



Facultad de Ciencias Sociales

Universidad de Chile

FACSO

CARRERA DE ANTROPOLOGÍA SOCIAL

**PROYECTO DE TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ANTROPÓLOGO SOCIAL.**

**ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE UNA O.S.F.L. DESDE LA
PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES DE DOS PROGRAMAS DE
EMPLEABILIDAD.**

Autor: Lester Marshall M.

Licenciado en Antropología Social.

Universidad de Chile.

Profesor Guía: Mario Radrigán.

Santiago, Chile, 2013

Índice.

Autor: Lester Marshall M.....	1
Licenciado en Antropología Social.....	1
Universidad de Chile.....	1
Profesor Guía: Mario Radrigán.....	1
Santiago, Chile, 2013.....	1
I.Planteamiento del Problema.....	2
1.1.Componente de diseño estructural.....	2
1.2.Componente de técnicas de diseño.....	2
1.3.Componente de Antropología Aplicada y conceptualización antropológica de los fenómenos de configuraciones estructurales.....	2
II.Objetivos.....	3
2.1.Objetivo General de Investigación.....	3
2.2.Objetivos Específicos.....	3
2.2.3.Identificar aspectos normalizados, no normalizados y en fase de normalización de los componentes estructurales de la organización.....	4
2.1.4.Describir el funcionamiento formal de los componentes de la organización.....	5
.....	5
a)Ápice estratégico.....	5
b)Tecnoestructura.....	5
c)Staff de Apoyo.....	5
d)Línea Media.....	5
e)Núcleo Operativo.....	6
2.1.5.Identificar entre las estructuras descritas por la Escuela de Configuraciones, el modelo que más se acerca al sugerido por el grupo para la organización en la que se desempeñan..	6
2.1.6.Efectuar recomendaciones de funcionalidad que contribuyan a fortalecer la estructura y conducción del área.....	6
1.Antecedentes.....	6
3.1.Naturaleza, especificidades y dilemas del Tercer Sector en Chile.....	6
3.2.Economía Social (E.S.) como enfoque económico propio del Tercer Sector.....	6
3.3.Instrumentos de Gestión del Tercer Sector.....	7
3.4.La racionalidad de la Gestión en el Tercer Sector.....	7
3.5.Chile: proceso de formación y desarrollo del Tercer Sector en contextos urbanos, 1973-2010.....	7
3.6.Programa Calle (Chile Solidario) para persona en situación de Calle.....	7
3.7.Línea de Servicios Complementarios en Empleabilidad.....	8

3.8.Antecedentes de la Línea de Empleabilidad.....	8
3.9.Programa CalleEmplea: Programa Especializado en Capacitación e Inserción Laboral para Personas en Situación de Calle Acceso al Fondo Complementario en Empleabilidad.....	8
3.10.Resultados Programa CallEmplea.....	9
3.11.Antecedentes históricos de la Fundación Gente de la Calle.....	9
3.12.Corporación Gente de la Vega.....	9
3.13.Fundación Gente de la Calle.....	10
3.14.Dilemas institucionales planteados por y en el Componente de Empleabilidad.	10
IV.Marco Conceptual.....	10
4.1.Escuela de Principios de administración.....	10
4.2.Escuela de Administración científica.....	11
4.3.Escuela de Relaciones humanas.....	11
Figura 1-1. Los cinco mecanismos coordinadores.....	12
4.4.Otras escuelas de Planificación Estratégica.....	12
Escuelas prescriptivas.....	12
Escuelas descriptivas.....	12
Escuelas “más allá de lo individual”.....	13
4.5.Notas previas: concepto de Modelo y sus implicancias.....	13
4.6.Escuela de Configuraciones.....	13
4.7.Fundamentos y tesis.....	13
4.8.Organización.....	13
4.9.Estructura.....	14
Funciones básicas de la estructura.....	14
Elementos que condicionan la estructura.....	14
Elementos que caracterizan la estructura.....	14
4.10.Mecanismos Coordinadores.....	14
Adaptación o Ajuste mutuo.....	14
Normalización o estandarización de los procesos de trabajo.....	15
Normalización de las habilidades o destrezas.....	16
4.11.La organización en cinco partes.....	16
El Núcleo Operativo.....	17
La Cumbre o Ápice estratégico.....	17
La Línea Media.....	17

La tecnoestructura.....	17
El staff de apoyo.....	18
4.12.La Cultura Organizacional.....	18
4.13.El Contexto.....	18
Figura 8. Influencias internas y externas sobre una organización.....	19
4.14.Sistema de flujos.....	19
Comunicación vertical, horizontal y diagonal.....	21
4.15.Parámetros de Diseño.....	22
a)Diseño de puestos:.....	22
b)Diseño de la superestructura:.....	23
c)Diseño de vínculos laterales:.....	23
d)Diseño del sistema de toma de decisiones:.....	23
Diseño de puestos.....	23
Especialización del puesto.....	23
Formalización del comportamiento.....	24
Preparación y adoctrinamiento.....	24
Diseño de la superestructura.....	24
Agrupación de unidades.....	24
Criterios de la agrupación:.....	25
Tamaño de la unidad.....	26
Diseño de vínculos laterales.....	26
Dispositivos de enlace.....	27
Diseño del sistema de toma de decisiones.....	28
Descentralización vertical.....	28
Descentralización horizontal.....	29
4.16.Factores de contingencia.....	30
a)Edad y tamaño de la organización.....	30
H2: La estructura refleja la época en que se fundó el sector.....	30
b)Etapas del desarrollo estructural.....	31
Etapa 1a. Estructura artesanal (profesional).....	31
Etapa 1b. Estructura empresarial.....	31
Etapa 2. Estructura burocrática.....	31
Etapa 3. Estructura divisional.....	31
Etapa 4. Estructura matricial.....	31
c)Sistema técnico.....	31

d)Entorno.....	32
e)Poder.....	32
4.17.Síntesis: Las configuraciones estructurales.....	32
a)Organización empresarial o estructura simple.....	34
Parámetros de diseño:.....	34
Factores de contingencia:.....	34
b)Organización maquinal o burocracia maquinal.....	35
Parte fundamental: Tecnoestructura.....	35
Mecanismo de coordinación:.....	35
Parámetros de diseño:.....	35
Factores contingencia:.....	36
c)Organización profesional o burocracia profesional.....	36
Parte fundamental: Núcleo de operaciones.....	36
Parámetros de diseño:.....	36
Factores de contingencia:.....	37
d)Organización diversificada o forma divisional.....	37
Parte fundamental: Línea media.....	37
Parámetros de diseño:.....	38
Factores de contingencia:.....	38
e)Organización innovadora o adhocracia.....	38
Parámetros de diseño:.....	39
Factores de contingencia:.....	39
f)Organización misionera.....	39
Parámetros de diseño:.....	40
Factores contingencia:.....	40
4.18.Las configuraciones como esquemas posibles.....	41
V.Metodología.....	44
Cuestionario semi-estructurado.....	45
Núcleo de Operaciones.....	45
Línea Media.....	45
Primer bloque de coordinación, roles de coordinación (8):.....	45
Tecnoestructura.....	46
Staff de Apoyo.....	47
Ápice/Cumbre estratégica.....	47
Primer bloque de coordinación, roles directivos (8):.....	47
VI.Presentación de los resultados.....	49

6.1.Diseño de puestos.(Ver Tabla II).....	50
Respuesta grupal:.....	50
Respuesta grupal:.....	50
No normalizados:.....	50
Respuesta grupal:.....	51
No normalizados:.....	51
Indicador Núcleo Operativo.....	51
Respuesta grupal:.....	51
6.1.1.Conclusión.....	51
Respuesta grupal:.....	52
Respuesta grupal:.....	53
No normalizados:.....	53
Respuesta grupal:.....	53
No normalizados:.....	53
Indicador Núcleo Operativo.....	53
Respuesta grupal:.....	53
No normalizados:.....	53
Respuesta grupal:.....	54
En fase de normalización:.....	54
Respuesta grupal:.....	54
Respuesta grupal:.....	55
En fase de normalización:.....	55
Respuesta grupal:.....	55
En fase de normalización:.....	55
Respuesta grupal:.....	56
Normalizados:.....	56
Respuesta grupal:.....	56
Normalizados:.....	56
Respuesta grupal:.....	56
Normalizados:.....	56
Respuesta grupal:.....	56
Respuesta grupal:.....	57
Normalizados:.....	57
Respuesta grupal:.....	57
Normalizados:.....	57
Respuesta grupal:.....	57

Normalizados:.....	57
Respuesta grupal:.....	57
Normalizados:.....	57
Respuesta grupal:.....	58
Normalizados:.....	58
Respuesta grupal:.....	58
Normalizados:.....	58
Respuesta grupal:.....	58
Normalizados:.....	58
Respuesta grupal:.....	58
Normalizados:.....	58
Respuesta grupal:.....	58
No normalizados:.....	58
Respuesta grupal:.....	59
Normalizados:.....	59
6.5.Diseño de vínculos laterales.....	59
Sistemas de planificación y control.....	59
Respuesta grupal:.....	59
No normalizados:.....	59
Respuesta grupal:.....	60
Normalizados:.....	60
Respuesta grupal:.....	60
Normalizados:.....	60
No normalizados:.....	60
6.6.Tamaño de la unidad.....	60
6.8.Diseño del sistema de toma de decisiones.....	60
Respuesta grupal:.....	61
Normalizados:.....	61
Respuesta grupal:.....	61
Normalizados:.....	61
Respuesta grupal:.....	61
Normalizados.....	61
Respuesta grupal:.....	61
Normalizados:.....	61
6.8.1.Conclusión.....	62
Descentralización vertical paralela.....	62

7. Factores de contingencia.....	62
7.1. Edad: antigua.....	62
7.2. Etapas del desarrollo estructural: Etapa 3: Estructura divisional.....	62
7.3. Sistema técnico: Simple.....	63
7.4. Entorno: No.....	63
7.5. Poder: No.....	63
8. Modelos estructurales según Escuela de Configuraciones. (Parámetros de Diseño y Factores del Entorno).....	63
9. Existencia, nivel de desarrollo o ausencia del componente según caracterización de indicadores.....	64
VII. Conclusiones.....	65
Respecto del Componente de Antropología Aplicada y conceptualización antropológica de los fenómenos de configuraciones estructurales.....	68
VIII. Recomendaciones.....	69
8.3. Diseño de vínculos laterales.....	69
IX. Bibliografía.....	70
X. Anexos.....	72
Tabla I.....	72
Ápice Estratégico.....	72
Tecnoestructura.....	73
Staff de Apoyo.....	74
Línea Media.....	74
Núcleo Operativo.....	75
Tabla II.....	76
Ápice Estratégico.....	76
e & Orchestra, RV 540-Largo.....	79
Concerto for Viola D'Amour, Lute & Orchestra, RV 540-Largo.....	79

I. Planteamiento del Problema.

El problema que enfrenta este estudio nos ofrece varios flancos de atención que por surgir de una misma de praxis institucional, se presentan como dilemas o nudos estrechamente unidos en una trama común y más amplia. En términos generales, el contexto en el que estos nudos aparecen diferenciados y al mismo tiempo los provee de cierta unicidad, es la condición de extrema pobreza en calle de los usuarios de una Organización sin Fines de Lucro que intenta disminuir o superar lo efectos nocivos de dicho estado mediante la implementación de mecanismos de inserción laboral formal. Demás está decir que detrás de esta proclama hay una elección implícita que privilegia la dáda empleabilidad/mitigación de pobreza por sobre intervenciones que relevan otras esferas del fenómeno, tan o más significativas que la enunciada. Sin embargo, el fundamento de este sesgo se debe al reconocimiento de nuestras propias limitaciones disciplinarias para abordar dimensiones más complejas (salud mental, adicciones) y cierta percepción compartida con la dirección de la O.S.F.L. respecto de la necesidad de apoyar el desarrollo de una incipiente línea laboral en la estructura de la organización. Para realizar una exposición más esclarecedora del problema, a continuación lo presentamos desagregado en sus tres componentes más relevantes:

1.1. Componente de diseño estructural.

Parte de los objetivos de esta investigación refieren a aspectos de Diseño Organizacional,¹ en especial al área de Análisis Organizacional de dos programas de empleabilidad ejecutados por la Fundación sin fines de lucro “Gente de la Calle”, cuyos beneficiarios son personas en situación de calle (P.s.C.) que son asistidos por un conjunto de prestaciones institucionales diversificadas en servicios de hospedaje de régimen diferenciado, salud mental, talleres de habilidades sociales, apoyo terapéutico, apoyo socio-familiar, etc. El desarrollo de estos proyectos responde a que la organización mencionada intenta abrir una

¹El modelaje de estructuras y procesos operativos se distribuye en dos grandes campos de estudio: el Diseño Organizacional (cuya derivada es el Mejoramiento de Procesos) y el Desarrollo Organizacional, el cual incluye al área de Planificación Estratégica que a su vez, deriva en Control de Gestión. En esta zona de trabajo, se destacan los estudios sobre Dirección Estratégica, que puede agruparse en tres grandes sub-áreas: Análisis Estratégico, Planificación Estratégica e Implementación Estratégica. Los estudios vinculados al Tercer Sector y a Economía Solidaria, entienden el Análisis Estratégico como Análisis Organizacional para evitar el componente ideológico del concepto de estrategia ligado a mercados competitivos.

línea de empleabilidad como una unidad nueva en la estructura institucional. El antecedente de esta área en formación lo constituyó el proyecto complementario de empleabilidad, subsidiario del Programa Calle, financiado por el Ministerio de Planificación Social, MDS. El año 2012 se sumó el Programa CallEmplea, de la Subsecretaría del Trabajo. La posibilidad de ejecutar estas propuestas permitió que la organización vislumbrara la oportunidad de asentar en su estructura tradicional una unidad especializada en colocación laboral cuya relevancia se sustentaba en la hipótesis respecto que el incremento de los ingresos de las P.s.C. a través de inserciones laborales formales con capacitación en oficios podía afectar significativamente en la mejoría de sus condiciones de vida. Asimismo, la incorporación de esta línea facilitaría la sistematización y validación de un modelo de trabajo que se apreciaba como propio de la fundación, elaborado a lo largo de su trayectoria en intervenciones con Personas en Situación de Calle. Como era esperable, la adjudicación de estos proyectos trajo consigo la instalación de equipos de profesionales con prácticas laborales y enfoques promocionales muy distintos a la mirada asistencialista y las rutinas cotidianas propias de la plantilla fundacional (año 1994 en adelante) La coexistencia, hasta ahora inédita, de dos matrices organizacionales diversas, una de cuño profesionalizante y otra que entroncaba, desde los inicios de la organización, con iniciativas laicas vinculadas al voluntariado católico y universitario, introdujo en la institución cuestionamientos respecto del traslape de funcionalidades distintas en una misma estructura productiva. La posibilidad de reinterpretarlas como hitos estructurales de un continuo o tratarlas como configuraciones incompatibles y paralelas también era una pregunta sin resolver. Con el objeto de prestar asistencia al proceso de surgimiento y estabilización del área referida, nos propusimos las siguientes tareas:

- a) *Obtener del equipo que integra el área laboral el esbozo de la configuración general de la fundación para luego, situarlo en ella, desde sus propias definiciones de roles y funciones.*
- b) *Explicitar los nudos de estructura y gestión de operaciones con respecto a las otras áreas de la organización mayor de acuerdo al relato organizado de los equipos contactados para el estudio.*

1.2. Componente de técnicas de diseño.

Las tareas mencionada más atrás, evidentemente son de carácter intra-institucional, pero este estudio también pretende, a propósito de la coyuntura que ofrece su resolución, dar curso a la aplicación de un conjunto de herramientas descriptivas y de diagnóstico que, siendo desarrolladas en el ámbito del Análisis

Estratégico, busca examinar sus potencialidades en el ámbito del Análisis Organizacional, bajo cuya nomenclatura debiesen posicionarse todas aquellas actividades relativas a la funcionalidad de las estructuras en organizaciones de la sociedad civil que trabajan con la racionalidad de la Economía Solidaria y constituyen el llamado Tercer Sector. Al respecto, no existen antecedentes sobre el abordaje de problemas organizacionales de corporaciones, fundaciones y Ong's mediante el uso de herramientas tecno-sociales provenientes de la Gestión Estratégica. Derivado de esto, tampoco hay registros anteriores que consignent experiencias de aplicación directa, adaptación creativa o reconceptualización de estas técnicas en los estudios de Análisis Organizacional. La bibliografía de los últimos años sólo hace referencia a procesos de trasvasije de conocimientos y prácticas de planificación y control desde el gerenciamiento empresarial hacia el gerenciamiento público.

Esta otra vertiente del estudio no está vinculada directamente a las necesidades de funcionalidad de la organización tratada, sino que más bien, responde a intereses extra-institucionales que pueden expresarse más exactamente como preguntas o dudas que debieran esclarecerse:

1. ¿Un instrumento de diagnóstico y evaluación de los comportamientos de una organización laboral, desarrollado para monitorear y perfeccionar la gestión pública y privada, puede ser aplicado a una institución de la sociedad civil que interviene con población en extrema pobreza en la línea de empleabilidad? ¿Puede administrarse sin variaciones o requiere adaptación creativa o reconceptualización?
2. ¿Un instrumento de diagnóstico y evaluación de los comportamientos de la estructura laboral de una organización del Tercer Sector que interviene con población en extrema pobreza en la línea de empleabilidad, surgida y aplicada en los ámbitos de control de la gestión pública y privada, puede—ajustes mediante—, contribuir a la reducción de la brecha que se ha generado entre las instituciones de la sociedad civil en el ámbito de producción o readecuación de conocimiento en Análisis Organizacional?
3. ¿Un instrumento adaptado de diagnóstico y evaluación de los comportamientos de la estructura laboral de una organización del Tercer Sector, proveniente de los estudios de estructura organizacional propuestos por Henry Mintzberg, puede contribuir a perfeccionar la gestión laboral de una institución de la sociedad civil que interviene con grupos de población en extrema pobreza en el ámbito de empleabilidad?

4. ¿Este tipo de estudios, que extraen conocimiento de un área específica y los aplica en ámbitos laborales en los que habitualmente no se usan para la formulación de metodologías y herramientas, contribuye a la democratización y circulación de dicho conocimiento desde el sector público y privado a las organizaciones de la sociedad civil?

1.3. Componente de Antropología Aplicada y conceptualización antropológica de los fenómenos de configuraciones estructurales.

Comúnmente, ya sea en el ámbito público o privado, cualquier análisis de diseño de estructuras, procesos y control se realiza sin la participación de los trabajadores, siendo a menudo conducido por las jefaturas, quienes suelen operar con la asesoría de expertos organizacionales externos a la organización. Por el contrario, este estudio posee como núcleo central de interés el contraste de la teoría en el trabajo de campo. Como tributario de la Antropología Práctica, el estudio pretende someter a prueba el modelo de estructura laboral para organizaciones sugerido por la Escuela de Configuraciones, fundada por Henry Mintzberg, mediante la cesión de la palabra al grupo con el que se trabaja, quien lo revela, lo organiza y aprehende desde su propia experiencia laboral.

Por otro lado, pretendemos forzar los límites de especialidad en los que se ha movido la reflexión antropológica tradicional y verificar si en materia de análisis de estructuras, hay aportaciones de la disciplina que colaboren en el debate sobre cómo identificar y valorar los modelos funcionales que se dan las organizaciones a sí mismas.

II. Objetivos.

2.1. Objetivo General de Investigación

Contribuir al desarrollo del Área Laboral de la Fundación Gente de la Calle, mediante la identificación de la estructura de configuración que realizan los trabajadores de los programas de empleabilidad: Componente Sociolaboral del Programa Calle período 2012-2013 (Ministerio de Desarrollo Social) y Programa CallEmplea, período 2012-2013 (Subsecretaría del Trabajo) e introducir sugerencias a la estructura nominada con el fin de reducir los obstáculos y fortalecer los aciertos de funcionalidad del área.

2.2. Objetivos Específicos.

2.2.1. Caracterizar la organización según parámetros de diseño elaborados por la Escuela de Configuraciones:

2.2.1.1. Caracterizar parámetro de Diseño de Puestos.

- a) Especialización del puesto.
- b) Formalización del comportamiento.
- c) Preparación y adoctrinamiento.

2.1.1.2. Caracterizar parámetro de Diseño de la Superestructura.

- a) Agrupación de unidades.
- b) Tamaño de la unidad.

2.1.1.3. Caracterizar parámetro de Diseño de Vínculos Laterales.

- a) Sistemas de planificación y control.
- b) Dispositivos de enlace.

2.1.1.4. Caracterizar parámetro de Diseño del Sistema de Toma de Decisiones.

- a) Descentralización vertical.
- b) Descentralización horizontal.

2.2.2. Identificar Factores de Contingencia que afectan a la organización.

- a) Identificar edad de la organización.
- b) Identificar tamaño de la organización.
- c) Identificar etapa del desarrollo estructural de la organización.
- d) Identificar sistema técnico.

2.2.3. Identificar aspectos normalizados, no normalizados y en fase de normalización de los componentes estructurales de la organización.

2.1.4. Describir el funcionamiento formal de los componentes de la organización.

a) Ápice estratégico

- Descripción de la forma de funcionamiento.
- Caracterización del equipo desde el punto de vista de la formalidad de su funcionamiento y de su capacidad para otorgar conducción a la unidad.

b) Tecnoestructura.

- Descripción de la forma de funcionamiento.
- Caracterización del equipo desde el punto de vista de la formalidad de su funcionamiento y de su capacidad para otorgar conducción a la unidad.
- c) Staff de Apoyo.
 - Descripción de la forma de funcionamiento.
 - Caracterización del equipo desde el punto de vista de la formalidad de su funcionamiento y de su capacidad para otorgar conducción a la unidad.
- d) Línea Media.
 - Descripción de la forma de funcionamiento.
 - Caracterización del equipo desde el punto de vista de la formalidad de su funcionamiento y de su capacidad para otorgar conducción a la unidad.
- e) Núcleo Operativo.
 - Descripción de la forma de funcionamiento.
 - Caracterización del equipo desde el punto de vista de la formalidad de su funcionamiento y de su capacidad para otorgar conducción a la unidad.

2.1.5. Identificar entre las estructuras descritas por la Escuela de Configuraciones, el modelo que más se acerca al sugerido por el grupo para la organización en la que se desempeñan.

2.1.6. Efectuar recomendaciones de funcionalidad que contribuyan a fortalecer la estructura y conducción del área.

1. **Antecedentes.**

En Chile, el desarrollo del sector de la sociedad organizado en Corporaciones, Fundaciones, Ong's y otras figuras legales, adquiere fuerza y dinamismo en la década de los años 80. Sin embargo, sus antecedentes pueden rastrearse en las postrimerías del siglo XIX y principios del siglo XX, entroncando por un lado, con el modelo europeo de los Rotary Clubs, la Sociedad Protectora del Hogar y la Cruz Roja; por otro, con la caridad de confesión católica con raíces en Alta Edad Media y con una tercera corriente que provenía del movimiento obrero chileno reunido en mancomunales y mutuales de socorro asociado como herramienta de protección y

rechazo a los abusos del capitalismo industrial que tuvo sus inicios en las principales ciudades de Inglaterra durante el siglo XIX.

Actualmente, en algunos ámbitos de la actividad académica ligados a la praxis de la sociedad civil organizada, a este tipo de instituciones y al modelo económico que las sustenta se les conoce como Tercer Sector, y su devenir ha tenido una evolución histórica estrechamente ligada con los cambios políticos, económicos y sociales que se han producido a escala nacional y mundial. Otro tanto ha ocurrido con la experiencia vital de la población excluida (pobreza y extrema pobreza, para referir un tipo de exclusión). A lo largo del desarrollo y declinación de los grandes órdenes económicos y políticos, especialmente en Europa, las representaciones sociales ligadas a la pobreza (entendida aquí como exclusión económica), así como los mismos pobres, han sufrido transformaciones en sus vidas y en el discurso público en relación directa con los reajustes y acomodaciones de los procesos de acumulación de la riqueza y el poder político. De tal modo, el fenómeno de la pobreza adquiere características distintas durante la fase pre-capitalista de la economía mercantil o durante el régimen esclavista de las ciudades-estado de la Antigua Grecia. Antes de la Revolución Industrial, las poblaciones pauperizadas debieron hacer frente a variadas formas de poder político-económico, desde las frondas patricias griegas, atravesando por las fases monárquica, republicana e imperial de Roma, el régimen feudal, la autoridad urbana de las grandes ciudades de comerciantes ricos, etc., hasta confrontarse con el Estado Moderno y las democracias representativas del siglo XX. En estos párrafos, hacemos hincapié en los órdenes económicos y políticos hegemónicos, pues han sido tradicionalmente las fuerzas que han afectado a las poblaciones pobres para bien o para mal. Sin embargo, el así llamado Tercer Sector tiene un origen posterior al mismo fenómeno y se le vincula directamente con la cristalización de los Estados Liberales¹, distanciados del poder religioso y cercanos a los propietarios de los medios de producción capitalista. Es decir, el Tercer Sector no puede entenderse sino que en relación permanente con el Estado Liberal y posteriormente con el Estado de Derecho², el orden económico

1 A partir del Renacimiento, comienza la estructuración en Europa de lo que devendría en el Estado moderno. Algunas características: unificación bajo un mando único de territorios extensos; organización según leyes escritas y constituciones; separación del poder temporal del religioso; creación de cuerpos administrativos públicos. Los primeros Estado modernos son las monarquías absolutistas (Rocca, M. Manual de Teoría del Estado.2009. Editorial Forja. Santiago)

privado nacional e internacional de carácter capitalista y las condiciones de pobreza y sus representaciones sociales asociadas.

3.1. Naturaleza, especificidades y dilemas del Tercer Sector en Chile.

Como ya fuera anotado más arriba, es el propio modelo capitalista de concentración de la riqueza mediante el abuso de los trabajadores fabriles, quien favoreció el encuentro, apoyo mutuo y organización solidaria y política después, de las familias oprimidas y de la clase trabajadora del siglo XIX. “En el mismo momento en que nace la revolución industrial, que tanto influirá posteriormente en la cultura empresarial dominante en la sociedad de mercado, nacen también movimientos asociativos que pretenden paliar y corregir los abusos de empresas que invaden la privacidad y autonomía de quienes trabajan en ellas. Nacen los sindicatos como contrapoder del empresario, nacen las cooperativas, como mecanismo de provisión básica que permite una más digna supervivencia, nacen las mutualidades, como plataformas colectivas que ayudan a soportar entre todos lo que individualmente sería insoportable, nacen asociaciones que posibilitan acciones paliativas contra la pobreza y la exclusión social generada. Nace el Tercer Sector como voluntad de remediar los déficits provocadores de descohesión social, y nace desde la fuerza de la utopía, pensando que es posible una sociedad más integrada. A quienes quedan fuera, por inercia del sistema empresarial emergente, les queda la posibilidad de ser atendidos desde la solidaridad colectiva. Lo que ya conlleva la fuerza de vertebrar e integrar a la sociedad”.¹

3.2. Economía Social (E.S.) como enfoque económico propio del Tercer Sector.

El Estado de derecho se formula sobre el principio del imperio de la ley; división de poderes, legalidad de los actos de los poderes públicos y respeto a los derechos y libertades fundamentales. Se trata de la sumisión del Derecho (Rocca, M. Manual de Teoría del Estado. 2009. Editorial Forja. Santiago)

1 De Castro, M. Las relaciones entre el tercer Sector y los Poderes Públicos. Cuadernos de Debate N° 7. Fundación Luis Vives. España (Pág. 91)

El surgimiento de la E.S. tiene sus raíces en la unión y protección colectiva de los trabajadores fabriles contra los abusos del capital industrial apoyado por la acción u omisión política del Estado Liberal (Revolución Industrial, siglo XIX) En Chile, durante el mismo período, el correlato mancomunado de la organización obrera emerge como reacción a la crisis salitrera y la masiva migración campo-ciudad, lo que generó el desplome del valor de la fuerza de trabajo disponible. La E.S. luego expande su esfera de influencia a problemas de exclusión parcial o total o de los territorios comprometidos. La E.S. o Economía Solidaria actúa donde falla el Estado y el Mercado. Estas fallas se relacionan con el irrespeto por parte de las empresas privadas de las condiciones de una supuesta Libre Competencia Perfecta: *a) atomización de productos y consumidores; b) Impacto no significativo de los costos de transacción en los precios; c) ausencia de asimetría en la información económica y d) libertad de ingreso y egreso al y del mercado para quien lo desee.*¹

En cuanto a las fallas del Estado, estas se relacionan con el abandono por incapacidad o con deliberada intención de las funciones propias de un Estado de Derecho neoliberal: *a) regular; b) proveer; c) fiscalizar; d) estabilizar y e) distribuir.*

A diferencia de la empresa privada que genera necesidades y posicionamiento de bienes de consumo para producir lucro y a diferencia del Estado que confecciona y distribuye bienes públicos según las presiones de los grupos económicos y el ciudadano promedio, la E.S. interviene para generar inclusión en situaciones de exclusión parcial o integral que ya existen y trabaja con grupos y territorios concretos. En la E.S. no existe como propósito el lucro normal que exhibe la empresa privada. “En este caso los ingresos son destinados para cumplir en forma adecuada su objetivo social. Muchos de estos ingresos están constituidos por cuotas sociales, la mayoría de las veces por aportes que realizan sus asociados, para el financiamiento de sus actividades”²

1 Apuntes Módulo: Economía y Finanzas para la Gestión Pública. Magister en Gerencia Pública. U.A.H.C. 2011.

2 Castañeda, F., Dávila, A., Pinto, J., Radrigán M. Entre las fallas del mercado y las fallas del Estado. Algunas reflexiones para entender el desarrollo de la Economía Social en Chile. 2011. Ponencia presentada al VI ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO. Usach-Ciescoop. Santiago.

El Parlamento Europeo publicó una propuesta de informe para realizar una Proposición de Resolución sobre la Economía Social, en que se “*subraya que la economía social, al combinar rentabilidad y solidaridad, juega un rol de primer orden en la economía europea permitiendo la creación de empleos de calidad y reforzando la cohesión social y territorial, la ciudadanía activa, la solidaridad y el desarrollo sostenible (...) Desempeña un papel en tanto que actor económico y social. Las empresas de la economía social se caracterizan por una forma de emprender diferente de la de las empresas de capitales. Son empresas privadas, independientes de las autoridades públicas, que establecen respuestas a las necesidades y a las demandas de interés general de sus miembros (...) La economía social está constituida por cooperativas, mutualidades, asociaciones y fundaciones así como por otras empresas y organizaciones que comparten las características fundadoras de la economía social.*”¹

3.3. Instrumentos de Gestión del Tercer Sector.

Henry Mintzberg señala que la discusión respecto de la asignación de recursos entre los sectores así llamados privado y público, es un debate entrampado mientras no se reconozca la existencia de otras áreas de la sociedad que también actúan en la generación y distribución de bienes, los denominados por él como tercer y cuarto sector, diferenciados por el tipo régimen de propiedad. Quizá lo más significativo de estos comentarios sea el orden que ocuparían estos cuatro sectores en el conjunto de la sociedad. Anotamos íntegro su comentario sobre este punto, pues su claridad y sencillez nos exime de una exposición, probablemente más oscura e imprecisa: “Desde una perspectiva política convencional puede haber una tendencia a colocar estas cuatro formas de propiedad a lo ancho de una línea recta desde la izquierda (propiedad del Estado) hacia la derecha (propiedad privada), con la propiedad cooperativa o la no propiedad en el medio. Pero creo que sería un error, porque aquí como en todas partes los extremos se tocan: las puntas son de lo más parecidas. Por ejemplo, desde el punto de vista de la estructura, las organizaciones tanto privadas como estatales están estrecha y directamente controladas a través de jerarquías: una que emana de los propietarios, otra de las autoridades estatales. En otras

¹De Castro, M. Las relaciones entre el tercer Sector y los Poderes Públicos. Cuadernos de Debate N° 7. Fundación Luis Vives. España. Nota al pie. p. 26.

palabras, deberíamos doblar esa línea. Así pues, lo que parecía ser una recta es más bien una herradura. Como bien sugiere la representación de los cuatro tipos de propiedad en forma de herradura, el salto desde la propiedad del Estado a la privada puede hacerse más fácilmente que uno hacia la no propiedad o hacia la propiedad cooperativa. Quizás por ello gran parte de nuestra atención se haya centrado en la nacionalización frente a la privatización. El salto es muy sencillo: simplemente se compra la otra parte, se cambia a los directores y se sigue funcionando, mientras que los sistemas de control interno se mantienen intactos.”¹ Estas afirmaciones realizadas por Mintzberg tienen el propósito de mostrar una buena hipótesis para explicar la facilidad con que el “management” del mundo privado ha podido dar un “salto” desde su propio coto de acción hacia la esfera de la gestión pública. Quizá no hubiera sido posible tal trasvasije si no hubiera tomado cuerpo el Estado Keynesiano tras la Depresión de Estados Unidos (1929-1930), las demandas neoliberales sintetizadas en el Consenso de Washington (década de los años 90), la hegemonía económica de organismos multilaterales como el FMI, el GATT, la OMC, los TLC, etc. Sin embargo, el ejercicio de la gestión pública, por las especificidades de sus procesos técnicos y políticos para producir y distribuir bienes sociales exentos de un valor fijado por el mercado, ha debido adaptar o crear nuevos modelos de gestión pertinentes con su propia naturaleza no empresarial en un proceso que va progresivamente de la “imitación a la innovación” (aun así, el caso es que todavía no se resuelven las polaridades que subsisten respecto a de si el Estado es único y distinto al Mercado o simplemente una modalidad menos eficiente de gestión empresarial, como dirían los defensores de la propiedad privada)

3.4.La racionalidad de la Gestión en el Tercer Sector.

La racionalidad de la Gestión Solidaria se cimenta en el socorro de personas y grupos amenazados de exclusión, a diferencia de la racionalidad ganancial y asistémica del sector privado y la doctrina de producción por demanda y sin mercado del Estado. Quizás podríamos decir que la gestión solidaria se parece a la gestión pública y a las de los negocios comerciales, sólo en lo menos importante. La economía social es un modelo sistémico o integral o bio-sico-social, como se le denominaba en los años 80 a la perspectiva multidimensional con la que se abordaba los fenómenos colectivos ligados a estados de exclusión.

¹ Mintzberg, H. Gestionar el Gobierno, Gobernar la Gestión. Texto de trabajo, Módulo Innovación, Magíster en Gerencia Pública. U.A.H.C. 2011.

3.5. Chile: proceso de formación y desarrollo del Tercer Sector en contextos urbanos, 1973-2010.

El Tercer sector o las OSFL en Chile es uno de los más grandes en Latinoamérica, y se preocupa de la provisión de servicios (educación, salud, empleabilidad, desarrollo comunitario, etc.) a poblaciones en riesgo de exclusión o en exclusión crónica, cuyas causas se analizan desde un enfoque bio-sico-social con una importante incidencia de los factores económicos que reducen los ingresos mínimos para satisfacer necesidades básicas de sobrevivencia. Representa el 2,6% de la población económicamente activa, 1,5% del PIB y 7% de la población chilena el año 2007, participó en actividades voluntarias.¹

En el caso de Chile, “la segunda mitad del siglo XIX se inicia con hechos clave para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil. En primer lugar, se da reconocimiento jurídico a las fundaciones y corporaciones como organizaciones sin fines de lucro. En segundo término, el Estado otorga reconocimiento al derecho de “libre asociación y reunión”.²

En la década de los 70, como consecuencia del golpe militar de 1973, se produce el reemplazo del Estado de Bienestar (más bien Estado Desarrollista) con carácter asistencial por un Estado subsidiario que abandona el área de la protección social (Salud, Seguridad Social y Educación son tres sectores que más resienten la aplicación del modelo neoliberal a ultranza de Von Hayek y Friedman)

Debido a la crisis económica en la década de los 80 y los ajustes para reducir la intervención estatal, se registró un aumento de la población en situación de calle,

1 Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro en Chile, Santiago de Chile, abril año 2006. Citado en Castañeda, F., Dávila, A., Pinto, J., Radrigán M. Entre las fallas del mercado y las fallas del Estado. Algunas reflexiones para entender el desarrollo de la Economía Social en Chile. 2011. Ponencia presentada al VI Encuentro de investigadores latinoamericanos de cooperativismo. Usach-Ciescoop. Santiago.

2 Castañeda, F., Dávila, A., Pinto, J., Radrigán M. Entre las fallas del mercado y las fallas del Estado. Algunas reflexiones para entender el desarrollo de la Economía Social en Chile. 2011. Ponencia presentada al VI Encuentro de investigadores latinoamericanos de cooperativismo. Usach-Ciescoop. Santiago.

junto con la agudización del consumo de sustancias adictivas y la explotación sexual. Las políticas de asesinato, desaparición, conculcación de derechos humanos para los sobrevivientes de la acción golpista y la mantención de contextos represivos específicos para grupos de resistencia y difusos para la gran mayoría de la población, también son fenómenos que ayudaron a configurar el escenario en el que surgieron las nuevas OSFL, que a diferencia de las que se fundaron desde la década de los años 60 hacia atrás—integradas a la red social de apoyo del Estado, con enfoques asistencialistas y estabilidad económica—, aparecieron como organizaciones de distinta y variada naturaleza legal y compuestas, también, por distintos y variados sectores de la oposición a la dictadura.

Con la llegada de los regímenes democráticos durante los años 90, la nueva visión aperturista del Estado plantea el rescate y potenciamiento de las organizaciones de la sociedad civil y la incorporación y fomento de conceptos como trabajo en red, asociatividad, etc. Los primeros recursos financieros no provenientes de fuentes extranjeras que estaban siendo retirados debido a que el desarrollo económico del país compelmía al Estado a retomar las áreas abandonadas por la Dictadura, provinieron de algunos gobiernos locales, recursos anuales para ejecutar programas comunitarios y escolares. A fines de los primeros cinco años de esta década, las ong's obtuvieron financiamiento del Fosis (Fondo de Solidaridad e Inversión Social), una de las primeras unidades públicas que establecieron vínculos contractuales con este sector. Sin embargo, las conclusiones a las que arribó el estudio de la Johns Hopkins University (Estudio de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Chile, 2006) respecto al establecimiento de una **relación de verdadera cooperación e interdependencia entre el Estado y la sociedad en este período**, no se ajusta con exactitud a las formas concretas a través de las cuales se hacía cumplimiento de una relación con tales características. De hecho, durante las administraciones concertacionistas tomó cuerpo la Nueva Gerencia Pública y se inauguraron los primeros concursos abiertos y las licitaciones cerradas para las OSFL, que debían adecuar las propuestas a la llamada matriz lógica que le prestaba mayor atención a los resultados cuantitativos que a los procesos, un contrasentido para quienes conocían o pretendían conocer los énfasis metodológicos del Tercer Sector. Otro problema hasta ese momento desconocido para las organizaciones, debido a que sus proyectos habían sido financiados durante la dictadura por agencias internacionales y no por el Estado chileno, fue el hecho que se vindicó la competencia inter pares que minó o deterioró la red institucional en la medida que comenzaron a aparecer O.S.F.L. clientes y receptores habituales de los recursos concursables, construyéndose así una elite unida a las fuentes de recursos estatales por cercanías partidistas con las burocracias públicas, ventaja que las

protegía de esta suerte de distribución pública de recursos incierta, cuasi azarosa para quienes no tenían contactos con lobistas ministeriales. Al mismo tiempo que la cristalización de la captura institucional se hacía habitual, la ética pública del “desembarazamiento” en temas de protección social recomienda que el Estado centralista y neoliberal intervenga cada vez más desde el asistencialismo y el desarrollismo. En este contexto, son las organizaciones de la sociedad civil, algunas de las cuales se encontraban agrupadas en la Red Calle (junio del 2003), quienes influyen a la vicepresidencia de la República para la realización del primer Catastro de Personas en Situación de Calle (segundo gobierno de la Concertación, año 2005) cuyo propósito buscaba cimentar las bases para el inicio del proceso de incorporación de las personas en situación de calle al Sistema de Protección Social estatal.

3.6. Programa Calle (Chile Solidario) para persona en situación de Calle.

En el 2007 “se inició el trabajo de contactar y atender a las primeras 2720 personas que fue posible financiar desde Chile Solidario. El mandato otorgado a las entidades ejecutoras, tenía que ver con oficiar de referente, prestar orientación, consejería y facilitar a las personas la generación de itinerarios claros y alcanzables, para avanzar en metas que permitieran mejorar sus condiciones.” (www.chilesolidario.gob.cl) En 2008, el Programa Calle Chile Solidario iniciaba su funcionamiento en fase regular.

El Programa de Apoyo a la Integración Social de Personas en Situación de Calle, más conocido como el Programa Calle Chile Solidario, se define como una iniciativa de carácter gubernamental dirigida a entregar asistencia y protección social a las personas que se encuentran en esa condición y forma parte de Chile Solidario, subsistema de protección social dirigido a atender a familias y personas en situación de vulnerabilidad. El Programa para los adultos de calle puede ser ejecutado por municipalidades, Gobernaciones Provinciales y organizaciones de la sociedad civil y su administración y asistencia técnica está a cargo del MDS. En el sitio web ministerial se puede obtener información respecto del proceso de diseño e implementación progresiva del programa desde 1993 (Día de Solidaridad, José Miguel Insulza, Vicepresidente de la República, se compromete a realizar acciones que permitan dimensionar y cualificar el estado de las personas en situación de calle a nivel nacional, exhortado por las demandas planteadas por la Red Calle) hasta el año 2009, en el que se cierra el primer período de fase regular.

“Mediante el acto de suscripción de convenio, cada Entidad Ejecutora compromete una determinada cobertura de contacto, según capacidad de atención del proponente y disponibilidad presupuestaria vigente. Las entidades ejecutoras, por su parte, se obligan a cumplir con la cobertura de contacto que han asumido, aplicar la metodología de atención establecida por el Programa, llevar registro del

diagnóstico avances y resultados de la intervención con cada usuario en el Sistema de Información y, participar de las instancias de coordinación y capacitación a la que sean convocados. Además, el programa cuenta con la línea de servicios complementarios, cuyo propósito es aportar a la consolidación de una red de apoyo y asistencia a la población de calle, que pueda atenderla y proveer servicios de contención, orientación o intermediación. Para esto, financia iniciativas que las instituciones presenten en su proyecto de ejecución, por concepto de servicios sociales complementarios prestados a población adulta en situación de calle”¹

3.7. Línea de Servicios Complementarios en Empleabilidad.

Una de estas líneas de servicios complementarios está conformada por iniciativas que intentan vincular al usuario del programa con las redes de apoyo regular, institucional y local que le faciliten la búsqueda y obtención de ingresos estables a través de la incorporación al mundo del trabajo formal. Esta línea complementaria se denomina Línea Complementaria de Empleabilidad.

3.8. Antecedentes de la Línea de Empleabilidad.

Como resultado de la valoración técnica del Programa Calle durante su implementación en la etapa regular de funcionamiento (2008-2009), se realizaron observaciones respecto de aspectos que no estaban centrados en las necesidades, requerimientos y la habilitación socio-educativa de los usuarios, sino que con el comportamiento de la oferta y el tipo de servicios, dispuestos o no, a la satisfacción de dichas necesidades. Debido a la explicitación de resultados mínimos esperados por parte del ejecutor en la intervención, entre éstos se esperaba que las personas en situación de calle pudiesen acceder a “los servicios sociales disponibles en la red de intervención, convocada y organizada para prestar asistencia acorde al perfil y necesidades de estos usuarios”.² Sin embargo, los controles evaluativos del proceso de ejecución del programa arrojaron déficits en la intersección entre las demandas enunciadas y la insuficiencia o ausencia de los servicios y programas específicos y disponibles en la red social destinados a acoger y resolver dichas intereses del usuario. En el caso de estar a disposición,

1 http://www.chilesolidario.gob.cl/programacalle/doc/pdf/02_programa_hv.pdf. págs 14- 15

2 http://www.chilesolidario.gob.cl/programacalle/doc/pdf/02_programa_hv.pdf. p. 13

muchas veces no se encontraban accesibles en cantidades suficientes o bajo modalidades que se adaptasen a los perfiles y necesidades de las personas de calle. Estas constataciones permitieron integrar modificaciones hacia la corrección de estas deficiencias estructurales, mediante la incorporación de líneas complementarias a la del apoyo psicosocial: el financiamiento de iniciativas en los ámbitos de mayor demanda del programa y menor oferta efectiva. “En este período, destaca particularmente la necesidad de contar con servicios complementarios desarrollados para los usuarios del Programa Calle, en las áreas de salud mental y de **empleabilidad**. La falta de servicios complementarios, particularmente en salud mental, oferta terapéutica y rehabilitación de consumo de drogas, **capacitación y empleo**, limitan seriamente las posibilidades de que se logren satisfactoriamente las metas del apoyo psicosocial a cargo de los gestores de calle, que ejecutan el Programa”¹

3.9. Programa CalleEmplea: Programa Especializado en Capacitación e Inserción Laboral para Personas en Situación de Calle Acceso al Fondo Complementario en Empleabilidad.

Este programa fue ejecutado mediante el financiamiento de la Subsecretaría del Trabajo y su Programa Pro Empleo. En el equipo a cargo se encontraba: Como encargada de Programa, Carolina Troncoso (Psicóloga, Magister en Psicología comunitaria), como Preparadora Laboral, Vannia Martínez (Terapeuta Ocupacional © Magister en Psicología Comunitaria), como Gestoras de Terreno, Millaray Manqueliye y Claudia Bobadilla (ambas Asistentes Sociales), como Gestora Empresarial, Angelina Fernández y como Apoyo administrativo y financiero, Graciela León.

Conformado el equipo el programa comenzó a desarrollarse en el mes de Octubre del año 2012 y contribuyó a la capacitación de 60 personas en situación de calle, hombres y mujeres atendidos tanto en la Fundación como en otras instituciones con población objetivo similar. De este modo, se recibieron derivaciones de instituciones como: Hogar de Cristo, Moviliza, Comunidad Cristo de la Calle, Nuestra Casa, Fundación Don Bosco, SEDEJ y otras.

El Objetivo de este programa fue “Favorecer la inclusión sociolaboral de 60 Personas en Situación de Calle de la provincia de Santiago, participantes del Sistema de Protección Social Chile Solidario, a través de la implementación de un Programa de Capacitación y Habilidadación Sociolaboral especializado y

1

personalizado, el cual posibilite la integración laboral a través del desarrollo de competencias técnicas, sociales y comportamentales, disminuyendo la acumulación de desventajas, el daño y el deterioro producto la situación de calle, de forma progresiva, participativa y democrática.

Para lograr este objetivo, se contaba con dos tipos de capacitaciones, una en oficio y otra en competencias “blandas”. Así, los participantes tuvieron posibilidad de elegir entre cuatro oficios (electricidad industrial, operador poli funcional de maquinaria pesada, cuidado de enfermos y cocina internacional y gastronomía), de los cuales se implementaron los tres con mayor demanda. Al mismo tiempo las personas fueron apoyadas por un gestor de terreno que asesoraba y acompaña el proceso, además del Preparador Laboral que estaba a cargo del PECAE: Programa de Estimulación de Competencias de Acción para la Empleabilidad. Este programa fue diseñado para que los usuarios fueran acompañados durante todo el proceso por medio de distintos módulos con objetivos claros, como trabajo de habilidades sociales, normativa legal, trabajo en equipo, expectativa de autoeficacia, rutinas, hábitos, manejo del dinero, etc.

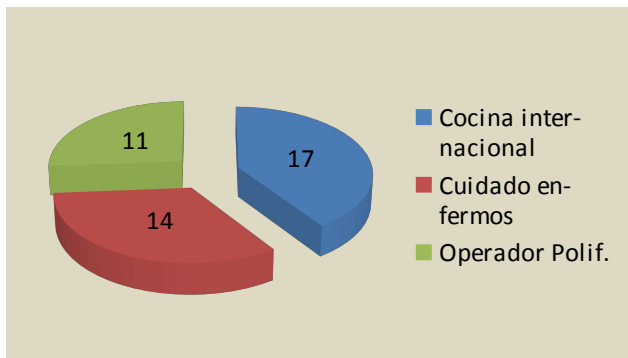
Finalmente, y por medio del trabajo de la Gestora empresarial, el 100% de los beneficiarios fueron intermediados laboralmente, teniendo a lo menos, dos oportunidades de entrevistas de trabajo. Algunas empresas colaboradoras fueron: Adecco, Nutrimiento, Casinos Chile, Link Humano, Growing S.A, Fundación Rostros Nuevos, Fundación Las Rosas, Clínica Psiquiátrica Santa Daniela, etc. Durante la implementación del Programa los beneficiarios tuvieron acceso a diferentes bonos, además del aseguramiento de bonos por traslado a capacitaciones y alimentación en todas las actividades. Los bonos extras fueron:

- Bono Habitabilidad: 4 Subsidios de \$60.000 para acceder a pago de hospederías, residencias y/o arriendos.
- Bono Indumentaria: 1 Subsidio de \$50.000 para acceder a implementos que favorecieran si inserción laboral, tales como vestuario, obtención de certificados, útiles de aseo, etc.
- Bono Primer Mes Laboral: 1 Subsidio que se entregó a quienes fueron contratados para pago de traslado y alimentación durante el primer mes laboral; éste tenía un valor de \$60.000.

3.10. **Resultados Programa CallEmplea.**

Como resultado de este programa, 60 PsC fueron capacitadas por medio de la implementación de tres cursos: Cocina internacional y Banquetería, Cuidado de Enfermos y Operador polifuncional de Maquinaria pesada. Después de la capacitación, los participantes recibieron un entrenamiento y acompañamiento en habilidades complementarias (Competencias “blandas”, habilidades sociales, trabajo de hábitos y rutinas ocupacionales, etc.) Luego se realizó el trabajo de intermediación laboral que dio como resultado la colocación en puestos de trabajo

formales y dependientes de 42 personas, teniendo un porcentaje de logro del 70%. El siguiente es el gráfico de la inserción por tipo de capacitación:



Como se observa en el cuadro, el curso con mejor inserción laboral fue el de cocina internacional (17 personas), seguido de Cuidado de Enfermos (14). Como obstaculizador en la inserción de las personas que realizaron el curso de Operador Polifuncional se identificó la presencia de antecedentes penales que imposibilitaron, en casos extraordinarios, la obtención de la Licencia de Conducir Clase D.¹

3.11. Antecedentes históricos de la Fundación Gente de la Calle.

El origen de la ahora Fundación Gente de la Calle, se funda en 1987, con acciones puntuales realizadas por un grupo juvenil perteneciente a la Vicaría Pastoral Universitaria, que consistían en la celebración de la “navidad en la calle” con personas en situación de calle del sector de la Vega Central en Santiago. En ocasión de una de estas actividades, un participante que se encontraba en el lugar se acercó y dijo: **“Es bien bonito que vengan a vernos pa` la navidad, pero por si acaso nosotros estamos aquí todos los días”**. Este comentario gatilló la reflexión e impulsó la decisión de iniciar un trabajo permanente en la Vega Central, a través de la convivencia diaria, la prestación de apoyo en casos de enfermedad y la realización de informes sociales para la obtención de algún beneficio económico, entre otros. Después de algunos intentos que fracasaron, se obtuvieron recursos financieros provenientes del Hogar de Cristo y en enero de 1995 se inaugura la Casa de Acogida de la Vega Central (comuna de Recoleta) la que realizaba prestaciones asistenciales a una gran cantidad de personas en situación de calle del sector: aseo personal, descanso, cambio de ropa y otros

¹ Memoria Laboral 2012. Fundación Gente de la Calle.

pequeños servicios que por su condición de marginación se hacían complejos: curaciones y derivaciones a los centros de salud. Luego se debió atender la demanda de alimentación mediante los servicios de almuerzos y onces diarios. Finalizando el año 1996 la fundación debió trasladarse, siempre en las inmediaciones de La Vega Central, para adecuar la infraestructura al funcionamiento de una pequeña residencia destinada a personas en procesos de rehabilitación. Luego, se decide dotar al albergue de una estructura institucional que sustentara de manera más formal el proyecto y se comienza a trabajar en los estatutos de un Corporación llamada “Gente de la Vega”.

3.12. **Corporación Gente de la Vega.**

En el mes de Abril de 1997 se constituyó la institución sin fines de lucro denominada Corporación Gente de la Vega, sujeta a los estatutos tipo aprobados por el Ministerio de Justicia. En Julio de 1997, comienza a funcionar la “Hospedería el Alero” que permitió albergar a treinta personas cuyos cupos fueron dados preferentemente a personas mayores con discapacidades o en situación de mayor vulnerabilidad. En Agosto de 1997 se abre la “Casa de Acogida de Franklin” en Rogelio Ugarte, comuna de Santiago, como resultado de una oferta extendida por del Hogar de Cristo en reconocimiento a la tarea realizada en la Vega Central. De este modo, se puede atender a las personas en situación de calle del barrio Franklin, en especial los que duermen en la antigua línea del tren en la calle Placer. En septiembre del 2002 la Casa de Acogida de la Vega se traslada a su actual ubicación en Olivos n° 704 Comuna de Recoleta. Desde mayo del 2003 la Casa de Acogida de Franklin se traslada Arauco N° 350, comuna de Santiago, la cual cuenta con la “Hospedería Franklin” con capacidad para albergar a 22 personas.

Desde fines de 2006, la Corporación Gente de la Calle es ejecutora del programa piloto inserto en el Sistema de Protección Social Chile Solidario del Ministerio de Planificación, denominado Programa de Apoyo a la Integración Social de Personas en Situación de Calle.

En el 2008 se creó la Casa Betania, a cargo de la Casa de Acogida Vega Central, un espacio que alberga a ocho mujeres mayores de edad y sin hijos. (Memoria Anual Fundación Gente de la Calle, 2010)

3.13. **Fundación Gente de la Calle.**

Como consecuencia de las limitaciones legales impuestas a la estructura de los estatutos tipo del Ministerio de Justicia, numerosos asuntos vinculados a la administración de la institución, en especial los relacionados con el trabajo organizado de los socios (comités, comisiones, etc.), se comenzó a pensar en una

nueva institucionalidad que le diera más agilidad y dinámica a la administración de la institución, surgiendo así la Fundación Gente de la Calle. “En la actualidad la Fundación continúa atendiendo todos los días del año en ambas casas, con sus respectivos hospedajes al servicio de los más excluidos”.¹

3.14. Dilemas institucionales planteados por y en el Componente de Empleabilidad.

Como bien se entiende de la resumida reseña de la historia institucional, la fundación ha transitado por un proceso ascendente de transformación organizacional desde el voluntariado hacia grados mayores de formalización. En esta transición hacia la profesionalización de la gestión, las dinámicas del cambio han adquirido ritmos diferenciados en la totalidad de las unidades que componen la estructura general de la institución. Como es de esperarse, las estrategias que llevan más tiempo en funcionamiento, se han visto menos activas en la reestructuración gradual, así como las unidades creadas más recientemente o con tareas surgidas en los últimos años, han sido más flexibles en el ejercicio de reflexión e internalización de la necesidad de aceptar e incorporar formas de enfrentar nuevos desafíos provenientes del entorno.

No podemos asegurar que en la organización haya prevalecido una cultura interiorista a “granel”, pues con frecuencia, se establecieron lazos de contactos con instancias formales (Hogar de Cristo) e informales (voluntariado) exógenas. Sin embargo, a partir del año 2006, se cimentan las bases para establecer relaciones de cooperación laboral con agencias estatales hiper-normalizadas, desde la formulación de los objetivos estratégicos, la gestión de procesos, los procesos de control y supervisión y los dispositivos recursivos de evaluación y retroalimentación del circuito completo, sin contar con las actividades reguladas de producción y distribución de bienes y servicios de carácter público y las disposiciones que obligan a participar a los equipos de las actividades de “debate e intercambio” con la agencia pública que es la fuente de recursos extras que permiten y facilitan el funcionamiento de la organización receptora.

No hacemos, sino constatar la celebración de vínculos asimétricos desde el punto de vista de los volúmenes financieros y burocracias profesionales y mecánicas involucradas con una organización relativamente pequeña y que, por lo demás, experimenta tensiones a propósito de dilemas internos y los provocados por la relación con este dispositivo estatal inmensamente más complejo y con enormes volúmenes de recursos de todo tipo para ser traspasados a la sociedad civil, pero

1 Memoria Anual Fundación Gente de la Calle, 2010.p.10

a través de reglas que se imponen en la relación contractual. Pues bien, estas tensiones no se resienten con la misma intensidad y profundidad en todas las unidades identificadas en el organigrama, específicamente en aquellas que se hacen cargo de los albergues, dispositivos que se crearon con los primeros aportes traspasados por el Hogar de Cristo. Los equipos responsables están rezagados en comparación a las tensiones de las unidades que están vinculadas directamente con el Estado para el desarrollo de la Línea de servicios complementarios en Empleabilidad del Programa Calle y Calle Emplea. Por otro lado, los equipos expuestos a esta relación de “captura” con que la gestión estatal invade la cultura de la organización desde unos pocos años atrás, provoca tensiones múltiples que complejizan la gestión interna de la institución, introduciendo o generando ambientes que, aunque sometidos a cierto gobierno y conducción que administra e intenta diseñar fórmulas de descompresión y fluidez en la gestión, de todos modos persisten posturas que cuestionan dicha tensión, lo que es una clara evidencia que se debe avanzar en una propuesta que, acogiendo como legítima la existencia y expresión del disenso y el debate (acciones con atributos valorables que le son privativos a las organizaciones de la sociedad civil), pueda procesar y ajustar para el logro de una administración más homogénea, sobre todo en lo tocante a expectativas, problematización y resolución de nudos de gestión.

Junto con estos comentarios que aluden a las complejidades institucionales internas, debemos hacer habida cuenta de externalidades que generan dilemas de naturaleza exógena, pero que afectan la funcionalidad organizativa de la Fundación. Nos referimos a la naturaleza, al enfoque y al modo de hacer las cosas, a la configuración de determinadas metas y aspectos administrativos que están en el centro de la creación y distribución de los bienes y productos de carácter público que el MDS y la Subsecretaría del Trabajo, entregan a la población objetivo. Todos estos elementos que intervienen en la confección de los servicios públicos que debe traspasar la fundación a las personas en situación de calle, se convierten en un punto de fuga para los profesionales y agentes socio-comunitarios, hacia problematizaciones de carácter ético, técnico, administrativo y de relaciones humanas que deben abordarse para evitar la disipación de las fronteras técnicas y definir los límites de la acción y el involucramiento de los equipos del área laboral.

Como tercer y final controversia institucional, debemos mencionar quizá uno de los aspectos claves de la estrategia institucional de esta entidad ejecutora, cual es: normalizar o estandarizar una tipificación, cualquiera sea ésta—tomando o dejando lo que ya existe—del sujeto individual y colectivo que es beneficiario activo final de las prestaciones de la Fundación. Si bien existen elaboraciones conceptuales del sujeto “persona en situación de calle”, es de conocimiento

generalizado que aunque se usan para la configuración operacional del beneficiario, está pendiente la necesidad imperiosa de una construcción identitaria más cercana a la experiencia vital de las personas en situación de calle, sin, claro está, presumir una suerte de colonización de la población pobre extraña a los valores, intereses y necesidades de la población en general. Este ejercicio adquiere una relevancia estratégica, en la medida que si el sujeto de atención evade una apropiación conceptual que lo vuelva más asible, menos incierto, con una identidad menos hermética, cualquier propuesta promocional de sus hándicaps y capacidades adquirirá sus mismos atributos: poco asible, difusa, incierta, hermética o azarosa en sus resultados.

IV. **Marco Conceptual.**

Mintzberg advierte que la nuestra ha llegado a convertirse, para bien o para mal, en una sociedad de organizaciones. “Nacemos dentro de organizaciones y nos educamos dentro de organizaciones para que luego podamos trabajar dentro de organizaciones. Al mismo tiempo, las organizaciones nos abastecen, nos entretienen y nos gobiernan y nos agobian...Finalmente, nos entierran organizaciones....No Obstante, pocas personas comprenden realmente estas extrañas bestias colectivas que influyen de tal modo sobre nuestras vidas cotidianas.”¹

Haciendo una síntesis de los sesgos conceptuales sobre el tema que han realizado las disciplinas clásicas como la Economía (organización como acto racional sobre comportamientos informales e irracionales), la Sociología (comportamiento individual y micro-grupal en el interior de la organización), la Ciencia Política (organización como sistema político o legislativo y no como entramado de organizaciones) y la Antropología (organización como comportamiento humano colectivo en función de una sociedad informal mayor en vez de una organización formal más pequeña),² indica que, paradójicamente, el déficit del sesgo gira en torno al olvido en el tratamiento del propio fenómeno de la organización. De este modo, devuelve el foco de atención sobre el concepto y lo

1Mintzberg, Henry. 1989. Mintzberg y la Dirección. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos. Pág. XIII.

2 Mintzberg, Henry. 1989. Mintzberg y la Dirección. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos. Págs. XIII. y XIV

aprehende de este modo: “Acción colectiva para realizar una misión común, una manera elegante de decir que un puñado de gente se ha reunido bajo un nombre común....para producir un producto o un servicio.”¹

Sin embargo, siendo el fenómeno de la organización humana un evento multidimensional, se le puede abordar desde perspectivas de distinta índole. En los últimos 20 años, los trabajos de investigación han relevado áreas o aspectos relacionados con: *a) el desempeño de la dirección; b) toma de decisiones; c) desarrollo de estrategias; d) relaciones de poder; e) funciones y estructuras; y f) influencia de las sociedades para hacer frente a sus organizaciones.*

De este conjunto de posibles miradas que en suma constituyen la realidad multiforme y compleja de cualquier organización, hemos decidido realizar un corte sano, usando una expresión de la sicología clínica, y nos centraremos en el ámbito del desarrollo organizacional, indagando especialmente en aspectos asociados a funciones y estructuras organizacionales.

Sea cual fuere el tipo de organización dada, en el caso de este estudio, una pequeña Organización No Gubernamental fuera del circuito militante de aprovisionamiento estatal y privado, origina en su desempeño dos requerimientos fundamentales y opuestos: “la división de trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas.”²

Desde principios del siglo XX, han surgido ciertas “escuelas” que han indagado sobre los diversos mecanismos a través de los cuales una organización divide y coordina sus flujos de operaciones. El énfasis atribuido a una o varias de estas formas de separación e integración del trabajo, ha improntado el carácter distintivo de estas escuelas de pensamiento.

1

Ibidem., pág XIV.

2Mintzberg, H.1991. Diseño de Organizaciones Eficientes. Buenos Aires, Argentina. Ed. El Ateneo.Pág. 8.

4.1. Escuela de Principios de administración.

Originada por Henri Fayol, (1916), se ocupa del principio de la autoridad formal —en realidad, del papel de la supervisión directa en la organización— figura 1-1(b) —, o el control de las tareas de un trabajador por otro responsable de emitir instrucciones y supervisar sus acciones. Junto con Luther Gulik y Lyndall Urwick, popularizaron términos como unidad de mando (la noción de que un "subordinado" debe tener sólo un "superior"), cadena escalar (la línea directa de este mando desde el gerente general a través de sucesivos superiores y subordinados hasta los trabajadores), y extensión del control (la cantidad de subordinados reportándose a un solo superior) Una buena estructura era una basada en reglas y una jerarquía autoridad rígida con no más de 6 organizaciones de mando.¹

4.2. Escuela de Administración científica.

En Norteamérica, a principios de siglo XX, Frederick Taylor condujo el movimiento de "Administración científica", cuya principal preocupación era la programación o estandarización de los flujos operativos mediante el uso de los métodos de las ciencias, a saber: la observación y la medición de la tarea para resolver los problemas de la administración de la organización.² Ver figura 1-1(c) Esta corriente, eminentemente racionalista, intentó implementar técnicas ingenieriles en el área de la administración mediante el desarrollo de modelos experimentales orientados a producir mayor rendimiento del obrero para aumentar la eficiencia de la producción de bienes industriales.³

Principios de la Administración científica.

¹Mintzberg, H.1991. Diseño de Organizaciones Eficientes. Buenos Aires, Argentina. Ed. El Ateneo. Pág. 10.

²Se entiende por estandarización, el proceso de especificación previa de las entradas al trabajo (destrezas y conocimientos del operador o tipo de capacitación), los procesos del trabajo (normalización de los contenidos del puesto de trabajo), o la producción de trabajo (normalización o especificación de producto o del bien obtenido) Más adelante volvemos sobre este concepto.

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1. Principio de *planeamiento*: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

2. Principio de la preparación / planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

3. Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

4.3. Escuela de Relaciones humanas.

Durante el primer tercio del siglo XX, el fayolismo y el taylorismo popularizaron la idea que "la estructura de la organización significaba un grupo de relaciones oficiales de trabajo estandarizado, construidas alrededor de un sistema cerrado de autoridad formal".¹ Al mismo tiempo, y en concomitancia con estos enfoques racionalistas, en Alemania, Max Weber se refería a las estructuras mecanizadas o "burocráticas", donde las actividades se formalizaban por reglas, descripción de tareas y capacitación.²

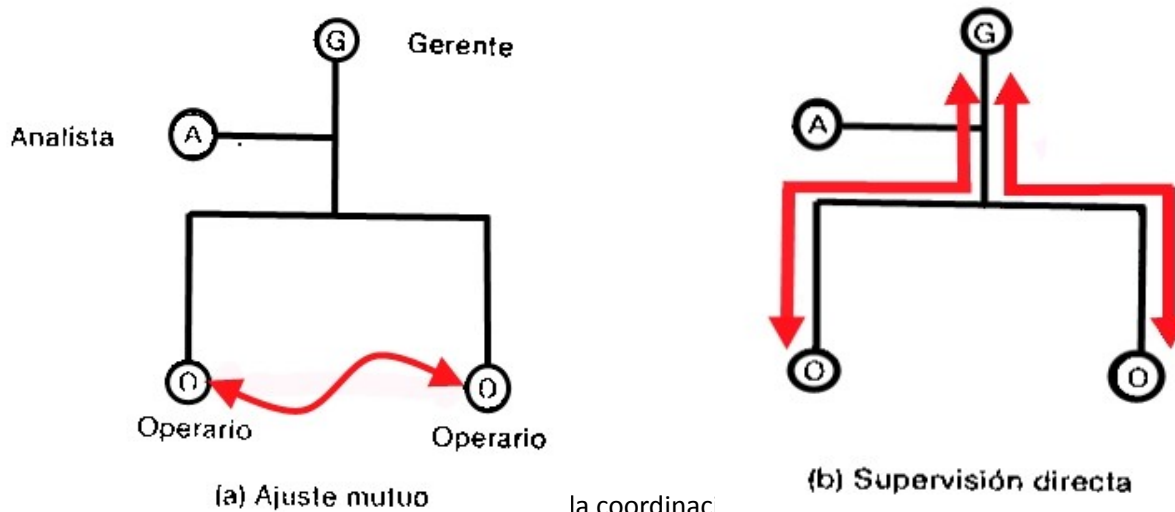
<http://www.monografias.com/trabajos7/act/act.shtml#ixzz2kedgvwMQ>. Visitado el día 29 de noviembre del 2013.

1 Mintzberg, H. 1991. Diseño de Organizaciones Eficientes. Buenos Aires, Argentina. Ed. El Ateneo. Pág. 14.

2

Ibidem. Pág 10.

Los estudios—nuevamente experimentales—llevados a cabo en la Western Electric Hawthorne por Roethlisberger y Dickson y que publicaron en 1939, revelaron la existencia de sucesos que desbordaban la idea positivista de la estructura mecánica. Estos autores señalaban la presencia de una estructura informal de relaciones laborales que se sustraía a los mecanismos de estandarización y/o control directo. La sola observación de otra organización que subsistía paralelamente a la organización oficial del trabajo, sugería que el mecanismo de ajuste mutuo¹ podía ser igual de relevante como herramienta de coordinación de las operaciones. “Esto condujo al establecimiento de una tercera escuela de pensamiento en las décadas de 1950 y 1960, originalmente llamada "relaciones humanas", cuyos promotores buscaban demostrar por investigación empírica que el confiar en la estructura formal —específicamente, en el mecanismo de supervisión directa y estandarización— era en el mejor de los casos desatinado, y en el peor de los casos peligroso para la salud psicológica del trabajador.”²



la coordinac
comunicación informal. En el ajuste mutuo, el control del trabajo descansa en las manos de los que lo efectúan”, independientemente si la organización es simple o compleja. Más adelante volveremos sobre este concepto.

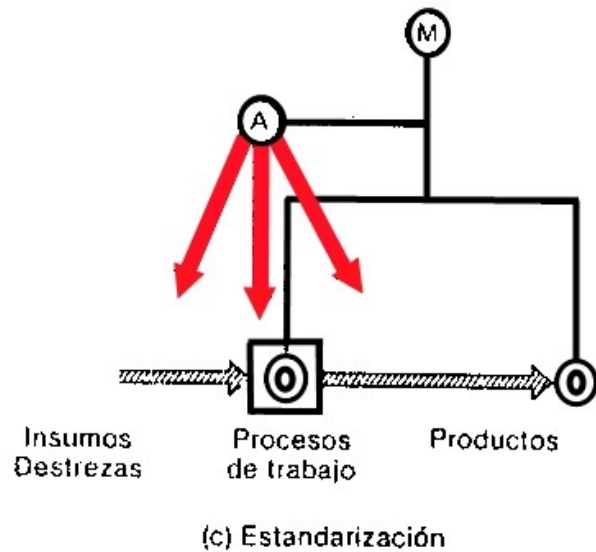


Figura 1-1. Los cinco mecanismos coordinadores.

4.4. Otras escuelas de Planificación Estratégica.

Los últimos 30 años, han sido tiempos turbulentos y confusos para las investigaciones y ejercicios empíricos sobre estrategia.¹ Contextos volátiles y

¹ Para Mintzberg, estrategia es un plan (función proyectiva; un camino para llegar de un punto en el presente a un punto ideal en el futuro) con un patrón (función retrospectiva, el examen de la conducta pasada) En Mintzber, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. En Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del Management estratégico. Buenos Aires. Granica, 2003. Pág. 23.

cambiantes asociados a la competitividad global, han hecho que las direcciones de las organizaciones formulen decisiones relacionadas con la reducción de personal, procesos complejos de delegación de poder y autoridad, entre otros, dejando a un lado la estrategia y concentrándose en labores de integración y ejecución. El mismo Mintzberg (1999) en sus publicaciones sobre estrategia y las distintas escuelas de pensamiento, ha cuestionado el proceso de planificación e implícitamente el de desarrollo de estrategias; ha puesto en duda la validez y utilidad de los distintos enfoques para el análisis estratégico que han constituido la base de la investigación en los últimos 25 años. En consideración a que parece necesario revisar los entornos actuales de los directivos y someterlos a reflexión para explorar el surgimiento de paradigmas que contengan sus diversas actividades y decisiones, Mintzberg hace un arqueo y ordena las diversas corrientes de pensamiento desde la aparición de la escuela de Relaciones humanas. Aquí las presentamos sólo para hacer una introducción y descripción somera del ámbito completo de la gerencia estratégica. No es de interés de esta investigación indagar más allá de las premisas básicas de cada una de ellas en el entendido que nuestro propósito es el examen y aplicación de herramientas de diseño de estructuras según la propuesta formulada por Mintzberg.

Escuelas prescriptivas.

Escuela de diseño: la estrategia como un proceso de concepción.

Escuela de planificación: la estrategia como un proceso formal.

Escuela de posicionamiento: la estrategia como un proceso analítico.

Escuelas descriptivas.

Escuela empresarial: la estrategia como un proceso visionario.

Escuela cognoscitiva: la estrategia como un proceso mental.

Escuela de aprendizaje: la estrategia como un proceso emergente.

Escuelas “más allá de lo individual”

Escuela de poder: la estrategia como un proceso de negociación.

Escuela cultural: la estrategia como un proceso colectivo.

Escuela ambiental: la estrategia como un proceso reactivo.

4.5. Notas previas: concepto de Modelo y sus implicancias.

Un modelo es una forma de aprehensión y representación “en pequeño” de una realidad determinada; es, por tanto, una simplificación, un “ideal” que sirve para investigarla y someterla a experimentación. “Como es lógico suponer, el modelo no pretende ni puede ser entendido como la realidad que representa; es más, su construcción, necesariamente, involucra cierta dosis de subjetividad. Lo importante

es que sea útil. Los modelos pueden ser isomorfos (iguales en la forma, como los productos al final de una línea de montaje), u “homomórficos” (los que si bien, no son siempre del mismo tamaño, guardan cierta proporcionalidad con la realidad que representan, por ejemplo, una maqueta de un edificio)”¹

Dada la tendencia esquematizante y subjetiva de un modelo organizacional y la propia complejidad extrema de las organizaciones que intenta representar, estos ejercicios no dan explicación a todos los fenómenos que, efectivamente, se verifican en la práctica cotidiana de cualquier grupo de personas. Un ejemplo de lo que decimos son los organigramas que sólo dan cuenta –y de manera bastante poco creativa—de los aspectos más formales y estáticos de la organización sin que contribuyan completamente a explicar su funcionamiento. Sin embargo, ahí donde los modelos parecen ineficaces, se vuelven operativos. No hay duda de su utilidad al simplificar la realidad investigada, pero se tornan más valiosos en la medida que los vacíos, las carencias interpretativas que trae consigo facilitan en gran medida la intromisión de otras miradas, la compostura multidisciplinaria de relatos explicativos de las fracturas del modelo. Por otra parte, aquellas mismas inconsistencias internas permiten la muerte de la episteme y el surgimiento de nuevas representaciones de la realidad.

Retomando los handicaps observables en toda construcción modelística acordada a afectos de conceptualizar una organización que requiera diseñarse o rediseñarse, estos modelos:

- Nunca podrán comprender toda la realidad;
- Nos servirán para entender las relaciones e interacciones fundamentales;
- Tendrán que demostrar su utilidad para analizar la especificidad de las organizaciones que nos interese estudiar, y
- Si bien contendrá, a lo menos, los elementos y variables fundamentales, siempre tendremos que considerar que la realidad será más compleja como para limitarnos a las reglas que supone usar un solo modelo.²

1 Ramírez G., Carlos. Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg. ESCUELA DE GOBIERNO, GESTIÓN PÚBLICA Y CIENCIA POLITICA. Universidad de Chile. Pág 1.

2 Ibidem. Pág. 2.

4.6. Escuela de Configuraciones.

Esta escuela de pensamiento tiende a integrar los cinco principales mecanismos coordinadores del trabajo en organizaciones. De hecho, Mintzberg se distancia del Taylorismo y de los postulados de Fayol, pero también posee una visión crítica de la escuela de Relaciones humanas, de las escuelas prescriptivas, descriptivas y las vinculadas a otros grupos y actores distintos al staff de la organización. En su texto, *Diseño de Organizaciones Eficientes*, escribe: “La investigación más reciente se ha alejado de estas dos posiciones extremas. En la última década ha habido una tendencia a mirar la estructura en forma más comprensiva; a estudiar, por ejemplo, las relaciones entre formal e informal, entre supervisión directa y estandarización por una parte. y el ajuste mutuo por la otra. Estos estudios han demostrado que las estructuras formales e informales están entrelazadas y frecuentemente son indefinibles. Algunos han mostrado, por ejemplo, cómo la supervisión directa y la estandarización han sido usadas a veces como dispositivos informales para ganar poder, y por el contrario, cómo han sido diseñados dispositivos para lograr ajuste mutuo en la estructura formal. También han transmitido el importante mensaje de que la estructura formal a menudo refleja el reconocimiento oficial de esquemas de comportamiento que ocurren naturalmente. Las estructuras formales evolucionan en las organizaciones como los caminos en los bosques —a lo largo de senderos muy transitados.”¹

Esta escuela, según, Mintzberg, no es más que la combinación de las demás que él mismo categorizó. En la búsqueda de integración, agrupa elementos del proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos en etapas o episodios de un proceso de transformación organizacional constante.² La estrategia y la forma de la organización (desarrollo organizacional) están cercanamente integradas y deben ser reconciliadas. Una organización se puede describir en términos de cierta configuración estable de sus características, que adopta por un período del tiempo en un tipo particular de contexto. Esto hace que se comporte de determinadas maneras, que a su vez da lugar a un grupo particular de estrategias. Los períodos de estabilidad son interrumpidos de vez en cuando por un cierto proceso de

1 Mintzberg, H. 1991. *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires, Argentina. Ed. El Ateneo. Pág. 11.

2 Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. En *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del Management estratégico*. Buenos Aires. Granica, 2003. Pág.19.

transformación. Por lo tanto, la formación de la estrategia en sí misma tiene varias configuraciones.

4.7. Fundamentos y tesis.

Si bien, Mintzberg concuerda en que no existe una mejor y única manera de diseñar y administrar organizaciones, al igual que ocurre con aquellos autores del denominado enfoque de contingencias, su tesis fundamental sostiene que “los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización: su dimensión, antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc.”.¹

4.8. Organización.

Conjunto de personas, procedimientos y materiales que operan con cierta sinergia para obtener determinados resultados, relacionados con un contexto político, social y económico que establece condicionamientos a su funcionamiento.²

4.9. Estructura.

Definida por Mintzberg como la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre esas tareas.³ También puede entenderse como el conjunto sistémico de las posiciones e interacciones formales e informales que las personas, en tanto miembros de la organización, ocupan y desarrollan respectivamente a propósito del cumplimiento de los objetivos compartidos y oficiales de dicha organización.

Funciones básicas de la estructura.

1 Mintzberg, H. 1991. Diseño de Organizaciones Eficientes. Buenos Aires, Argentina. Ed. El Ateneo. Pág. 6.

2 Apuntes Módulo: Organizaciones Públicas y Diseño de Procesos y Estructuras. Magíster en Gerencia Pública. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. 2011.

3 Apuntes Módulo: Organizaciones Públicas y Diseño de Procesos y Estructuras. Magíster en Gerencia Pública. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. 2011.

1. Las estructuras están para producir resultados organizacionales y alcanzar los objetivos.
2. Las estructuras están diseñadas para minimizar, o al menos regular la influencia de las diferencias individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para que los individuos se adapten a las exigencias de la organización.
3. Las estructuras son el medio por el cual se mueve el poder, generando estándares jerárquicos y diferenciación al interior de la organización.¹

Elementos que condicionan la estructura.

1. Tamaño (dimensiones de la estructura)
2. Estrategia (formas en las que la organización aprovecha sus potencialidades)
3. Tecnología (procesos informáticos que afectan y son afectados por la estructura)
4. Ambiente (entornos políticos, sociales y económicos que afectan la forma de la estructura)²

Elementos que caracterizan la estructura.

1.- Complejidad:

- a) Diferenciación Horizontal (manera en que la organización agrupa sus tareas y a los especialistas que las abordan)
- b) Diferenciación Vertical o Jerárquica (manera en que una organización diseña su jerarquía de autoridad y crea relaciones de rendición de informes para vincular unidades y subunidades)
- c) Dispersión Espacial.

2. Formalidad (normalización del comportamiento laboral)

1 Textos de apoyo Módulo: Organizaciones Públicas y Diseño de Procesos y Estructuras. Magíster en Gerencia Pública. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. 2011.

2 Ibidem.

3. Descentralización (la forma en la que el poder se distribuye en la organización es un atributo de la estructura que puede intervenir en la mejora de los procesos productivos, evitando el rendimiento decreciente y preservando la sustentabilidad de dicha organización)¹

4.10. Mecanismos Coordinadores.

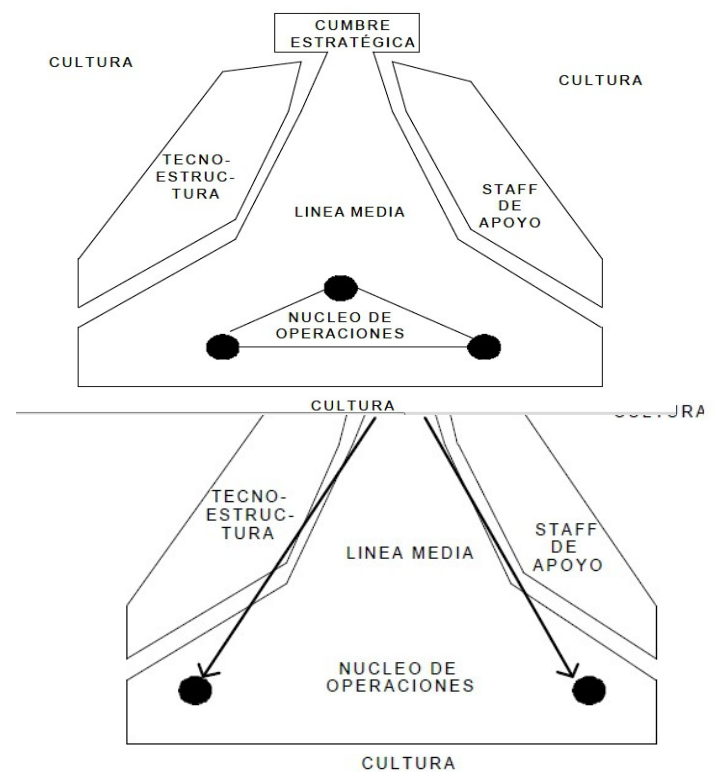
Según Mintzberg, la coordinación de las tareas que se desprenden del proceso de división del trabajo, se puede realizar a través de varios mecanismos:

Adaptación o Ajuste mutuo.

Logra la coordinación del trabajo por el simple proceso de la comunicación informal o “cara a cara” para generar adaptación recíproca. El control del trabajo descansa en manos de quienes lo efectúan. Se usa en organizaciones simples o en organizaciones complejas. No necesita de

Contribuye a lograr la coordinación necesaria porque existe un individuo, (jefe), que toma la responsabilidad individual por el trabajo de otros individuos, (subordinados), y ejerce una acción de control sobre el trabajo de los mismos. Control que realimenta el proceso de coordinación.

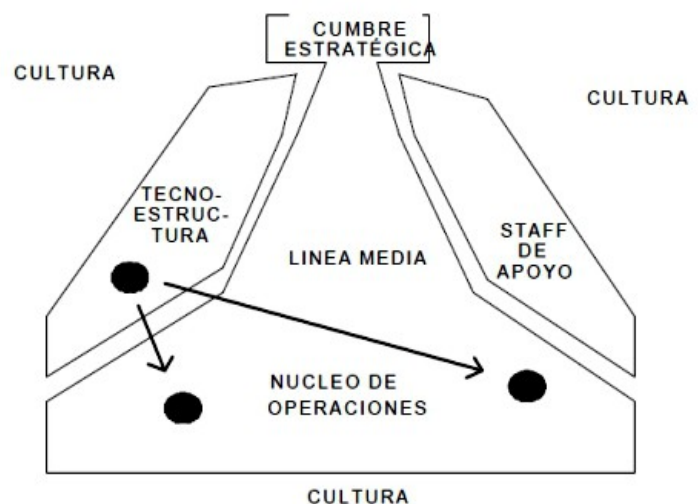
Figura N° 1



Normalización o estandarización de

La coordinación se logra a través de especificar o programar los contenidos de los trabajos. Generalmente, mediante normas, reglas y procedimientos que se deben llevar a cabo para desarrollar los trabajos. En definitiva, se establece el “cómo” han de realizarse las labores.

Figura N° 3



Normalización de los productos u outputs.

Se alcanza cuando el producto, resultado del proceso de producción está claramente definido a través de especificaciones técnicas de diseño, calidad y performance.

Figura N° 4

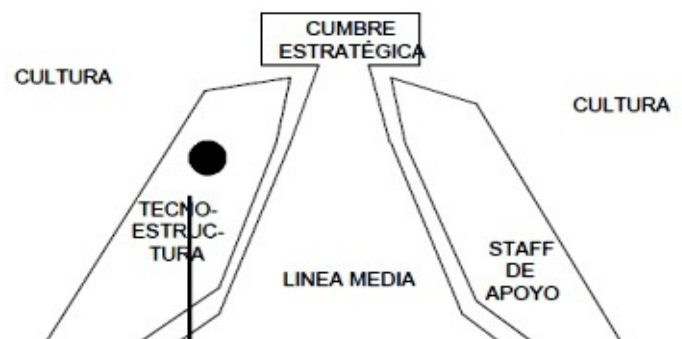
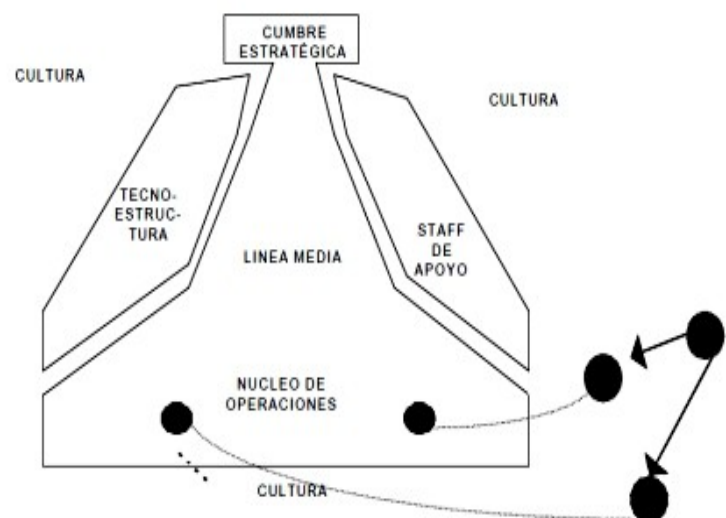


Figura N° 5



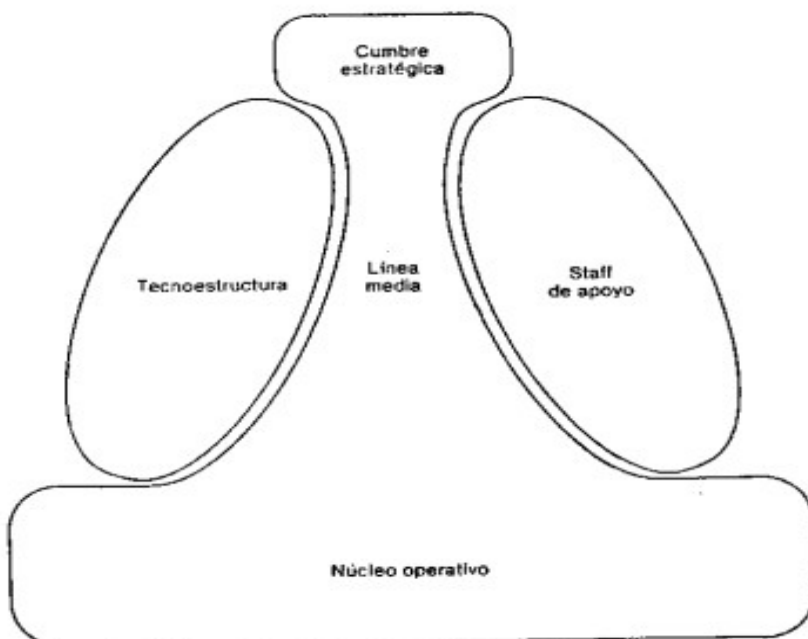
Normalización de las habilidades o

La destreza (y conocimientos) son estandarizados, cuando está especificado el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo. Comúnmente el trabajador es capacitado antes de unirse a la organización.

4.11. La organización en cinco partes.

Sostiene Mintzberg que toda estructura organizacional está dividida en cinco partes y cada una por sí misma y en coordinación, a través de la línea de frontera con las demás, están diseñadas para llevar a cabo las funciones claves de una organización. Naturalmente, esta configuración corresponde a un modelo.

Mintzberg señala que “las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal, con un elemento siguiendo prolijamente a otros. Sin embargo, las palabras deben tomar una forma lineal. Por eso muchas veces resulta difícil describir la estructuración de organizaciones exclusivamente con palabras.”¹ En este sentido y para complementar el análisis de estructura propuesto por Mintzberg, debemos apoyarnos en diagramas para representar la organización y comprender los sucesos estructurales y las distintas



, Argentina. Ed. El Ateneo.

Figura 7. Las cinco partes básicas de la organización.

El Núcleo Operativo.¹

En la base de cualquier organización se encuentran sus operarios, aquellas personas que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la fabricación de los productos y/o la prestación de los servicios que la entidad entrega a la comunidad. Los operadores realizan cuatro funciones principales:

- aseguran los insumos para la producción;
- transforman los insumos en producción;
- distribuyen las producciones, y
- proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción.

El núcleo operativo es el corazón de la organización, la parte que confecciona los productos esenciales que la mantiene viva.

La Cumbre o Ápice estratégico²

Se encuentra en el otro extremo de la organización. Aquí están aquellas personas que son responsables de la funcionalidad general de la organización: el director y todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales, como aquellos que les suministran apoyo directo: secretarios, asistentes, etc. Ellos determinan qué se hace o son los encargados de asegurar la continuidad de las actividades que distinguen a la organización de otras.

¹ Mintzberg, H. 1991. Diseño de Organizaciones Eficientes. Buenos Aires, Argentina. Ed. El Ateneo. Págs. 18- 24.

² Mintzberg, H. 1991. Diseño de Organizaciones eficientes. Buenos Aires, Argentina. Ed. El Ateneo. Págs. 18-24.

La cumbre o ápice estratégico está encargado de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que tienen poder sobre la organización: propietarios; oficinas gubernamentales; sindicatos, etc. El cumplimiento de esta misión les obliga a desarrollar las siguientes funciones:

- asignar recursos, emitir órdenes de trabajo, autorizar decisiones importantes, resolver conflictos, diseñar y nombrar al personal de la organización, controlar el desempeño de los empleados, motivarles y recompensarles;
- administrar las condiciones fronterizas de la organización: las relaciones con el ambiente, informar a la gente influyente (accionistas), establecer contactos de alto nivel, negociar acuerdos con agentes externos y, a veces, cumplir funciones de ceremonial como figuras representativas de la entidad, y
- desarrollar la estrategia de la organización, interpretando el ambiente y desarrollando los esquemas consistentes en corrientes de decisiones organizacionales para tratar con el mismo.

La Línea Media.¹

Es la cadena de altos gerentes hasta supervisores de contacto, como capataces que van desde la cumbre estratégica hasta el núcleo operativo y que se forma a medida que la organización crece y aumenta la necesidad de ejercer supervisión directa.

La tecnoestructura.²

A medida que la organización continua su proceso de elaboración, puede buscar más estandarización para coordinar su trabajo, y aquí aparecen las asesorías o staff, que son grupos de personas fuera de la línea o jerarquía que se preocupan de estandarizar o normalizar procesos de trabajo. Sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Están fuera de la corriente de trabajo operacional, pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenar al personal para que lo haga, pero no lo hacen ellos mismos.

1 Mintzberg, H. 1991. Diseño de Organizaciones eficientes. Buenos Aires, Argentina. Ed. El Ateneo. Págs. 18-24.

2 Mintzberg, H. 1991. Diseño de Organizaciones eficientes. Buenos Aires, Argentina. Ed. El Ateneo. Págs. 18-24.

Los analistas de la tecnoestructura desarrollan funciones como:

- colaborar en la adaptación de la organización al medio (planeación estratégica)
- control de gestión.
- estudios del trabajo.
- ingeniería industrial, organización y métodos.
- planeamiento y control.
- planificación.
- control de calidad.
- programadores de personal (reclutadores, entrenadores)
- estandarización (generación de normas, reglas y reglamentos)

El staff de apoyo¹

Son unidades especializadas que proporcionan servicios indirectos a toda la organización y que se encuentran fuera de su corriente operacional. Pueden ejercer labores de:

- conserjería (por ej.: asesoría legal)
- personal.
- remuneraciones.
- servicios generales.
- seguridad.
- cafetería.
- central telefónica, etc.

4.12. La Cultura Organizacional.

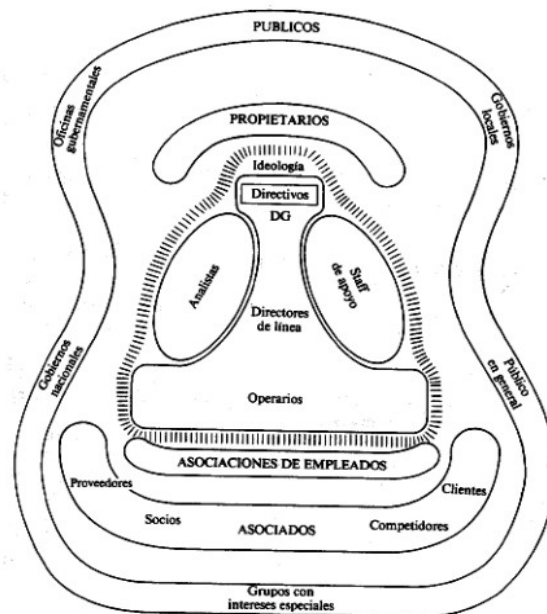
Mintzberg no usa el concepto de cultura organizacional sino que alude a la idea de ideología dominante, que abarca las creencias y tradiciones que distinguen a la organización de otras e infunden una cierta vida al esqueleto de su estructura.

4.13. El Contexto.

A nivel externo, distintas personas y agrupaciones pueden afectar el funcionamiento organizacional al defender sus intereses, entre los cuales se pueden mencionar: propietarios; asociaciones de empleados, proveedores, clientes, competidores, y la propia acción de organismos gubernamentales.

¹ Mintzberg, H. 1991. Diseño de Organizaciones eficientes. Buenos Aires, Argentina. Ed. El Ateneo. Págs. 18-24.

Figura N° 8 . Influencias internas y externas sobre una organización

Figura 8. Influencias internas y externas sobre una organización.¹

4.14. Sistema de flujos.²

Después de haber definido los mecanismos de coordinación y las partes de la organización, podemos plantearnos cómo funcionan conjuntamente. Las partes se comunican y establecen relación mediante flujos o canales preestablecidos de comunicación por los que circula, fundamentalmente, información que indica, fija y advierte los límites de todas las actividades de acuerdo a la configuración particular de la organización. Mintzberg habla de 7 tipos de flujos:

- De autoridad.
- De flujos de trabajo.
- De información.
- De procesos de decisión.
- De comunicación.
- De trabajo.

1 H. Mintzberg, H. Mintzberg y la Dirección, 1991. Editorial Díaz de Santos S. A., España. Pág. 115.

2 Mintzberg, H. 1991. Diseño de Organizaciones Eficientes. Buenos Aires, Argentina. Ed. El Ateneo. Págs. 18-31.

- De procesos de decisión ad hoc.

Mintzberg ve estos flujos según una serie de diferentes escuelas del pensamiento sobre teoría organizativa que conceptualizan a la organización como un sistema de:

- **Autoridad formal**, divulgada por los primeros teóricos de la gestión. Es la visión tradicional del organigrama. Este flujo se vincula con el Modelo Mecanicista. Es un flujo que surge de la línea jerárquica, y es el mecanismo de la supervisión directa en funcionamiento. El organigrama representa el poder y la comunicación. Este diagrama explicita canales de comunicación, agrupamiento de puestos, agrupamiento de unidades y muestra cómo circula la autoridad formal entre ellos. Este tipo de flujo permite identificar con facilidad:
 - Las posiciones existentes dentro de la organización.
 - Como se agrupan estas posiciones.
 - Como fluye entre ellas la autoridad.

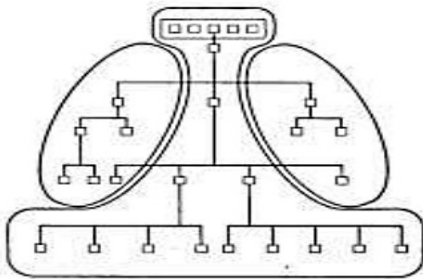


Figura 9. Sistema de flujo de autoridad formal.

-**Flujos regulados**, divulgada por los defensores de la gestión científica y por los defensores de los sistemas de control. Pueden identificarse tres flujos regulados claramente diferenciados:

- El trabajo de operaciones representado por las tres flechas gruesas: de inputs, de proceso y de outputs.

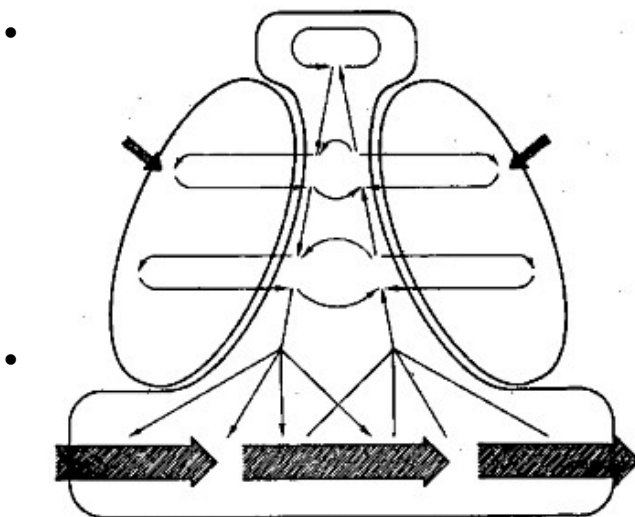
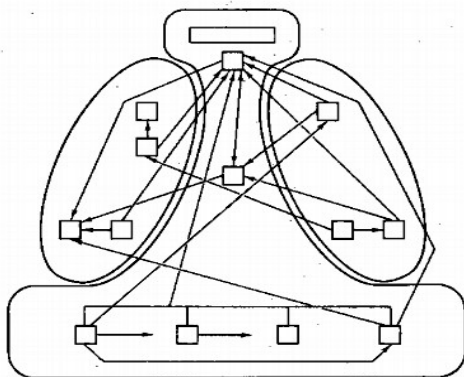


Figura 10. Sistema de flujos regulados

vertical -flechas verticales-. El flujo de información de estratégico denotan olas de amplitud a medida que bajan a medida que descendente existe como sistema de información pasa a través de esta llegar al ápice estratégico en

ales- proporciona información y línea.

- **Comunicación informal**, visión divulgada por los teóricos de las relaciones humanas y científicos conductistas. Es un centro de poder sin reconocimiento oficial. Las vías reguladas se ven complementadas y, en ocasiones, inclusive, burladas, por fuertes redes de comunicación informal. Los procesos de decisión pasan a través de la organización independientemente del sistema



As
la s
cor

Figura 11. Sistema de flujos de comunicación informal.

Asimismo, en algunas situaciones tenían en cuenta el uso formal de la comunicación, ésta se centra en la adaptación mutua y flexible de la red de comunicación informal como una serie de vías informales conectadas por "centros neurálgicos". Las redes de comunicación informal surgen espontánea y flexiblemente de las relaciones que se establecen entre las personas, funcionales a la dimensión formal de la organización, pero muy fluidas para corresponder exclusivamente a ella. El fin de esta red informal es satisfacer las necesidades sociales de las personas. Estas redes representan un efecto positivo para la organización, aunque a veces pueden tener efectos negativos por absorber en exceso el interés de quienes las ejercitan. Los flujos de comunicación informal mejoran la

comunicación al crear canales alternativos y más rápidos y eficaces que los formales.

- Los efectos positivos de estas redes es que surgen sentimientos de colaboración y solidaridad que repercuten en una mayor efectividad en el trabajo y en la creación de ambientes laborales diversificados en canales de comunicación.
- Los efectos negativos de estas redes son la interpretación subjetiva del emisor, las malas interpretaciones de la información por el desconocimiento de la fuente, las distorsiones producidas por las sucesivas transmisiones, la difusión de mensajes descalificatorios, en fin, la extensión del rumor.

Comunicación vertical, horizontal y diagonal

- Comunicación vertical.

Ocurre entre las diferentes posiciones de la jerarquía, es decir de trabajadores a superiores y viceversa.

- **Comunicación vertical ascendente.**

Son flujos de información desde el núcleo operativo hacia la cumbre estratégica. Portan sugerencias, observaciones y juicios respecto de aspectos dilemáticos relacionados con inputs, procesos y trabajo.

- **Comunicación vertical descendente.**

Son flujos de información desde la cumbre estratégica hacia el núcleo operativo. Trasfieren requerimientos evaluativos respecto de aspectos dilemáticos de inputs, procesos y trabajo.

- Comunicación horizontal o lateral.

Este tipo de comunicación se produce entre personas del mismo nivel jerárquico. La función de la comunicación horizontal es la de suministrar apoyo entre los trabajadores y coordinar las actividades entre los distintos departamentos y también para resolver conflictos interdepartamentales.

- **Comunicación diagonal.**

La comunicación diagonal se refiere a los contactos con personas de nivel superior o inferior en otros departamentos, es decir, pasa por diferentes niveles y diferentes cadenas de mando.

- **Sistema de constelaciones de trabajo.** La red informal, vista en el apartado anterior, sigue unas determinadas pautas, estando relacionada con el sistema de autoridad formal. La organización adopta la forma de un conjunto, de constelaciones de trabajo, de exclusivos círculos prácticamente independientes, de individuos que intentan tomar decisiones adecuadas a su nivel jerárquico.

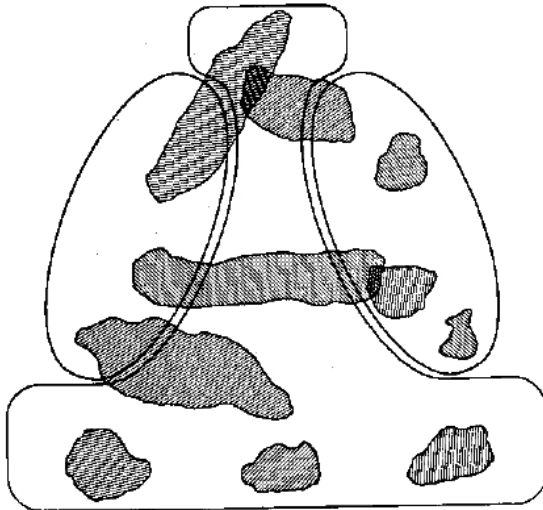


Figura 12. Sistema de constelaciones de trabajo.

- **Sistema de procesos de decisión *ad-hoc*.** Los sistemas explicados anteriormente no representan en sí mismos finalidades de la organización, sino procesos que facilitan los dos flujos fundamentales: la *toma de decisiones* y la *producción de productos y/o servicios*. Una decisión es un compromiso de acción, una intención explícita y concreta de actuar. Los procesos de decisión se han dividido en relación a niveles fundamentales de la organización, así podemos considerar: Decisiones Operativas, Administrativas y Estratégicas. En relación a la manera en que los flujos de decisiones pasan a través de la organización, hemos de entender cómo están vinculadas entre sí las decisiones operativas, administrativas y

distintos participantes (operarios, miembros del *staff* tecnócrata y de proceso de decisión).

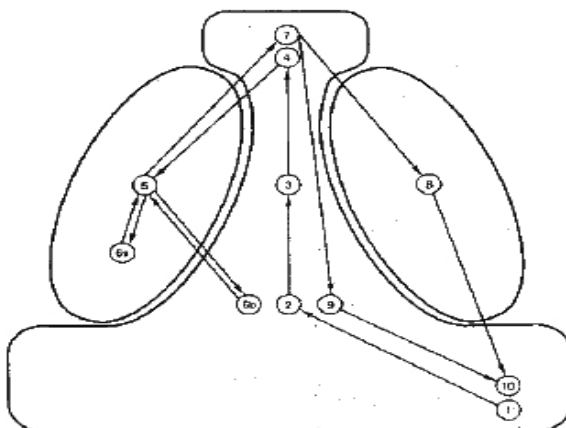


Figura 13. Sistema de procesos de decisiones *ad-hoc*.

La superposición de las diversas matrices de flujo revela la complejidad de las tareas derivadas de del diseño y gestión de organizaciones.

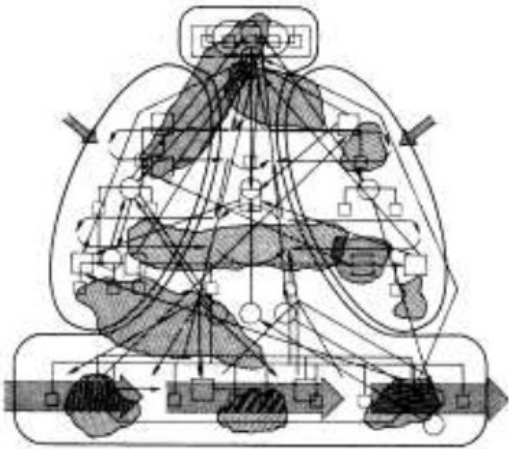


Figura 14. Superposición de sistemas de flujo.

4.15. Parámetros de Diseño.

La esencia del diseño organizacional es la manipulación de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el alcance de la coordinación. Los principales son:¹

- a) **Diseño de puestos:**

¹ Minzberg y la dir., pp. 119-122.

- especialización del trabajo, horizontal (pocas o muchas tareas) y verticalmente (se tiene o no el control sobre las tareas);
- formalización del comportamiento o grado de normalización de los procesos de trabajo que imponen instrucciones operativas, descripciones de puestos y reglamentos (mecánicas u orgánicas);
- formación o programas que normalizan las destrezas o habilidades requeridas;
- adoctrinamiento (programas y técnicas por medio de las cuales se normalizan las reglas de los miembros de una organización);

b) **Diseño de la superestructura:**

- La agrupación de unidades o criterios de departamentalización: funciones realizadas o mercados a los cuales se sirve y sus variantes.
- tamaño de la unidad (número de puestos; ámbito de control);

c) **Diseño de vínculos laterales:**

- sistemas de planificación y control que se usan para normalizar los outputs (planificación de acciones, y los sistemas de control del rendimiento);
- dispositivos de enlace para fomentar la adaptación mutua entre y dentro de las unidades (puestos de enlace, grupos de trabajo, directivos integradores y estructuras matriciales), y

d) **Diseño del sistema de toma de decisiones:**

- Descentralización vertical.
- Descentralización horizontal.

A continuación detallamos cada uno de los parámetros de diseño:

Diseño de puestos.

Especialización del puesto.

¿Cuántas funciones han de corresponder a un puesto determinado y qué grado de especialización ha de tener cada una de ellas?

Se refiere al número de funciones de un determinado puesto y al control que el trabajador tiene sobre ellas. Los puestos pueden especializarse en dos dimensiones:

- a) Según el ámbito o amplitud del puesto, es decir, cuantas tareas distintas contiene cada uno de ellos y qué amplitud o estrechez tienen dichas tareas.
 - Especialización horizontal: Una persona, hace una tarea.
 - Ampliación horizontal: Una persona, hace varias tareas.

- b) Según la profundidad del puesto o el control del trabajo.
 - Especialización vertical: Una persona supervisa una tarea. Separa la realización del trabajo y la administración del mismo.
 - Ampliación vertical: Una persona realiza y supervisa varias tareas. A medida que se amplía verticalmente un puesto, se va ganando control sobre la actividad, sobre las decisiones implicadas y, a continuación, sobre los objetivos y criterios por los que se rigen estas decisiones.

Formalización del comportamiento.

¿Hasta qué punto han de formalizarse el contenido del trabajo de cada puesto?

Es la forma en que la organización proscriba la libertad de acción.

- a) Según el puesto. La organización atribuye al puesto una serie de características de comportamiento, y las documenta en la descripción formal del puesto de trabajo.
- b) Según el flujo de trabajo. En lugar de vincular las características al puesto, se introducen en el mismo trabajo.
- c) Según las reglas. La organización instauro una serie de reglas para todo tipo de situaciones, que recoge en manuales de procedimiento.

En cualquier caso, son idénticas las repercusiones sobre el individuo que realiza el trabajo: se ejerce un control sobre su comportamiento. Las organizaciones formalizan el comportamiento con la finalidad de reducir su variabilidad, llegando incluso a predecirlo y controlarlo.

Preparación y adoctrinamiento.

¿Qué habilidades y conocimientos se necesitan para cada uno de los puestos?

El tercer aspecto del diseño de los puestos corresponde a las especificaciones de los requisitos para ocupar un puesto determinado. La preparación corresponde al proceso en el que se enseñan las habilidades y los conocimientos relacionados

con el puesto. La organización puede optar entre definir puestos de trabajo muy racionalizados recurriendo a la formalización del comportamiento para su coordinación (apartado anterior) o definir un puesto con conocimientos y habilidades complejas que no han sido racionalizados. La preparación es, pues, un parámetro de diseño fundamental en todo trabajo calificado como “profesional”. Especificar los conocimientos necesarios equivale a su “normalización” y, por tanto, la preparación es el parámetro de diseño que pone en práctica el mecanismo de coordinación que hemos denominado normalización de habilidades. La preparación se hace, por regla general, fuera de las organizaciones, a menudo en la Universidad y escuelas de formación profesional. Además, es necesario añadir habilidades y conocimientos concretos que se adquieren con algún tipo de aprendizaje práctico previo a la incorporación al puesto de trabajo. La formalización y la preparación son, en el fondo, sustitutos. La organización puede controlar el trabajo directamente mediante sus propios procedimientos y reglas (formalización del comportamiento) o contratar a profesionales que ya dispongan de la formación necesaria (preparación) En el adoctrinamiento se adquieren las normas de la organización. Es la etiqueta que se utiliza para identificar el parámetro de diseño mediante el cual la organización, para su propio beneficio, socializa formalmente a sus individuos. Está relacionado con la cultura organizativa, con los valores. Los programas de adoctrinamiento interno son de particular importancia cuando los puestos son delicados o quedan lejos de la sede central. Si una organización recurre a la preparación y al adoctrinamiento en el diseño de su estructura, podemos calificarla de burocrática. Así, observamos dos tipos de estructuras burocráticas:

- a) La basada en la formalización del comportamiento (y en la normalización de los procesos de trabajo)
- b) La basada en la preparación y el adoctrinamiento (así como en la normalización de las habilidades)

Diseño de la superestructura.

Agrupación de unidades.

¿Sobre qué bases han de agruparse los puestos en unidades y las unidades, a su vez, en otras de mayores?

Se refiere a la selección de las bases a partir de las cuales los puestos diseñados (en base a la especialización, formalización y la preparación-adoctrinamiento) serán agrupados en unidades y éstas, a su vez, en unidades de orden superior. Es mediante el proceso de agrupación en unidades como se establece el sistema de autoridad formal y se construye la jerarquía de la organización. El organigrama es

una representación gráfica de la jerarquía. A pesar de ello, la agrupación constituye un medio fundamental para la coordinación del trabajo en la organización y puede tener, al menos, cuatro importantes repercusiones:

1. Establecer un sistema de supervisión común entre puestos y unidades. Se incorpora el mecanismo de coordinación de la supervisión directa.
2. Permite que los puestos y unidades compartan recursos comunes.
3. Crea medidas comunes de rendimiento.
4. Estimula la adaptación mutua.

En la práctica, a medida que van cambiando la visión, la estrategia, los objetivos y las misiones, el rediseño estructural se inicia en sentido descendente y a medida que cambia el sistema técnico del núcleo de operaciones, procede en sentido ascendente.

Bases de la agrupación:

- Según los conocimientos y las habilidades.
- Según el proceso de trabajo o la función.
- Según los mercados.
- Por equipos.
- Según el tiempo.
- Según el *output*.
- Por clientes.
- Por zona geográfica.

Criterios de la agrupación:

- Interdependencias en el flujo de trabajo.
- Interdependencias en el proceso de trabajo.
- Interdependencias de escala.
- Interdependencias de relaciones sociales.

Veamos ahora como se aplican los criterios de agrupación a las bases de agrupación:

a) Agrupación según la función.

Según los conocimientos, habilidades, proceso o función de trabajo, refleja una gran preocupación por las interdependencias de los procesos y de escala (y quizás, en un segundo plano, por las interdependencias sociales), generalmente a expensas de las del flujo de trabajo. La estructura funcional carece de algún mecanismo incorporado para la coordinación del flujo de trabajo. Las estructuras funcionales suelen ser las más burocráticas, sobre todo cuando el trabajo no requiere cualificación.

b) Agrupación por mercados.

Se utiliza para establecer unidades autocontenidas a fin de tratar con determinados flujos de trabajo. Lo idóneo es que estas unidades contengan todas las interdependencias secuenciales y recíprocas de importancia, respetando únicamente las mancomunadas: cada unidad obtiene sus recursos de la estructura común, contribuyendo a su vez a esta por medio de sus beneficios.

Tamaño de la unidad

¿Qué medida ha de tener cada unidad? ¿Cuántas personas tienen que estar bajo el mando de un directivo determinado?

Se refiere al número de posiciones (o sub-unidades) contenidas en una sola unidad. La cuestión de la medida de la unidad puede formularse desde dos perspectivas:

- a) ¿Cuántas personas estarán bajo el mando de cada directivo?
- b) ¿Qué forma tendrá la superestructura: alta o ancha?

Con respecto al tamaño de la unidad en relación a los mecanismos de coordinación, se plantean las siguientes hipótesis:

- a) Cuanto mayor sea el uso de la normalización para la coordinación, mayor será el tamaño de la unidad.
- b) Cuanto más se dependa de la adaptación mutua, menor será el tamaño de la unidad de trabajo.

Con respecto al tamaño de la unidad según las distintas partes de la organización, se establecen las siguientes hipótesis:

- a) Son pocas las unidades funcionales que pueden agruparse en una unidad de orden superior, mientras que por norma general pueden agruparse de este modo muchas más unidades formadas a base del mercado. La jerarquía directiva global debería tener forma cónica, aunque de lados algo ondulantes y cada vez más empinados.
- b) Las organizaciones con una gran proliferación de unidades de *staff* tecnocrático y de apoyo deberían tener unidades más bien reducidas en la línea media.
- c) El tamaño de las unidades de *staff* de tipo profesional es reducido.

Diseño de vínculos laterales.

Es necesario dar volumen al esqueleto de la superestructura con vínculos laterales en lugar de estrictamente verticales. Los dos grupos de enlaces son:

- los Sistemas de planificación y control, que normalizan los *outputs*.
- los Dispositivos de enlace, que facilitan la adaptación mutua.

Sistemas de planificación y control.

¿Hasta qué punto se tiene que normalizar el output de cada puesto o unidad?

Los sistemas de planificación y control se utilizan para estandarizar los resultados. El objeto:

- a) de la planificación consiste en especificar un *output* deseado (un nivel de exigencia) en algún momento futuro.
- b) del control consiste en determinar si se ha cumplido el mismo.

Así pues, la planificación y el control están estrechamente unidos: no puede haber control sin planificación previa, y los planes pierden su influencia sin un control de su cumplimiento. Juntos regulan los *outputs* y, también, el comportamiento. Los planes pueden especificar (normalizar) la cantidad, la calidad, el coste y el calendario de *outputs* y los controles comprobar si se han verificado. Podemos distinguir dos sistemas de planificación y control fundamentales:

a) Control del rendimiento: El que se ocupa de la regulación del rendimiento general y que normaliza los *outputs*. Es propio de las estructuras formadas en base al mercado.

b) Planificación de acciones: El que se ocupa de regular acciones determinadas y que formaliza el comportamiento. Es propio de las estructuras formadas en base a la función.

Dispositivos de enlace.

¿Qué mecanismos de coordinación se tienen que establecer para facilitar la adaptación mutua entre puestos y unidades?

A menudo son insuficientes la supervisión directa y los tres tipos de normalización para conseguir la coordinación que necesita una organización ya que quedan importantes interdependencias después de haberse diseñado los puestos individuales, de haberse construido la superestructura y colocado en su lugar los sistemas de planificación y control. Entonces hay que recurrir a toda una serie de mecanismos utilizados para estimular la adaptación mutua dentro y entre las unidades, para estimular los contactos entre individuos. Presentamos cuatro tipos fundamentales de dispositivos de enlace:

-Puestos de enlace. El puesto no tiene autoridad formal.

-Grupos de trabajo y comités permanentes.

- El grupo de trabajo (temporal) es un grupo convocado para el cumplimiento de una función que se desagrupa después de su cumplimiento. Es un *patchwork* provisional en la estructura funcional, utilizado para efectuar un cortocircuito de las vías de comunicación en tiempos de incertidumbre.
- El comité permanente es una agrupación más estable que se convoca con regularidad para comentar temas de interés y tiene un responsable. Por ejemplo, frecuentemente existe el Equipo Directivo.
- Directivos integradores. Un puesto dotado de autoridad formal. El poder es sobre algunos aspectos de los procesos de decisión y, en ningún caso, sobre el personal de cada unidad.
- Estructura matricial. Sacrifica la unidad de mando.

Diseño del sistema de toma de decisiones.

Los parámetros de diseño forman un sistema integrado en el cual cada uno está vinculado a todos los demás como variable a la vez dependiente e independiente: si cambiamos un parámetro de diseño, deberán cambiarse en consecuencia todos los demás.

¿Por qué motivos centraliza o descentraliza su estructura una organización? La centralización es el medio más preciso para coordinar la toma de decisiones en la organización. No obstante, la descentralización se diseña porque no todas las decisiones pueden ser entendidas en un único cerebro. La centralización y la descentralización son dos extremos de un *continuum*.

La descentralización permite:

- que el poder se sitúe donde se hallan los conocimientos.
- reaccionar con rapidez ante las condiciones locales.
- estimular la motivación.

La centralización es el medio más preciso para coordinar la toma de decisiones en la organización.

Descentralización vertical.

¿Cuánto poder de decisión tiene que delegarse a los directivos de línea, bajando por la cadena de autoridad?

La descentralización vertical se expresa cuando el poder formal se delega jerárquicamente desde el ápice estratégico hasta la línea media. Existen dos tipos de descentralización vertical:

a) La descentralización selectiva, donde el poder correspondiente a las decisiones de distinto tipo queda situado en puntos diferentes de la organización. Está relacionada con las constelaciones de trabajo agrupadas en base a su función (finanzas, fabricación, marketing y I+D) y coordina su toma de decisiones recurriendo, principalmente, a la adaptación mutua.

b) La descentralización paralela corresponde a la dispersión del poder de muchos tipos de decisiones diferentes en un mismo punto paralelo a un nivel jerárquico (hacia unidades agrupadas a base del mercado). Es regulada, principalmente, por sistemas de control del rendimiento.

Descentralización horizontal.

¿Cuánto poder de decisión ha de pasar de los directivos de línea a los especialistas del staff y a los operarios?

La descentralización horizontal es el grado de poder formal e informal que se dispersa fuera de la línea jerárquica entre los que no son administradores (operadores, analistas y personal de apoyo) Pueden presentarse cuatro etapas de descentralización horizontal:

- El poder está en manos del directivo, debido al cargo que ostenta.
- El poder pasa a manos de pocos analistas (tecnoestructura), debido a la influencia que ejercen sus sistemas de normalización sobre las decisiones de los demás. Retraen poder de los directivos de línea.
- El poder pasa a los expertos (*staff* de soporte y tecnoestructura)
- El poder pasa a todos por hecho de ser miembros de la organización.

Los mecanismos de coordinación forman el *continuum* siguiente:

Centralizado en la dimensión horizontal.

Supervisión directa.

Normalización de los procesos.

Normalización de los *outputs*.

Normalización de las habilidades.

Adaptación mutua.

Descentralizado en la dimensión horizontal.

Surgen cinco tipos de descentralización horizontal:

Tipo A: Centralización vertical y horizontal. El director retiene el poder formal y el

<i>Configuración</i>	<i>Parte fundamental</i>	<i>Mecanismo de coordinación</i>
Organización empresarial	Ápice estratégico	Supervisión directa
Organización maquinal	Tecnoestructura	Normalización de los Procesos
Organización profesional	Núcleo de operaciones	Normalización de las habilidades
Organización divisional	Línea media	Normalización de los <i>outputs</i>
Organización innovadora	<i>Staff</i> de apoyo	Adaptación mutua
Organización misionera	Ideología	Normalización de las normas
Organización política	-	-

Se recurre a la
a a los directivos

Tipo D: Descentralización selectiva vertical y horizontal. La vertical se delega a las constelaciones de trabajo y en la horizontal a los expertos de staff.

Tipo E: Descentralización vertical y horizontal. El poder se concentra en el núcleo de operaciones porque sus miembros son profesionales cuyo trabajo se coordina principalmente mediante la normalización de las habilidades.

4.16. Factores de contingencia.

Existen ciertos factores de contingencias o situación que influyen sobre la elección de estos parámetros de diseño, y viceversa. Entre éstos, se incluyen:

a) Edad y tamaño de la organización.

Las repercusiones de la edad y el tamaño sobre la estructura las sintetizaremos en cinco hipótesis, dos sobre la edad y tres sobre el tamaño:

H1: Cuanto más antigua sea la organización, más formalizado estará su comportamiento.

H2: La estructura refleja la época en que se fundó el sector.

H3: Cuanto más grande sea la organización, más compleja será su estructura, es decir, más especializadas estarán sus funciones, más diferentes sus unidades y más desarrollado su componente administrativo.

H4: Cuanto más grande sea la organización, mayor será la medida de la unidad media.

H5: Cuanto más grande sea la organización, más formalizado estará su comportamiento.

b) Etapas del desarrollo estructural

A medida que crecen las organizaciones, atraviesan transiciones estructurales, cambios de naturaleza más que de grado, más cualitativos que cuantitativos.

Etapa 1a. Estructura artesanal (profesional)

La mayor parte de la coordinación se consigue recurriendo a la normalización de las habilidades, siendo coordinadas las interdependencias restantes mediante la adaptación mutua entre los artesanos.

Etapa 1b. Estructura empresarial.

Conlleva una división vertical del trabajo en la que el empresario se responsabiliza de tomar las decisiones importantes, coordinando a continuación su ejecución mediante la supervisión directa. Carece de tecnoestructura y de jerarquía de línea media dignas de mención.

Etapas 2. Estructura burocrática.

La especialización requiere la definición de la jerarquía de autoridad para que pueda introducirse la coordinación mediante la supervisión directa. Luego, a medida que se especializa más el trabajo y crecen las unidades, la organización recurre a la normalización para su coordinación. Ello introduce una importante división del trabajo administrativo, separando el diseño de la labor y la supervisión de la misma: se añade tecnoestructura para planificar y formalizar el trabajo. Esta etapa es la antítesis de la previa, racional en lugar de intuitiva, maquinal en vez de orgánica, impersonal en lugar de personal.

Etapas 3. Estructura divisional.

La enorme burocracia funcional se dividió en marcadas entidades o divisiones, cada una de las cuales correspondía a un típico ejemplo de burocracia de la segunda etapa con su propio núcleo de operaciones que servía a su propio mercado. La sede central coordinaba sus actividades principalmente por medio de un sistema impersonal de control del rendimiento.

Etapas 4. Estructura matricial.

La estructura divisional puede ser una etapa intermedia a esta otra forma de organización. La competencia entre divisiones suponía tener que elegir una de ellas y adquirir compromiso con las otras. Establecer una estructura matricial rompería con la unidad de mando y mejoraría la coordinación entre las mismas. La estructura matricial devuelve a las organizaciones a su forma orgánica al agrupar a la organización en base a dos, tres o más agrupaciones dependientes todas ellas directamente del primer nivel.

c) Sistema técnico.

Referido a los instrumentos usados en el núcleo de operaciones para producir los outputs (bienes o servicios), presenta las siguientes características:

- cuanto más regulado esté, o sea cuanto más controle el trabajo de los operarios, más formalizado y burocratizado estará el trabajo.

- a mayor complejidad del sistema técnico, más elaborado y profesional será el staff de apoyo, y
- cuando se automatiza el trabajo del núcleo de operaciones transforma una estructura administrativa burocrática en una orgánica.

d) **Entorno.**

En este factor se incluyen varias características del ambiente externo de la organización, entre otras: los mercados; el clima político y las condiciones económicas, apreciándose que:

- mientras más dinámico es el entorno de una organización más orgánica será su estructura;
- cuanto más complejo sea el entorno de una organización, más descentralizada será su estructura;
- cuanto más diversificados sean los mercados de una organización, mayor será la propensión a dividirse en unidades basadas en el mercado, o divisiones, dada una economía de escala favorable, y
- la hostilidad extrema del entorno hace que una organización centralice su estructura provisionalmente.

e) **Poder.**

En este factor se incluye el grado en que una organización está controlada desde fuera, apreciándose que:

- cuanto mayor sea el control externo de una organización, más centralizada y formalizada será su estructura;
- una coalición externa dividida hará aparecer una coalición interna politizada, y viceversa, y
- la moda favorece la estructura del momento (y la cultura), aunque a veces sea inadecuada.

De forma ideal, los parámetros de diseño se eligen según los dictados de la edad, tamaño, sistema técnico y entorno, sin embargo, en realidad la moda parece tener también un papel, favoreciendo el que muchas organizaciones adopten los parámetros más divulgados. ¹

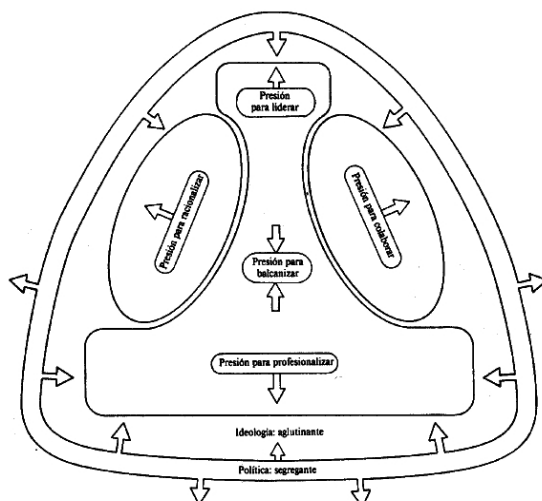
¹Minzberg y la dir., pp. 119-122.

4.17. Síntesis: Las configuraciones estructurales.

Con todos los elementos estudiados en los apartados anteriores (Partes de la organización, mecanismos de coordinación, parámetros de diseño y factores de contingencia) se puede formar un conjunto de configuraciones naturales. Mintzberg presenta siete configuraciones estructurales donde en cada una de ellas domina uno de los mecanismos de coordinación, se ve el papel de máxima importancia de cada una de las partes de la organización y se utiliza un determinado tipo de descentralización.

Esta correspondencia entre configuración, parte y mecanismo de coordinación considera a la organización como una unidad sometida a tensiones que la mayoría de organizaciones experimentan dado que las condiciones hacen que caba por estructurarse de acuerdo con la

Figura Nº 15
Presiones básicas sobre la Organización
Mintzberg y la dir...., p. 128



Así, pues, el ápice estratégico estira hacia la centralización, mediante el cual conserva el control sobre la toma de decisiones, control que consigue cuando se recurre a la supervisión directa para la coordinación. De ser las condiciones propicias para esta fuerza, surge la configuración denominada estructura empresarial o simple.

La tecnoestructura impone la fuerza de la normalización (particularmente hacia la de los procesos de trabajo, la forma más estricta) porque el diseño de las normas es su razón de ser. Ello equivale a una fuerza hacia la descentralización horizontal delimitada. De prestarse las condiciones a esta fuerza, la organización se estructura como una burocracia maquinal. Los miembros de núcleo de operaciones intentan minimizar la influencia de los administradores –tanto directivos como analistas- sobre su trabajo, por lo que fomentan la descentralización horizontal y vertical. Cuando alcanzan su objetivo, trabajan con cierta autonomía consiguiendo la coordinación necesaria mediante la normalización de las habilidades. Así, pues, los operarios estiran hacia la profesionalidad, es decir, hacia el recurso de la preparación externa que realza sus habilidades. Si las condiciones no se resisten a esta fuerza, la organización se estructura en forma de burocracia profesional. Los directivos de la línea media ansían también una autonomía, pero tienen que conseguirla de un modo distinto, atrayendo poder desde el ápice estratégico y, de ser necesario, desde el núcleo de operaciones, a fin de poder concentrarlo en sus propias unidades. De hecho fomentan la descentralización vertical limitada. Por consiguiente, presionan para que se fragmente la estructura, para que se divida en unidades de mercado capaces de controlar sus propias decisiones, limitándose a la coordinación de la normalización de sus *outputs*. De ceder ante esta fuerza surge la forma divisional. El *staff* de soporte consigue ejercer una máxima influencia en la organización cuando aporta su colaboración en las decisiones debido a su experiencia, y no cuando actúa con autonomía. Esto sucede cuando la organización está

estructurada según constelaciones de trabajo hacia las cuales ha quedado selectivamente descentralizado el poder y que son libres de coordinarse internamente y entre sí mediante la adaptación mutua. De prestarse las condiciones de este tipo de colaboración, la organización adopta la configuración denominada adhocracia o innovadora. A las que habría que añadir la fuerza de la cooperación (organización misionera) y la de la competencia (organización política)

Las configuraciones estructurales que se presentan a continuación permiten dos funciones:

- a) Proponer una forma fundamental para categorizar a las organizaciones.
- b) Resumir los conceptos explicados anteriormente.

a) **Organización empresarial o estructura simple.**

La estructura es sencilla y parecida a una gran unidad que consiste en uno (o pocos) gerentes ejecutivos que dominan y un grupo de operarios que hacen el trabajo básico.

Como ejemplo, una pequeña empresa rígidamente controlada personalmente por su propietario, una empresa en crisis, una organización deseosa de cambios fundamentales.

Parte fundamental: Ápice estratégico.

Mecanismo de coordinación: Supervisión directa.

Parámetros de diseño:

- Especialización del puesto: Poca
- Preparación y adoctrinamiento: Poca
- Formalización del comportamiento: Poca
- Agrupación: Funcional
- Tamaño de las unidades: Amplia
- Sistema de planificación y control: Poco
- Dispositivos de enlace: Poco
- Descentralización: Centralización

Factores de contingencia:

- Tamaño: Pequeña
- Edad: Joven
- Sistema técnico: Poco sofisticado
- Entorno: Sencillo y dinámico
- Poder: Fuerte por el director

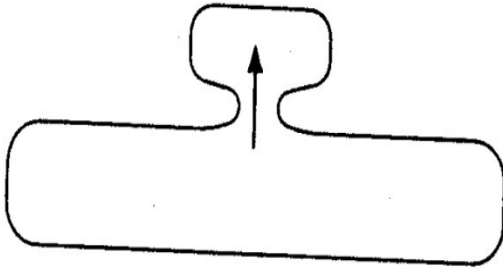


Figura N° 16. La Organización simple o empresarial
Mintzberg y la dir..., p. 129

b) **Organización maquina o burocracia maquina.**

Es hija de la revolución industrial, cuando los puestos se convirtieron en altamente especializados y el trabajo muy estandarizado. Primero requiere que la propia organización elabore su administración con una gran tecnoestructura que diseña sus sistemas de estandarización. Estas organizaciones encajan con la producción masiva. Como ejemplos: Una oficina de correos, una cárcel, una aerolínea, una pequeña empresa de seguros y fabricantes de automóviles.

Parte fundamental: Tecnoestructura

Mecanismo de coordinación:

Normalización de procesos.

Parámetros de diseño:

- Especialización del puesto: Mucha vertical y horizontal.
- Preparación y adoctrinamiento: Poca
- Formalización del comportamiento: Mucha
- Agrupación: Funcional
- Tamaño de la unidad: Amplio abajo y estrecho arriba.
- Sistema de planificación y control: Planificación de acciones.
- Dispositivos de enlace: Pocos
- Descentralización: Centralización vertical
Descentralización horizontal limitada

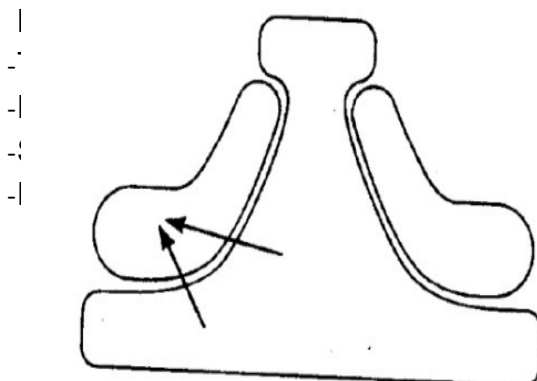


Figura N° 17. La burocracia mecánica o maquina
Mintzberg y la dir..., p. 129

c) **Organización profesional o burocracia profesional.**

En esta organización predomina el impulso hacia la profesionalización. Al tener que depender de profesionales capacitados, la organización ha de hacer cesión de su poder y la estructura resultante es horizontal y altamente descentralizada. Existe poca necesidad de tecnoestructura ya que la principal estandarización sucede como resultado de la capacitación que se lleva a cabo fuera de la organización. Dado que los profesionales trabajan bastante independientemente, el tamaño de las unidades suele ser grande. Para dar soporte a los profesionales, normalmente, es necesario un *staff* de apoyo numeroso. Ejemplos: hospitales, universidades, centros escolares, empresas de producción artesanal.

Parte fundamental: Núcleo de operaciones

Mecanismo de coordinación: Normalización de habilidades

Parámetros de diseño:

- Especialización del puesto: Mucha horizontal
- Preparación y adoctrinamiento: Mucha
- Formalización del comportamiento: Poca
- Agrupación: Funcional y de mercado
- Tamaño de la unidad: Amplio en la base y estrecho arriba
- Sistema de planificación y control: Poco
- Dispositivos de enlace: En la administración
- Descentralización: Horizontal y vertical

Factores de contingencia:

- Tamaño: Varios
- Edad: Varios
- Sistema técnico: No regulador y poco sofisticado
- Entorno: Complejo y estable

-Poder: De los profesionales, influencia de la moda

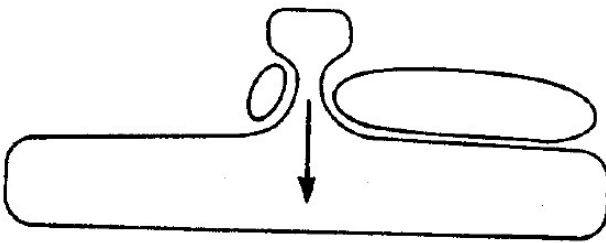


Figura N° 18. La burocracia profesional
Mintzberg y la dir..., p. 130

d) **Organización diversificada o forma divisional.**

Es parecida a la profesional, pero en lugar de individuos está formada por unidades de línea intermedia, comúnmente denominadas divisiones. Cada división tiene su propia estructura. La divisionalización se hace porque las líneas de sus productos son diversificadas y eso se produce cuando se trata de organizaciones grandes y viejas.

Parte fundamental: Línea media

Mecanismo de coordinación: Normalización de *outputs*

Parámetros de diseño:

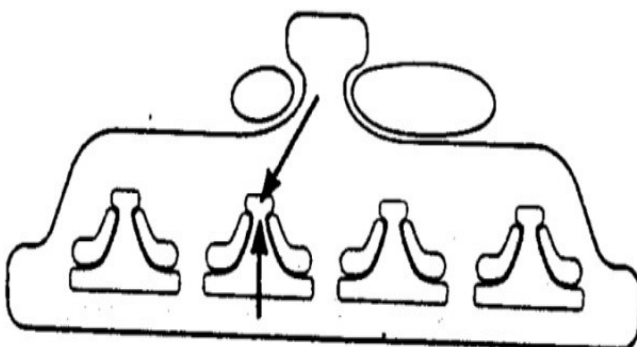
- Especialización del puesto: Alguna horizontal y vertical
- Preparación y adoctrinamiento: Alguna
- Formalización del comportamiento: Mucha.
- Agrupación: De mercado.
- Tamaño de la unidad: Amplio arriba.
- Sistema de planificación y control: Mucho control del rendimiento.
- Dispositivos de enlace: Pocos.
- Descentralización: Descentralización vertical limitada.

Factores de contingencia:

Tamaño: Grandes

Figura N° 19. La Organización diversificada o holding
Mintzberg y la dir..., p. 130

burocracia maquinal



e) **Organización innovadora o adhocracia.**

Ninguna de las configuraciones descritas encaja con algunas organizaciones actuales que necesitan la innovación en formas complejas. Se necesitan estructuras por proyectos que puedan fusionar a expertos de diferentes especialidades en equipos creativos que funcionen armoniosamente. La Adhocracia es una estructura orgánica que utiliza la adaptación mutua y los dispositivos de enlace.

Parte fundamental: Staff de apoyo o núcleo de operaciones.

Mecanismo de coordinación: Adaptación mutua.

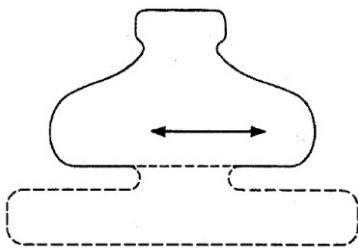
Parámetros de diseño:

- Especialización del puesto: Mucha horizontal.
- Preparación y adoctrinamiento: Mucha preparación.
- Formalización del comportamiento: Poca.
- Agrupación: Funcional y de mercado.
- Tamaño de la unidad: Estrechos
- Sistema de planificación y control: Planificación de acciones limitada.
- Dispositivos de enlace: Muchos.
- Descentralización: Selectiva.

Factores de contingencia:

- Tamaño: -
- Edad: Joven
- Sistema técnico: Sofisticado y automatizado
- Entorno: Complejo y dinámico

-Figura N° 20. La Organización adhocrática o innovadora
Mintzberg y la dir..., p. 131



f) **Organización misionera.**

Cuando una organización es dominada por su ideología, sus miembros son estimulados a permanecer unidos y, por consiguiente, tienen tendencia a tener una división del trabajo difusa, con poca especialización en sus puestos. Aquello que mantiene unida a la organización es la normalización de las normas, que los miembros compartan los mismos valores y creencias. La clave para asegurarlo es la socialización.

Parte fundamental: Ideología.

Mecanismo de coordinación: Normalización de las normas.

Parámetros de diseño:

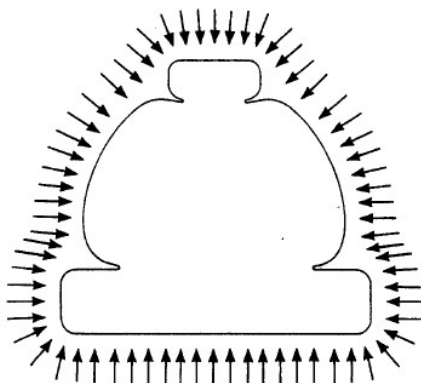
- Especialización del puesto: Bajo
- Preparación y adoctrinamiento: Adoctrinamiento
- Formalización del comportamiento: por la ideología
- Agrupación: muchas, variadas y opciones personales
- Tamaño de las unidades: pequeño
- Sistema de planificación y control: Poca
- Dispositivos de enlace: todos
- Descentralización: total

Factores contingencia:

- Tamaño: de muy grandes a pequeñas.

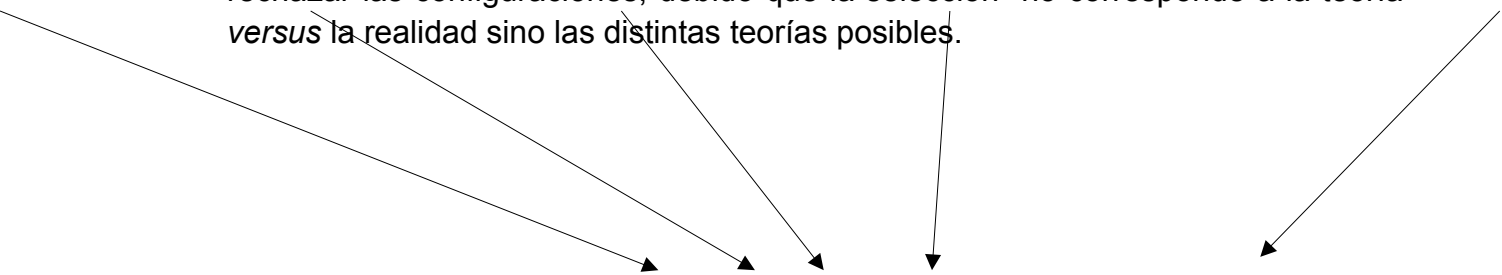
Figura Nº 21. La Organización Misionera
Mintzberg y la dir.... p. 132

mplejo.



4.18. Las configuraciones como esquemas posibles.

En cierto sentido las configuraciones estructurales no existen en absoluto: al fin y al cabo, sólo son esquemas y no la realidad en sí. En cualquier organización que no sea totalmente trivial, las estructuras reales son enormemente complejas, mucho más que cualquiera de las siete configuraciones que constituyen una teoría y, como toda teoría, simplifican y deforman la realidad. Pero no por esto se han de rechazar las configuraciones, debido que la selección no corresponde a la teoría *versus* la realidad sino las distintas teorías posibles.



ORGANIZACIÓN SIMPLE O EMPRESARIAL	ORGANIZACIÓN MAQUINAL O BUROCRACIA MAQUINAL	ORGANIZACIÓN PROFESIONAL O BUROCRACIA PROFESIONAL	ORGANIZACIÓN DIVISIONAL O POR DEPARTAMENTOS	ORGANIZACIÓN INNOVADORA O ADHOCRACIA	ORGANIZACIÓN MISIONERA
-----------------------------------	---	---	---	--------------------------------------	------------------------

4.19. Posibles aplicaciones de la teoría:

a) Las configuraciones como un conjunto de fuerzas básicas en la organización.

Las configuraciones representan un conjunto de 5 fuerzas que estiran a las organizaciones en siete direcciones estructurales diferentes. Estas fuerzas podemos verlas como sigue:

-La fuerza de la dirección.

Ejercida por el ápice estratégico inclinándose por la centralización, por la coordinación mediante la supervisión directa y, por lo tanto, por la estructuración de la organización en forma de Organización Empresarial o Estructura Simple. Impulsa hacia el liderazgo.

-La fuerza de la eficiencia.

Ejercida por la tecnoestructura inclinándose por la coordinación mediante la normalización –particularmente de los procesos de trabajo— con la finalidad de aumentar su influencia, y de esta manera, por la estructuración de la organización en forma de Organización Maquinal o Burocracia Maquinal. Impulsa hacia la racionalización.

-La fuerza de las habilidades.

La ejercida por los operarios inclinándose por la profesionalización, la coordinación mediante la normalización de las habilidades con la finalidad de maximizar su autonomía y estructurar así la organización en forma de Organización Profesional o Burocracia Profesional. Impulsa hacia la profesionalización.

-La fuerza de la concentración.

La ejercida por los directivos medios, inclinándose por una fragmentación, ansiosos de obtener autonomía para gestionar sus propias unidades, limitando la coordinación a la normalización de los *outputs* y, por lo tanto, a favor de que la organización adopte una estructura de forma Divisional. Impulsa hacia la fragmentación.

-La fuerza para la innovación.

La ejercida por el *staff* de apoyo (y por operarios en la adhocracia operativa) inclinándose por la colaboración (y la innovación) en la toma de decisiones, la coordinación mediante la adaptación mutua y, por lo tanto, la estructuración de la organización en forma de Organización Innovadora o Adhocracia. Impulsa la colaboración.

b) Las configuraciones como tipos puros.

Trataremos el conjunto de las configuraciones como una tipología de formas ideales o puras, cada una de ellas es una descripción de un tipo básico de estructura organizativa y de su situación.

c) Las configuraciones son una base para describir los híbridos estructurales.

Hay híbridos que parecen perfectamente lógicos, que corresponden a la necesidad de reaccionar simultáneamente delante de más de una fuerza válida.

d) Las configuraciones son básicas para describir transiciones.

Las fuerzas nos ayudan a entender el cómo y el porqué las organizaciones efectúen transiciones de una estructura a otra. Han surgido dos pautas principales en estas transiciones, ambas relacionadas con las etapas de desarrollo estructural de las organizaciones. La primera se aplica a las organizaciones que comienzan en entornos sencillos; fluyen por la parte izquierda del pentágono, empezando por arriba. La segunda se aplica a las organizaciones salidas en entornos complejos y comienza en la parte inferior derecha del pentágono desplazándose hacia arriba y hacia la izquierda. Henry Mintzberg supo diseñar una manera de entender la dinámica de las organizaciones y su funcionamiento. No su estática. Es fácil comprenderlas, actualizarlas, evolucionar y adaptarse a las más variadas situaciones. Es una teoría que nos permite llegar a la conclusión que toda estructura puede sobrevivir siempre y cuando se respete su gran división del trabajo (parte de la organización predominante); su coordinación (mecanismo de coordinación); su diseño (parámetros de diseños); su propia situación, estado, momento... (factor de contingencia); sus creencias, valores, ideologías; sus conflictos; su ilusión por ser irreal y eficiente, y, todo ello, a todos los niveles de la organización y en todas las partes que hagamos de ella.

v. Metodología.

El estudio se origina y se encuentra su marco metodológico en las prácticas ligadas a la Antropología Aplicada, en tanto que, aun contemplando la investigación de gabinete, posee como núcleo central de interés el contraste de la teoría en el trabajo de campo. Como tributario de la Antropología Práctica, el estudio pretende avanzar en la construcción caracterológica y valoración explicativa respecto de estructuras organizacionales en contextos laborales acotados. Este contexto corresponde a un equipo de trabajo constituido por profesionales de las Ciencias Sociales insertos en el programa de habilitación socio-laboral de una O.S.F.L. especializada en intervenciones de cuño inclusivo con grupos de extrema pobreza urbana (Personas en Situación de Calle,

residentes en tres comunas de Santiago) Dado el interés por someter a prueba el modelo de estructura laboral para organizaciones sugerido por la Escuela de Configuraciones, fundada por Henry Mintzberg, mediante la cesión de la palabra al grupo que se analiza, quien lo revela, lo organiza y aprehende desde su propia cultura laboral, la metodología del estudio es eminentemente cualitativa¹. **Esta variación metodológica es relevante mencionarla pues habitualmente, ya sea en el ámbito público o privado, cualquier análisis de diseño de estructuras, procesos y control se ha venido realizando sin la participación de los trabajadores, siendo a menudo conducido por las jefaturas, quienes suelen operar con la asesoría de expertos organizacionales externos a la organización.**

5.1. Enfoque teórico metodológico.

El enfoque del estudio es de Investigación-Acción Participante. En sus aspectos más significativos (“toda comunidad dispone de los recursos necesarios para su evolución y transformación”)², dicho enfoque se considera pertinente al desarrollo de los objetivos en tanto el autor de esta memoria mantiene un vínculo extenso en el tiempo—como integrante y/o coordinador—, con programas y proyectos estatales y de instituciones privadas sin fines de lucro (orientados a la inclusión social de población en estado de extrema pobreza), como con técnicas de investigación-acción dirigidas al refuerzo y utilización de los recursos de grupos y organizaciones para generar conocimiento y acciones transformadoras de contextos locales. La interacción más o menos continua del autor del estudio con la unidad de trabajo, permite establecer certezas respecto de la viabilidad de los supuestos básicos de este método, a saber: ***a) las personas aportan a la construcción de los contextos en los que viven; b) las comunidades y los grupos en las que están insertas tienen su propio desarrollo histórico y cultural, es decir, antecede y continúa a la investigación; c) la relación entre***

1 Iñiguez, Lupicinio. Métodos Cualitativos. Curso de investigación Cualitativa: fundamentos, técnicas y métodos. [EXTRACTOS DE: Iñiguez, L. (Ed.) (1995) Métodos cualitativos en Psicología Social Revista de Psicología Social Aplicada, Vol.5, nº1/2. y de Ibáñez, T. e Iñiguez, L. (1996) Aspectos metodológicos de la Psicología Social Aplicada En J.L. Álvaro; A. Garrido; J.R. Torregrosa (Coor.) Psicología Social Aplicada. Madrid: McGraw-Hill. pp.57-82]

2 Ibidem., pág. 1.

investigador/a y personas de la comunidad o grupo han de ser horizontales y dialógicas. Este enfoque valida, además, ciertos compromisos con la realidad social como la necesidad de hacer una Antropología de teoría y praxis, la consideración del/a profesional como un agente de cambio social y el reconocimiento del carácter histórico de los fenómenos culturales.

La IAP, como práctica, “asume ciertos presupuestos ideológicos como que la neutralidad valorativa no es una posibilidad para los seres humanos por lo que cuando el/a profesional expresa los valores que guían su trabajo está facilitando de hecho su evaluación por otras personas. Igualmente asume que el compromiso del/a investigador es con las personas investigadas y que los procesos de intervención e investigación son simultáneos e inseparables. En la práctica y como práctica, la IAP tiene además las siguientes características: **a) la investigación se produce en un espacio histórico determinado; b) la investigación es propiedad de las personas investigadas; c) la persona que investiga ejerce un rol de persona que se inserta en una comunidad; d) la investigación es un proceso dialógico en el que el diálogo es a la vez una categoría social y epistemológica y e) el proceso de investigación debe romper la relación de dependencia intelectual y sustituirla por un modelo de relación horizontal con las personas investigadas**”.¹

5.2. Estrategia metodológica

El estudio implementará como estrategia la entrevista interactiva grupal y semi-estructurada. La justificación de la selección de la entrevista grupal estriba en el hecho que “la entrevista cualitativa genera la oportunidad para comprender los puntos de vista de los participantes en la investigación acerca de sus mundos tal como son descritos en sus propias palabras.”². La selección de la entrevista semi-

1 Iñiguez, Lupicinio. Métodos Cualitativos. Curso de investigación Cualitativa: fundamentos, técnicas y métodos. [EXTRACTOS DE: Iñiguez, L. (Ed.) (1995) Métodos cualitativos en Psicología Social Revista de Psicología Social Aplicada, Vol.5, nº1/2. y de Ibáñez, T. e Iñiguez, L. (1996) Aspectos metodológicos de la Psicología Social Aplicada En J.L. Álvaro; A. Garrido; J.R. Torregrosa (Coor.) Psicología Social Aplicada. Madrid: McGraw-Hill. pp.1 y 2]

2 Mayan, María J. Una Introducción a los Métodos Cualitativos: Módulo de Entrenamiento para Estudiantes y Profesionales. Instituto Internacional para la Investigación Cualitativa de la Universidad de Alberta. Alberta. Canadá. 2001.

estructurada, diseñada tanto como entrevista de tópicos y entrevista de evaluación¹, se apoya en el hecho que el estudio permite y valida la producción de conocimiento grupal sobre el área de interés y, a partir de este ejercicio colectivo, el desarrollo de respuestas pertinentes a los objetivos formulados.²

5.3. Técnicas de investigación

Debido a la naturaleza del estudio, a saber, la contrastación de estructuras laborales propuestas por la Escuela de Configuraciones con el trabajo de campo sobre una estructura organizacional dada, se aplicaron 5 cuestionarios semi-estructurados elaborados sobre indicadores pre-existentes que dicha escuela elaboró para la definición de roles y funciones de las partes en que se divide el trabajo en toda organización. Las preguntas pesquian grados de conocimiento y pretenden detectar y problematizar la existencia o no de los indicadores que releven y caracterizan las principales funciones de los ámbitos estructurales concernientes a: **a) *Ápice Estratégico*; b) *Línea Media*; c) *Núcleo Operativo*; d) *Staff de apoyo* y e) *Tecnoestructura*.**

Cuestionario semi-estructurado.

Si bien Mintzberg desagregó las principales tareas de cada parte o componente de la organización, una indagación más pormenorizada nos permitió identificar descriptores más exhaustivos de aquéllas, las que se presentaron al grupo entrevistado como preguntas relativas a la presencia, caracterización o ausencia del descriptor de los roles de cada componente.

Núcleo de Operaciones.³

1

Ibidem, pág. 25.

2

Mayan, María J. Una Introducción a los Métodos Cualitativos: Módulo de Entrenamiento para Estudiantes y Profesionales. Instituto Internacional para la Investigación Cualitativa de la Universidad de Alberta. Alberta. Canadá. 2001. Pág 25.

1. ¿Existen personas o grupos de personas cuya tarea principal es asegurar la disposición oportuna de los recursos institucionales para la producción de los servicios y prestaciones que se entregan a los usuarios de la organización?
2. ¿Existen personas o grupos de personas cuya tarea principal es asegurar la existencia de un proceso más o menos estandarizado a través de cual los recursos institucionales se transforman en servicios y prestaciones destinados a los usuarios de la organización?
3. ¿Existen personas o grupos de personas cuya tarea principal es asegurar la distribución oportuna y de calidad de los servicios y prestaciones destinados a los usuarios de la organización?

Línea Media.¹

Primer bloque de coordinación, roles de coordinación (8):

1. ¿Las coordinaciones asignan adecuadamente los recursos institucionales?
2. ¿Las coordinaciones asignan adecuadamente personas y recursos a tareas determinadas?
3. ¿Las coordinaciones emiten instrucciones y órdenes de trabajo?
4. ¿Las coordinaciones autorizan decisiones adoptadas por los equipos de trabajo, en virtud de su grado de autonomía institucional?
5. ¿Las coordinaciones gestionan las anomalías. Esto es, resolución de conflictos, excepciones y anomalías que ascienden por la escala jerárquica en busca de una solución?

3 <http://www.emagister.com/curso-diseno-organizacion-empresarial/nucleo-operaciones-tecnoestructura>.

1 <http://www.emagister.com/curso-diseno-organizacion-empresarial/nucleo-operaciones-tecnoestructura>.

6. ¿Las coordinaciones monitorean o revisan las actividades de los equipos de trabajo?
7. ¿Las coordinaciones difunden y transmiten la información a los equipos de trabajo?
8. ¿Las coordinaciones se involucran en la formación de equipos de trabajo así como en la motivación y recompensa de los mismos?

Segundo bloque de roles de gestión de las relaciones de la organización con el entorno (5):

1. ¿Las coordinaciones son portavoces institucionales, informando a referentes influyentes a su entorno respecto de las actividades de su organización. Por ejemplo: ir a ferias, reuniones con otros directivos?
2. ¿Las coordinaciones ejecutan roles de enlace en los que la dirección central desarrolla contactos de alto nivel?
3. ¿Las coordinaciones cumplen roles de coordinación (con alguien interno) a fin de recurrir a dichos contactos para recibir información y servir de punto de referencia para los que quieran influir en los objetivos de la organización?
4. ¿Las coordinaciones ejecutan roles de negociación cuando hay que llegar a importantes acuerdos con entidades externas?
5. ¿Las coordinaciones realizan roles de cabeza visible, a todo evento?

Tercer bloque de roles de desarrollo de estrategia de la organización (1):

1. ¿Las coordinaciones vinculan a la organización con su entorno y son capaces de interpretarlo y desarrollar estrategias adecuadas para poder hacerle frente?

Tecnoestructura.¹

1. ¿Hay personas de la organización, cuya tarea es estudiar la adaptación, el cambio de la organización en base a la evolución del entorno?
2. ¿Hay personas de la organización cuya tarea es el diseño de mecanismos de estabilización y supervisión de las actividades de dicha organización. Centran sus esfuerzos en el diseño y funcionamiento de la estructura. Sirven para afianzar la normalización de la organización?

Staff de Apoyo.²

1. ¿Existe una unidad especializada que asiste en la contratación, capacitación, evaluación, etc. y fomenta el mejoramiento de calidad de las operaciones de trabajo?
2. ¿Existe una unidad especializada que proporciona asesoría legal, financiera y de relaciones públicas a la organización?
3. ¿Existen personas y grupos que apoyan indirectamente el flujo de operaciones laborales cotidianas de la organización?

Ápice/Cumbre estratégica.³

1 <http://www.emagister.com/curso-diseno-organizacion-empresarial/nucleo-operaciones-tecnoestructura>.

2 <http://www.emagister.com/curso-diseno-organizacion-empresarial/nucleo-operaciones-tecnoestructura>.

3 Ibidem.

Primer bloque de coordinación, roles directivos (8):

1. ¿La jefatura asigna adecuadamente los recursos institucionales?
2. ¿La jefatura asigna adecuadamente personas y recursos a tareas determinadas?
3. ¿La jefatura emite instrucciones y órdenes de trabajo?
4. ¿La jefatura autoriza las principales decisiones adoptadas por los equipos de trabajo?
5. ¿La jefatura gestiona las anomalías. Esto es, resolución de conflictos, excepciones y anomalías que ascienden por la escala jerárquica en busca de una solución?
6. ¿La jefatura monitorea o revisa las actividades de los equipos de trabajo?
7. ¿La jefatura difunde y transmite la información a los equipos de trabajo?
8. ¿La jefatura se involucra en la formación de equipos de trabajo así como en la motivación y recompensa de los mismos?

Segundo bloque de roles de gestión de las relaciones de la organización con el entorno (5):

1. ¿La jefatura es portavoz institucional, informando a referentes influyentes a su entorno respecto a las actividades de su organización. Por ejemplo: ir a ferias, reuniones con otros directivos?
2. ¿La jefatura ejecuta roles de enlace en los que las coordinaciones desarrollan contactos de alto nivel?
3. ¿La jefatura cumple roles de coordinador (con alguien interno) a fin de recurrir a dichos contactos para recibir información y servir de punto de referencia para los que quieran influir en los objetivos de la organización?
4. ¿La jefatura ejecuta roles de negociador cuando hay que llegar a importantes acuerdos con entidades externas?

5. ¿La jefatura realiza role de cabeza visible, a todo evento?

Tercer bloque de roles de desarrollo de estrategia de la organización (1):

1. ¿La jefatura vincula a la organización con su entorno y es capaz de interpretarlo y desarrollar estrategias adecuadas para poder hacerle frente?

5.4. Decisión muestral/selección de casos/contextos

a) Tipo de muestreo:

Muestreo de tipo intencional (empleo de criterios de experiencia en el tópico y en temas de Empleabilidad para Personas en Situación de Calle)

b) Número y duración de las sesiones:

- Una sesión de tres horas de duración.
- Tres entrevistas con la Dirección Ejecutivas de la organización
- Tres entrevistas con la Coordinadora del Programa

c) Número de participantes:

Diez personas, nueve mujeres y un hombre (asistentes sociales, terapeutas ocupacionales, psicólogos gestores de terreno) con el que se sostuvo media jornada de trabajo en la que respondieron a las preguntas de 5 cuestionarios semi-estructurados.

5.5. Procedimiento de registro.

Las conclusiones de la discusión se anotaron como respuestas a las preguntas de los cuestionarios proporcionados a dos grupos, quienes en grupos de 5 personas se autoaplican el instrumento. En la fase de integración del trabajo de ambos grupos, en la que se realiza un plenario con 10 personas, el registro se efectúa mediante el uso de papelógrafos y grabación del debate.

5.6. Metodología de análisis:

Por contrastación, los datos arrojados por el ejercicio grupal deberán compararse con los que contiene la Teoría de Planificación Estratégica, verificando, según lo señalado por ella, los patrones de presencia, ausencia y/o problematización de los indicadores de evaluación de las 5 partes en que se distribuye la estructura laboral de una organización, en este caso, una fundación privada sin fines de lucro. Para este estudio, las preguntas constituyen, por sí mismas, categorías de análisis.

VI. **Presentación de los resultados.**

Con el fin de seleccionar de las 7 configuraciones que propone Mintzberg aquella que más se aproxima al modelo que surge de la entrevista grupal, les solicitamos a los participantes que identificaran la presencia y describieran los indicadores de funcionalidad para los 5 componentes de estructura organizacional o, en caso contrario, consignaran la ausencia de los mismos. El resultado de este ejercicio nos permitió describir los parámetros de diseño estructural.

6.1. **Diseño de puestos.(Ver Tabla II)**

Indicador **Ápice Estratégico:**

Asignación adecuada de personas y recursos a tareas determinadas.

Respuesta grupal:

No normalizados:

El grupo advierte avances en la implementación del indicador, lo que revela que la su operacionalización no ha sido un ejercicio permanente, sino acotado a la gestión de la actual dirección. Los déficits señalados son los siguientes:

1. Hasta ahora, la praxis laboral ha sido la instancia evaluadora de las expectativas de desempeño profesional.
2. Se carece de perfiles pre-establecidos por la organización para el proceso de reclutamiento.
3. La externalización del proceso de reclutamiento no ha garantizado el desempeño adecuado de los profesionales contratados.
4. Respecto de las tareas, éstas “son muchas” en relación al tamaño del equipo.
5. Respecto de las tareas, éstas son multiformes (las labores domésticas generan “conflictos, resistencias”) y jerárquicamente indiferencias (“todo es importante”)
6. Habiendo claridad sobre la tareas, surgen funciones anexas que no fueron pre-explicitadas o cuyo origen no es fácilmente previsible que conflictúan el desempeño laboral.

Indicador **Tecnoestructura:**

Personas de la organización, cuya tarea es estudiar la adaptación, el cambio de la organización en base a la evolución del entorno.

Respuesta grupal:

No normalizados:

1. No existen personas o grupos de personas encargados, de forma prioritaria, del desarrollo del indicador.

Normalizados:

2. La Dirección Ejecutiva junto con las coordinaciones de los subprogramas institucionales asumen el rol en forma coyuntural, a propósito de esfuerzos por cubrir estas tareas.

Indicador Tecnoestructura:

Personas de la organización cuya tarea es el diseño de mecanismos de estabilización y supervisión de las actividades de dicha organización. Centran sus esfuerzos en el diseño y funcionamiento de la estructura. Sirven para afianzar la normalización de la organización

Respuesta grupal:

No normalizados:

1. No existen personas o grupos de personas encargados, de forma prioritaria, del desarrollo del indicador.
2. La Dirección Ejecutiva junto con las coordinaciones de los subprogramas institucionales asumen el rol en forma coyuntural, a propósito de esfuerzos por cubrir estas tareas.

Indicador Núcleo Operativo

Existen personas o grupos de personas cuya tarea principal es asegurar la disposición oportuna de los recursos institucionales para la producción de los servicios y prestaciones que se entregan a los usuarios de la organización.

Respuesta grupal:

No normalizados:

Los equipos no sólo cautelán los tiempos y calidad de los recursos asignados para la confección de prestaciones, sino que, además, cumplen funciones propias de la Tecnoestructura y del Staff de Apoyo.

6.1.1. **Conclusión.**

Especialización del puesto.

a) Según el ámbito o amplitud del puesto, se distingue:

- **Ampliación horizontal:** Una persona, hace varias tareas.

b) Según la profundidad del puesto o el control del trabajo, se distingue:

- **Ampliación vertical:** Una persona realiza y supervisa varias tareas.

6.2. **Formalización del comportamiento laboral.**

Indicador Ápice Estratégico:

Asignación adecuada de personas y recursos a tareas determinas.

Respuesta grupal:

Normalizados:

El grupo advierte avances en la implementación del indicador, lo que revela que la su operacionalización no ha sido un ejercicio permanente, sino acotado a la gestión de la actual dirección.

No normalizados:

1. Hasta ahora, la praxis laboral ha sido la instancia evaluadora de las expectativas de desempeño profesional.
2. Se carece de perfiles pre-establecidos por la organización para el proceso de reclutamiento.
3. La externalización del proceso de reclutamiento no ha garantizado el desempeño adecuado de los profesionales contratados.
4. Respecto de las tareas, éstas “son muchas” en relación al tamaño del equipo.

5. Respecto de las tareas, éstas son multiformes (las labores domésticas generan “conflictos, resistencias”) y jerárquicamente indiferencias (“todo es importante”)
6. Habiendo claridad sobre la tareas, surgen funciones anexas que no fueron pre-explicitadas o cuyo origen no es fácilmente previsible que conflictúan el desempeño laboral.

Indicador Tecnoestructura:

Personas de la organización, cuya tarea es estudiar la adaptación, el cambio de la organización en base a la evolución del entorno.

Respuesta grupal:

No normalizados:

1. No existen personas o grupos de personas encargados, de forma prioritaria, del desarrollo del indicador.
2. La Dirección Ejecutiva junto con las coordinaciones de los subprogramas institucionales asumen el rol en forma coyuntural, a propósito de esfuerzos por cubrir estas tareas.

Indicador Tecnoestructura:

Personas de la organización cuya tarea es el diseño de mecanismos de estabilización y supervisión de las actividades de dicha organización. Centran sus esfuerzos en el diseño y funcionamiento de la estructura. Sirven para afianzar la normalización de la organización

Respuesta grupal:

No normalizados:

1. No existen personas o grupos de personas encargados, de forma prioritaria, del desarrollo del indicador.
2. La Dirección Ejecutiva junto con las coordinaciones de los subprogramas institucionales asumen el rol en forma coyuntural, a propósito de esfuerzos por cubrir estas tareas.

Indicador Núcleo Operativo

Existen personas o grupos de personas cuya tarea principal es asegurar la disposición oportuna de los recursos institucionales para la producción de los servicios y prestaciones que se entregan a los usuarios de la organización.

Respuesta grupal:

No normalizados:

Los equipos no sólo cautelán los tiempos y calidad de los recursos asignados para la confección de prestaciones, sino que, además, cumplen funciones propias de la Tecnoestructura y del Staff de Apoyo.

6.2.1. Conclusión.

Formalización del comportamiento según el puesto y el flujo de trabajo.

6.3. Preparación y adoctrinamiento.

Indicador Ápice estratégico.

La jefatura asigna adecuadamente personas y recursos a tareas determinadas

Respuesta grupal:

En fase de normalización:

1. Elaboración de propuestas eminentemente de cuño institucional en el ámbito de empleabilidad para Personas en Situación de Calle.
2. Apropiación de paradigmas y lenguajes comunes provenientes de la Teoría de Exclusión y de enfoques sicosociales más holísticos.

Indicador Ápice Estratégico.

La jefatura se involucra en la formación de equipos de trabajo así como en la motivación y recompensa de los mismos.

Respuesta grupal:

No normalizados:

1. Las recompensas e incentivos en su mayoría son intangibles y simbólicos.
2. No se percibe un proceso continuo de levantamiento de necesidades de formación o capacitación.

6.3.1. **Conclusión.**

La preparación y adoctrinamiento se realiza por normalización de conocimientos y adoctrinamiento.

6.4. **Diseño de la superestructura.**

Tipo de agrupación de unidades.

Indicador Ápice Estratégico.

La jefatura busca y asigna adecuadamente los recursos institucionales.

Respuesta grupal:

En fase de normalización:

Desafíos identificados y asociados a la autogestión e independización financiera de las fuentes tradicionales (agencias gubernamentales)

Indicador Ápice Estratégico.

La jefatura monitorea o revisa las actividades de los equipos de trabajo.

Respuesta grupal:

En fase de normalización:

- 1.No hay una periodicidad establecida. Se revisan las tareas y se hacen requerimientos.
- 2.Las evaluaciones más recurrentes son externas y provienen de las agencias gubernamentales que ceden los recursos financieros. Éstas, generalmente, están centradas en resultados, tablas de indicadores, verificadores de porcentaje.

Indicador Ápice Estratégico.

La jefatura emite instrucciones y órdenes de trabajo.

Respuesta grupal:

Normalizados:

1. La dirección establece relaciones diferenciales con los distintos estamentos de la organización.

2. Hay una estructura jerárquica que soporta la comunicación de instrucciones indicaciones y órdenes de trabajo.
3. La comunicación con la estructura superior se realiza sobre una amplia variedad de posibilidades que adquieren forma de órdenes que se debaten, indicaciones, exigencias, solicitudes e intercambio de opiniones.

Indicador Ápice Estratégico.

La jefatura está abierta a escuchar y adoptar decisiones elaboradas por los equipos de trabajo

Respuesta grupal:

Normalizados:

1. Hay espacios para realizar planteamientos, debatir y conversar.
2. En la medida que la Línea Media y el Núcleo Operativo posean información pertinente, las negociaciones con la dirección pueden concluir en aportes para la institución.

Indicador Ápice Estratégico.

La jefatura gestiona las anomalías. Esto es, resolución de conflictos, excepciones y anomalías que ascienden por la escala jerárquica en busca de una solución.

Respuesta grupal:

Normalizados:

1. En temas ligados a rutinas domésticas, las coordinaciones median.
2. La dirección se vincula sólo con las coordinaciones cuando éstas identifican problemas de equipo.

Indicador Ápice Estratégico.

La jefatura monitorea o revisa las actividades de los equipos de trabajo.

Respuesta grupal:

En fase de normalización:

1. No hay una periodicidad establecida. Se revisan las tareas y se hacen requerimientos.
2. Las evaluaciones más recurrentes son externas y provienen de las agencias gubernamentales que ceden los recursos financieros. Éstas, generalmente,

están centradas en resultados, tablas de indicadores, verificadores de porcentaje

Indicador Ápice Estratégico.

La jefatura ejecuta roles de negociador cuando hay que llegar a importantes acuerdos con entidades externas.

Respuesta grupal:

Normalizados:

Hay autonomía en la negociación. Bien pueden ser las coordinaciones y/o la dirección, dependiendo del carácter de lo que se negocia

Indicador Línea Media.

Las coordinaciones asignan adecuadamente los recursos institucionales

Respuesta grupal:

Normalizados:

1. La Dirección da margen a las coordinaciones para reordenar y distribuir los recursos financieros.
2. Existe un soporte contable institucional que presta apoyo en la asignación de recursos.

Indicador Línea Media.

Las coordinaciones asignan adecuadamente personas y recursos a tareas determinadas.

Respuesta grupal:

Normalizados:

Hay unanimidad que las coordinaciones realizan una adecuada asignación de recursos.

Indicador Línea Media.

Las coordinaciones gestionan las anomalías. Esto es, resolución de conflictos, excepciones y anomalías que ascienden por la escala jerárquica en busca de una solución.

Respuesta grupal:

Normalizados:

1. Las coordinaciones resuelven anomalías cuando se encuentran en sus áreas de influencia.
2. Dejan que la jefatura intervenga a propósito de eventos que ellas no pueden gestionar.

Indicador Línea Media.

Las coordinaciones monitorean o revisan las actividades de los equipos de trabajo

Respuesta grupal:

Normalizados:

Los medios se asemejan a los que la jefatura suele utilizar, a saber, encuentros colectivos y reuniones individuales. Estos hitos se efectúan con mayor frecuencia que los verificados entre la jefatura y las coordinaciones. Se revisan las tareas y se hacen requerimientos. Las evaluaciones más recurrentes son de carácter externo y son parte de las tareas asignadas por la contraparte gubernamental.

No normalizados:

Las evaluaciones son externas y se centran en resultados. No hay registro de procesos

Indicador Línea Media.

Las coordinaciones se involucran en la formación de equipos de trabajo así como en la motivación y recompensa de los mismos.

Respuesta grupal:

Normalizados:

La jefatura ha dejado en libertad a las coordinaciones, quienes pueden presentar autónomamente competencias que reforzar o temas de interés para la organización y los usuarios.

Indicador Línea Media.

Las coordinaciones son portavoces institucionales, informando a referentes influyentes a su entorno respecto de las actividades de su organización. Por ejemplo: ir a ferias, reuniones con otros directivos.

Respuesta grupal:

Normalizados:

Las coordinaciones asisten regularmente a encuentros con redes institucionales como representantes institucionales.

Indicador Línea Media.

Las coordinaciones ejecutan roles de negociadores cuando hay que llegar a importantes acuerdos con entidades externas.

Respuesta grupal:

Normalizados:

La retroalimentación que existe con la jefatura permite que las coordinaciones asuman tareas de negociación con entidades externas que pueden hasta ser complementarias con el rol negociador que ejerce la propia jefatura

Indicador Línea Media.

Las coordinaciones vinculan a la organización con su entorno y es capaz de interpretarlo y desarrollar estrategias adecuadas para poder hacerle frente.

Respuesta grupal:

No normalizados:

A pesar de los esfuerzos, aún no se normaliza una estrategia para construir entornos y confeccionar las modalidades de enfrentamiento

Indicador Línea Media.

Hay personas de la organización cuya tarea es el diseño de mecanismos de estabilización y supervisión de las actividades de dicha organización. Centran sus esfuerzos en el diseño y funcionamiento de la estructura. Sirven para afianzar la normalización de la organización

Respuesta grupal:

Normalizados:

La Dirección Ejecutiva junto con las coordinaciones de los subprogramas institucionales asumen el rol en forma coyuntural, a propósito de esfuerzos por cubrir estas tareas.

6.4.1. **Conclusión.**

La agrupación de las unidades se hace por mercados

6.5. **Diseño de vínculos laterales.**

Sistemas de planificación y control.

Indicador Ápice Estratégico.

La jefatura monitorea o revisa las actividades de los equipos de trabajo.

Respuesta grupal:

No normalizados:

Las evaluaciones más recurrentes son externas y provienen de las agencias gubernamentales que ceden los recursos financieros. Éstas, generalmente, están centradas en resultados, tablas de indicadores, verificadores de porcentaje.

Indicador Línea Media.

Las coordinaciones monitorean o revisan las actividades de los equipos de trabajo.

Respuesta grupal:

Normalizados:

Los medios se asemejan a los que la jefatura suele utilizar, a saber, encuentros colectivos y reuniones individuales. Estos hitos se efectúan con mayor frecuencia que los verificados entre la jefatura y las coordinaciones. Se revisan las tareas y se hacen requerimientos. Las evaluaciones más recurrentes son de carácter externo y son parte las tareas asignadas por la contraparte gubernamental.

No normalizados:

Al igual que en el caso del Ápice Estratégico, las evaluaciones son externas y se centran en resultados. No hay registro de procesos.

Indicador Núcleo Operativo.

Hay personas de la organización cuya tarea es el diseño de mecanismos de estabilización y supervisión de las actividades de dicha organización. Centran sus

esfuerzos en el diseño y funcionamiento de la estructura. Sirven para afianzar la normalización de la organización

Respuesta grupal:

Normalizados:

La Dirección Ejecutiva junto con las coordinaciones de los subprogramas institucionales asumen el rol en forma coyuntural, a propósito de esfuerzos por cubrir estas tareas.

No normalizados:

No existen personas o grupos de personas encargados, de forma prioritaria, del desarrollo del indicador.

En fase de normalización:

El grupo reconoce la presencia del indicador en la gestión laboral de la organización. Los equipos de profesionales en el área de empleabilidad son responsables de asegurar la transformación de los recursos provenientes de las fuentes de financiamiento en servicios y prestaciones a los usuarios. Para esto, organizan su tiempo para fijar tareas, plazos, acuerdos y compromisos, establecen procedimientos que les permita cumplir con los requerimientos externos vinculados al cumplimiento de fases y se someten a evaluaciones de resultados aplicados por estas mismas fuentes gubernamentales de provisión de recursos.

6.5.1. Conclusión.

El control de rendimiento es el principal sistema de planificación y control.

6.6. Tamaño de la unidad.

En virtud que las unidades se agrupan por mercados, esta organización puede acoplar un gran número de ellas a su estructura.

6.7. Dispositivos de enlace.

Pocos.

6.8. Diseño del sistema de toma de decisiones.

Indicador Ápice estratégico.

La jefatura emite instrucciones y órdenes de trabajo.

Respuesta grupal:

Normalizados:

1. La comunicación con la estructura superior se realiza sobre una amplia variedad de posibilidades que adquieren forma de órdenes que se debaten, indicaciones, exigencias, solicitudes e intercambio.
2. Hay una estructura jerárquica que soporta la comunicación de instrucciones, indicaciones y órdenes de trabajo.
3. La dirección establece relaciones diferenciales con los distintos estamentos de la organización.

Indicador Línea Media.

Las coordinaciones emiten instrucciones y órdenes de trabajo.

Respuesta grupal:

Normalizados:

La generación y transmisión de información se produce tanto hacia los lados como desde el ápice hacia el núcleo operativo.

Indicador Línea Media.

Las coordinaciones están abiertas a escuchar y adoptar decisiones elaboradas por los equipos de trabajo.

Respuesta grupal:

Normalizados

Se perciben niveles claros de toma de decisiones. Lo mismo ocurre en la relación entre coordinación y equipo. Los estilos relacionales, tanto entre la jefatura y las coordinaciones como entre las éstas y los equipos son similares y se sustentan en el principio de la confianza laboral.

Indicador Línea Media.

Las coordinaciones gestionan las anomalías. Esto es, resolución de conflictos, excepciones y anomalías que ascienden por la escala jerárquica en busca de una solución.

Respuesta grupal:

Normalizados:

1. Las coordinaciones resuelven anomalías cuando se encuentran en sus áreas de influencia.
2. Dejan que la jefatura intervenga a propósito de eventos que ellas no pueden gestionar.

6.8.1. **Conclusión.**

Descentralización vertical paralela

7. **Factores de contingencia.**

7.1. Edad: antigua

7.2. Etapas del desarrollo estructural: Etapa 3: Estructura divisional.

7.3. Sistema técnico: Simple

7.4. Entorno: No

Parte fundamental: Línea media

Mecanismo de coordinación:
Normalización de *outputs*

Parámetros de diseño:

- Especialización del puesto: Alguna horizontal y vertical
- Preparación y adoctrinamiento: Alguna
- Formalización del comportamiento: Mucha.
- Agrupación: De mercado.
- Tamaño de la unidad: Amplio arriba.
- Sistema de planificación y control: Mucho control del rendimiento.
- Dispositivos de enlace: Pocos.
- Descentralización: Descentralización vertical limitada.

Factores de contingencia:

- Tamaño: Grandes
- Edad: Viejas
- Sistema técnico: Divisible, parecido a la burocracia maquina
- Entorno: Sencillo y estable
- Poder: Línea media

Configuración: Organización divisional

Parte fundamental: Línea media

Mecanismo de coordinación:
Normalización de *outputs*

Parámetros de diseño:

- Especialización del puesto: Ampliación vertical y horizontal.
- Preparación y adoctrinamiento: Mucha preparación o formalización de comportamiento y algo de adoctrinamiento.
- Agrupación: Por mercado.
- Tamaño de la unidad: Amplio.
- Sistema de planificación y control: Mucho control del rendimiento.
- Dispositivos de enlace: Pocos.
- Toma de Decisiones: Descentralización vertical limitada.

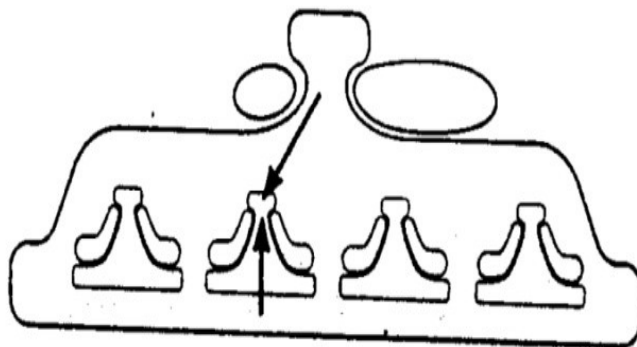
Factores de contingencia:

- Tamaño: Grandes
- Edad: Viejas
- Sistema técnico: Simple y centrado en la regulación.
- Entorno:
- Poder:

Configuración: Organización divisional

8.1. Gráfico Configuración correspondiente a la Fundación Gente de la Calle.

Figura N° 19. La Organización diversificada o holding
Mintzberg y la dir..., p. 130



9. Existencia, nivel de desarrollo o ausencia del componente según caracterización de indicadores.

Componente de la Organización	Existe		No existe
	Desarrollado	Poco desarrollado	

Ápice Estratégico	✓		
Tecnoestructura			✓
Línea Media	✓		
Staff de Apoyo		✓	
Núcleo Operativo	✓		

VII. Conclusiones.

❖ Respetto de las tareas del componente estructural del problema.

a) *Obtener del equipo que integra el área laboral, el esbozo de la configuración general de la fundación para luego, situarlo en ella, desde sus propias definiciones de roles y funciones.*

1. La Escuela de Configuraciones, al menos para este estudio, ha probado poseer las herramientas metodológicas necesarias para reconstruir, en conjunto con los trabajadores de dos programas de empleabilidad, el modelo estructural de la O.S.F.L. en la que experimentan sus rutinas laborales habituales. Para este caso, el trabajo grupal y el análisis posterior de los resultados sugieren que la Corporación Gente de la Calle posee una estructura funcional semejante a la de una Organización Divisional.
2. Este modelo divisionista corresponde a la imagen institucional de un grupo específico. Quizá un ejercicio similar realizado con los trabajadores más antiguos concluya con otra configuración estructural, más cercana a parámetros de diseño misionero. La importancia de este estudio radica en que el desarrollo de un área laboral requiere que la Corporación Gente de la Calle aprehenda el sentido general que los equipos de dicha área le atribuyen a su propia experiencia de funcionalidad en la estructura institucional.
3. Tal como se consignó en el planteamiento del problema, la ejecución de los programas de empleabilidad—que son parte de la oferta social de agencias gubernamentales como el Ministerio de Desarrollo Social y la Subsecretaría del Trabajo—, atrajo a la Fundación Gente de la Calle un conjunto de profesionales orientados a la producción, planificación y control de rendimiento de outputs, de acuerdo a la necesidades del mercado social estatal. Estas plantillas laborales, técnicamente normalizadas y con baja preparación doctrinaria, han comenzado a convivir desde unos dos años atrás con el staff

histórico de la fundación, en su mayoría, personas formadas en la militancia del voluntariado laico, propia de los fundadores originarios. No sabemos la tendencia que experimentará la institución respecto del perfil profesional de sus trabajadores. Bien puede ser que los rasgos que aún perduran de la antigua organización misionera ceden definitivamente a las exigencias internas y de las nuevas fuentes de financiamiento y, de forma paulatina, la fundación vaya consolidando los estilos laborales rayanos en la funcionalidad divisionista u otra más pertinente. Bien puede ser que la institución permita la coexistencia de ambas matrices y las fortalezca para objetivos diferenciados. Mientras no decante el o los modelos más adecuados para los fines de la institución, ésta continuará en un proceso de transición organizacional que debe seguirse con atención por sus consecuencias funcionales y políticas.

- b) *Explicitar los nudos de estructura y gestión de operaciones con respecto a las otras áreas de la organización mayor de acuerdo al relato organizado de los equipos contactados para el estudio.*
1. Los trabajadores de la O.S.F.L. analizada tienen las competencias necesarias para comprender la naturaleza del ejercicio, poseen las destrezas para aprehender el sentido de las preguntas, someterlas a revisión colectiva y producir respuestas esclarecedoras respecto de aspectos específicos y generales de funcionalidad organizacional.
 2. Nuestras expectativas previas al estudio, indicaban que cualquiera de las configuraciones propuestas por el grupo debía considerar al Ápice Estratégico como el componente estructurante de la funcionalidad organizacional. Sin embargo, la reconstrucción colectiva del modelo funcional dominante en la O.S.F.L. le cedió mucho más protagonismo a la Línea Media de lo que habíamos supuesto inicialmente. Efectivamente, la parte fundamental de la matriz divisionista es la Línea Media, cuyos integrantes parecen actuar como pequeños directores ejecutivos de sus propios programas o departamentos, insertando en el entramado de la estructura mayor, modelos simples o empresariales que les permite cierto grado de autopoiesis que perdura hasta el cierre de las actividades de acuerdo a los plazos impuestos por los organismos externos que los financian. A pesar de este hallazgo, es necesario apuntar que la participación de las coordinaciones y trabajadores de los programas de empleabilidad, amén de la ausencia de algún representante del directorio o la dirección ejecutiva en el grupo entrevistado, pudo haber contribuido a que el discurso colectivo enfatizara el rol estructurante de la Línea Media por sobre otros componentes. De hecho, este estudio fue orientado para levantar la configuración organizacional desde la praxis de este

grupo específico. Quizá, el trabajo de campo efectuado con otros criterios para reunir la muestra, concluya con resultados distintos a estos. Finalmente, la pesquisa y adjudicación de recursos externos en consonancia con los intereses institucionales, han sido tradicionalmente, sino de resorte del ápice, a menos visados por él. En este sentido y conservando el protagonismo funcional de la parte media, ésta no puede operar sino en coordinación con una cumbre estratégica centralista.

3. El escaso desarrollo del componente de staff de apoyo y la ausencia de una tecnoestructura en regla no son deficiencias institucionales, sino características propias de la organización divisionista. Se supone que cada división, unidad o departamento debería contenerlas. De hecho, el agente externo responsable del financiamiento puede actuar como tecnoestructura exógena a la organización. Esta tecnoestructura anexada como dispositivo autónomo a la unidad o proyecto y no el proyecto, es quien elabora y aplica a discreción, según sus prioridades y sus marcos referenciales e ideológicos, sus propios instrumentos de planificación y control para que la Línea Media de la organización los autoadministre, aún a riesgo que la orientación de dichos instrumentos vaya a contrapelo de los énfasis de la institución ejecutante. Son las prerrogativas políticas y técnicas que tiene la fuente de donde proceden las remesas en dinero. Cada proyecto, por otro lado, debe poseer un staff de apoyo o sus rudimentos, no siendo de importancia para el financista (pero sí para la institución) si estas tareas son realizadas por trabajadores especializados o son asumidas y vivenciadas como sobrecarga por la Línea Media y/o el Núcleo Operativo. Para aliviar los efectos de la especialización vertical y horizontal del cargo, a menudo el ápice pone a disposición de las divisiones parte de su propio staff de apoyo.
4. Los aspectos no normalizados del indicador N° 2, correspondiente a Roles Directivos del ápice estratégico (ver Tabla N° II) pueden entenderse como demandas no cumplidas o requerimientos pendientes que el grupo atribuye a este componente. Sin embargo, una organización divisional o por departamentos como es la organización en estudio, no necesariamente está orientada al adoctrinamiento de los equipos. Puede comprometerse, de hecho lo hace, a desarrollar capacitaciones sobre valores y regulaciones teóricas, metodológicas y técnicas pero no necesariamente se comprometerá a desarrollarlas en plenitud. Se entiende en la medida que este tipo de configuraciones organizacionales no enfatiza el adoctrinamiento entre sus parámetros de diseño, sino que la preparación o la formalización de habilidades y conocimientos. La implementación intensiva de planes de apropiación o internalización de enfoques valóricos y políticos transformaría la

organización divisionista en una organización misionera, lo cual es improbable que ocurra, al menos para esta O.S.F.L. Ahora bien, por la rápida caducidad de los proyectos, muchas veces el operario divisional está programado para asumir las tareas estandarizadas de su cargo y no necesariamente para asumir a la organización mayor que alberga a la unidad en la que trabaja.

5. La ausencia de una tecnoestructura, característica propia de una organización por departamentos, explica los aspectos no normalizados del indicador N°1 de Roles de Desarrollo de Estrategias. De hecho, una O.S.F.L. divisionista puede ser capturada por la tecnoestructura de las agencias que la financian.
6. Como corolario de lo anterior, toda organización divisionista se arriesga a ser capturada por la fuente financiera—si también ésta posee atributos divisionistas— e insertada en su propio modelo de funcionalidad como un departamento o una unidad más entre sus tantas divisiones, tanto más cuanto que la organización por departamentos puede expandirse por agregación de unidades más o menos autónomas.
7. Un segundo corolario puede ser el siguiente: En el proceso de captura institucional, la organización divisionista es susceptible de ser desmantelada hasta convertirse en una organización compuesta por una Línea Media y un Núcleo operativo sobreexigidos y sin fronteras nítidas entre ambos componentes.

❖ **Respecto de las preguntas del componente de técnicas de diseño del problema.**

1. ¿Un instrumento de diagnóstico y evaluación de los comportamientos de una organización laboral, desarrollado para monitorear y perfeccionar la gestión pública y privada, puede ser aplicado a una institución de la sociedad civil que interviene con población en extrema pobreza en la línea de empleabilidad? ¿Puede administrarse sin variaciones o requiere adaptación creativa o reconceptualización?

Según Mintzberg, la actual cercanía entre el Estado y la empresa privada (página 11) facilita el salto de los métodos de gestión empresarial a las agencias de gobiernos. Este copamiento del Estado por el instrumental de la gestión privada comenzó su avance en la década de los años 70 y se le dio el nombre de “Management público” a un conjunto de doctrinas de aplicación general y universal, que se caracterizaba por los rasgos de portabilidad, difusión y de neutralidad política.

“En los ochenta, la naturaleza y especificidad de muchos de los problemas públicos pondrá de manifiesto la imposibilidad de encontrar soluciones *prêt-à-porter* en el sector privado.”¹

Como consecuencia, las agencias públicas debieron o bien adaptar sustancialmente las técnicas privadas o bien construir sus propios modelos. Ello dio lugar a un proceso de experimentación y aprendizaje social que constituirá el origen del “Management público” como enfoque de gestión diferenciado por responder a la especificidad y a la complejidad de las Administraciones públicas y del entorno en que éstas operan.² El cuadro siguiente muestra las áreas en las se ha valorado la experiencia acumulada en el sector privado, ya sea a través de la **GRADO DE ADECUACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN SU APLICACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

TECNICA DE GESTIÓN CONSIDERADA	Aplicación Directa	Adaptación creativa	Reconceptualización
Planificación estratégica			
Gestión del cambio organizativo			
Dirección por objetivos			
Dirección de proyectos			
Gestión Servicios			
Marketing			
Dirección de operaciones			
Diseño organizativo			
Dirección de Recursos Humanos			
Gestión Financiera			
Sistemas de Información			
Control de gestión			

Reconceptualización.

1 Jara, Cristian. 2011. Organizaciones Públicas y Diseño de Procesos y Estructuras. Texto Módulo: Organizaciones Públicas y Diseño de Procesos y Estructuras. Magister en Gerencia de Gobierno. U.A.H.C.

2 Jara, Cristian. 2011. Organizaciones Públicas y Diseño de Procesos y Estructuras. Texto Módulo: Organizaciones Públicas y Diseño de Procesos y Estructuras. Magister en Gerencia de Gobierno. U.A.H.C.

- Todas las actividades directivas designadas como tareas de liderazgo no se aplican el Análisis Organizacional del Tercer Sector pues el concepto de liderazgo encubre relaciones que están mejor descritas en términos de autoridad: jefatura/equipos de trabajo. Por otro lado, aún está abierto el debate sobre liderazgo e influencia del contexto y los grupos. Otro tema pendiente es si el liderazgo es prerrogativa de cualquiera o deben darse condiciones especiales que permitan o den por tierra la formación de un líder.
- Para la Escuela de configuraciones, la cumbre es el coto de gerentes generales; en el Análisis Organizacional de la O.S.F.L existen Directores. La Línea Media está compuesta por coordinadores y no por gerentes de departamentos o gerentes de operaciones.
- El Tercer Sector no utiliza como parámetro de diseño el concepto de adoctrinamiento, sino que se refiere a procesos de internalización y apropiación crítica.
- En Economía Solidaria, el concepto de estrategia se menciona en contextos de no competencia asistémica como en la empresa privada.

Adaptación creativa.

- Si bien este estudio dejó fuera el factor de contingencia del entorno, se debería hacer un esfuerzo por diseñar instrumentos distintos, por ya haber sido muy utilizados, al FODA y PEST (o PESTA)
2. ¿Un instrumento de diagnóstico y evaluación de los comportamientos de la estructura laboral de una organización del Tercer Sector que interviene con población en extrema pobreza en la línea de empleabilidad, surgida y aplicada en los ámbitos de control de la gestión pública y privada, puede—ajustes mediante—, contribuir a la reducción de la brecha que se ha generado entre las instituciones de la sociedad civil en el ámbito de producción o readecuación de conocimiento en Análisis Organizacional?

En los años 80 recordamos la actuación de CEDESCO en el área de Desarrollo Organizacional. Hoy existen varias organizaciones y grupos ligados a universidades que prestan asesoría a organizaciones de la sociedad civil, realizan encuentros con redes latinoamericanas y españolas alrededor de temas ligados al Tercer Sector, además de mantener un ritmo importante de publicaciones anuales. Incluso, en el ámbito académico se programan cursos

de cultural laboral en O.S.F.L. Sin embargo, toda esta actividad corre por circuitos paralelos a la vida rutinaria de las organizaciones que intervienen en extrema pobreza, situación que se agudiza en el caso de las pequeñas instituciones marginales que están fuera de los canales estables de financiamiento nacional. Este grupo de instituciones se encuentra muy alejado de los espacios de reflexión y producción de conocimientos y herramientas de funcionalidad organizacional, por lo cual deben enfrentar sus dilemas estructurales con modelos teóricos y técnicos desactualizados y escasamente desarrollados. Sin duda este estudio puede contribuir a mostrar el estado de las más recientes producciones en Análisis Organizacional y ofrecer al ala más pauperizada del Tercer Sector herramientas menos anquilosadas para acercarse y responder colectivamente a sus problemas y desafíos institucionales.

3. ¿Un instrumento adaptado de diagnóstico y evaluación de los comportamientos de la estructura laboral de una organización del Tercer Sector, proveniente de los estudios de estructura organizacional propuestos por Henry Mintzberg, puede contribuir a perfeccionar la gestión laboral de una institución de la sociedad civil que interviene con grupos de población en extrema pobreza en el ámbito de empleabilidad?

-Las configuraciones como esquemas posibles.

En cierto sentido las configuraciones estructurales no existen en absoluto: al fin y al cabo no son más que esquemas y no la realidad en sí. En cualquier organización que no sea totalmente trivial, las estructuras reales son enormemente complejas, mucho más que cualquiera de las siete configuraciones que constituyen una teoría y, como toda teoría, tiende a simplificar y deformar necesariamente la realidad. Pero no por esto se han de rechazar las configuraciones. Su misma simplicidad contribuye a asir los problemas de la organización de una forma más fácil. A su vez, el ejercicio de identificación colectiva de la configuración correspondiente aumenta la involucración de los trabajadores en la resolución de sus propios problemas, los ayuda a segmentarlos en las partes que los componen, nominarlos, medirlos y abordarlos. Entre los aportes de este tipo de estudios, los equipos de trabajo pueden:

- Comprender desde una perspectiva estructural la unidad y la organización mayor.
- Cuestionar la estructura y actividad de la unidad, en su permanente necesidad de adaptarse al entorno.

- Buscar soluciones a problemas estratégicos.
- Las configuraciones surgen de la tensión entre fuerzas y crean híbridos.

Esta clase de estudios permite conocer, discernir y manipular las fuerzas que modelan el tejido organizacional. A su vez, permiten comprender que las organizaciones no necesariamente se guían por una sola especie de configuración, sino que, en ocasiones, hay híbridos que parecen perfectamente lógicos y que corresponden a la necesidad de reaccionar simultáneamente a más de una fuerza.

- Las configuraciones son básicas para describir transiciones.

Las fuerzas nos ayudan a entender el cómo y el porqué las organizaciones efectúan transiciones de una estructura a otra. Henry Mintzberg supo diseñar una manera de entender la dinámica de las organizaciones y su funcionamiento. Su fácil comprensión prepara a los equipos de trabajo a las más variadas situaciones internas y del entorno. Finalmente, Mintzberg señala que toda estructura puede sobrevivir siempre y cuando se respete su división del trabajo (parte de la organización predominante); su coordinación (mecanismo de coordinación); su diseño (parámetros de diseños); su propia situación, estado, momento (factor de contingencia); sus creencias, valores, ideologías y conflictos.

4. ¿Este tipo de estudios, que extraen conocimiento de un área específica y los aplica en ámbitos laborales en los que habitualmente no se usan para la formulación de metodología y herramientas, contribuye a la democratización y circulación de dicho conocimiento desde el sector público y privado a las organizaciones de la sociedad civil?

En general, el desconocimiento de los procesos internos y las vinculaciones sociales que realizan las organizaciones sin propietarios se explica por la trascendencia e importancia que ocupa el debate sobre el devenir del Estado y las organizaciones de propiedad de los privados. “Dado que el capitalismo supuestamente ha triunfado, el sector privado es bueno y el público malo, mientras que las cooperativas y las entidades sin propiedad se consideran irrelevantes.”¹

¹ Mintzberg, Henry. Gestionar el gobierno, Gobernar la gestión. Harvard Business Review, mayo-junio de 1996.

De esta forma, la oferta académica de los centros de estudio se ha ido orientando a la formación de “cuadros” profesionales que pertenecen al Estado u ocupan los segmentos directivos de la empresa privada. En sus mallas curriculares se agolpan materias relacionadas con el Nuevo Gerenciamiento Público, Planificación Estratégica, Marketing y Finanzas Públicas, entre otras. Estos programas de especialización poseen abundante y, a la vez, muy interesante conocimiento sobre múltiples áreas de gestión pública, especialmente de aquella dirigida a la normalización, control o supervisión de procesos de gestión institucional. Sin embargo, estos circuitos de transmisión y divulgación de enfoque y técnicas se encuentran vedados para fundaciones, corporaciones y Ong's.

En este escenario, el Tercer Sector carece, en la actualidad, de metodologías de control de la gestión interna que le sean propias, es decir, que se hayan construido a partir del debate de sus marcos referenciales políticos, teóricos y prácticos, pero no sólo replicando los aprendizajes de los años 80 sino que intentando incorporar —modificaciones y ajustes necesarios mediante—, los nuevos instrumentos de control y supervisión desarrollados y propuestos desde la academia e íntimamente ligados a la Planificación Estratégica Pública. En este sentido, el Tercer Sector experimenta un significativo rezago en materia de control de tareas en sus estructuras laborales, rezago que puede y debe reducirse mediante la confección de instrumental con los aportes metodológicos que dimanen de su extensa tradición en materia de exclusión social e inclusión y los provenientes de las nuevas indagaciones que se realizan en los ámbitos de Dirección Estratégica y Diseño Organizacional, en especial, las propuestas de diagnóstico y evaluación implementadas a partir de los estudios de estructuras organizacionales desarrolladas por Henry Mintzberg.

❖ ***Respecto del Componente de Antropología Aplicada y conceptualización antropológica de los fenómenos de configuraciones estructurales.***

- a) Los métodos de la Antropología Aplicada pueden demostrar que es posible desplazar como sujeto de la indagación al experto externo y cumplir con el mismo objetivo de develar la configuración organizacional, cediendo la palabra a los propios trabajadores de la organización, sistematizando y exhibiendo el conocimiento del grupo como legítimo en el proceso de levantamiento de las formas estructurales que adquiere la organización en la experiencia su actividad laboral cotidiana.
- b) Después de haber revisar este estudio, una de conclusiones más relevantes, quizá la más preeminente para la Antropología Social, por sus consecuencias para la praxis misma del antropólogo social en los ámbitos

clásicos de intervención, es que en el área de análisis de estructuras laborales casi no existe o decididamente se verifica una ausencia evidente de conceptualización antropológica ligada a estructuras organizacionales vinculadas a colectivos de trabajo. Si bien la disciplina posee proposiciones desarrolladas en cultura organizacional, el contenido de estos estudios no es aplicable a la problematización de la funcionalidad de las organizaciones, pues se centran en categorías de análisis como sentimientos, creencia y valores en ámbitos laborales. Por otro lado, cualquier indagación estructural describe y caracteriza la trama funcional sobre la cual se experimentan los fenómenos ligados a dichas categorías pero son el centro de interés de los estudios de configuraciones.

VIII. **Recomendaciones.**

8.1. Diseño de Puestos

Especialización del puesto:

Disminuir la ampliación horizontal y la ampliación vertical del puesto.

8.2. Preparación y Adoctrinamiento.

Aumentar el número de actividades de internalización y apropiación de enfoques, métodos y herramientas prácticas considerados como propios de la Fundación Gente de la Calle.

8.3. Diseño de vínculos laterales.

Crear Dispositivos de Enlace que faciliten la adaptación mutua respecto de:

- Modelos laborales de cuño eminentemente institucional.
- Diseño de puestos.
- Consolidación de las unidades que conforman el modelo divisionista de la organización.
- Autonomía financiera.
- Proceso de transición institucional desde un modelo misionero hacia una organización por divisiones.

- Evaluación de ventajas y desventajas del modelo divisionista para los fines de la institución.

En lo que respecta a la creación de estos dispositivos, pensamos que de los 4 tipos que describe Mintzberg, el grupo permanente es el que más se adecua a las necesidades de funcionalidad de la organización. Nos parece que en ausencia de una teconoestructura, éste debería habilitarse y sostenerse en el tiempo para que asuma las tareas del componente faltante.

- 8.4. Iniciar una línea de estudios antropológicos sobre análisis de estructuras organizacionales.

IX. Bibliografía

1. Apuntes y textos del Módulo: Economía y Finanzas para la Gestión Pública. Magister en Gerencia Pública. U.A.H.C. 2011.
2. Apuntes Módulo: Organizaciones Públicas y Diseño de Procesos y Estructuras. Magíster en Gerencia Pública. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. 2011.
3. Castañeda, F., Dávila, A., Pinto, J., Radrigán M. Entre las fallas del mercado y las fallas del Estado. Algunas reflexiones para entender el desarrollo de la Economía Social en Chile. 2011. Ponencia presentada al VI Encuentro de Investigadores latinoamericanos de Cooperativismo. Usach-Ciescoop. Santiago.
4. De Castro, M. Las relaciones entre el tercer Sector y los Poderes Públicos. Cuadernos de Debate N° 7. Fundación Luis Vives. España.
5. Iñiguez, Lupicinio. Métodos Cualitativos. Curso de investigación Cualitativa: fundamentos, técnicas y métodos. [EXTRACTOS DE: Iñiguez,L. (Ed.) (1995) Métodos cualitativos en Psicología Social Revista de Psicología Social Aplicada,Vol.5, nº1/2. y de Ibáñez, T. e Iñiguez, L. (1996) Aspectos metodológicos de la Psicología Social Aplicada En J.L. Álvaro; A. Garrido;

- J.R. Torregrosa (Coor.) Psicología Social Aplicada. Madrid: McGraw-Hill. pp.57-82]
6. Jara, Cristian. 2011. Organizaciones Públicas y Diseño de Procesos y Estructuras. Texto Módulo: Organizaciones Públicas y Diseño de Procesos y Estructuras. Magister en Gerencia de Gobierno. U.A.H.C.
 7. Mayan, María J. Una Introducción a los Métodos Cualitativos: Módulo de Entrenamiento para Estudiantes y Profesionales. Instituto Internacional para la Investigación Cualitativa de la Universidad de Alberta. 2001. Alberta. Canadá.
 8. Mintzberg, H. Gestionar el Gobierno, Gobernar la Gestión. Texto de trabajo, Módulo Innovación, Magíster en Gerencia Pública. U.A.H.C. 2011.
 9. Mintzberg, Henry. 1989. Mintzberg y la Dirección. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos.
 10. Mintzberg, H. 1991. Diseño de Organizaciones Eficientes. Buenos Aires, Argentina. Ed. El Ateneo.
 11. Mintzber, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del Management estratégico. 2003. Buenos Aires. Editorial Granica.
 12. Memoria Fundación Gente de la Calle. 2010. Documento de Trabajo interno.
 13. Memoria Laboral 2012. Fundación Gente de la Calle.
 14. Pardo, Graciela. 2010. Filogénesis y Transformación del Concepto de Pobreza. En: Montecino, Lésmer. Santiago. Cuarto Propio.
 15. Ramírez G., Carlos. Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg. ESCUELA DE GOBIERNO, GESTIÓN PÚBLICA Y CIENCIA POLITICA. Universidad de Chile.
 16. Perea Arias, O. Guía de planificación estratégica en ONG de Acción Social. Plataforma de ONG de Acción Social. Madrid.
 17. Rocca, Marco Antonio. 2009. Manual de Teoría del Estado. Santiago de Chile. Editorial Forja.
 18. Sitio Web: www.chilesolidario.gob.cl

19. Sitio Web: <http://www.emagister.com/curso-diseno-organizacion-empresarial/nucleo-operaciones-tecnoestructura>.
20. Valerio, Joanna.2006. Las representaciones sociales de la calidad de vida en Personas en Situación de Calle de la Región Metropolitana. Tesis para optar al Título de Psicóloga. Facultad de Cs. Sociales, Carrera de Psicología. Universidad de Chile, Santiago.

x. Anexos

Tabla I.

Caracterización grupal por indicador de los 5 componentes estructurales de la organización.

Ápice Estratégico.

INDICADORES	APICE ESTRATEGICO
Roles Directivos	
1. La jefatura asigna adecuadamente los recursos institucionales.	Los entrevistados señalan y reconocen la presencia del indicador en la práctica laboral institucional. Sin embargo, indican que la gestión de distribución de los inputs se ha tornada adecuada recién “en el último tiempo”. Esta percepción de adecuación se relaciona con el mayor involucramiento de la dirección en la búsqueda más ordenada y profesional de financiamiento y en el mayor protagonismo e influencia del directorio de la organización sobre la asignación de los recursos y los canales de flujo de trabajo. Los entrevistados concuerdan que tanto la dirección como el directorio poseen “buenas intenciones” en la operacionalización del indicador. El grupo afirma que el indicador es responsabilidad del directorio y la dirección ejecutiva. A su vez, aseveran que los coordinadores de programa son mucho más cercanos a la dirección ejecutiva en aspectos operacionales y administrativos.

<p>2. La jefatura asigna adecuadamente personas y recursos a tareas determinadas.</p>	<p>El grupo indica que reconoce y constata la existencia del indicador en la práctica laboral de la organización. Refieren avances en la implementación del mismo, lo que revela que la asignación adecuada de personas y recursos a tareas determinadas no ha sido un ejercicio permanente, sino que se ha ido desarrollado en los últimos dos años de forma coincidente con la entrada en funciones de la actual dirección ejecutiva. Los aspectos deficitarios del indicador se relacionan con decisiones desacertadas sobre los tiempos de trabajo. En especial, la figura la media jornada introduce anomalías en actividades de coordinación y retroalimentación que son indispensables en este tipo de organizaciones. Sobre este tema, el grupo reconoce que se han realizado aprendizajes, privilegiando el régimen de jornada completa. En la actualidad, las decisiones son más pactadas y “respaldadas” que impuestas “como solía hacerse antes”. Otra observación dilemática sobre el indicador alude a aspectos específicos de los procesos de reclutamiento. El grupo percibe la necesidad de incorporar la confección de perfiles pre-establecidos de cargos para evitar que la praxis laboral sea la instancia de evaluación de las expectativas de desempeño. Para sortear los déficits mencionados, se recurrió a la externalización de los servicios de selección y contratación, pero los trabajadores sugeridos por la consultora debieron ser desafectados al poco tiempo por evidenciar hándicaps en la ejecución de las tareas concebidas, lo que finalmente acarrea pérdidas financieras y de tiempo invertido en inducciones y horas de trabajo que deben interrumpirse (“se gasta más de lo que se ahorra cuando se va la gente”) Respecto de los recursos de equipamiento, el grupo percibe una adecuada asignación y disposición de materiales, asociados a refacciones y equipamiento informático. Los entrevistados perciben un esfuerzo y un interés creciente y real de la dirección (entiéndase Dirección Ejecutiva y Directorio) por desarrollar y consolidar ámbitos de intervención específica, como el área laboral, pero también señalan que en la práctica cotidiana, dicho programa aún no existe en régimen regular. Respecto de las tareas, éstas “son muchas” en relación al tamaño del núcleo operativo, multiformes (las labores domésticas generan “conflictos, resistencias”) y jerárquicamente indiferencias (“todo es importante”) Habiendo claridad sobre la tareas, surgen funciones anexas que no fueron pre-explicitadas o cuyo origen no es fácilmente previsible. El grupo hace hincapié en la necesidad de incorporar el examen de las actividades desrutinizadas (emergencias) para normalizarlas e integrarlas al flujo de operaciones estandarizadas. Por otro lado, debido a las múltiples demandas y los recursos financieros disponibles, refieren vacíos en la formulación de estrategias para enmendar debilidades y fortalecer capacidades propias de las competencias comprometidas en las tareas y funciones, aludiendo, en este sentido, a la ausencia de planes recurrentes de mejora continua en su concepción más laxa. El grupo concuerda que en materia de elaboración de propuestas eminentemente de cuño institucional en el ámbito de empleabilidad para Personas en Situación de Calle, el quipo y la organización están en fase de pilotaje o de transición y en términos de diagnóstico compartido con la dirección, aún persisten desafíos claramente identificados y asociados a la autogestión e independización financiera de las fuentes tradicionales (agencias gubernamentales), la normalización de paradigmas y lenguajes comunes provenientes de la Teoría de Exclusión y de</p>
---	---

	<p>enfoques sicosociales más holísticos (“lenguaje más simple, más entendible,...el profesionalismo no sirve cuando no se sabe donde se va: asistencialismo, dependencia, misión, visión. Hay discrepancias sobre quienes deben ser empoderados, se ve de forma estanca....se identifica más lo malo que lo bueno”) Hay acuerdo en que la dirección ha dado facilidades para profundizar las tareas de este proceso.</p>
<p>3. La jefatura emite instrucciones y órdenes de trabajo.</p>	<p>El grupo entrevistado constata la existencia del indicador en la práctica institucional. Sobre el mismo, señalan que en el pasado se producían saltos en la en la estructura jerárquica, de modo que los canales formales de flujo de instrucciones, órdenes, exigencias y solicitudes eran vulnerados. Sin embargo, estas prácticas han sido corregidas. El grupo releva el hecho que la comunicación con la estructura superior se realiza sobre una amplia variedad de posibilidades que adquieren forma de órdenes que se debaten, indicaciones, exigencias, solicitudes e intercambio de opiniones.</p>
<p>4. La jefatura autoriza las principales decisiones adoptadas por los equipos de trabajo.</p>	<p>La jefatura autoriza las principales decisiones adoptadas por los equipos de trabajo. Hay espacios para realizar planteamientos debatir y conversar. El grupo coincide en que en la medida la Línea Media y el Núcleo Operativo posean información pertinente, las negociaciones con la dirección pueden concluir en aportes para la institución. Los entrevistados entienden que la dirección establece relaciones diferenciales con los distintos estamentos de la organización.</p>
<p>5. La jefatura gestiona las anomalías. Esto es, resolución de conflictos, excepciones y anomalías que ascienden por la escala jerárquica en busca de una solución.</p>	<p>El grupo reconoce la existencia del indicador en la práctica laboral. El rol gestor en materia de anomalías o excepciones lo asume la dirección cuando es necesario aunque su ejercicio es lento a veces y tiende a desaparecer la intermediación en temas ligados a las rutinas domésticas, sino, intervienen las coordinaciones para evitar que la jefatura asuma como único actor mediador. Sólo las coordinaciones median con la jefatura cuando el coordinador identifica problemas de equipo. El grupo está de acuerdo que la participación institucional por afinidades o cercanía personales se ha suspendido (“amiguismo”)</p>
<p>6. La jefatura monitorea o revisa las actividades de los equipos de trabajo.</p>	<p>El grupo reconoce la existencia del indicador en la práctica laboral. Efectivamente la dirección monitorea y revisa las tareas a través de encuentros colectivos, reuniones individuales, reuniones con las coordinaciones de programa y los encargados de las casas. Estos hitos pueden ser de carácter informal o formal. Se efectúan cada dos o tres meses. No hay una periodicidad establecida. Se revisan las tareas y se hacen requerimientos. Las evaluaciones más recurrentes son externas y provienen de las agencias gubernamentales que ceden los recursos financieros. Éstas, generalmente, están centradas en resultados, tablas de indicadores,</p>

	verificadores de porcentaje. No hay registro de procesos.
7. La jefatura difunde y transmite la información a los equipos de trabajo.	El grupo reconoce la existencia del indicador en la práctica laboral. Hay coincidencia entre programa y jefatura respecto de los énfasis comunicacionales. Se han hecho 3 jornadas en el año con pertinencia institucional: se debaten compromisos, se comparte información, objetivos comunes y se desarrollan temas de interés o preocupación grupal (autocuidado) La asistencia a este tipo de actividades puede ser obligatoria o voluntaria. Se estima que la interrupción de los flujos de información se relaciona con la rotación de los equipos que, a su vez, se asocia a las características de los proyectos adjudicados que, en su mayoría son de corto plazo. A pesar de esta situación, se intenta continuar con las personas que ya han trabajado antes en la organización. El grupo estima que la difusión y transmisión de información relacionada con las tareas de la organización suele hacerse de forma “desordenada”. Los canales de comunicación, en ocasiones suscitan importantes grados de interpretación y modificación del contenido del mensaje.
8. La jefatura se involucra en la formación de equipos de trabajo así como en la motivación y recompensa de los mismos.	El grupo reconoce la existencia del indicador en la práctica laboral. Sin embargo, junto con relevar el interés de la jefatura y constatar la escasez constante de recursos financieros, comparten la opinión que las recompensas e incentivos en su mayoría, son intangibles y simbólicos. Los temas de formación son: adiciones, inclusión de minorías sexuales, autocuidado. No se percibe un proceso continuo de levantamiento de necesidades de formación o capacitación.
Roles de gestión de las relaciones de la organización con el entorno	
1. La jefatura es portavoz institucional, informando a referentes influyentes a su entorno respecto a las actividades de su organización. Por ejemplo: ir a ferias, reuniones con otros directivos.	El grupo reconoce la existencia del indicador en la práctica laboral.
2. La jefatura ejecuta roles de enlace en los que las coordinaciones desarrollan contactos de alto nivel.	El grupo reconoce la existencia del indicador en la práctica laboral.
3. La jefatura ejecuta roles de negociador cuando hay que llegar a importantes acuerdos con	Hay autonomía en la negociación. Bien puede ser las coordinaciones y/o la dirección, dependiendo del carácter lo que se negocia.

entidades externas.	
4. La jefatura realiza role de cabeza visible, a todo evento	El grupo reconoce la existencia del indicador en la práctica laboral.
Roles de desarrollo de estrategia de la organización	
1. La jefatura vincula a la organización con su entorno y es capaz de interpretarlo y desarrollar estrategias adecuadas para poder hacerle frente.	El grupo reconoce la existencia del indicador en la práctica laboral. La jefatura gestiona, traduce, informa, co-interpreta. También cita a reuniones extraordinarias. Las reuniones con las coordinaciones son cada 1 mes y medio, 2 meses y se prolongan por 3, 4 y 5 horas, siendo esta la principal estrategia para construir entornos y confeccionar las modalidades de enfrentamiento.

INDICADORES	TECNOESTRUCTURA
1. Hay personas de la organización, cuya tarea es estudiar la adaptación, el cambio de la organización en base a la evolución del entorno.	Los entrevistados no reconocen la presencia del indicador en la práctica laboral institucional
2. Hay personas de la organización cuya tarea es el diseño de mecanismos de estabilización y supervisión de las actividades de dicha organización. Centran sus esfuerzos en el diseño y funcionamiento de la estructura. Sirven para afianzar la normalización de la organización.	Los entrevistados no reconocen la presencia del indicador en la práctica laboral institucional

Staff de Apoyo.

Indicadores	Staff de Apoyo
1. Existe una unidad especializada que asiste en la contratación, capacitación, evaluación, etc. y fomenta el mejoramiento de calidad de las operaciones de trabajo.	Los entrevistados no reconocen la presencia del indicador en la práctica laboral institucional.
2. Existe una unidad especializada que proporciona asesoría legal, financiera y de relaciones públicas a la organización.	Los entrevistados señalan que hay participación de voluntarios que le dedican parte de su tiempo a aspectos legales de la organización
3. Existen personas y grupos que apoyan indirectamente el flujo de operaciones laborales cotidianas de la organización.	Los entrevistados no reconocen la presencia del indicador en la práctica laboral institucional.

Línea Media.

INDICADORES	LÍNEA MEDIA
Roles Directivos	
1. Las coordinaciones asignan adecuadamente los recursos institucionales.	Los entrevistados reconocen la presencia del indicador en la práctica laboral institucional. Existe margen para reordenar y distribuir los recursos financieros. Se valora el apoyo provisto por el soporte contable institucional. Si refieren errores, son atribuibles a la gestión administrativa de la fuente gubernamental financista, quien generalmente tiende a establecer controles rigurosos sobre las operaciones del programa laboral, lo cual se valora por parte de los entrevistados en tanto facilita la ejecución de las tareas. Quizá, unos de los aspectos que la relación no cubre, es el proceso a través del cual se confeccionan y distribuyen los bienes producidos.
2. Las coordinaciones asignan adecuadamente personas y recursos a tareas determinadas.	El grupo indica que reconoce y constata la existencia del indicador en la práctica laboral de la organización. Refieren una tendencia a valorar conjuntamente las competencias de los trabajadores y las habilidades y compromisos en el proyecto institucional (adscripción al estilo de la fundación) De acuerdo al relato del grupo, en la organización “se apuesta por las personas, por el potencial, importa el currículum vitae, pero también la persona” Hay unanimidad que las coordinaciones realizan una adecuada asignación de recursos.
3. Las coordinaciones emiten instrucciones y órdenes de trabajo.	El grupo entrevistado constata la existencia del indicador en la práctica institucional. Sobre el mismo, señalan que circulan instrucciones, órdenes y resoluciones. Éstas pueden ser de carácter individual como pueden surgir otras que deben ser consultadas en el grupo. En este sentido, la generación y transmisión de información se genera tanto hacia los lados como desde el ápice hacia el núcleo operativo
4. Las coordinaciones autorizan las principales decisiones adoptadas por los equipos de trabajo.	El grupo entrevistado constata la existencia del indicador en la práctica institucional. Sobre el mismo, señalan percibir “claros niveles de toma de decisiones”. Refieren que “lo mismo ocurre en la relación entre coordinación y equipo”. Los estilos relacionales, tanto entre la jefatura y las coordinaciones como entre las éstas y los equipos son similares y se sustentan en el principio de la confianza laboral.
5. Las coordinaciones gestionan las anomalías. Esto es, resolución de conflictos, excepciones y anomalías que ascienden por la escala jerárquica en busca de una solución.	El grupo reconoce la existencia y la puesta en práctica del indicador en el flujo de operaciones laborales. Las coordinaciones resuelven anomalías cuando se encuentran en sus áreas de influencia, pero dejan que la jefatura intervenga a propósito de eventos que ellas no pueden gestionar.

<p>6. Las coordinaciones monitorean o revisan las actividades de los equipos de trabajo.</p>	<p>El grupo reconoce la existencia del indicador en la práctica laboral. Los medios se asemejan a los que la jefatura suele utilizar, a saber, encuentros colectivos y reuniones individuales. Estos hitos se efectúan con mayor frecuencia que los verificados entre la jefatura y las coordinaciones. Se revisan las tareas y se hacen requerimientos. Las evaluaciones más recurrentes son de carácter externo y son parte las tareas asignadas por la contraparte gubernamental. Al igual que en el caso del Ápice Estratégico, estas evaluaciones se centran en resultados. No hay registro de procesos.</p>
<p>7. Las coordinaciones difunden y transmiten la información a los equipos de trabajo.</p>	<p>El grupo reconoce la existencia del indicador en la práctica laboral. Señalan que los proyectos de capacitación e inserción laboral poseen tiempos de ejecución muy acotados, lo cual imprime en los equipos de trabajo ritmos de trabajo muy exigentes. Este escenario interfiere en los esfuerzos constantes para gestionar adecuadamente la cantidad y tipo de información circulante, filtrarla y jerarquizarla. En ocasiones la información se traspasa en contextos informales. En este sentido, se valoran las reuniones de equipo y las actas levantadas para facilitar la socialización de, al menos, los acuerdos formulados y las tareas asignadas.</p>
<p>8. Las coordinaciones se involucran en la formación de equipos de trabajo así como en la motivación y recompensa de los mismos.</p>	<p>El grupo reconoce la existencia del indicador en la práctica laboral. Se observa que en la gestión de este indicador, la jefatura ha dejado en libertad a las coordinaciones, quienes pueden presentar autónomamente competencias que reforzar o temas de interés para la organización y los usuarios. Sin embargo, la capacidad reflexiva y propositiva de los equipos se ve reducida por las exigencias laborales, tanto en el ámbito de los procesos como en el de los resultados</p>
<p>Roles de gestión de las relaciones de la organización con el entorno</p>	
<p>1. Las coordinaciones son portavoces institucionales, informando a referentes influyentes a su entorno respecto de las actividades de su organización. Por ejemplo: ir a ferias, reuniones con otros directivos.</p>	<p>El grupo reconoce la existencia del indicador en la práctica laboral. Efectivamente, las coordinaciones asisten regularmente a encuentros con redes institucionales como representantes institucionales. El grupo percibe la necesidad que haya un encargado de redes.</p>
<p>2. Las coordinaciones ejecutan roles de enlace en los que la jefatura desarrolla contactos de alto nivel.</p>	<p>El grupo reconoce la existencia del indicador en la práctica laboral.</p>

<p>3. Las coordinaciones ejecutan roles de negociadores cuando hay que llegar a importantes acuerdos con entidades externas.</p>	<p>El grupo reconoce la existencia del indicador en la práctica laboral. La retroalimentación que existe con la jefatura permite que las coordinaciones asuman tareas de negociación con entidades externas que pueden hasta ser complementarias con el rol negociador que ejerce la propia jefatura.</p>
<p>4. La jefatura realiza role de cabeza visible, a todo evento</p>	<p>El grupo reconoce la existencia del indicador en la práctica laboral.</p>
<p>Roles de desarrollo de estrategia de la organización</p>	
<p>1. La jefatura vincula a la organización con su entorno y es capaz de interpretarlo y desarrollar estrategias adecuadas para poder hacerle frente.</p>	<p>El grupo reconoce la existencia del indicador en la práctica laboral. La jefatura gestiona, traduce, informa, co-interpreta. También cita a reuniones extraordinarias. Las reuniones con las coordinaciones son cada 1 mes y medio, 2 meses y se prolongan por 3, 4 y 5 horas, siendo esta la principal estrategia para construir entornos y confeccionar las modalidades de enfrentamiento.</p>

Núcleo Operativo

INDICADORES	NÚCLEO OPERATIVO
<p>1. Existen personas o grupos de personas cuya tarea principal es asegurar la disposición oportuna de los recursos institucionales para la producción de los servicios y prestaciones que se entregan a los usuarios de la organización</p>	<p>El grupo reconoce la presencia del indicador en la gestión laboral de la organización. Señalan la existencia de una unidad administrativa que cumple las funciones de provisión oportuna de recursos para confeccionar y distribuir los servicios de los programas. Junto con esto, también agregan que los equipos deben llevar un recuento permanente de los requerimientos materiales y técnicos para asegurar su uso en las fases correspondientes del proceso de elaboración de prestaciones</p>
<p>2. Existen personas o grupos de personas cuya tarea principal es asegurar la existencia de un proceso más o menos estandarizado a través de cual los recursos institucionales se transforman en servicios y prestaciones destinados a los usuarios de la organización.</p>	<p>El grupo reconoce la presencia del indicador en la gestión laboral de la organización. Los equipos de profesionales en el área de empleabilidad son responsables de asegurar la transformación de los recursos provenientes de las fuentes de financiamiento en servicios y prestaciones a los usuarios. Para esto, organizan su tiempo para fijar tareas, plazos, acuerdos y compromisos, establecen procedimientos que les permita cumplir con los requerimientos externos vinculados al cumplimiento de fases y se someten a evaluaciones de resultados aplicados por estas mismas fuentes gubernamentales de provisión de recursos.</p>
<p>3. Existen personas o grupos de personas</p>	<p>El grupo reconoce la presencia del indicador en la gestión laboral de la organización. Sin embargo, el mismo equipo que asegura los recursos y</p>

cuya tarea principal es asegurar la distribución oportuna y de calidad de los servicios y prestaciones destinados a los usuarios de la organización.	los procesa, es quien los distribuye entre los usuarios.
--	--

Tabla II.

Caracterización grupal de los 5 componentes estructurales de la organización por indicadores normalizados, no normalizados y en fase de normalización.

Ápice Estratégico.

Indicadores	Ápice estratégico		
	Aspectos del Indicador		
	Normalizados	No normalizados	En fase de normalización
1. La jefatura asigna los recursos institucionales adecuadamente.	El indicador está presente en la práctica laboral institucional.	El rol directivo es compartido por la Dirección Ejecutiva y el Directorio.	Desafíos identificados y asociados a la autogestión e independización financiera de las fuentes tradicionales (agencias gubernamentales)
2. Los entrevistados concuerdan que tanto la dirección como el directorio poseen "buenas intenciones" en la operacionalización del indicador.			
3. "En el último tiempo" (2 años aproximadamente), ha habido interés del Directorio y la Dirección Ejecutiva por involucrarse			

	<p>en la búsqueda más ordenada y profesional de financiamiento</p> <p>4. “En el último tiempo” (2 años aproximadamente), ha habido mayor influencia y protagonismo del Directorio en la asignación de recursos</p> <p>5. los coordinadores de programa son mucho más cercanos a la dirección ejecutiva en aspectos operacionales y administrativos.</p> <p>6. En la actualidad, las decisiones son más pactadas y “respaldadas” que impuestas “como solía hacerse antes. Se opera mediante ajuste mutuo para integrar las tareas.</p> <p>7. adecuada asignación y disposición de materiales, asociados a refacciones y equipamiento informático.</p> <p>8. Se percibe un esfuerzo y un interés creciente y real de la dirección (entiéndase Dirección Ejecutiva y Directorio) por desarrollar y consolidar ámbitos de intervención específica, como el área laboral.</p>		
<p>2. La jefatura asigna adecuadamente personas y recursos a tareas determinadas.</p>	<p>1. El indicador está presente en la práctica laboral institucional.</p> <p>2. Ha habido avances en la implementación del indicador, lo que revela que la asignación adecuada de personas y recursos a tareas</p>	<p>decisiones desacertadas sobre los tiempos de trabajo. En especial, la figura la media jornada introduce anomalías en actividades de coordinación y retroalimentación que son indispensables en</p>	<p>Elaboración de propuestas eminentemente de cuño institucional en el ámbito de empleabilidad para Personas en Situación de Calle.</p>

	<p>determinadas no ha sido un ejercicio permanente, sino un proceso de revisión crítica de la estructura de la organización que se ha ido desarrollando en los últimos dos años de forma coincidente con la entrada en funciones de la actual dirección ejecutiva.</p> <p>3. Sobre los tiempos asignados a las tareas, se han realizado aprendizajes, privilegiando el régimen de jornada completa por sobre el de media jornada, cuya implementación acarrea dificultades de coordinación y retroalimentación.</p>	<p>este tipo de organizaciones. El rol directivo es compartido por la Dirección Ejecutiva y el Directorio.</p> <p>Hasta ahora, la praxis laboral ha sido la instancia evaluadora de las expectativas de desempeño profesional.</p> <p>10. Se carece de perfiles pre-establecidos por la organización para el proceso de reclutamiento.</p> <p>11. La externalización del proceso de reclutamiento no ha garantizado el desempeño adecuado de los profesionales contratados.</p> <p>12. Aún no se desarrollan ámbitos de intervención específica que le otorguen a la organización identidad laboral distintiva.</p> <p>13. Respecto de las tareas, éstas "son muchas" en relación al tamaño del núcleo operativo.</p> <p>14. Respecto de las tareas, éstas son multiformes (las labores domésticas generan "conflictos, resistencias") y jerárquicamente indiferencias ("todo es importante")</p> <p>15. Habiendo claridad sobre la tareas, surgen funciones anexas que no fueron</p>	<p>Apropiación de paradigmas y lenguajes comunes provenientes de la Teoría de Exclusión y de enfoques sicosociales más holísticos.</p>
--	---	---	--

		<p>pre-explicitadas o cuyo origen no es fácilmente previsible que conflictúan el desempeño laboral.</p> <p>16. Se observan vacíos en la formulación de estrategias para enmendar debilidades y fortalecer capacidades propias de las competencias comprometidas en las tareas y funciones, aludiendo, en este sentido, a la ausencia de planes recurrentes de mejora continua en su concepción más laxa.</p>	
<p>3. La jefatura emite instrucciones y órdenes de trabajo.</p>	<p>1. El indicador está presente en la práctica institucional.</p> <p>2. La comunicación con la estructura superior se realiza sobre una amplia variedad de posibilidades que adquieren forma de órdenes que se debaten, indicaciones, exigencias, solicitudes e intercambio de opiniones.</p> <p>3. Hay una estructura jerárquica que soporta la comunicación de instrucciones, indicaciones y órdenes de trabajo.</p> <p>4. La dirección establece relaciones diferenciales con los distintos estamentos de la organización.</p>		

<p>4. La jefatura está abierta a escuchar y adoptar decisiones elaboradas por los equipos de trabajo.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>	<p>El indicador está presente en la práctica institucional</p> <p>Hay espacios para realizar planteamientos, debatir y conversar.</p> <p>En la medida que la Línea Media y el Núcleo Operativo posean información pertinente, las negociaciones con la dirección pueden concluir en aportes para la institución.</p>		
<p>5. La jefatura gestiona las anomalías. Esto es, resolución de conflictos, excepciones y anomalías que ascienden por la escala jerárquica en busca de una solución.</p>	<p>El indicador está presente en la práctica laboral.</p> <p>En temas ligados a rutinas domésticas, las coordinaciones median.</p> <p>La dirección se vincula sólo con las coordinaciones cuando éstas identifican problemas de equipo.</p>		
<p>6. La jefatura monitorea o revisa las actividades de los equipos de trabajo.</p>	<p>El indicador está presente en la práctica laboral.</p>	<p>3.No hay una periodicidad establecida. Se revisan las tareas y se hacen requerimientos.</p> <p>4.Las evaluaciones más recurrentes son externas y provienen de las agencias Gubernamentales que ceden los recursos financieros. Éstas, generalmente, están centradas en resultados, tablas de indicadores, verificadores de porcentaje.</p> <p>5.No hay registro de procesos.</p>	
<p>7. La jefatura difunde y transmite la información a los</p>	<p>El indicador está presente en la práctica institucional.</p>	<p>Se estima que la interrupción de los flujos de información se</p>	

equipos de trabajo.	<p>2. Hay coincidencia entre programa y jefatura respecto de los énfasis comunicacionales.</p> <p>3. Hay una estructura jerarquizada que permite la circulación de la información conforme a su contenido.</p>	<p>relaciona con la rotación de los equipos que, a su vez, se asocia a las características de los proyectos adjudicados que, en su mayoría son de corto plazo. A pesar de esta situación, se intenta recontratar a las personas que ya han trabajado antes en la organización.</p> <p>2. Se estima que la difusión y transmisión de información relacionada con las tareas de la organización suele hacerse de forma “desordenada”. Los canales de comunicación, en ocasiones suscitan importantes grados de interpretación y modificación del contenido del mensaje.</p>	
8. La jefatura se involucra en la formación de equipos de trabajo así como en la motivación y recompensa de los mismos.	El indicador está presente en la práctica institucional.	<p>2. Las recompensas e incentivos en su mayoría, son intangibles y simbólicos.</p> <p>3. No se percibe un proceso continuo de levantamiento de necesidades de formación o capacitación.</p>	
Roles de gestión de las relaciones de la organización con el entorno			
1. La jefatura es portavoz institucional, informando a referentes influyentes a su entorno respecto a las actividades de	El indicador está presente en la práctica institucional.		

su organización. Por ejemplo: ir a ferias, reuniones con otros directivos.			
2. La jefatura ejecuta roles de enlace en los que las coordinaciones desarrollan contactos de alto nivel.	1. El indicador está presente en la práctica institucional.		
3. La jefatura ejecuta roles de negociador cuando hay que llegar a acuerdos con entidades externas.	1. El indicador está presente en la práctica institucional. 2. Hay autonomía en la negociación. Bien puede ser las coordinaciones y/o la dirección, dependiendo del carácter lo que se negocia.		
4. La jefatura realiza role de cabeza visible, a todo evento.	1. El indicador está presente en la práctica institucional.		
Roles de desarrollo de estrategia de la organización			
1. La jefatura vincula a la organización con su entorno y es capaz de interpretarlo y desarrollar estrategias adecuadas para poder hacerle frente.	1. El indicador está presente en la práctica institucional. 2. La jefatura gestiona, traduce, informa, co-interpreta. 3. Las reuniones con las coordinaciones son cada 1 mes y medio, 2 meses y se prolongan por 3, 4 y 5 horas, siendo esta la principal estrategia para construir entornos y confeccionar las modalidades de enfrentamiento.	No hay aun una metodología asentada en la estructura que permita la normalización del ejercicio de este indicador (quienes, cuándo, cómo)	

Tecnoproductura.

Indicadores	TECNOESTRUCTURA		
	Aspectos del Indicador		
	Normalizados	No normalizados	En fase de normalización
1. Hay personas de la organización, cuya tarea es estudiar la adaptación, el cambio de la organización en base a la evolución del entorno.	9. No se reconoce la presencia del indicador en la práctica laboral. 10. La Dirección Ejecutiva junto con las coordinaciones de los subprogramas institucionales asumen el rol en forma coyuntural, a propósito de esfuerzos por cubrir estas tareas.	1. No existen personas o grupos de personas encargados, de forma prioritaria, del desarrollo del indicador	

<p>2. Hay personas de la organización cuya tarea es el diseño de mecanismos de estabilización y supervisión de las actividades de dicha organización. Centran sus esfuerzos en el diseño y funcionamiento de la estructura. Sirven para afianzar la normalización de la organización</p>	<p>1.No se reconoce la presencia del indicador en la práctica laboral.</p> <p>2.La Dirección Ejecutiva junto con las coordinaciones de los subprogramas institucionales asumen el rol en forma coyuntural, a propósito de esfuerzos por cubrir estas tareas.</p>	<p>1.No existen personas o grupos de personas encargados, de forma prioritaria , del desarrollo del indicador</p>	
--	--	---	--

Staff de Apoyo.

Indicadores	Staff de Apoyo		
	Aspectos del Indicador		
	Normalizados	No normalizados	En fase de normalización
1. Existe una unidad especializada que asiste en la contratación, capacitación, evaluación, etc. y fomenta el mejoramiento de calidad de las operaciones de trabajo.	1.	Los entrevistados no reconocen la presencia del indicador en la práctica laboral institucional.	
2. Existe una unidad especializada que proporciona asesoría legal, financiera y de relaciones públicas a la organización.	2.	Los entrevistados señalan que hay participación de voluntarios que le dedican parte de su tiempo a aspectos legales de la organización.	
3. Existen personas y grupos que apoyan indirectamente el flujo de operaciones laborales cotidianas de la organización.	3.	Los entrevistados no reconocen la presencia del indicador en la práctica laboral institucional.	

Núcleo Operativo.

Indicadores	NÚCLEO OPERATIVO		
	Aspectos del Indicador		
	Normalizados	No normalizados	En fase de normalización
3. Existen personas o grupos de personas cuya tarea principal es asegurar la disposición oportuna de los recursos institucionales para la producción de los servicios y prestaciones que se entregan a los usuarios de la organización.	1. Se reconoce la presencia del indicador en la práctica laboral. 2. Existe una unidad administrativa que cumple las funciones de provisión oportuna de recursos para confeccionar y distribuir los servicios de los programas. Junto con esto, también agregan que los equipos deben llevar un recuento permanente de los requerimientos materiales y técnicos para asegurar su uso en las fases correspondientes del proceso de elaboración de prestaciones	2. Los equipos no sólo cautelán los tiempos y calidad de los recursos asignados para la confección de prestaciones, sino que, además, cumplen funciones propias de la Tecnoestructura y del Staff de Apoyo.	
4. Hay personas de la organización cuya tarea es el diseño de mecanismos de estabilización y supervisión de las	3. No se reconoce la presencia del indicador en la práctica laboral. 4. La Dirección Ejecutiva junto con las coordinaciones	2. No existen personas o grupos de personas encargados, de forma prioritaria, del desarrollo del indicador	El grupo reconoce la presencia del indicador en la gestión laboral de la organización. Los equipos de

<p>actividades de dicha organización. Centran sus esfuerzos en el diseño y funcionamiento de la estructura. Sirven para afianzar la normalización de la organización</p>	<p>de los subprogramas institucionales asumen el rol en forma coyuntural, a propósito de esfuerzos por cubrir estas tareas.</p>		<p>profesionales en el área de empleabilidad son responsables de asegurar la transformación de los recursos provenientes de las fuentes de financiamiento en servicios y prestaciones a los usuarios. Para esto, organizan su tiempo para fijar tareas, plazos, acuerdos y compromisos, establecen procedimientos que les permita cumplir con los requerimientos externos vinculados al cumplimiento de fases y se someten a evaluaciones de resultados aplicados por estas mismas fuentes gubernamentales de provisión de recursos.</p>
--	---	--	--
