educativo de Barrancas (SLEB). Esta organización ha sido pionera en funcionamiento como organización emergente, según el decreto de la nueva ley. Este Servicio Local fusiona de manera territorial a las comunas de: Cerro Navia, Lo Prado y Pudahuel. Al ser uno de los primeros equipos en funcionamiento, el proceso de adaptación ha traído consecuencias diferentes de las esperadas para los actores involucrados, tanto a nivel interno como externo. Del mismo modo, este trabajo subyace a raíz de un trabajo de investigación realizado por un grupo de investigadores para el Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social (COES), el cual lleva por título *“Una inédita reforma a la Educación Pública en Chile: Aprendizajes y desafíos en sus primeros años de implementación”*.

El foco primario de los Servicios Locales de Educación es el mejoramiento de la calidad de la educación. Para ello, es indispensable observar los comportamientos de los individuos en pos de la producción y el mejoramiento del funcionamiento. El SLEB busca dar cumplimiento a los requerimientos ya expuestos, en función de la **Misión** de “Mejorar la calidad y equidad de la educación pública del territorio de Barrancas, que posibilite el máximo desarrollo de las potencialidades de todos nuestros niños, jóvenes y adultos, centrándose en aprendizajes para el siglo XXI”. Y con la **Visión** de “Ser al año 2024, un referente del Sistema Educativo, mediante el desarrollo de proyectos innovadores, inclusivos, laicos y de formación ciudadana, y en un contexto de sana

convivencia escolar, que posibiliten experiencias de aprendizaje significativas, diversas y pertinentes al territorio de Barrancas y que aseguren la trayectoria educativa de sus estudiantes”.

El Servicio Local de Barrancas está conformado principalmente por 5 grandes áreas: Subdirección de Planificación y Control de Gestión, Subdirección de Administración y Finanzas, Subdirección de Apoyo Técnico-Pedagógico, Departamento de Participación y Vinculación Territorial, y Departamento de Jurídica. Sin embargo, el trabajo colaborativo se fundamenta en la conformación de la planificación estratégica que apunta a los objetivos de la organización.

El trabajo colaborativo entre las distintas Subdirecciones y/o Departamentos que conforman el SLEB, ha permitido conformar la planificación estratégica para dar cumplimiento a los Objetivos Estratégicos, y que conforman una guía base para dar respuesta a la misión y visión que se ha planteado la organización:

- 1) Asegurar la provisión de un servicio educativo de calidad y desarrollado en un contexto de sana convivencia escolar, que posibilite el máximo desarrollo de las potencialidades de nuestros niños, jóvenes y adultos, centrándose en aprendizajes para el siglo XXI.
- 2) Desarrollar y fortalecer las capacidades pedagógicas e institucionales en los equipos y comunidades educativas de nuestras escuelas, jardines y liceos. (De acuerdo con las dimensiones del modelo de gestión de la calidad).
- 3) Instalar una Institucionalidad Pública, moderna, especializada, eficiente y con identidad territorial.
- 4) Desarrollar las redes y formas institucionales de participación e inserción territorial.
- 5) Asegurar la sostenibilidad y equilibrio financiero del Sistema de Educación Pública en el territorio de Barrancas, haciendo viable la entrega de la propuesta de valor público SLEPB.

La organización ha interpuesto un foco muy fuerte en sus objetivos y esto ha sido de vital importancia para los trabajadores del SLEB, puesto que buscan generar un impacto significativo en la educación, y ven dentro de este nuevo proyecto una oportunidad para lograrlo.

El Servicio Local de Barrancas es una organización nueva, que no solo centraliza la administración de los establecimientos educacionales al Estado, sino que también se encarga de la administración agrupando 3 comunas vecinas y con trabajadores provenientes tanto del sector público como privado.

Esto ha impactado en la operación del trabajo, provocando un choque de culturas. A pesar de ser una organización relativamente nueva, que se instauró el año 2018, ha arrastrado las falencias de las corporaciones municipales desde su día de nacimiento, lo cual ha provocado un funcionamiento caótico y poco claro, hecho que ha impactado directamente en los trabajadores de la organización.

La experiencia misma del llevar a la práctica este trabajo, para dar cumplimiento a los objetivos de este proyecto de ley y, por consecuencia, el cumplimiento de los objetivos organizacionales del SLEB, ha interpuesto un problema que vivencian los trabajadores en el día a día trabajando en la organización, debido a que, el qué hacer, las condiciones laborales, los grupos de trabajo, entre otras, han sufrido un cambio en la operación misma del trabajo, conllevado, en gran medida, por la diversidad de subculturas insertas en la organización, pero fundamentado bajo un nuevo modelo de administración que en la práctica no presta mayor soporte a los cambios estructurales propuestos.

La desorganización junto con un escaso manejo de recursos en la organización para desempeñar sus funciones, son aristas que se añaden a una conjunción de elementos que impulsan el malestar en los trabajadores, quienes, a pesar de aquello, hallan dentro del SLEB un sentido de permanencia en sus trabajos.

En consecuencia, de lo abordado anteriormente, surge la siguiente interrogante de investigación: **¿De qué forma el sentido del trabajo influye en los trabajadores del Servicio Local Educativo de Barrancas?** Por consiguiente, el estudio planea analizar los datos propuestos por los actores del SLEB, para develar información enmarcada en marcos conceptuales que permitan una reflexión más amplia en cuanto a las necesidades reales de los trabajadores y su vinculación con el trabajo.

Objetivo general del proyecto

- Analizar la situación del sentido del trabajo en los trabajadores del Servicio Local Educativo de Barrancas durante su primer año de funcionamiento.

Objetivos Específicos

- Analizar factores que determinan el sentido que los trabajadores del SLEB dan a su trabajo.
- Identificar fenómenos de sufrimiento y contradicción que posibilitan -o imposibilitan- un impulso al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y al sentido del trabajo de los trabajadores del SLEB.
- Definir los factores de riesgo que están presentes o pudieran presentarse, y que moldearían un nuevo estatus de funcionalidad para la organización y/o sentido del trabajo.

La presente investigación se enmarca bajo el proyecto realizado por el Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social (COES), centro patrocinado por la Universidad de Chile. La multiplicidad de conceptos, y el origen e impacto social de la organización, hacen de esta investigación una gran oportunidad de aprendizajes, tanto para mí como para los actores involucrados en este estudio, donde resulta posible abrir nuevas miradas, poco exploradas, respecto a la problemática del SLEB.

Finalmente, abrir este espacio de aprendizaje, permite brindar mayores herramientas a los trabajadores del Servicio Local para enfrentar esta problemática y tomar medidas de acción para entender la importancia del sentido del trabajo e identificar ciertas dinámicas que pudiesen ser importantes a la hora de evaluar el progreso de sus aspiraciones en concordancia con los objetivos organizacionales.

Mi rol como investigador se asume bajo las condiciones éticas de confidencialidad de la información aportada por los integrantes de la organización y del grupo investigador del Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social que abrieron el estudio de la organización en cuestión. Mi rol, también se basa en el seguimiento de las pautas acordadas en conjunto con el grupo de investigación, siendo pertinente y objetivo a la hora de asumir el rol, guiado por el afán de generar una situación de comodidad, confianza y sinceridad con el entrevistado.

La estructura de este trabajo se compone de la recopilación de antecedentes de la historia de la educación en Chile, marco teórico, metodología del estudio, junto con los respectivos resultados y análisis. Finalmente, se expondrá una sugerencia de intervención y conclusiones, con el fin de profundizar en estudios relativos a la importancia del sentido del trabajo en futuros servicios locales o en proyectos que pueden abordarse desde esta investigación.

Marco Teórico

Es importante contextualizar y conceptualizar los aspectos tratados en la investigación, que acotan el espacio de trabajo. Debido a que las percepciones y puntos de vistas de los observadores difieren, es importante estandarizar los conceptos.

1. Trabajo

El trabajo es uno de los principales articuladores de la vida de las sociedades y de los individuos, no sólo es fundamental para tener una vida sólida con respecto a lo monetario, sino también de su esfera social, las relaciones interpersonales que nacen de ahí marcan la vida de los individuos y hacen que éstos se mantengan activos (López y Ochoa, 2015). El fundamento principal es la actividad socioeconómica que establece un patrón competitivo de una economía y, por lo tanto, de sus perspectivas de futuro, sin embargo, para la sociedad es muy importante ver a las personas útiles y productivas teniendo un enfoque bidimensional (social y económico). Existe una relación estrecha entre estar empleado y sentirse útil para la sociedad, siendo productivo, lo social le da un sentido a la vida. Otro autor que apoya el sentir de las personas al encontrarse sin trabajo es Acuña (2002), que dice que, al tener una pérdida del trabajo, lo primero y más obvio que ocurre, es la privación en el plano económico y material, pero como nos dice Frankl (1997), es una experiencia que remece severamente los cimientos de la identidad personal, altera la salud mental y lleva a la desintegración social. Muchas veces el trabajo nos entrega identidad, siendo una oportunidad para que el hombre pueda elegir qué quiere hacer, generando una interacción con la comunidad.

El intercambio que se realiza al recibir un sustento, por parte de una persona, y entregando un servicio, se conoce por trabajo. Aunque el trabajo se relaciona directamente con la idea de una compensación o remuneración, para algunas personas, resulta muy elocuente con la idea de mercado que impera en el mundo de hoy. El sistema capitalista nos ofrece un mercado de bienes y servicios, donde las personas o familias entregan materias primas y servicios, y el pago por éstos se puede usar como moneda de cambio, obteniendo otros bienes de mayor necesidad. López y Ochoa (2015), sugieren que la palabra trabajo implica un medio para ganarse la subsistencia y además una colaboración social. Todo esto muestra que, independientemente de lo que se reciba a cambio, el trabajo siempre aparece como una de las actividades más importantes por estar directamente relacionado con la subsistencia humana.

En otro sentido, la palabra trabajo no sólo sugiere un medio para ganarse la subsistencia, sino también, una colaboración social, ya que el ser humano pone al servicio de la sociedad un esfuerzo personal. De allí que, desde el punto de vista del vínculo social e histórico, el trabajo humano ha permitido ir configurando y legitimando las distintas formas de organizar el trabajo (López y Ochoa, 2015).

Respecto a las definiciones del significado del trabajo, surgen varias diferencias, para cada persona el trabajo tiene distinta definición, sin embargo, el sentido que cada uno le da es aún más complejo. La realidad laboral actual, está viviendo un cambio de escenario constante, pero debido a que los cambios en los últimos tiempos se han ido volviendo más drásticos y repentinos, el escenario se muestra complejo. La centralidad del trabajo lleva por sentido no solo la supervivencia, sino que también, un sentido que resulta menos evidente, de centralidad social y cultural. Según López y Ochoa (2015) la discusión incluye temas sumamente variados, que hacen referencia al sentido del trabajo, la supuesta «crisis de centralidad» del mismo, las formas no mercantiles de trabajo, los cambios en el trabajo asalariado y en la organización social de la producción.

2. Compromiso Organizacional

Dentro de la psicología organizacional, el concepto de ‘Compromiso Organizacional’ ha tomado relevancia, debido a que se centra en estudiar los vínculos generados entre los integrantes del grupo, relaciones entre compañeros y con la organización. El impacto que puede generar el nivel de compromiso que tienen los trabajadores con la organización, depende de qué tan comprometido está el trabajador con la organización. Dicho impacto, guarda relación directa con actitudes y conductas del empleado, como aceptación de metas, valores y cultura de la organización, menor ausentismo, baja rotación de personal, entre otros (Betanzo y Paz, 2007).

Kanter (1968) plantea, desde su perspectiva, que el compromiso se debe cimentar en unas bases algo más complejas que un simple intercambio económico y las condiciones contractuales. Por su parte, Buchanan (1974), ve al individuo comprometido, como un miembro de la institución, lo cual genera un sentimiento de apego hacia los objetivos y valores organizacionales, por tanto, el generar un nivel mayor de compromiso sería beneficioso para la organización.

En las circunstancias actuales, que nos ofrece el mundo globalizado, el compromiso organizacional se entiende como la vinculación y correspondencia entre los objetivos personales de los trabajadores y los objetivos productivos de una organización (Bayona, Goñi y Madorrán, 2000). El compromiso organizacional es hoy uno de los factores determinantes para impulsar el desarrollo de las organizaciones o empresas. Esta variable influye de manera directa en las actitudes, conductas y nivel

de rendimiento de los empleados. El plano educativo corresponde a un espacio donde se requiere un sólido compromiso organizacional para llevar a cabo las diversas responsabilidades relacionadas, principalmente, con la formación académica de las personas (Day,2008).

Según O'Reilly y Chatman (1986), el constructo de compromiso organizacional se divide en tres estadios: uno afectivo, uno normativo y otro calculado o de continuidad. El primero, se refiere a la vinculación emocional de los empleados, la identificación, y la participación en la organización. Los empleados con un fuerte compromiso afectivo continúan trabajando con la organización porque “quieren hacerlo” (Meyer y Allen, 1991). Así, se vuelve un poderoso predictor de comportamientos laborales, y el trabajador lo manifiesta en diferentes aspectos, por ejemplo, mostrando orgullo por pertenecer a la organización o un alto grado de solidaridad e identificación con los valores de la institución.

Omar, París y Vaamonde (2009) encontraron que existe una clara relación entre la orientación axiológica particular individual (valores) y el compromiso organizacional.

Por su parte, Meyer et al. (1993) definen el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, así como la implicación de dicho estado sobre la decisión de desvincularse o no como miembro de ésta. Estos autores consideran que la definición de compromiso incluye tres componentes: compromiso como un vínculo afectivo con la organización (compromiso afectivo), compromiso como una valoración del costo por desvincularse de la organización (compromiso de permanencia) y compromiso como la obligación de mantenerse vinculado a la organización (compromiso normativo).

Se ha identificado el compromiso afectivo, como un factor determinante de la dedicación y la lealtad que contribuye al desarrollo del sentido de pertenencia y a la implicación en las actividades de la institución (Rhoades, Eisenberger y Armeli, 2001).

El compromiso de permanencia, también llamado calculativo, (Omar y Florencia, 2008), es el que se construye a partir de la satisfacción de las necesidades económicas, de estabilidad, de inversión de tiempo y esfuerzo. Es considerado como el resultado del análisis y la evaluación que hace el empleado de los altos costos que le generaría el hecho de salir de la organización (Arias, 2001).

Finalmente, el compromiso normativo, se refiere al deber ser, a la lealtad a la organización y reciprocidad hacia ella. En este tipo de compromiso se privilegia el respeto por las normas, el proceso de interacción y de socialización que ha hecho la persona con el grupo; las retribuciones que ha obtenido, el reconocimiento que le han hecho a lo largo de su labor en la empresa, o los apoyos que le hayan otorgado (Arias, 2001).

Las prácticas positivas producen emociones positivas en los empleados que generan conductas individuales positivas y que, de esta forma, ayudan a tener buenos resultados a nivel organizacional (Lyubomirsky, King, y Diener, 2005). Lo anteriormente expuesto implica que el hecho de que las personas perciban prácticas virtuosas en la organización detona una reacción en cadena de colaboración y así, sientan satisfacción con su trabajo. La percepción de cuán conforme se siente una persona con el trabajo que realiza, favorecería el desarrollo de comportamientos positivos que los lleven a desear permanecer en la organización (Muchinsky, 2003). Estas ganas de desear y querer pertenecer a la organización, conocido como compromiso organizacional, se entiende como un estado psicológico que caracteriza la relación entre el empleado y la organización.

Cameron y colaboradores (2011), describen estudios en los que se comprobó el efecto de prácticas virtuosas a nivel organizacional en relación con el desempeño. Un estudio se realizó en organizaciones que no son típicamente asociadas a factores relacionados con prácticas positivas y humanitarias. Los resultados mostraron en todos los casos que se obtuvieron correlaciones significativas, dando cuenta que las prácticas positivas pueden ser un buen predictor de todos estos factores, incluso en este tipo de organizaciones.

3. Valores

Se puede definir valor a cierta característica atribuible a una persona. Definir qué es un valor, resulta difícil, ya que, puede ser relativo e inherente a la persona, debido a que subyace de la cultura presente en el entorno formativo. Los valores para ser considerados como tal deben ser durables en el tiempo. El valor acompaña a las personas durante toda su vida, entonces, si una persona tiene como guía de su vida la honestidad, ésta se reflejará en sus acciones, en sus pensamientos y en sus palabras, y cuestionará sus actos desde el siguiente pensamiento (Boff, 2003).

Según Boff (2003), un valor debe ser íntegro y flexible, los valores no se pueden dividir, en otras palabras, la persona que tiene un valor no actuará con este a medias. Las personas están sometidas constantemente al cambio en conjunto con las sociedades, por tanto, la jerarquización en la escala de valores puede cambiar según las circunstancias. Por lo tanto, una persona puede tener diferentes valores prioritarios según lo que suceda en su vida, entonces el valor debe presentarse flexible ante tal circunstancia.

Los valores son jerarquizables, uno puede estar por sobre el otro, por ejemplo, entre los valores más apreciados en todas las comunidades está el respeto, ya que este valor garantiza que la otra persona pensará en cómo nos sentiremos con sus actuaciones. Como plantea Boff (2003) los valores deben ser trascendentales, le dan sentido a nuestra existencia, pasan del ahora hacia el futuro, son una marca,

hablan de lo que nosotros, como personas, representamos y permite clasificar a las personas de acuerdo a los valores que se le atribuyan.

El trabajo es una oportunidad para vivir valores, donde estos pueden ser vivenciados en los trabajos mismos que desarrollamos día a día, ya sea al tomar decisiones o el hecho de trabajar para determinada organización con objetivos que se encuentran alineados con los valores que tenemos como personas. “Dar sentido al trabajo significa mucho más que finalizar una tarea para recibir una recompensa tangible como el dinero, la influencia, el estatus o el prestigio. Comprometiéndonos con valores y objetivos que pueden parecer intangibles, pero que son, sin embargo “reales” y significativos, honramos nuestras necesidades más profundas” (Pattakos, 2005).

Las personas están siempre en contacto con un entorno y estamos siempre abiertos a las necesidades, están vinculadas a un constante feedback entre el entorno y la persona. Víktor Frankl (1984) hace referencia a esto con el concepto de “autotranscendencia” del ser humano: “Llegué a comprender que el primordial hecho antropológico humano es estar siempre dirigido o apuntando a algo a alguien distinto de uno mismo: hacia un sentido que cumplir u otro ser humano que encontrar, una causa a la cual servir o una persona que amar. Tan solo en la medida en que alguien vive esta autotranscendencia de la existencia humana, es auténticamente humano o deviene auténticamente él mismo. Y deviene así no preocupándose por la realización de sí mismo, sino olvidándose de sí mismo, concentrándose en algo o en alguien fuera de sí mismo” (Frankl, 1997).

El concepto de “autotranscendencia” planteado por Frankl es importante para comprender por qué las personas llevan consigo elementos valóricos, siendo fieles a estos de manera consistente. Schwartz (2006) hace una conceptualización psicológica de los valores humanos y los concibe como objetivos deseables, que trascienden las situaciones, que varían en importancia y que sirven como principios para guiar en la vida de las personas. Propone un modelo compuesto por diez valores que se originan en los tres requerimientos universales de la condición humana: necesidades de los individuos como organismos biológicos, los requisitos de una interacción social coordinada y la necesidad de supervivencia y bienestar humanos. Para la comprensión de la estructura dinámica de los valores, Bardi y Schwartz (2001), crearon un modelo teórico en el cual proponen agruparlos en cuatro factores organizados en dos ejes ortogonales, a saber: auto-mejora vs auto-trascendencia y conservación vs apertura al cambio. En el primer eje, el logro y el poder se oponen a la benevolencia y al universalismo; en el segundo eje la autodeterminación y la estimulación se oponen a la conformidad, la seguridad y la tradición.

4. Vocación

Las personas, establecen relaciones e interacciones con su entorno y los otros. La tendencia a realizar actividades acordes a sus habilidades y oportunidades que le propicia el entorno se definiría como vocación. Estas actividades cuando se convierten en plenos gozos, alcanzando la introducción del 'Yo' y a el 'no Yo', contribuyendo con el entorno, es un ciclo vital en relaciones interpersonales y de autorrealización para los humanos (Tamariz, 2008).

Por otra parte, Prieto (2018), hablando de vocación, menciona que se debe tener claro el cumplimiento de la tarea, acompañando y promoviendo el aprendizaje. La colaboración del mediador o docente es traspasar la construcción y el apropiado del mundo de sí mismo. Así mismo, Tamariz (2008) señala que, reestructurar la visión tradicional del papel del docente es un requisito para una educación de calidad. El docente es un personaje activo que produce, innova y se instruye, pero sobre todo que es capaz de mediar con toda la cultura y puede tomar en cuenta cada estilo de aprendizaje de todos sus estudiantes. Es un ser que tiene la vocación y pasión por aprender.

De acuerdo con la relación que se quiere tener con el entorno, la elección de qué estudiar, podría ser la profesión que se ejercerá toda la vida. Al elegir una carrera hay varios factores que se deben considerar. Por un lado, los intereses y capacidades del individuo, y por otro, las perspectivas de desarrollo profesional que ofrece la carrera. Los individuos que hacen prevalecer su felicidad y satisfacción, ejerciendo una profesión por vocación, prefieren ser más felices que adentrarse con lo elegido.

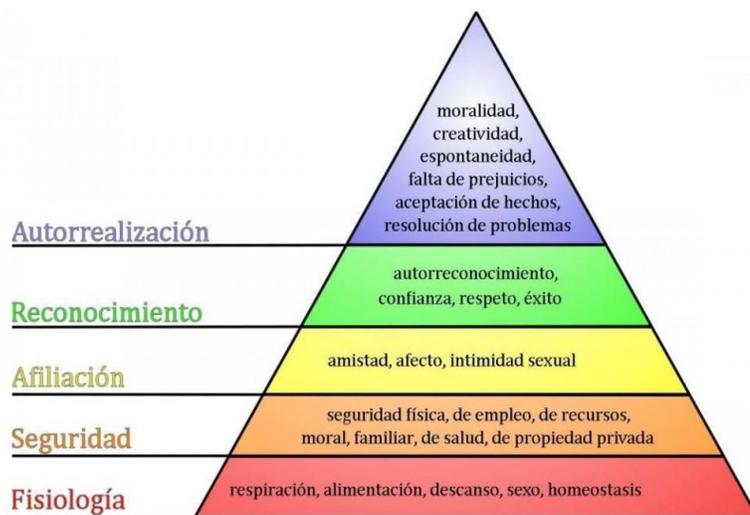
De acuerdo a un estudio vocacional, casi el noventa por ciento (88.5%) de la muestra aprobó totalmente la proposición "La vocación es decisiva en la escogencia de una carrera", resultados similares obtuvieron Salazar y Guerrero de Z. en su investigación sobre "Las actitudes de los estudiantes de un liceo diversificado de Valencia hacia la profesión de enfermería" (LozadaI y García,1993) en donde casi las tres cuartas partes (72.11%) de la muestra seleccionada estuvieron de acuerdo con señalar la vocación como factor decisivo para escoger su profesión.

5. Autotrascendencia y autorrealización.

La autotrascendencia es un fenómeno de estudio en varias disciplinas, considerando al ser humano como un ser holístico y cuyos fenómenos como el de auto-trascender son parte de su naturaleza. La autotrascendencia es definida como una expresión multidimensional individual de una persona, logrando la auto-aceptación y el sentido de vida, conectándose con los demás, el entorno y/o una entidad superior.

“Es un aspecto de la espiritualidad humana relacionada con el bienestar expresado por las personas. La autotranscendencia se concibe como una fluctuación en la percepción respecto a los límites personales que favorece que las personas se extiendan más allá de esos puntos sobre sí mismos y sobre el mundo” (Guerrero y Lara, 2016). Se ha demostrado que este proceso tiene efectos directos sobre el bienestar y resulta ser el predictor para la percepción de una mayor calidad de vida, asociándose este efecto en grupos de adultos mayores; un proceso que mejora la autopercepción, el encuentro consigo mismo, la búsqueda de sentido y la satisfacción con la vida. Esta fluctuación ocurre en múltiples dimensiones del ser humano, interpersonalmente, cuando el individuo se hace consciente de sus propias aspiraciones, principios y creencias.

Maslow (1983, 1991) habla acerca de la madurez personal como autorrealización. La autorrealización la plantea desde el punto de vista de trascendencia o crecimiento.



Una necesidad de los seres humanos es trascender, luego de tener todas nuestras necesidades básicas cubiertas, se piensa en ese aspecto como darle un sentido a la vida. Esta se relaciona directamente con las necesidades de crecimiento o metanecesidades. El llegar a ser persona, de cierta forma llamada madura, en el ámbito motivacional, llega a ser un principio organizacional.

Como dice Bernal (2002) la madurez de las personas se alcanza cuando se llega a la autorrealización, definiéndola como la una necesidad propiamente tal, siendo el resultado de un proceso de crecimiento infrecuente entre la población adulta.

A juicio de Maslow, raramente se alcanza ese estado final de crecimiento personal denominado autorrealización. Gran parte de los seres humanos funcionan la mayoría del tiempo en un nivel inferior al de la autorrealización.

En síntesis, la autorrealización es la meta final de un proceso evolutivo, que se logra después de un camino de crecimiento y desarrollo. La autotrascendencia se vive a diario, en distintas circunstancias y etapas de la vida. Es un camino abierto y cambiante. Frankl nos dice que no importa “el sentido de la vida en términos generales, sino el significado concreto de la vida de cada individuo en un momento dado” (Arocena, 2007).

6. Motivación

Las personas, pueden ser reactivas a ciertos estímulos que subyacen desde el entorno, respondiendo a estos estímulos, siendo, activos, proactivos o en muchos casos pasivos, inclusive, dependiendo de distintas variables. En gran medida, pueden estar sujetos a las condiciones sociales en las cuales se ven inmersos. Según Rayan y Deci (2000), hay tres necesidades inherentes al ser humano, que cuando son satisfechas, aumentan la automotivación y salud mental, que son: competencia, autonomía y relacionarse. Algunos autores definen a esta estimulación como motivación.

Núñez del Río y Abad (2009), plantean que la motivación es un constructo no social que no se puede observar, sin embargo, la importancia reside en la capacidad explicativa y predictiva de la conducta humana. La motivación se relaciona directamente con la capacidad y el esfuerzo que se aplica por cumplir una meta. Robbins y Judge (2013), define la motivación como; “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”. Siguiendo en la misma línea. El esfuerzo que se hace por la tarea o meta sería la intensidad, destacándose como elemento principal. La dirección, es la orientación hacia donde el individuo pone la intensidad. Por último, la persistencia es el tiempo en que la persona es capaz de mantener el esfuerzo de conseguir la tarea.

La motivación, así como se genera en forma de reacción por factores externos (extrínseca), también puede generarse por factores internos (intrínseca) de cada individuo. También la motivación puede ser del tipo trascendental, que es aquella que motiva a formar parte de algo, a implicarse con la misión de la empresa. Esta motivación es poco egoísta ya que busca los intereses del equipo.

La motivación intrínseca, nace del interior de la persona con el fin de satisfacer deseos o autorrealización y crecimiento personal. Martinelli y Genari (2009) plantean que, con esta motivación, los fracasos no se ven como tales, porque la persona siempre encontrará retroalimentación y aprendizaje en las tareas realizadas. Por otra parte, la motivación extrínseca, se define cuando el individuo reacciona mediante recompensas externas. La base de la motivación extrínseca es obtener una recompensa y no solo la acción como tal, entonces, se establece una relación entre la conducta y las recompensas. Por último, la motivación trascendental, se define como aquella

que motiva a formar parte de algo, a implicarse con la misión de la organización. Si bien el autor la define como egoísta por buscar los intereses del equipo, su base se encuentra en las creencias, valores y principios del individuo.

Según la pirámide de Maslow vista en las definiciones de autorrealización, se ve que las necesidades son jerárquicas, donde las necesidades inferiores, son las fisiológicas y las superiores como sociales. Si bien las necesidades nunca se satisfacen por completo, cuando alguna de las categorías se satisface por completo, deja de ser una motivación para las personas como sugiere Robbins y Judge (2013). Entonces para motivar a una persona es imprescindible establecer en qué nivel se encuentra.

Maslow (1954) no es el único que teoriza con las prioridades y la motivación. Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes, llamando a su teoría, la teoría de X e Y. La teoría se basa principalmente en la percepción del trabajo y plantea que los empleados del tipo X, disgustan del trabajo, entonces deben ser dirigidos. Por otra parte, los empleados tipo Y, perciben el trabajo como otra actividad de su vida diaria, entonces estas personas sentirán responsabilidad inclusive por el trabajo. Este tipo de trabajadores, se deben tratar distintos al tipo X, ya que, empleados del tipo Y, guardan relación con la toma de decisiones de carácter participativa y no directiva. Además, se le pueden asignar trabajos desafiantes y de responsabilidad.

Si bien las teorías de comportamiento organizacional deben mostrar unas bases empíricas como menciona Robbins y Judge (2013), ninguna de éstas dos teorías mencionadas las tienen.

7. Engagement

Lograr que los empleados respondan a las necesidades de las organizaciones, siempre ha sido un desafío para ellas. Trabajar con las motivaciones de las personas y su comportamiento, son las técnicas más utilizadas. Luego de estudiar y experimentar acerca de ellas, no encontrando alguna base empírica, nace el concepto de engagement.

El engagement tienes varias definiciones, como por ejemplo es un constructo motivacional positivo, en relación con la dedicación al trabajo, absorción y vigor. Esta definición es de Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2000). Ellos plantean que no es un estado temporal, sino más bien a una relación con la organización de tipo cognitivo y afectivo que se mantiene durante el tiempo. La energía que el trabajador entrega a la organización, estos autores la denominan vigor, caracterizándose por tener una persistencia y un gran esfuerzo por el cumplimiento de la tarea. La absorción la definen como la plenitud en la concentración, esto se traduce en la felicidad de hacer el trabajo. Por último, la dedicación al trabajo es el entusiasmo con que se realiza el trabajo.

Estudios sugieren que el impacto prosocial del engagement, amortigua el agotamiento emocional. Estos beneficios emocionales, no solo se limitan al lugar o espacio de trabajo, sino que también, en sus casas y vida en general. Sonnentag y Grant (2012), mencionan también que adicionalmente a estos beneficios, las emociones positivas aumentan, dándole a los trabajadores inspiración para motivarse y para reflexionar positivamente sobre el trabajo.

Gagne (2003), estudió igualmente fuerzas internas y externas que afectan al engagement, este estudio fue realizado en trabajos de voluntariado, con estudiantes universitarios. Dentro de los resultados, se puede encontrar la motivación de los padres y de los participantes, en dónde éstos promovían la orientación autónoma de ellos, fuertemente relacionada con el engagement y la necesidad de satisfacción parcial. Así también, el apoyo a la autonomía ayuda a una menor rotación de voluntarios. En conclusión, el estudio indica que mientras más autonomía se les entrega a los individuos, este podría presentar una estrecha relación con el engagement en menor grado con la satisfacción del individuo.

Al igual que la motivación, el engagement, tiene fuerzas internas y externas, para la movilidad de las personas. Las fuerzas internas nacen desde el interior de la persona, como autorrealización, a diferencia de las externas, que son las que provee el ambiente. Las externas se relacionan directamente con las recompensas que el individuo recibe por el cumplimiento de la tarea.

8. Conflictos Funcionales

Primero que todo se debe entender que un conflicto se origina cuando una de las dos partes percibe que está siendo o será afectada por la otra. Dicho esto, cuando se habla de conflicto, se habla también de la presencia de metas incompatibles, de expectativas diferentes de comportamiento, entre otras ideas que han ido cambiando, desde un pensamiento más tradicional, que apoya que ambas partes están mal, hasta uno más interaccionista, que según Robbins (2009) no sólo los acepta, sino que también anima a líderes a mantener un nivel mínimo y continuo de conflictos dentro de un equipo o una organización.

Robbins (2009) también plantea que existen dos tipos de conflictos, el funcional y el disfuncional. Los conflictos funcionales son formas constructivas, ya que sustentan y mejoran el desempeño del equipo. Dentro de éstos existen los conflictos de tareas y de procesos que causan un efecto positivo debido a la estimulación que producen hacia la discusión de ideas para finalmente obtener un mejor desempeño. Por otro lado, los conflictos disfuncionales son formas destructivas, ya que disminuyen el desempeño del equipo. Dentro de estos está el conflicto de relaciones, el cual nace de las fricciones

entre relaciones interpersonales que finalmente terminan obstaculizando en gran medida el desempeño en equipo.

Por otro lado, es necesario tener claridad sobre los diferentes niveles de intensidad que poseen los conflictos. El primer nivel de conflicto es el “bajo”, el cual está presente en personas indiferentes y poco creativas, y el cual genera un bajo desempeño y productividad dentro de un equipo o empresa. El segundo es el nivel “adecuado y estimulante”, el cual está caracterizado por el interés, la creatividad y el querer solucionar o responder a los cambios, este nivel genera un alto desempeño y productividad. El último nivel es el “alto”, el cual está presente en ambientes con pleitos, desorganización y donde no hay cooperación, lo que genera un bajo desempeño en la empresa y con un ambiente tenso (Robbins, 2009).

| Situación | Nivel de conflicto | Clasificación del conflicto | Características individuales del ser humano en la organización | Impacto en la organización | Nivel de desempeño organizacional |
|-----------|------------------------|-----------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| X | Bajo | Disfuncional | Apatía, Falta de creatividad, Falta de nuevas ideas, Estancamiento etc. | Ambiente rutinario y aburrido | Bajo desempeño y baja productividad |
| Y | Adecuado o estimulante | Funcional | Creatividad, Intereses por mejorar las cosas, Soluciona problemas, Responde a cambios etc. | Ambiente estimulante o agradable | Alto desempeño y alta productividad |
| Z | Alto | Disfuncional | Pleitos, Molestias, Desorganización, Falta de cooperación etc. | Ambiente tenso y desgaste emocional | Bajo desempeño |

Fuente: Comportamiento Organizacional. 2009, p. 506.

Elaboración: tomado de Stephen Robbins y Timothy Judge.

Metodología

La investigación se enmarca en fuentes primarias y secundarias de información, en que la recolección de información subyace a partir de un estudio realizado por un grupo de investigadores, para el Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social (COES), el cual lleva por título “*Una inédita reforma a la Educación Pública en Chile: Aprendizajes y desafíos en sus primeros años de implementación*”.

Para la investigación realizada se emplea una metodología cualitativa compuesta por dos elementos: entrevistas individuales semi-estructuradas y análisis documental de instrumentos internos de gestión del SLEB.

- **Entrevistas individuales diagnóstico organizacional:** Esta primera etapa consiste en aplicación de 12 entrevistas al inicio del proceso. El propósito es levantar información sobre los principales dilemas y creencias de los actores y autoridades técnicas del SLEP Barrancas en torno a la transformación cultural para la construcción de la nueva gobernanza territorial.

Los entrevistados del SLEP de Barrancas fueron: (1) Subdirectora de Apoyo Técnico Pedagógico, (2) Encargada de Planificación y Control de Gestión, (3) Encargada de Rendiciones, Finanzas, (4) Técnico en Gestión de Personas, (5) Auditora Interna, (6) Profesional de Tesorería, (7) Encargado de Compras, (8) Ex Jefe del Departamento de Participación y Vinculación con el Territorio, (9) Subdirector de planificación, (10) Profesional Desarrollo Organizacional, (11) Director Ejecutivo del Servicio, (12) Subdirector de Administración y Finanzas.

El análisis de la información emanada en el diagnóstico se realiza a través de comprensión de citas, por medio de transcripciones y codificaciones. Dados los objetivos y propósitos del proyecto, respecto al análisis de la información, se trabajará a partir del enfoque de análisis temático. Este tipo de análisis se inscribe en la perspectiva de la fenomenología social, y da cuenta del proceso seguido para comprender/interpretar los fenómenos investigados y poner en evidencia la complejidad de los hechos humanos y sociales (Gutiérrez & Delgado, 1999). Se considera un análisis de carácter inductivo, ya que el razonamiento permite extrapolar lo ocurrido en la organización a otras realidades, y el fenómeno puede variar dependiendo del desarrollo que puedan tener estas nuevas organizaciones. Las fases para el análisis de la información son:

(1) Familiarización con los datos buscando estructuras y significados; (2) Generación de códigos iniciales a través de patrones contextuales; (3) Búsqueda de temas que como mínimo describan y organicen información, y como máximo interpreten aspectos de un fenómeno (Tonon, Victoria &

Salgado, 2012); (4) Revisión de temas a través de recodificación e identificación de nuevos temas; (5) Definición, denominación y jerarquización de temas; (6) Redacción final.

Este tipo de codificación permitirá extraer matrices de vaciado por actor y nivel, en base a una estructura de códigos en relación con los efectos ligados a la colaboración y de la generación de códigos para el levantamiento cualitativo. Posteriormente, se realizará un análisis que será el resultado de la triangulación de la información, proveniente de los hallazgos y percepciones de los actores y los instrumentos de gestión generados por el servicio.

- **Análisis documental:** Para el diagnóstico se realizará un análisis organizacional a partir de los documentos técnicos generados por el SLE para la gestión del mismo y las escuelas asociadas a su gestión. Los documentos técnicos sugeridos a analizar son: (1) Planificación Estratégica, (2) Organigrama del SLEB.

El análisis de la información se centrará en la creación de matrices de riesgo, en línea con los efectos provocados por la transición a un modelo colaborativo, por tal razón, se buscará indagar en aquellas acciones del SLE Barrancas y estudiar cómo estas acciones podrían tener un impacto de riesgo con una probabilidad determinada.

La metodología de Gestión de Riesgos nos permite estudiar amenazas de acuerdo a su impacto y probabilidad, este análisis se desarrollará en base a la planificación estratégica del SLEB. La organización cuenta con cinco objetivos estratégicos, y cada objetivo posee líneas de acción que son necesarias para cumplir con cada objetivo estratégico. Por lo tanto, se identificarán y clasificarán riesgos por cada acción considerada por el SLEB. Es importante mencionar, que el análisis de impacto y probabilidad, son a criterio del investigador de acuerdo a la información primaria y secundaria disponible, así como también de eventos empíricos.

Por otro lado, cada riesgo detectado es una amenaza, por lo que, independiente de su nivel de impacto, debemos considerar a cada riesgo como un eje relevante a tener en cuenta. El nivel de impacto (muy alto, alto, medio, bajo), nos indica dónde enfocar la inversión de recursos y planes de acción para la mitigación de riesgos.

Los resultados emanados de este análisis documental nos brindarán asociaciones con respecto a las dinámicas organizacionales que afectan el sentido del trabajo, y los aspectos involucrados de éste en torno a las acciones que tomará el Servicio Local Educativo de Barrancas. Además de generar matrices para cada una de las acciones, se analizarán aspectos secundarios de los documentos, como las áreas participantes en las acciones que involucran la planificación estratégica y su vinculación con cada uno de los 5 objetivos estratégicos de la organización.

Resultados

Posterior a la implementación de la metodología descrita, ha sido posible obtener información que logra impulsar el cumplimiento de los objetivos específicos planteados en el estudio.

A partir de las 12 entrevistas realizadas, ha sido posible verificar que gran parte de los profesionales que conforman el SLEB se encuentran vinculados a la vocación educativa, esto se refleja en que gran parte del plantel de trabajadores son profesores de formación profesional, o bien, tienen otras directrices de vida, pero aun así, dedican tiempo a su trabajo en el SLEB, lo cual genera ciertos comportamientos, o explica algunas actitudes de los profesionales, que responden en su actuar laboral a conductas que no necesariamente se condicen con las funciones expresas de su cargo. A pesar de aquello, los trabajadores del SLEB se encuentran satisfechos perteneciendo a la organización y al impacto de sus trabajos, ya que dejar un legado en el otro, tiene un significado potente para los miembros de la organización, donde el trabajo corresponde a una visión trascendental en la vida de estas personas, sin embargo, las funciones de algunos de los trabajadores no se encuentran ad hoc a los intereses explícitos de cada uno de ellos.

Fenómenos en el SLEB

Adicionalmente, y posterior a la codificación de las entrevistas realizadas, fue posible identificar las categorías de **Sufrimiento**, **Contradicción** y **Sentido del Trabajo**, estas categorías están presentes en el discurso de todos los trabajadores entrevistados del SLEB.

Los trabajadores del Servicio Local se encuentran sufriendo principalmente por:

- Sensación de **abandono**, que guarda relación con un sentimiento de aislamiento, escasa vinculación con pares y/o las personas del territorio, la distancia entre colegas, la ausencia de jefatura y la soledad.
- **Presión laboral**, donde la falta de tiempo, la falta de recursos, la cantidad de trabajo y la demanda de actores es transversal.
- **Desorientación**, en cuanto a la falta de procedimientos y parámetros de trabajo, como también en cuanto al rol que deben cumplir en la organización.
- La **postergación de necesidades**, como el incumplimiento de condiciones laborales de recursos y trabajo en equipo, en pro de poner el foco en los establecimientos y no en el SLEB.

Además, es posible hallar variables de Contradicción en los relatos de los trabajadores del SLEB:

- Existe una clara **brecha entre lo público y privado**, específicamente en la operatividad de los procedimientos entre quienes vienen de la Corporación Municipal y quienes vienen del sector público. Se mencionan procedimientos distintos de compras de acuerdo con el nivel de facturación, como también al choque interno de culturas.
- No se cuenta con procedimientos establecidos, lo cual ha dificultado el dar respuestas a los gremios. Uno de los problemas derivados de la **carencia de procedimientos** son los fallos en los pagos de remuneraciones.
- **No hay claridad en las funciones** y se plantea la necesidad de generar un organigrama especificando funciones. Adicionalmente, algunos funcionarios plantean su insatisfacción ante la imposibilidad de ejercer la profesión.
- Existe una **identidad territorial poco unificada**, esto dado a que la administración privada previa sectorizada parece impedir una única identidad territorial en el corto plazo. Adicionalmente, es difícil generar esta identidad con la dinámica en que cada funcionario busca validar a su territorio de procedencia.
- Se señalan componentes relacionados a la **insuficiencia de recursos** en el SLEB, tales como, insuficiencia de dotación y de espacio físico, denotando incomodidad a la hora de trabajar.
- Existe una **brecha entre la ley y la práctica** que ha llevado la organización del SLEB, ya que las expectativas de los trabajadores no se están cumpliendo, aludiendo a que la implementación no se condice con lo plasmado inicialmente en la ley.

Por último, dentro de la categoría de Sentido del Trabajo, hallamos los siguientes cinco factores:

- **Vocación de servicio**, entendida como la vocación por la enseñanza y la búsqueda de generar un cambio en el otro. Se destaca el anhelo de generar un cambio en el sistema y “recuperar” la educación pública.
- **Progreso**, entendido como mejorar la educación por características de crecimiento mensurables como, por ejemplo, mejoramiento de infraestructura.
- La **Visión** se centra concretamente en el mejoramiento en la calidad de la educación por medio de lo que propone esta nueva gestión de la educación pública, proyectando el brindar más oportunidades a niños vulnerables.
- El **Interés por los niños** es una variable que denota la proyección que tienen los trabajadores del SLEB de los estudiantes, visualizándolos como una figura desprotegida y vulnerable.
- Lo **Pedagógico** pone foco en lo educativo, es decir, buscar mecanismos y/o programas de aprendizajes que conlleven a una mejora educativa.

A continuación, se presenta el número total de trabajadores que mencionan, durante alguna ocasión, las variables identificadas:

| Sentido del Trabajo | No. |
|----------------------------|-----|
| Vocación | 9 |
| Progreso | 8 |
| Visión | 8 |
| Interés por los niños | 8 |
| Pedagógico | 6 |

| Sufrimiento | No. |
|-----------------------------|-----|
| Abandono | 3 |
| Presión Laboral | 12 |
| Desorientación | 5 |
| Postergación de necesidades | 4 |

| Contradicción | No. |
|------------------------------------|-----|
| Brecha Público / Privado | 10 |
| Carencia de Procedimientos | 8 |
| Falta de claridad en funciones | 9 |
| Identidad territorial no unificada | 9 |
| Insuficiencia de recursos | 7 |
| Brecha Ley / Práctica | 8 |

Dentro de la categoría de “Sentido del Trabajo”, se destaca la **Vocación** como la variable que fue mencionada por la mayor cantidad de participantes de las entrevistas. En la categoría de “Sufrimiento”, la variable que fue mencionada por una mayor cantidad de participantes corresponde a **Presión Laboral**. Por último, dentro de la categoría de “Contradicciones”, la variable que fue mencionada por una mayor cantidad de participantes corresponde a **Brechas entre lo Público y Privado**.

Dado que el objetivo general del estudio hace referencia a analizar la situación del Sentido del Trabajo en el Servicio Local de Barrancas, es importante mencionar que existen un total de 55 citas de los entrevistados, que tienden a señalar factores referentes al Sentido del Trabajo, siendo la Visión (14), Interés por los niños (13) y Vocación de servicio (13) las variables más comentadas. En cambio, lo Pedagógico (7) y Progreso (8) son las variables con menor cantidad de citas.

Riesgos en el SLEB

A partir del análisis de Gestión de Riesgos podemos vincular y jerarquizar los riesgos más latentes por cada objetivo estratégico de la organización. Es importante destacar que los riesgos son jerarquizados en el siguiente orden: “Muy alto” (1), “Alto” (2), “Medio” (3) y “Bajo” (4).

Para efectos de los resultados, solo se mostrarán los riesgos **Altos** y **Muy altos** (exceptuando para objetivo estratégico 4), ya que son estos riesgos los que moldearán la funcionalidad o disfuncionalidad de la organización y el sentido del trabajo en los trabajadores del SLEB. Para obtener mayor detalle de los riesgos, visitar sección de Anexos.

Riesgos de Objetivo Estratégico 1:

- Distintas percepciones de calidad para los actores. (Muy alto)
- Rigidez para aplicaciones de planes de contingencia con respecto a la actualización y flexibilización de la Planificación Estratégica. (Alto)

Riesgos de Objetivo Estratégico 2:

- Falta de articulación entre SLE Barrancas y comunidades escolares. (Alto)
- Baja flexibilidad por parte de docentes y directivos para amplificar métodos de enseñanza. (Alto)
- Resistencia de los profesores y asistentes de la educación en la adopción de las nuevas gestiones a implementar por SLE Barrancas (capacitaciones y mecanismos de evaluación). (Alto)
- Inversiones dispares entre establecimientos, según capacidades y necesidades. (Alto)

Riesgos de Objetivo Estratégico 3:

- Desorden estructural del SLEB, menor claridad de roles. (Alto)
- Dificultad en adopción del nuevo modelo colaborativo, dada divergencias entre territorios representativos. (Alto)
- Choque de cultura organizacional dentro del SLE Barrancas. (Muy Alto)

Riesgos de Objetivo Estratégico 4:

En este objetivo no encontramos factores de riesgo importantes, sin embargo, encontramos un riesgo medio en cuanto a la marginación por parte de la comunidad educativa en los espacios de participación y problemas de difusión de la información dentro de los organismos participantes. La razón por la que no se establece como riesgo alto, es porque existe una escasa probabilidad de marginación de las comunidades, ya que esta acción iría en contra del espíritu del SLEB.

Riesgos de Objetivo Estratégico 5:

- Mala distribución de recursos del SLEB a los distintos establecimientos según necesidades propias de cada uno. (Alto)

Análisis y Profundización del proceso investigado

Como premisa, gran parte de los trabajadores del SLE Barrancas migraron de trabajo desde las respectivas municipalidades al SLE de Barrancas, lo cual afecta severamente los cimientos de la identidad personal de los trabajadores (Frankl, 1997). Muchos de los trabajadores pasaron a cumplir otro tipo de funciones, que no necesariamente satisfacen sus necesidades profesionales. Sin embargo, un aspecto preponderante y que siempre estuvo presente en los trabajadores del SLE Barrancas, es el sentido del trabajo que estos llevan consigo internamente.

Los objetivos de este proyecto de ley y, por tanto, los objetivos que planea alcanzar el SLE Barrancas, hacen de ésta, una organización atractiva para quienes buscan dar un enfoque económico-social a su trabajo (López & Ochoa, 2015). Los trabajadores del SLEB se destacan por querer generar un cambio y colaboración social, esta es la razón por la cual gran parte de los trabajadores ha decidido llevar adelante tareas que no se condicen con su profesión respectiva, o bien, teniendo otras oportunidades de trabajo, han decidido permanecer y creer en este proyecto.

“(...) hay personas que podrían estar fácilmente en otro lugar, cerca del centro, en Providencia, más cómodo, más seguro. Aquí también es inseguro, en algunos casos en la noche, pero la gente está trabajando convencida porque puede ser un aporte para cambiar el sistema” (Trabajador SLEB).

Autotrascendencia en el Servicio Local de Barrancas

El proceso que ha vivido la educación durante las últimas décadas ha sido caótico y de carácter complejo, por esta razón, la educación ha sido el foco principal de discusión en diversas oportunidades, donde resulta cada vez más difícil encontrar una solución a las demandas de educación pública y de calidad. Por lo anterior, han existido diversos actores (estudiantes, profesionales, instituciones, políticos) que han intentado dar solución a estas demandas, sin embargo, los actores involucrados en esta materia no han logrado cubrir las necesidades básicas que impone el problema en la educación, por esta razón, podemos afirmar que cualquier actor ha estado bastante lejano de concebir la autorrealización por medio de esta materia. Recordemos que, alcanzar un nivel de bienestar hasta el punto de sentirse auténticamente humano, proviene de sobrepasar los límites personales conectándose con los demás y el entorno (Guerrero y Lara, 2016), por lo que, mientras el sistema actual imponga límites al desarrollo de la educación en Chile, la autotrascendencia en los trabajadores del SLEB se conformará por medio del proceso en sí mismo de la búsqueda de objetivos por el cual ser feliz y servir a otro (Frankl, 1997).

Los Servicios Locales han venido a romper los esquemas de trabajo en la educación, y esto ha significado una nueva oportunidad para que las personas impulsen su sentido de autotranscendencia por medio de este proyecto de ley, por lo tanto, el estudio analiza los factores del Sentido del Trabajo del SLEB para determinar si los trabajadores hallan algún valor de impulso de autotranscendencia por medio de su trabajo en el SLEB o, por el contrario, sus objetivos personales para con el SLEB se encuentran en un nivel inferior de la cadena propuesta por Maslow (1954).

La autotranscendencia se opone a la conformidad, seguridad y tradición, por lo que el universalismo y la benevolencia son factores claves de la autotranscendencia. Por esta razón, lo que permite a los trabajadores del SLEB sentirse auténticamente humanos son aquellas variables que sobrepasan el límite de las dificultades que ha supuesto instaurar ese nuevo modelo educativo que debiera reflejarse en el Servicio Local de Barrancas. Para esto, el estudio señala aquellos factores del sentido del trabajo que están vinculados a la autotranscendencia y aquellos que están vinculados a la automejora (Bardi y Schwartz, 2001).

La Visión, Vocación e Interés por los niños, son factores que guardan relación a las aspiraciones más profundas de los trabajadores del SLEB y son estos mismos factores del sentido del trabajo las que guardan relación con lo que se busca mejorar en el plano educacional en general, y lo que les da a los trabajadores una fuente motivacional intrínseca con el fin de satisfacer deseos o autorrealización y crecimiento personal, así como también se halla presente la motivación trascendental, en la cual los trabajadores buscan formar parte de algo (Martinelli y Genari, 2009):

| | |
|---|------------------------------|
| “(…) estar trabajando en la nueva educación pública puede cambiar el país y podemos comenzar a hacerlo nosotros” (Trabajador SLEB). | Visión |
| “(…) la educación pública desde cualquier vértice que tú estés trabajando, cualquier cosa que tú estés haciendo ahí puede tener repercusiones, así que por eso sigo” (Trabajador SLEB). | Vocación |
| “O sea, yo siento que la educación es lo único que puede a estos chiquillos, que son tan pobres, porque hablan de vulnerables y todo... son pobres, que son tan pobres y que la pasan tan mal” (Trabajador SLEB). | Interés por los niños |

Los factores de **Progreso** y lo **Pedagógico**, apuntan a miradas terrenales de gestión, es decir, satisfacer necesidades por medio de elementos concretos y tangibles. Por consiguiente, los fenómenos de sufrimiento y contradicción intentan ser constantemente aplacados por medio de la gestión misma del progreso y mejoras en lo pedagógico:

| | |
|--|------------------------|
| <p>"(...) Lo que significa la calidad en el amplio sentido de la palabra, o sea, desde buenos salones, escuela, buen mobiliario, buenos profesores, buenos asistentes de la educación, y obviamente todo eso respaldado por un pago oportuno de la... de los sueldos, que es básico..." (Trabajador SLEB).</p> | <p>Progreso</p> |
|--|------------------------|

| | |
|---|--------------------------|
| <p>" (...) generar las condiciones que propicien el proceso de aprendizaje efectivo en los estudiantes de los establecimientos del territorio. Sabemos que nosotros no vamos a generar esos aprendizajes, eso lo hacen los profesores, o sea los equipos, docentes, directivos, etcétera. Pero nosotros generamos las condiciones para que eso pase. Desde la infraestructura hasta el plumón que usa la profesora y cómo aborda su clase, etc." (Trabajador SLEB).</p> | <p>Pedagógico</p> |
|---|--------------------------|

Cuando los trabajadores del SLEB hablan de un universalismo en la mejora de la educación y de la benevolencia de esta misma, lo hacen por medio de su Visión, Vocación e Interés por los niños, mientras que, cuando se refieren al Progreso o a lo Pedagógico, lo detallan desde el territorio mismo de los establecimientos educacionales. Por tal motivo, el estudio plantea que, los factores del sentido del trabajo que se encuentran vinculados con mayor fuerza a la autotrascendencia corresponden a la Visión, Vocación e Interés por los niños. Lo anterior, nos demuestra que los trabajadores adoptan como mecanismos de contención los factores de autotrascendencia, mientras que, los factores de Progreso y Pedagógico, conforman herramientas terrenales concretas de gestión para controlar las variables de Sufrimiento y Contradicción que afectan al SLEB.

Lo expuesto queda en evidencia en el discurso mismo de los trabajadores del SLEB, en donde es posible apreciar 55 citas de los entrevistados en que señalan alguno de los factores descritos, siendo la Visión (14), Interés por los niños (13) y Vocación de servicio (13) los factores más comentados. En cambio, lo Pedagógico (7) y Progreso (8) son los factores con menor cantidad de citas. Con esto, podemos apreciar una relación con los planteamientos por Frankl (1997), dado que pareciese indicar que los trabajadores del SLE Barrancas, están mayormente marcados por un sentido de autotrascendencia, ya que se encuentran buscando una causa a la cual servir.

Lo anterior, no significa que los factores de Progreso y lo Pedagógico no sean variables de motivación, muy por el contrario, los trabajadores se sienten contentos y satisfechos con iniciativas que guardan relación con estas variables, sin embargo, es necesario que los trabajadores perciban la autotrascendencia como una opción válida, sin necesariamente estar atrapados en el bucle de mejoras continuas terrenales como en temas de infraestructura o en gestiones administrativas propias del SLEB.

"(...) hay montones de iniciativas del área pedagógica que ya uno cuando se junta con los colegios y con las comunidades se da cuenta que son sumamente bien recibidas, como las salidas pedagógicas, no cierto, y el estándar que nosotros

estamos tratando de que tengan esas salidas, que vayan en un súper buen bus, que vayan a un lugar que los niños les haga sentido, que les guste, que se genere un poco el proceso de aprendizaje” (Trabajador SLEB).

Conflictos en el Servicio Local de Barrancas

Los conflictos en la organización son evidenciados bajo fenómenos de Sufrimiento y Contradicción.

VARIABLES DE SUFRIMIENTO: abandono, presión laboral, desorientación, postergación de necesidades.

VARIABLES DE CONTRADICCIÓN: brechas entre lo público y privado, carencia de procedimientos, poca claridad en las funciones, identidad territorial poco unificada, insuficiencias de recursos y brechas entre la ley y la práctica.

Aun cuando los trabajadores del SLEB dotan de sentido a su trabajo bajo elementos de impulso a la autotrascendencia, también lo hacen bajo elementos tangibles y de procesos, como lo son el Progreso y lo Pedagógico. Estos elementos tangibles nacen dada la circunstancia de cubrir las necesidades provenientes de los fenómenos de Sufrimiento y Contradicción en la organización. Por consiguiente, resulta importante abordar estos conflictos desde una mirada sistemática, ya que algunos de estos conflictos abren puertas de aprendizajes que pueden resultar positivos para los objetivos organizacionales (Robbins, 2009).

El manejo de los conflictos resulta trascendental para el éxito de los objetivos y debe conformar parte del cumplimiento de la tarea. De esta forma, la relación afectiva-cognitiva de la persona para con la organización, sería acorde al manejo de los conflictos y por tanto al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, el sentido que los trabajadores del SLEB dan a su trabajo se debe, en gran medida, a los objetivos de este nuevo proyecto, destacando que, la misión y visión de esta organización, es clara.

“Siento que el servicio local tiene claro su misión y su visión respecto de eso mismo, y creo que como te reitero, bajo mi experiencia, podemos ayudar al servicio, podemos ayudar a las escuelas y a los jardines infantiles, a mejorar la calidad de la educación que ellos tienen” (Trabajador SLEB).

Lo expuesto nos demuestra que el sentido del trabajo en lo relativo al Progreso y lo Pedagógico puede resultar tan importante como el resto de los factores del sentido del trabajo (Visión, Vocación, Interés por los niños), aun cuando sean las variables con menos menciones. A pesar de no ser variables vinculadas directamente con la autotrascendencia que buscan los trabajadores, son elementos que

deben estar presentes para alcanzar los objetivos organizacionales. Por lo tanto, mientras existan conflictos funcionales, habrá mayor probabilidad de éxito en la organización (Robbins, 2009).

De lo anterior, nace la necesidad de mantener una gestión de los conflictos en la organización, destacando cuáles de ellos deben ser minimizados y cuáles deben ser trabajados para obtener resultados positivos y que sigan conformando una excusa para mantener el sentido del trabajo que tienen los trabajadores del SLEB.

Sufrimiento en el SLEB

Lo primero que es posible destacar, es que las variables mencionadas por una menor cantidad de trabajadores -por diferencia- corresponden a “Abandono”, “Desorientación” y “Postergación de Necesidades”, tres de las cuatro variables que conforman el “Sufrimiento” de los trabajadores. Estos riesgos son disfuncionales para la organización, ya que los tres conflictos mencionados tienen en común las barreras de vinculación con el resto de stakeholders, siendo el más crítico el “**abandono**”, el cual es un conflicto que debe ser desterrado en su totalidad.

“Como te mencionaba, a mí cuando me contrataron, me contrataron para profesional del área, en teoría iba a tener un jefe, que hasta el día de hoy digo ‘¿y mi jefe dónde está?’” (Trabajador SLEB).

La **presión laboral** es el único conflicto que se menciona por la totalidad de los trabajadores, sin embargo, corresponde a un conflicto que debe gestionarse de manera correcta y no necesariamente eliminar de raíz, ya que la presión laboral puede ser considerado un factor que puede traer resultados positivos a la persona y la institución al mejorar el rendimiento y la productividad (Selye, 1976). Por esta razón, es fundamental para la organización medir la funcionalidad de este conflicto, revisando métricas de rotación y ausentismos. Es necesario mantener índices de presión adecuados y que no conlleven a resultados negativos para la organización.

“Fue todo como muy en pañales, muy nuevo, muy rápido, muy de locos, y tuvimos que interactuar con más gente” (Trabajador SLEB).

La cita mencionada, nos hace comprender que, dada la presión laboral, al tener que realizar el trabajo con tiempos acotados y sin una base sólida, ha conllevado a los trabajadores a interactuar con otros actores, lo cual estimula el aprendizaje, la creatividad y genera vínculos en la organización, lo cual para el futuro corresponderá a resultados positivos para la organización.

Contradicciones en el SLEB

Las **brechas entre lo público y privado** destacan las maneras distintas de realizar el trabajo entre quienes provienen de las corporaciones municipales y de quienes vienen del sector público, por esta razón, es posible hallar factores de aprendizaje. A pesar de que los trabajadores mencionan esta brecha como un factor negativo que ha ido disminuyendo con el tiempo, es necesario comprender que, por medio de ésta, es posible encontrar factores críticos de trabajo, aprender del otro y manejar distintas maneras de operativizar el trabajo, según el factor prioridad de cada tarea (calidad, tiempo, seguridad, etc.).

“(…) allá era una institución privada, entonces las compras, por ejemplo, eran más rápidas (…) hay una burocracia entremedio que antes no existía, que vendría siendo el lado malo si mirara de la rapidez. Pero ahí también hay una.. un respaldo detrás de que los dineros sí se están usando de la forma que se tienen que usar” (Trabajador SLEB).

Algo similar sucede con las **brechas entre la ley y la práctica**, debido a que esta brecha representa un problema. Sin embargo, es un conflicto que puede ser gestionado en pro de la organización, abriendo oportunidades de creatividad y trabajo en equipo en torno a lo que el SLEB requiere para su funcionamiento y éxito. Es necesario destacar que, la brecha entre lo que se plasmó antes de dar inicio al proyecto, no se condice plenamente con la realidad. Esto ha generado falsas expectativas a los trabajadores y éstos ven que en la práctica no se cumple lo propuesto. En primera instancia, esto puede ser visualizado como un factor negativo, sin embargo, esta brecha podría significar el cubrir las necesidades inherentes del ser humano de competencia, autonomía y el relacionarse y, por consiguiente, aumentar la automotivación y salud mental de los trabajadores (Rayan y Deci, 2000).

“Uno tiene que tener la flexibilidad para trabajar con lo que se va teniendo en el camino. Pero el diseño, el papel, no sustentaba lo que en la práctica hubo que realizar” (Trabajador SLEB).

“yo tengo la percepción de que todavía es un papel, y que todavía es un borrador que se va a ir escribiendo con el tiempo. Es un proyecto bonito, es un proyecto al que todos apuntamos. Nuestra función más allá de lo individual, colectivamente la apuntamos hacia esa nueva ley, pero considero que es un desafío como de larga data, poder llegar a evaluarlo como tal, requiere de un camino un poquitito más largo, pero estamos poquito a poco apuntando hacia allá” (Trabajador SLEB).

La **identidad territorial poco unificada** nace a partir de la administración privada previa a la instauración del SLEB, esto queda demostrado en las actitudes y acciones de los trabajadores del SLEB, particularmente de aquellos que provienen del sector privado. Pareciese ser que cada uno de ellos avala y busca validar su propio territorio.

El compartir con miembros provenientes de distintas comunas, ya sea, Lo Prado, Pudahuel o Cerro Navia, permite el poder aprender de las buenas prácticas que se realizaban en las distintas comunas, por lo que, el generar una identidad territorial en base al aprendizaje generado de la adopción de buenas prácticas confiere un valor agregado al SLEB. Por esto, se hace necesario gestionar este conflicto, ya que corresponde a un problema que, con una buena gestión, se convertiría en un factor de funcionalidad para la organización.

“En el servicio, yo siento que todavía hay una... no sé si rivalidades, en algunos lugares, pero así como ah “en Lo Prado se hacía así”, no sé si se han fijado, bueno, ustedes yo creo que llegaron acá, hay gente que todavía usa el polerón de Lo Prado. Que dice “Lo Prado”, que se los daban en la corporación, y que tú decís “no po’, si ya no es Lo Prado, es...”” (Trabajador SLEB).

Por último, es relevante dar a conocer que los conflictos derivados de la “Carencia de Procedimientos”, “Falta de claridad en funciones” e “Insuficiencia de recursos”, conforman problemas que también deben ser gestionados, ya que un buen manejo de ellos, implica una mejor funcionalidad para la organización, es decir, si ponemos sobre la mesa todos los conflictos relacionados a la **falta de procedimientos**, los trabajadores de la organización podrán percibir que el avance que han generado en el SLEB no ha sido menor, y esto se debe en gran parte al aprendizaje generado en vista de la falta de procedimientos preestablecidos. Por lo tanto, si mejorando la comunicación y las dinámicas organizacionales dentro del SLEB, podríamos percibir que un buen manejo de este conflicto puede traer mejoras sustanciales en la funcionalidad de la organización y, por tanto, los trabajadores podrían cubrir las necesidades inherentes del ser humano de competencia, autonomía y el relacionarse y, por consiguiente, aumentar su automotivación y salud mental (Rayan y Deci, 2000).

“(...) yo me vine con mi jefa ahora en el metro, y veníamos conversando y me decía “oye, hemos mejorado mucho”, y yo decía “es increíble”, pero porque no había procesos.” (Trabajador SLEB).

También, la **falta de claridad en las funciones** ha instaurado la necesidad de generar un organigrama con las funciones respectivas, sin embargo, este conflicto debe ser gestionado acorde a la flexibilidad

de las tareas que fundamentan el SLEB. Esto se debe a que, en la práctica los trabajadores deben ser capaces de percatarse de elementos, tanto concretos como abstractos, dentro de la organización, que son difíciles de plantear en un papel, por esta razón, es necesario identificar los tipos de trabajadores que se encuentran en el SLEB.

Ahora bien, tener un diseño organizacional claro y con funciones definidas, permite establecer mejores directrices de desarrollo de carrera, compensaciones justas, y abre paso a una pauta en la búsqueda de la persona idónea para cada posición. A la vez, una correcta claridad de funciones permitiría esclarecer las condiciones contractuales de manera más transparente. A pesar de lo expuesto, es necesario mantener un balance entre lo que dice el papel y la flexibilidad en cuanto al progreso de cada posición dentro del SLEB, dado que es una organización trabajando en torno a un proyecto que se encuentra en transición, por lo que la variación en las tareas es una situación viable.

De acuerdo a lo expuesto, gestionar este conflicto es fundamental, ya que los trabajadores deben comprender el tipo de organización a la que pertenecen donde sus funciones pueden variar de acuerdo a las necesidades emergentes bajo este nuevo modelo de administración, y la organización debe comprender los tipos de trabajadores que se encuentran en el SLEB y qué tan comprometidos se encuentran con los objetivos organizacionales (Buchanan, 1974). Por lo tanto, este conflicto se volverá disfuncional a medida que las actitudes y conductas de los empleados reflejen un desapego a los objetivos organizacionales o en KPI's relativos a ausentismos, rotación, entre otros (Betanzo y Paz, 2007).

“Por tanto hay harta resistencia al cambio. No son pocos los que estiman que... en la premisa: “¿pa’ qué voy a hacer las cosas si estos se van a ir en X fecha?”, digamos. Entonces eso genera un estado bien complejo. Porque algunos están súper comprometidos y otros están en esta disposición un poco más apática y a la expectativa de que se resuelva la conducción definitiva del servicio” (Trabajador SLEB).

Finalmente, la **insuficiencia de recursos** podría constituir una fuente de conflictos bastante delicada, ya que la línea de gestión debe ser muy bien administrada, para que esta brecha de recursos sea en pro de la productividad y eficiencia de recursos y no del desmedro de la organización. Los trabajadores plantean que la insuficiencia de recursos generó roces entre los miembros de la organización y no lograban desarrollar sus trabajos por no tener equipos de trabajos o un escritorio donde poder trabajar. Tomar eficiencia en la gestión de recursos es fundamental, ya que esto podría abrir espacios de creatividad y de mejora, y permite que los trabajadores puedan buscar vías

alternativas de manejo de los recursos para abordar sus trabajos de la mejor manera posible, sin embargo, es necesario que exista un mínimo y un desde, ya que, para que la insuficiencia de recursos genere conflictos funcionales, debe entregar opciones a los trabajadores y no dejarlos sin opciones.

“Yo compartí escritorio como dos meses, un escritorio, y el día que me dieron un escritorio nos mandaron a Alameda” (Trabajador SLEB).

Gestión de Riesgos

A través de la investigación documental, se realizó una matriz de riesgos en torno a los 5 objetivos estratégicos de la organización, midiendo el nivel de riesgo según las consecuencias y probabilidades de riesgo por cada línea de acción, es importante que con este análisis se logren tomar medidas para la mitigación de estos riesgos.

Para efectos de este análisis, solamente se analizarán los riesgos de índole “Alto” y “Muy alto”, ya que implican un riesgo relevante para los objetivos estratégicos y podría ser altamente perjudicial, no solo para el SLE Barrancas, sino que también para los actores involucrados, entre ellos, los trabajadores.

Objetivo Estratégico 1:

[1] “Asegurar la provisión de un servicio educativo de calidad y desarrollado en un contexto de sana convivencia escolar, que posibilite el máximo desarrollo de las potencialidades de nuestros niños, jóvenes y adultos, centrándose en aprendizajes para el siglo XXI”.

El principal riesgo que identificamos corresponde a las **distintas percepciones de calidad** entre los actores. La calidad puede medirse de diversas maneras y con múltiples variables; si tomamos como variable de medición solo lo pedagógico o la mejora en infraestructura y/o la optimización de procesos, estaríamos midiendo la calidad por medio de factores de automejora (Bardi y Schwartz, 2001), lo cual para aspectos motivacionales y de enfrentamiento a los conflictos está bien, sin embargo, resulta importante no perder el foco en torno a los factores de autotranscendencia que los colaboradores buscarían en este proyecto. Recordemos que los valores son íntegros y flexibles (Boff, 2003), por lo tanto, si los objetivos organizacionales no se adecuan a las percepciones de los empleados, los valores de los trabajadores podrían mutar y por consiguiente el sentido que ellos arraigaron a su trabajo podría verse fuertemente afectado (Pattakos, 2005). Este hecho, puede generar frustración entre los trabajadores, teniendo una expectativa acerca del trabajo relacionado con el sentido del trabajo.

La frustración, se puede ver reflejada en el bajo sentido del trabajo y en la baja motivación de trabajar en el SLEB, tornando un ambiente tóxico poco beneficioso para los trabajadores, organización y por consecuencia los beneficiarios del SLEB. A pesar de aquello, medir la calidad por medio de factores que tienen relación con las variables de Progreso y lo Pedagógico, conjugan un nivel motivacional acorde a la resolución de conflictos de Sufrimiento y Contradicción en la organización, sin embargo, si solo medimos la calidad por medio de estas variables, los trabajadores podrían, eventualmente, perder el valor de trascendencia que le dan a sus trabajos, por lo que la calidad debe ser visualizada desde una perspectiva global y también con medidas de acción en la gestión territorial, pero no solo centrarse en aspectos pedagógicos y de progreso.

Por otro lado, la sana convivencia se ve amenazada, ya que, al tener un ambiente tóxico de trabajo, este dispositivo es probable que permee toda la organización e inclusive la sana convivencia escolar, por lo tanto, manejar variables terrenales de procedimientos toma aún más relevancia para el manejo de conflictos.

Objetivo Estratégico 2:

[2] *“Desarrollar y fortalecer las capacidades pedagógicas e institucionales en los equipos y comunidades educativas de nuestras escuelas, jardines y liceos. (De acuerdo con las dimensiones del modelo de gestión de la calidad)”*.

Aunque los trabajadores plantean que lo pedagógico responde a asuntos administrativos, podríamos notar que la **falta de articulación entre el SLE Barrancas y los establecimientos** podría generar un choque de propósitos, lo cual tendería a generar una disrupción en la motivación trascendental de los trabajadores, ya sea de los establecimientos educacionales o del SLE Barrancas (Martinelli y Genari, 2009). De esta forma, los trabajadores de SLEB piensan en el cumplimiento de la tarea desde una perspectiva, y los establecimientos desde otra. Entonces, al tener esta diferente perspectiva, no se logra un enlace de trabajo y los trabajadores perderían la motivación de querer formar parte del SLEB. De la misma forma no se generaría un cumplimiento de la tarea, solo por el hecho de tener una comunicación deficiente que nace desde la perspectiva dada.

A la vez, y en relación con lo planteado, la **baja flexibilidad por parte de docentes y directivos** no serían propios de la autotrascendencia, ya que buscarían satisfacer la conformidad, seguridad y tradición (Bardi y Schwartz, 2001). Se puede reconocer su apego al sistema anterior, una resistencia al cambio. Sucediendo lo mismo con el riesgo de la **resistencia por parte de profesores y asistentes**

de la educación en la adopción de las nuevas gestiones a implementar por SLE Barrancas (capacitaciones y mecanismos de evaluación).

Finalmente, **las inversiones dispares entre establecimientos, según capacidades y necesidades**, no colaboran con la sinergia necesaria para poder generar un clima laboral agradable y equipo de trabajo. Esta variable hace que el SLEB no esté realizando el cumplimiento de la tarea, generando una brecha aún mayor entre los establecimientos, percibiendo al sistema como injusto, que no colabora con la equidad. Al suceder esto, intrínsecamente, estaríamos bajo un modelo competitivo agresivo, que no viene a corregir al sistema anterior, que es lo que se busca. El sentido del trabajo estaría enmarcado en favorecer más a algunos establecimientos que a otros, y dado lo analizado, apreciamos que no es lo que los trabajadores del servicio local buscan con su trabajo. Esto, es un claro indicio que el nuevo proyecto educativo no se condice con sus valores y objetivos, lo cual es un riesgo que podría generar la falta de compromiso por un desapego a los valores organizacionales (Buchanan, 1974).

Objetivo Estratégico 3:

[3] *“Instalar una Institucionalidad Pública, moderna, especializada, eficiente y con identidad territorial”.*

El desorden estructural del SLE Barrancas, la dificultad en la adopción del nuevo modelo colaborativo y el **choque de cultura organizacional**, representan factores de riesgo importantes entre los trabajadores del SLE Barrancas que ya se encuentran presentes en la organización. Sabemos que estos conflictos están relacionados a las categorías de “Sufrimiento” y “Contradicciones” en el SLEB, por lo tanto, constituyen riesgos que podrían perdurar en el tiempo y que deben ser gestionados, y desarrollar planes de contingencia para mantener el sentido que los trabajadores del SLEB le dan a su trabajo. En caso de existir una mala gestión de estos riesgos, no solo no se haría valer el objetivo estratégico de la organización, sino que los trabajadores moldearían el sentido a su trabajo, probablemente, a una escala que no se encuentra acorde a la autorrealización y podrían dejar de percibir la autotranscendencia como parte del proceso mismo de trabajar en el SLEB.

Objetivo Estratégico 4:

[4] *“Desarrollar las redes y formas institucionales de participación e inserción territorial”.*

En este objetivo no encontramos factores de riesgo importantes, sin embargo, encontramos un riesgo medio en cuanto a la **marginación por parte de la comunidad educativa en los espacios de participación**. Dado esto, hay que tener en claro que la autotranscendencia se da por la universalidad

y benevolencia (Bardi y Schwartz, 2001), y para esto, es necesario hacer partícipes a todos los stakeholders vinculados al proyecto. Todo esto con el fin de cumplir con el principio de universalidad, de lo contrario, el SLE Barrancas podría regirse por un principio universal, sin necesariamente adquirir la participación de las comunidades educativas, lo cual conllevaría a un estado inflexible, perdiendo así, de manera gradual, el sentido del trabajo que actualmente poseen los trabajadores del servicio local.

Objetivo Estratégico 5:

[5] “Asegurar la sostenibilidad y equilibrio financiero del Sistema de Educación Pública en el territorio de Barrancas, haciendo viable la entrega de su propuesta de valor público”.

Tal y como se señaló en los riesgos del objetivo estratégico 2, la mala distribución puede conllevar a una falta universalismo y autotrascendencia. **Las inversiones dispares entre establecimientos, según capacidades y necesidades** nos deja en claro que existe una distribución poco equitativa en el sistema de educación, que genera per sé un distanciamiento entre las partes inmediatamente por la percepción de injusticia.

Síntesis y Contraste de Hallazgos

Estos hallazgos se vinculan con los resultados obtenidos del estudio de manera directa y forman parte de un espectro amplio y complejo a abordar en el SLEB. Con el análisis planteado, es posible no solo identificar los factores relacionados al Sentido del Trabajo, sino que también, poder discriminar aquellas variables que conforman un sentido de trascendencia para los trabajadores y conocer aquellas variables que subyacen de la contraposición de los conflictos organizacionales, donde éstos buscan abordarlos desde una perspectiva territorial. Por lo demás, la motivación puede ser trascendental (Martinelli y Genari, 2009), pero también, podemos destacar que los trabajadores del SLEB no tienen cubiertas las necesidades terrenales de gestión, como por ejemplo, infraestructura y procedimientos, lo que supone que la motivación a dicho nivel no está totalmente cubierta, por lo que la autorrealización aún es un anhelo que alcanzar por los trabajadores, y donde resulta especialmente importante, validar los factores vinculados a la autotrascendencia en los trabajadores del SLEB.

Finalmente, podemos destacar la importancia de tratar los conflictos como neutros desde un comienzo previo al análisis, ya que es el análisis y el estudio de éstos, los que nos indicarán cuáles son funcionales para la organización y cuáles son disfuncionales. Desde esta lógica, resulta posible

gestionar los conflictos y también los riesgos probables a enfrentar en el SLEB, ya que no se busca necesariamente eliminar todos los conflictos, sino que aprender a gestionarlos.

Por consiguiente, el análisis nos plantea la apertura de visualización del trabajo como un eje de colaboración social (López y Ochoa, 2015), en que el compromiso y la motivación, y su impacto en la organización, viene dado en gran medida por la gestión de conflictos y riesgos, donde los valores y su relación con el sentido del trabajo conjugan un papel importante, ya que son éstos los que constituyen la base de la motivación trascendental (Martinelli y Genari, 2009), motivación presente en los trabajadores del SLEB, como también el apego a los objetivos organizacionales, claro indicador del nivel de compromiso de los trabajadores (Buchanan, 1974).

En conclusión, para mantener la motivación latente en los trabajadores y un nivel de compromiso óptimo, es necesario:

- Entender los factores del sentido del trabajo, ligados al impulso de autotranscendencia y de generación de gestión territorial en el SLEB.
- Conocer los conflictos organizacionales en el SLEB, y en qué nivel se encuentran para gestionarlos.
- Conocer los riesgos asociados a los planes de acción del SLEB, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Destacando conflictos provenientes de esta gestión.

Para lo anterior es necesario generar un orden y una clara estructuración del SLEB, siendo crítico un rearmado de diseño estructural del SLEB, partiendo desde la base del conocimiento de los trabajadores y su vinculación con los valores organizacionales, verificando niveles de compromiso y las necesidades de éstos.

Sugerencia de Intervención

Una propuesta de mejora resulta bastante compleja de abordar y requiere de un proceso minucioso para poder ser llevado a cabo de manera satisfactoria. Dadas las características del estudio realizado, es posible plasmar una sugerencia de plan de acción que podría servir de input para trabajar sobre esta base en un plan eficaz de mejora sistemática en las futuras gestiones del SLEB. Cabe destacar que el uso de este plan de intervención es beneficioso dado el esfuerzo de los mismos trabajadores, pero no es necesariamente exitoso sin una inversión presupuestaria considerable. Para que el proceso sea completamente exitoso y el Servicio Local de Barrancas pueda sostenerse el éxito de la reforma educacional, es necesaria una inyección presupuestaria acorde a los resultados provenientes de este plan de intervención, ya que será necesario contar con recursos posterior a los hallazgos específicos del plan descrito a continuación.

La propuesta de intervención consiste, a grandes rasgos, en cimentar bases de aprendizaje colaborativos en torno al entendimiento y reflexión del sentido que los trabajadores otorgan a su trabajo en el SLEB, esto con el objetivo de mantener el sentido de permanencia en la organización, con base en la creencia firme de los cumplimientos de los objetivos del proyecto del SLE Barrancas. Por otro lado, se propone intervenir en el desarrollo de planes de contingencia, dados los factores de riesgo determinados por las matrices de riesgos desarrolladas y expuestas en los resultados y análisis del presente estudio (Anexo A).

La sugerencia de intervención se definió con base en estrategias de corto, mediano y largo plazo. A corto plazo es necesario recolectar información relevante de los trabajadores, a mediano plazo es necesario realizar actividades internas en la organización, y a largo plazo se espera que estas dinámicas puedan ser proyectadas a una mayor cantidad de Servicios Locales e integrar a las comunidades educacionales para efectos de este hito de aprendizaje. La inyección de recursos se medirá y se ejecutará en torno a los resultados obtenidos por los mismos trabajadores del SLEB como segunda fase a este plan de intervención.

Para que la propuesta sea exitosa, en el corto y mediano plazo, es requerido que se desarrollen dinámicas grupales, involucrando a funcionarios y autoridades del SLE Barrancas, para posteriormente entender los objetivos y valores organizacionales. De esta forma, es posible alinear objetivos y valores desde el empleado mismo, hacia la organización en su conjunto. Con esto, resulta posible extrapolar las aspiraciones de los trabajadores al contexto organizacional y evidenciar lo que significa para los trabajadores formar parte del SLEB.

Por último, se plantea una recomendación para el largo plazo, que consiste en generar instancias de aprendizaje con las comunidades educativas (actores territoriales) y otros Servicios Locales Educativos. Para que el sentido del trabajo pueda prevalecer en los trabajadores del SLE Barrancas, es necesario alinear a todos los SLE bajo una instancia de aprendizaje en conjunto y generar valores organizacionales de carácter global. Es de esperar que, trabajando y profundizando en aspectos relacionados al Sentido del trabajo, se puedan cimentar las bases para identificar y analizar lo que realmente buscan los trabajadores y destacar cómo se traduce esto en los niveles de compromiso y motivación de los trabajadores del SLEB, pero sobre todo, es imperante definir los objetivos del proyecto en base a la trascendencia misma que buscan los trabajadores, gestionando, a la vez, los conflictos internos desde una perspectiva funcional y que la existencia de estos conflictos tengan un propósito en pro de la organización y los trabajadores.

El plan de intervención consiste en el desarrollo de 3 etapas:

- 1) Levantamiento de información de las necesidades y perfiles de los trabajadores.
- 2) Desarrollo de dinámica intragrupal entre los miembros del Servicio Local de Barrancas.
- 3) Desarrollo de dinámica intergrupal entre los miembros de diversos Servicios Locales y comunidades educativas.

La etapa 1 es una instancia fundamental para el desarrollo del resto de las intervenciones, por esta razón, se requiere contar con el apoyo del Profesional de Desarrollo Organizacional de la Subdirección de Administración y Finanzas para llevar a cabo las tareas de la etapa 1 del plan de intervención.

Se deberá desarrollar una encuesta global a todos los trabajadores del SLEB en que se descubra la percepción de los valores que tiene la organización y la percepción de los valores que posee cada uno de los empleados. Adicionalmente, es importante que en dicha encuesta se vincule el nivel de afinidad de cada empleado con los objetivos estratégicos del SLEB. Esta encuesta servirá de complemento a los hallazgos encontrados en esta investigación, contrastando información y tomando el universo global del SLEB como participantes elegibles.

La encuesta debe ser simple, destacando múltiples alternativas de visión y valores conformados por una palabra o frase simple, dando la opción de incorporar sugerencias por medio de una casilla libre.

Algunas sugerencias de valores a incorporar dentro de la encuesta serían: Respeto, Trabajo duro, Equilibrio vida personal y laboral, Trabajo en equipo, Solidaridad, Calidad, Creatividad, Burocracia, Apertura al cambio, Conservación, Empatía, Conformidad, Tradición, Autodirección.

Una vez obtenidos los resultados de la mayor parte de la población del SLEB, se debe trabajar en el análisis de los resultados, generando asociaciones entre las respuestas de la visión y valores organizacionales versus trabajadores. Esto permitirá asociar la percepción de los trabajadores respecto al SLEB, y también conocer si los trabajadores están vivenciando una alineación de los valores en su día a día trabajando en el SLEB (Pattakos, 2005). Estos resultados, nos permitirán generar mayores herramientas para determinar si los trabajadores buscan dentro del SLEB romper los límites que impone la autotrascendencia, ya que, a fin de cuentas, lo que busca el nuevo proyecto de ley de educación, es romper los paradigmas que se vienen formando desde hace décadas con la privatización de la educación.

La etapa 2, una vez habiendo definido objetivos y metas en torno a lo recopilado en la etapa 1, consistirá en generar una instancia de aprendizaje colaborativo entre los miembros internos del SLE Barrancas. El análisis generado en el presente estudio debe servir de respaldo y uso colectivo para entender los conceptos requeridos a abordar durante esta etapa. Como eje principal, se debe tener presente lo que impulsa a los trabajadores a trabajar para el SLEB, por lo que se debe comprender la autotrascendencia como un concepto fundamental a tener presente, así como también los conceptos que le otorgan sentido al trabajo que desarrollan en el SLEB, entendiendo las características de gestión territorial como factores motivacionales que deben ser abordados para progresar en el escalamiento a la autorrealización, así como también, comprender que el proceso mismo de que los trabajadores estén en el SLEB es la trascendencia que éstos otorgan a su trabajo. Para esto, la etapa 1 habrá enriquecido el estudio interno organizacional de los trabajadores, por tal razón, es en esta etapa donde los trabajadores podrán reflexionar y aprender abiertamente con otros respecto a lo que ocurre en la organización, identificando las barreras que impiden el progreso e incentivando maneras de gestionar las barreras en pro de la organización y los trabajadores.

Para el desarrollo de esta actividad es necesario contar con el apoyo del Profesional de Desarrollo Organizacional para servir de guía en la actividad, asesorándose con el Departamento de Formación y Desarrollo Profesional.

Lo fundamental dentro de esta actividad es presentar los resultados de la encuesta realizada y que los trabajadores puedan reflexionar acerca de éstos y comenzar a interiorizar cómo se proyectan en el SLEB. Dada la limitación de recursos de infraestructura, tiempos y organización de la actividad, resultaría factible realizar 3 sesiones de aprendizaje colaborativo.

La primera sesión consiste en mostrar a los trabajadores los valores del SLEB y proyectar las diferencias en torno a lo que ellos perciben y sus propias visiones de lo que significa trabajar en el

SLEB, con esto se busca comprender y proyectar los marcos conceptuales en la mente de los participantes (Hutton, Bazalgette, & Reed, B. 1997). El o la Profesional de Desarrollo Organizacional se encargará de realizar la presentación, tomando opiniones del grupo si las hubiere.

Durante la segunda sesión se formarán grupos de trabajo según las capacidades de infraestructura del SLEB. Es importante cerciorarse que en cada grupo haya funcionarios y autoridades, en proporción similar para los diversos grupos. Posterior a la formación de grupos, los individuos participantes deben comenzar a discutir respecto al entendimiento de los valores del SLEB y qué es lo que los incentiva a trabajar para la organización, proyectando de esta forma, los ejes de autotranscendencia, es decir, que los trabajadores sean capaces de denotar aquellos aspectos que los hace ser realmente “personas” al trabajar, conectándose con el entorno educativo y rompiendo las barreras impuestas durante décadas y, a la vez, los trabajadores deben extrapolar su sentido del trabajo de manera terrenal en el SLEB, es decir, qué los motiva en el territorio mismo del SLEB y cómo estas motivaciones conllevan a acciones de gestión territorial de procedimientos, infraestructura, etc.

Finalmente, durante la tercera sesión, los trabajadores del SLEB trabajarán en determinar planes de acción y contingencia de cómo gestionar los conflictos en la organización. Para esto, es necesario que se pongan sobre la mesa los conflictos del SLEB y presentar planes de acción hipotéticos, pero también planes de acción que provienen de la misma autogestión del trabajador/persona.

Es necesario que durante la etapa 2, la actividad pueda ser capaz de cumplir 3 objetivos:

- Conocer los valores organizaciones y cómo se vinculan con su propia persona.
- Esclarecer motivaciones de gestión territorial y cómo la autotranscendencia conjuga un papel fundamental en el desarrollo diario de las acciones en terreno.
- Incentivar la comunicación y el trabajo en equipo para dar paso a una autogestión de los conflictos y riesgos de la organización.

Además, se espera que, con el desarrollo de esta actividad y el análisis previamente planteado en este estudio, las autoridades del SLEB reflexionen respecto a medidas concretas de intervención con el fin de aminorar los factores de riesgos presentes en la organización. Para esta etapa, es clave la participación de las autoridades en elaborar estrategias de acción para sostener los objetivos organizacionales en relación con el sentido que los empleados le dan a su trabajo en el SLE Barrancas. Dicho esto, es necesaria la participación de todas las autoridades de la organización para estudiar las estrategias, pero la participación de los funcionarios sigue siendo trascendental para validarlas.

La etapa 3 posee limitación de recursos y escasa correlación con el objeto de esta investigación, aun así, es importante realizar una intervención de este tipo en el largo plazo, ya que podría suponer un

trabajo dentro de una segunda fase de intervención en una etapa más madura en la instauración de los Servicios Locales Educativos.

Por lo tanto, ya realizadas las etapas previas del plan de intervención y habiendo determinado las bases que conforman el sentido del trabajo en el SLE Barrancas, resulta importante integrar a los beneficiarios de este nuevo sistema y a otros Servicios Locales. Los beneficiarios corresponden a las partes directamente afectadas como, por ejemplo, las comunidades educativas (directores, profesores, estudiantes, centros de apoderados, etc.). En adición a esto, con el fin de alcanzar un sentido del trabajo con el entorno global de la educación, se hace necesario trabajar con el resto de los Servicios Locales.

La colaboración en esta tercera etapa de intervención corresponde a la variable más significativa, ya que aun cuando el trabajo tiende a ser competitivo y aun al tratarse de diferentes Servicios Locales, es imprescindible que la organización global en sí misma sea considerada un equipo, para así conseguir los objetivos estratégicos planteados por el nuevo proyecto de ley.

Para esta etapa, se requiere contar con el apoyo del Departamento de Vinculación con el Territorio para involucrar a las comunidades educativas y es necesaria la presencia del Profesional de Desarrollo Organizacional del Servicio Local para guiar la actividad, tanto con las comunidades como con otros Servicios Locales. De esta forma, se trabajaría replicando las actividades plasmadas en la etapa 2, previa presentación inicial a los participantes de los valores y objetivos del Servicio Local.

En resumen, la intervención propia con relación al Sentido del Trabajo corresponde a la piedra angular que puede dar pie a futuras intervenciones en el Servicio Local de Barrancas, ya que es esta variable la que permite cimentar bases sólidas con relación a la vivencia de los trabajadores en la organización. Por lo demás, si bien es posible y viable realizar un plan alternativo, como la realización de actividades recreativas con los diferentes equipos del Servicio Local, el presente estudio plantea como necesario, el realizar estas actividades con enfoque en la tarea, sin perjuicio de otras actividades alternativas que podrían ayudar a mejorar las dinámicas de los trabajadores en la organización. Este enfoque brinda la oportunidad de realzar la necesidad de inversión de recursos y otorgar herramientas que permitan definir las prioridades, y de esta forma obtener mayores oportunidades en el éxito en la ejecución de la reforma educacional.

Para lo anterior, existe una factibilidad política de realizar el plan de intervención propuesto, debido a que, dentro de los objetivos estratégicos del Servicio Local de Barrancas se busca desarrollar una identidad territorial, para lo cual, resulta fundamental el trabajo colaborativo de los trabajadores de la

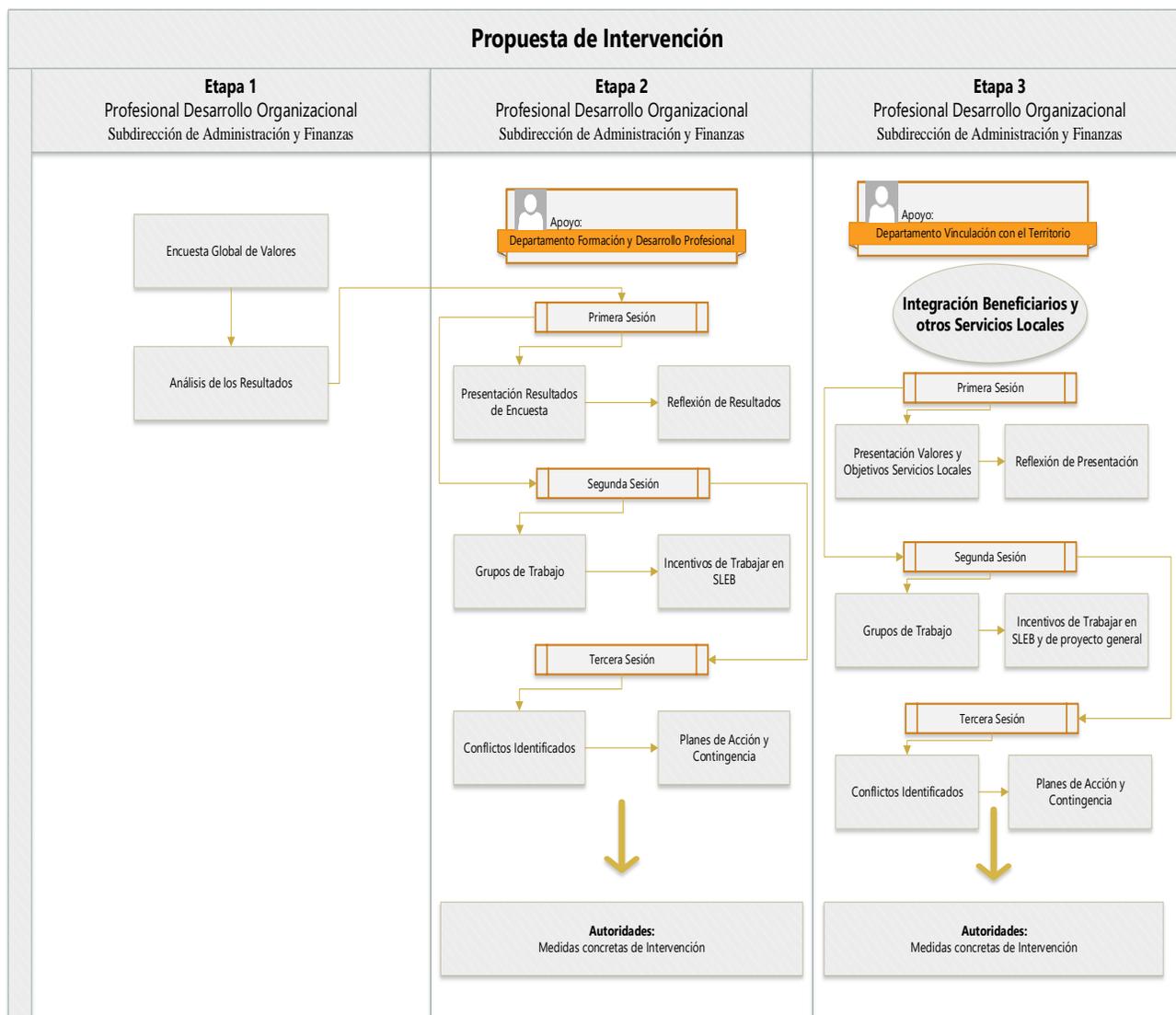
organización. Adicionalmente, permite desarrollar redes y formas de inserción territorial al fomentar espacios de participación con la comunidad escolar.

Por otro lado, la factibilidad técnica del desarrollo del plan de intervención viene dada según la confiabilidad y eficacia que el Estado y las autoridades le deseen asignar al plan, esto dado a que los profesionales vinculados al éxito de este plan se encuentran dentro de la dotación presupuestaria del SLEB, sin embargo, el poder contar con datos confiables y lograr el éxito del trabajo colaborativo, no solo vendrá dado por la buena voluntad de los trabajadores de generar la instancia de participación adecuada, sino que, se requerirán espacios físicos y/o tecnológicos, además de una apertura al profesional de Desarrollo Organizacional de contar con los recursos tecnológicos y espacios de comunicación suficientes para que el análisis y conclusiones generadas sean de calidad. Esta factibilidad se encuentra presente, pero no potenciada, ya que se puede llevar a cabo la propuesta con las herramientas disponibles, tales como un espacio físico bien administrado, correo electrónico y bases de datos, pero dada la relevancia del trabajo, se sugiere el total apoyo a aquellos que liderarán la intervención, para que de esta forma el trabajo sea más fluido y no se tenga que incurrir en el trabajo de realización de encuestas en papel o el desarrollo de actividades sin los materiales necesarios y/o de espacios suficientes.

Por último, la factibilidad social se encuentra presente principalmente por el tipo de trabajadores que conforman el SLEB, ya que esta propuesta brinda oportunidades para que los trabajadores y comunidades puedan ser protagonistas de la ruta que tomará la organización. Al mismo tiempo, esta instancia de intervención permite recoger la posición de los trabajadores y de las comunidades, dado que son las personas quienes están afectas a cada acción que se lleva adelante.

Por lo tanto, si bien existe factibilidad de la propuesta, un desarrollo del plan de esta envergadura necesita contar con los recursos necesarios y también contar con el apoyo financiero del Estado, ya que los resultados obtenidos de esta propuesta serán trascendentales para que la organización pueda llevar adelante sus objetivos.

Mapa de Proceso de Plan de Intervención



Inyección Presupuestaria
Según Planes de Acción y Contingencia identificados

Elaboración Propia

Conclusiones

En el presente estudio se planteó como objetivo general analizar la situación del sentido del trabajo en los trabajadores del Servicio Local Educativo de Barrancas durante su primer año de funcionamiento, ante lo cual se encontraron importantes hallazgos que apuntan en que, en efecto, existen factores con un sentido de autotranscendencia que los trabajadores vinculan con su trabajo, viéndose reflejado en el proceso mismo de conexión con el entorno y haciéndose conscientes de sus propias aspiraciones, principios y creencias. Donde, además, la motivación viene dada por un sentido trascendental, en que los trabajadores buscan formar parte de un propósito único. Esta motivación también es de carácter intrínseco, dado que los trabajadores del SLEB buscan alcanzar la autorrealización satisfaciendo necesidades de gestión en el terreno mismo de trabajo, por medio de acciones concretas y medibles para con las comunidades educativas. Es así, como los trabajadores del Servicio Local de Barrancas extrapolan su trabajo a un sentido social que aporta a la identidad, proyectando efectos directos de bienestar a través del sentido que otorgan a su trabajo,

Es interesante destacar que, aunque los trabajadores le otorgan un significado a su trabajo dado el contexto en que nacen los Servicios Locales, éstos no están exentos de conflictos que ocurren en la organización. Estos conflictos nacen, principalmente, por la instauración apresurada y sin lineamientos básicos de gestión, traspasando, además, los conflictos provenientes de las corporaciones municipales.

El proyecto que se encuentra desarrollando el SLEB constituye a la práctica misma de la reforma educacional más importante realizada en las últimas cuatro décadas, por lo que se requiere poner foco a la relevancia de la precariedad institucional. El Estado debe ser el encargado de avalar y asimilar las condiciones del SLEB, para sustentar una correcta implementación de la Ley 21.040 y siendo un sostenedor financiero a las demandas que exige una correcta implementación del programa.

De acuerdo con los resultados obtenidos, fue posible extraer elementos que dan cuenta de la forma en que los trabajadores vivencian y proyectan su trabajo en el SLEB, con una clara vinculación entre el sentido que le dan a su trabajo y los conflictos organizacionales.

Elementos impulsores de la autotranscendencia:

- Es claro que los trabajadores del SLEB buscan darle sentido a sus vidas por medio de elementos que trascienden y rompen barreras en lo que respecta al mundo de la educación. El interés por los niños, la vocación de servicio y la visión son variables de relevancia para conformar el sentido de permanencia en la organización mediante vínculos de trascendencia

de los trabajadores, viéndose reflejado como factores relevantes de peso para los colaboradores del SLEB dada la cantidad de citas expuestas por estos mismos.

Elementos de motivación intrínseca:

- Si bien, conocemos que existen elementos de motivación trascendental, también percatamos que los elementos de motivación intrínseca están presentes mediante las variables de progreso y lo pedagógico, correspondiendo a elementos de gestión terrenal de infraestructura y procedimientos, usados también para equilibrar los conflictos relacionados al sufrimiento y contradicciones presentes en el SLEB.

Conflictos funcionales:

- Los conflictos deben ser examinados y administrados. No todos ellos deben ser eliminados de raíz, algunos deben ser trabajados para obtener una mejor funcionalidad en el SLEB. Los conflictos funcionales que deben ser gestionados, requieren de un trabajo minucioso para que éstos existan en pro de la organización y no en desmedro de ésta.
- Los conflictos funcionales que se destacan en el estudio son: presión laboral, brecha entre lo público y privado, carencia de procedimientos, falta de claridad en funciones, identidad territorial no unificada, insuficiencia de recursos y brecha entre la ley y práctica.
- Por otro lado, los conflictos disfuncionales que se destacan en el estudio son: abandono, desorientación y postergación de necesidades.

Gestión de Riesgos:

- El estudio señala que los riesgos deben ser identificados y tomados en cuenta para planes de contingencia para la prevención de éstos, o bien, planes de acción para riesgos que en la práctica ya están ocurriendo. Esta gestión de riesgos nace a partir del análisis de los objetivos organizacionales y la planificación estratégica del SLEB. Los riesgos identificados en base al análisis documental se detallan en los resultados y análisis respectivos.

En línea con lo expuesto, se propuso un plan de intervención de aprendizaje colaborativo con enfoque en la tarea mediante levantamiento de información y dinámicas organizacionales intra e intergrupales, destacando las necesidades de infraestructura y recursos humanos para su respectiva aplicación. Para que esta intervención sea exitosa, se debe contar con la ayuda del Ministerio de Educación de Chile como aval financiero para gestionar las acciones presupuestarias necesarias a ser llevadas a cabo, posterior o durante el transcurso del plan de intervención propuesto.

Con lo expuesto, el presente proyecto de investigación abre la posibilidad de analizar el sentido del trabajo en una organización nueva, con un propósito que rompe paradigmas y con colaboradores provenientes de distintos sistemas y territorios, lo cual realza la riqueza del estudio. Adentrarse en la problemática y en los elementos del estudio fue un proceso complejo de construir y de deconstruir en la medida que se hacía necesario atar cabos sueltos dentro de la investigación, esto permitió potenciar mi rol como investigador para futuros proyectos a realizar. También me fue posible poner en práctica competencias de adaptabilidad, apertura y análisis crítico, que son fundamentales para el trabajo en el área de la gestión de personas.

Por otro lado, al hacer un análisis global de aprendizaje en relación con la formación a lo largo del programa de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, puedo manifestar que se me entregó una serie de herramientas, modelos y metodologías que hicieron posible extrapolar mi trabajo a una organización nueva y con un nivel de complejidad no menor. Además, el programa de magíster me permitió tener un nivel de comprensión más profundo de la problemática y, a la vez, realizar un análisis e interpretación de los resultados más acabado, para finalmente poder proponer una sugerencia de intervención acorde a las herramientas entregadas por diversos cursos del magíster. La relevancia de estos aprendizajes es acorde a la aplicabilidad con mis grupos de trabajo y en las distintas proyecciones laborales que pudiese tener, pero también me permite generar una introspección, teniendo en cuenta que mi rol profesional también forma parte de mi persona.

Bibliografía

Acuña E. (2002). *Experiencias de desempleo: estudio de casos*. Revista de psiquiatría y Salud Mental, año XIX-No 3.

Arias, F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. Revista Contaduría y Administración [en línea], vol 200.

Arocena, M. (2007). *Autorrealización versus Autotrascendencia*. Del hombre autorrealizado al hombre autotrascendente.

Bardi, A., & Schwartz, S. (2001). *Jerarquías de valor entre culturas. Tomando una perspectiva de similitudes*. Revista de psicología intercultural [en línea], vol. 32, no 3.

Bayona, C., Goñi, S. y Madorrán, C. (2000). *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 9(1), 139-149.

Bellei, C. (2018). *Nueva Educación Pública – Contexto, contenidos y perspectivas de la desmunicipalización*. Universidad de Chile.

Betanzos, D., Andrade, P. y Paz, R. (2006). *Compromiso Organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22 (1), 25-43.

Biblioteca Central Venezuela (2015). *Principios fundamentales del derecho procesal laboral venezolano* anuario. Volumen 38. / 75-94 79.

Boff, L. (2003). *Ética y moral*. Academia Educación.

Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M. (2012). *What is positive about positive organizational scholarship?*. The Oxford handbook of positive organizational scholarship (pp. 1-14). New York: Oxford University Press.

Day, C. (2008). *Committed for life? Variations in teachers' work, lives and effectiveness*. Journal of Educational Change, 9(3), 243-260.

Díaz Canepa, C. (2016). *Gestión del cambio en las organizaciones: efecto sobre la actividad y las personas*. Laboreal, revista científica internacional e interdisciplinaria.

Dirección del trabajo. (2019). Código del trabajo. Ley N° 18.834, Art.2 Recuperado de: https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-95516_recurso_2.pdf

Frankl, V. (1997). *“Psicoanálisis y Existencialismo”*. Fondo de Cultura Económica, México. Pág. 171

Grant, A. M., & Sonnentag, S. (2010). *Doing good buffers against feeling bad: Prosocial impact compensates for negative task and self-evaluations*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 111, 13–22.

Grant, A. M., & Patil, S. V. (2012). *Challenging the norm of self-interest: Minority influence and transitions to helping norms in work units*. Academy of Management Review, 37, 547–568.

- Gutiérrez, J. and Delgado, J. (1999). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. España. Síntesis.
- Hutton, J., Bazalgette, J. & Reed, B. (1997). *Organization in the mind*. Developing Organizational Consultancy, Londres: Routledge.
- Kanter, R. M. (1968). *Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities*. American Sociological Review, 33(4), 499-517.
- Krantz, J. & Maltz, M. (1997). *Un Marco Para La Consultoría del Rol Organizacional*, en: Acuña, E. & Sanfuentes, M (Eds.) *Coaching, Análisis del Rol Organizacional*, Santiago: Editorial Universitaria (2009).
- Ley N°21.040. Crea el Sistema de Educación Pública. Ministerio de Educación. Fecha Promulgación: 16-Nov-2017.
- López, K. y Ochoa, R. (2015). *La concepción del trabajo y su implicación en el ámbito de las relaciones de trabajo*. Principios fundamentales del derecho procesal laboral venezolano. vol. 38, pp. 75-94.
- Lozadal N. y Garcia N. (1993). *Actitudes de un grupo de bachilleres asistenciales en servicio del Hospital Universitario "Angel Larralde" hacia la carrera de enfermería*. Revista Latino-Americana de Enfermagem.
- Martinelli, S. C., & Genari, C. H. M. (2009). *Relaciones entre desempeño escolar y orientaciones pedagógicas*. Estudios de psicología, 14(1), 13-21.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row. Massapequa, f. y perm, p. a. (eds.)
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991): "*A three component conceptualization of organizational commitment*". Human Resource Management Review
- Meyer, J., Allen, N., y Smith, C. (1993). *Compromiso con organizaciones y ocupaciones: extensión y prueba de una conceptualización de tres componentes*. Revista de psicología aplicada [en línea]. 1993, vol 78, no 4
- Meyer, J. and Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Newbury Park (CA), Sage.
- Ministerio de Educación. (2018). *Los Servicios Locales de Educación*. De la Educación Municipal al Nuevo Sistema. Extraído de: educacionpublica.cl
- McGregor, D. (1969). *The Human Side of Enterprise*.
- Muchinsky, M. (2003). *Psychology Applied to Work*. 7th Edition, Wadsworth, Belmont.
- Núñez del Río, M. y Abad, M. (2009). *Competencia socioemocional en el aula: Características del profesor que favorecen la motivación por el aprendizaje en alumnos de Enseñanza Secundaria*. Universidad Complutense de Madrid.

- Omar, A., & Florencia, A. (2008). *Valores personales y compromiso organizacional*. Revista Enseñanza e Investigación en Psicología [en línea]. vol 13, no 2.
- Omar, A., Paris, L., & Vaamonde, J. (2009). *El interjuego entre el compromiso organizacional y los valores personales*. Revista Psicodebate Psicología, Cultura y Sociedad [en línea]. vol 9, no 1 [citado 2014-04-12].
- O'Reilly, C. and Chatman, J. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification, and internationalization on prosocial behavior*. Journal of Applied Psychology, 71(3), 492-499.
- Parra, G. García, P. y Jiménez, M. (2008). *Competición y ventaja competitiva en los distritos industriales*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 14, núm. 1, enero abril, 2008, pp. 85-101.
- Pattakos, A. (2005). *“En busca del sentido. Los principios de Viktor Frankl aplicados al mundo del trabajo”*. Editorial Paidós, Barcelona, Pág. 35.
- Prieto, D. (2018). *La enseñanza en la universidad*. Universidad des Azuay.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., y Armeli, S. (2001). *Compromiso afectivo con la organización: la contribución del apoyo organizativo percibido*. Revista de psicología aplicada [en línea]. 2001, vol. 86, no 5.
- Ryan, R. Deci, M. (2000). *La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar*. University of Rochester Self-Determination. American Psychologist. Vol. 55, No. 1, 68-78.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Ed. Prentice
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15ª ed.). México: Pearson.
- Schwartz, S. (2006). *Valores humanos básicos: teoría, métodos y aplicaciones*. Revue Francaise de Sociologie [en línea]. vol 47, no 4.
- Tamariz, V. (2018). *La pasión por aprender, una vocación*. Universidad del Azuay.
- Toro & Bravo, (2010). *“Calidad de la educación en Chile: un desafío permanente”*. Debate 08. Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina.
- Tonon, G., Victoria, S. and Salgado, A. (2012). *Investigación cualitativa: el análisis temático para el tratamiento de la información desde el enfoque de la fenomenología social* María Dilia Mieves Barrera. Universitas humanística no.74. Bogotá. Colombia. Issn 0120-4807.
- Vergara, J. (2005). *El mito de las privatizaciones en Chile*. Revista Latinoamericana Polis.

Anexos

Anexo A – Matriz de Riesgos

[1] Objetivo Estratégico 1:

“Asegurar la provisión de un servicio educativo de calidad y desarrollado en un contexto de sana convivencia escolar, que posibilite el máximo desarrollo de las potencialidades de nuestros niños, jóvenes y adultos, centrándose en aprendizajes para el siglo XXI”.

| <u>Línea de acción</u> | <u>Riesgo</u> |
|---|---|
| 1.1 Asegurar trayectorias educativas de calidad y pertinentes para todas y todos los estudiantes. | <ul style="list-style-type: none"> • Distintas percepciones de calidad para los actores. (Muy alto) • Dificultad de abordar al 100% de estudiantes y de los programas establecidos. (Medio) |
| 1.2 Autoevaluación y gestión de la mejora continua del proceso de aprendizaje y sus resultados. | <ul style="list-style-type: none"> • Discrepancia y resistencia por parte de las comunidades. (Bajo) |
| 1.3 Establecer estándares de infraestructura y equipamiento que favorezcan el aprendizaje y la formación integral de los estudiantes. | <ul style="list-style-type: none"> • Cambios marginales en el favorecimiento de la formación integral de los estudiantes. (Medio) |
| 1.4 Posicionar la Educación Pública en el territorio, visibilizando las virtudes del sistema para su valorización social. | <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad no efectiva y gasto de recursos innecesarios. (Medio) |
| 1.5 Desarrollar la Estrategia que conduzca la Educación Pública en el territorio Barrancas. | <ul style="list-style-type: none"> • Baja participación de los actores involucrados. (Medio) |
| 1.6 Mantener una Planificación Estratégica del SLEB flexible y actualizada. | <ul style="list-style-type: none"> • Rigidez para aplicaciones de planes de contingencia. (Alto) |

| | | PROBABILIDAD | | | | |
|---------------|---------------|--------------|----------------|----------------|---------------|-------------------|
| | | Raro | Poco probable | Posible | Muy probable | Casi seguro |
| CONSECUENCIAS | Despreciable | Bajo | Bajo | Bajo | Medio | Medio |
| | Menores | Bajo | Bajo 1.2.1 | Medio 1.4.1 | Medio | Medio 1.1.2 |
| | Moderadas | Medio | Medio 1.3.1 | Medio 1.5.1 | Alto 1.6.1 | Alto |
| | Mayores | Medio | Medio | Alto | Alto | Muy alto 1.1.1 |
| | Catastróficas | Medio | Alto | Alto | Muy alto | Muy alto |

[2] Objetivo Estratégico 2:

“Desarrollar y fortalecer las capacidades pedagógicas e institucionales en los equipos y comunidades educativas de nuestras escuelas, jardines y liceos. (De acuerdo con las dimensiones del modelo de gestión de la calidad)”.

| <u>Línea de acción</u> | <u>Riesgo</u> |
|---|--|
| 2.1 Fortalecer la gestión pedagógica en el aula, a partir de generación de procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo de todos los estudiantes. | <ul style="list-style-type: none"> Falta de articulación entre SLE Barrancas y comunidades escolares. (Alto) Bajo poder de negociación con Mineduc para la incorporación de programas educativos acorde a los intereses del SLE. (Medio) |
| 2.2 Potenciar y fortalecer el liderazgo docente y directivo como principal motor de la mejora continua en la calidad de la educación de las escuelas, jardines y liceos del Territorio de Barrancas. | <ul style="list-style-type: none"> Baja flexibilidad por parte de docentes y directivos para amplificar métodos de enseñanza. (Alto) |
| 2.3 Fortalecer la convivencia, inclusión, relaciones saludables, sentido de pertenencia, desarrollo integral e identidad de las comunidades educativas. | <ul style="list-style-type: none"> Menor autonomía y proactividad por parte de las comunidades. (Medio) Choque de cultura y propósito entre SLE y comunidades. (Medio) |
| 2.4 Generar procedimientos para la instalación de prácticas dirigidas a gestionar los recursos humanos, de acuerdo con las necesidades y capacidades de cada uno de los Establecimientos Educativos del Territorio. | <ul style="list-style-type: none"> Resistencia de los profesores y asistentes de la educación en la adopción de las nuevas gestiones a implementar por SLE Barrancas (capacitaciones y mecanismos de evaluación). (Alto) |
| 2.5 Generar procedimientos para la instalación de prácticas dirigidas a gestionar los recursos financieros y físicos, de acuerdo con las necesidades y capacidades de cada uno de los Establecimientos Educativos del Territorio. | <ul style="list-style-type: none"> Inversiones dispares entre establecimientos, según capacidades y necesidades. (Alto) |

| | | PROBABILIDAD | | | | |
|---------------|---------------|--------------|---------------|----------------|---------------|-------------------|
| | | Raro | Poco probable | Posible | Muy probable | Casi seguro |
| CONSECUENCIAS | Despreciable | Bajo | Bajo | Bajo | Medio | Medio |
| | Menores | Bajo | Bajo | Medio 2.3.1 | Medio | Medio |
| | Moderadas | Medio | Medio | Medio 2.3.2 | Alto 2.1.2 | Alto 2.4.1 |
| | Mayores | Medio | Medio | Alto 2.5.1 | Alto 2.2.1 | Muy alto 2.1.1 |
| | Catastróficas | Medio | Alto | Alto | Muy alto | Muy alto |

[3] Objetivo Estratégico 3:

“Instalar una Institucionalidad Pública, moderna, especializada, eficiente y con identidad territorial”.

| <u>Línea de acción</u> | <u>Riesgo</u> |
|--|---|
| 3.1 Instalar Institucionalidad Central del SLEPB. | <ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de planes y modelos de gestión por parte de los trabajadores del SLEB. (Bajo) Desorden estructural del SLEB, menor claridad de roles. (Alto) Discrepancia en definición de medios formales de comunicación. (Medio) |
| 3.2 Instalar Institucionalidad Territorial. | <ul style="list-style-type: none"> Desinterés y baja participación en la conformación del Consejo Local de Educación. (Medio) |
| 3.3 Implementar una estrategia comunicacional coherente con la realidad territorial. | <ul style="list-style-type: none"> Limitación de canales efectivos de comunicación. (Bajo) |
| 3.4 Desarrollo de la “Identidad Barrancas”. | <ul style="list-style-type: none"> Dificultad en adopción del nuevo modelo colaborativo, dada divergencias entre territorios representativos. (Alto) Choque de cultura organizacional dentro del SLE Barrancas. (Muy Alto) |

| | | PROBABILIDAD | | | | |
|---------------|---------------|--------------|---------------|------------|----------------|-------------|
| | | Raro | Poco probable | Posible | Muy probable | Casi seguro |
| CONSECUENCIAS | Despreciable | Bajo | Bajo 3.1.1 | Bajo | Medio | Medio |
| | Menores | Bajo | Bajo 3.3.1 | Medio | Medio 3.1.3 | Medio |
| | Moderadas | Medio | Medio | Medio | Alto | Alto |
| | Mayores | Medio 3.2.1 | Medio | Alto | Alto 3.4.1 | Muy alto |
| | Catastróficas | Medio | Alto | Alto 3.1.2 | Muy alto 3.4.2 | Muy alto |

[4] Objetivo Estratégico 4:

“Desarrollar las redes y formas institucionales de participación e inserción territorial”.

| <u>Línea de acción</u> | <u>Riesgo</u> |
|---|--|
| 4.1 Coordinar con diferentes actores su accionar en términos del desarrollo educativo de los estudiantes (Municipios, Servicios, Instituciones privadas). | <ul style="list-style-type: none"> Menor autonomía por parte de los establecimientos educacionales en los procedimientos metodológicos de la gestión de redes. (Bajo) |
| 4.2 Fomentar espacios de participación para que los distintos estamentos de la comunidad escolar compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones al desarrollo de reglamentos, planes u iniciativas que propendan a la mejora educativa. | <ul style="list-style-type: none"> Problemas de difusión de la información dentro de los organismos participantes. (Medio) Marginación de gran parte de la comunidad educativa en los espacios de participación. (Medio) |

| | | PROBABILIDAD | | | | |
|---------------|---------------|--------------|------------------------|------------------------|--------------|-------------|
| | | Raro | Poco probable | Posible | Muy probable | Casi seguro |
| CONSECUENCIAS | Despreciable | Bajo | Bajo | Bajo _{4.1.1} | Medio | Medio |
| | Menores | Bajo | Bajo | Medio | Medio | Medio |
| | Moderadas | Medio | Medio | Medio _{4.2.1} | Alto | Alto |
| | Mayores | Medio | Medio _{4.2.2} | Alto | Alto | Muy alto |
| | Catastróficas | Medio | Alto | Alto | Muy alto | Muy alto |

[5] Objetivo Estratégico 5:

“Asegurar la sostenibilidad y equilibrio financiero del Sistema de Educación Pública en el territorio de Barrancas, haciendo viable la entrega de su propuesta de valor público”.

| <u>Línea de acción</u> | <u>Riesgo</u> |
|---|---|
| 5.1 Aumentar la matrícula y la asistencia de la red de Establecimientos Educativos del territorio. | <ul style="list-style-type: none"> • Campañas de captación de matrículas con pérdida de enfoque social. (Medio) • Menor personalización de enseñanza. (Medio) |
| 5.2 Definición de estrategia para racionalización y optimización del uso de los recursos del SLEB, que posibilite el cumplimiento de sus objetivos. | <ul style="list-style-type: none"> • Mala distribución de recursos del SLEB a los distintos establecimientos según necesidades propias de cada uno. (Alto) |

| | | PROBABILIDAD | | | | |
|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|--------------|-------------|
| | | Raro | Poco probable | Posible | Muy probable | Casi seguro |
| CONSECUENCIAS | Despreciable | Bajo | Bajo | Bajo | Medio | Medio |
| | Menores | Bajo | Bajo | Medio | Medio | Medio |
| | Moderadas | Medio 5.1.1 | Medio | Medio 5.1.2 | Alto | Alto |
| | Mayores | Medio | Medio | Alto 5.2.1 | Alto | Muy alto |
| | Catastróficas | Medio | Alto | Alto | Muy alto | Muy alto |

Anexo B – Organigrama SLEB



Fuente: Consulting Group

Anexo C – Pauta de Entrevista semi estructurada

Presentación

Saludo inicial.

En primer lugar, muchas gracias por su disposición a participar.

Esta entrevista se enmarca en una investigación-acción participativa realizado por el Centro de Cohesión y Conflicto Social (COES) y el Centro de Estudios Pedagógicos Saberes Docentes, ambos dependientes de la Universidad de Chile. El propósito es colaborar a los actores del territorio de Barrancas en la construcción de un nuevo sistema de gobernanza territorial, en el marco de la implementación del Nuevo Sistema de Educación Pública.

Adicionalmente, su participación es completamente voluntaria, por lo que si desea no responder a una pregunta siéntase libre de hacerlo. En relación a esto, es importante destacar que, con el consentimiento informado, se autoriza la realización de la entrevista, resguardando que su participación es confidencial.

El objetivo de esta entrevista es conversar sobre sus percepciones en relación a las prácticas, estructuras y dilemas de los actores del SLEP de Barrancas en el primer periodo de operación del Servicio. La entrevista tiene una duración aproximada de una hora. Siéntase libre de hacer cualquier comentario aunque no esté directamente en las preguntas. La entrevista será grabada.

Preguntas de inicio

- a. ¿Cuál es/fue su rol y principales funciones en el servicio? (*Profundizar no solo en las funciones y acciones concreta, sino, desde la propia vivencia y experiencia*).
- b. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando acá?
- c. ¿Antes de estar en Barrancas, trabajó vinculado a educación? ¿podría contarme en qué lugar y en qué rol?

| Dimensión | Subdimensión | Pregunta |
|-----------------------------------|--|--|
| Generación institucionalidad SLEP | Generación de Identidad organizacional | <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cómo describiría la relación del SLP con los actores territoriales? → Si se nos consulta respecto a qué son los actores territoriales, enfatizar escuelas y municipios.2. En base a lo que señala, ¿cómo ha sido su experiencia de trabajo con los actores territoriales? (interna y externa).3. ¿Cómo evalúa usted la implementación de este trabajo en conjunto?4. Desde su rol dentro del SLEP, ¿Qué es lo que ve diferente del modelo actual en comparación al anterior? Cambio de modelo → Intencionar hacia allá. |

| | | |
|------------------------|--------------------------|--|
| | | La Subdimensiones: Transición de modelo: competitivo a colaborativo, propósito/motivación, sentido del trabajo, historia e identidades sistema pasado |
| | Cultura organizacional | 5. ¿Cómo ha vivido su inserción en el nuevo sistema SLP? <ul style="list-style-type: none"> • <i>(Indagar valores, comportamientos, prácticas, operación del SLP).</i> |
| | Dinámica de grupos | 6. ¿Cómo siente usted que se han dado las relaciones de trabajo en la organización? <ul style="list-style-type: none"> • <i>(Indagar actores que participan, Relaciones interpersonales, ambiente de trabajo).</i> |
| | Claridad en los roles | 7. ¿Qué tipos de tareas desempeña en su trabajo? <ul style="list-style-type: none"> • <i>(Indagar si las tareas son claras, delimitadas, si existe una estructura organizacional o no, y como esta se implementa).</i> |
| | Propósito y alineamiento | 8. ¿Qué propósitos motivan su tarea en los SLP? <ul style="list-style-type: none"> • <i>(Indaga si observar coherencia entre su propósito y el del resto del equipo y con los colegios).</i> 9. ¿Cómo valora la ley de nueva educación pública? <ul style="list-style-type: none"> • <i>(Indagar si comprende la ley, como la comprende, como observa que se implementa en el día a día del servicio)</i> |
| Gobernanza territorial | Participación | 10. Desde su percepción, ¿Cómo se involucra a las comunidades educativas? 11. Desde su experiencia, ¿cómo evalúan los procesos participativos asociados al SLEP con los diferentes actores? → Enfatizar que es tanto interna como externamente. <ul style="list-style-type: none"> • <i>En ambas preguntas Indagar respecto a los procesos participativos dentro del SLEP, con el territorio y las condiciones organizacionales e institucionales para la participación). Cómo se incorpora la visión de todos / comité territorial (externo).</i> |

| | | |
|--|----------------------------|--|
| | Redes | <p>12. ¿Cómo interactúan con las redes que han existido y ya existen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>(Indagar respecto a los actores, los objetivos de las redes que están implementado o que implementarán, las tareas y procedimientos para la conformación de redes y el tipo de interacción que buscan que se de en ellas)</i> |
| | Comprensión del territorio | <p>13. Desde su experiencia, ¿se visualizan similitudes o diferencias entre las áreas/territorios/comunas involucradas en el trabajo del SLP?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>(Indagar respecto a dinámicas comunales y barriales, aspectos demográficos del territorio y aspectos territoriales)</i> |
| | Dinámica territorial | <p>14. ¿Cómo ha sido su experiencia de trabajo en un Servicio que aúna tres comunas (Barrancas)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>(Indagar respecto al relacionamiento con actores del territorio, los procesos de articulación con colegios, y el relacionamiento entre actores del territorio (diferentes comunas)</i> |

¿Tiene algo más que quisiera mencionar respecto a lo que hemos conversado?

Muchísimas gracias.