



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA ORGANIZACIÓN NO
GUBERNAMENTAL SIN FINES DE LUCRO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

PABLO AHUMADA GONZÁLEZ

**PROFESOR GUÍA:
EDGARDO SANTIBÁÑEZ VIANI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
IGNACIO CALISTO LEIVA
JORGE ARAVENA SALAZAR**

**SANTIAGO DE CHILE
2013**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: PABLO AHUMADA GONZÁLEZ
FECHA: 12/08/2013
PROF. GUÍA: SR. EDGARDO SANTIBÁÑEZ

DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
PARA UNA ONG SIN FINES DE LUCRO

La ONG La Ruta Solar, organizó con éxito la primera carrera de autos solares de Latinoamérica el año 2011 y el año 2013 prepara dos nuevos proyectos: Desafío Cero y Taller Solar. Junto al crecimiento, en cantidad de proyectos, que ha tenido la ONG, durante el primer trimestre del presente año, no ha conseguido cumplir los objetivos que se ha planteado, lo que despierta la inquietud de su directorio por revisar la estructura organizacional y diseñar una propuesta que permita ejecutar los proyectos a cargo la ONG, y otros que pretende lanzar en el mediano plazo, de manera eficiente y eficaz.

El resultado esperado de este trabajo, es un diagnóstico a la estructura organizacional, un modelo organizacional y una serie de recomendaciones para su implementación, con el fin de contribuir al desarrollo de la estrategia y objetivos de la ONG.

La metodología de trabajo está compuesta por tres etapas. La primera etapa consiste en la formación de una base conceptual, que permita entender y determinar criterios de diseño para evaluar la estructura organizacional. En la segunda etapa, se realiza un planteamiento de la estrategia de la organización, a partir de la cual, se pueda determinar requerimientos para el diseño de su estructura. En la tercera etapa, se analiza y evalúa la estructura actual, para identificar puntos de mejora y generar recomendaciones de implementación. Finalmente, en base a los criterios, requerimientos y recomendaciones, se genera una propuesta para el diseño estructural de la ONG.

La solución al problema planteado, consiste en un modelo de estructura organizacional, que sigue una configuración matricial, especificando dos ejes principales para organizar el trabajo: por un lado sus proyectos y, por el otro, las principales funciones de apoyo. De esta manera, podrá desarrollar adecuadamente la estrategia planteada.

AGRADECIMIENTOS

A Patricio y Paulina.

A Arturo y Alejandra.

A mi abuela.

A Francisca.

A Gianni, Mauricio, Leandro y Natalia.

A Isidora, Bruno y Luciano.

Y al grupo humano que vive en la ONG, que escucha y da el espacio para desarrollarse profesionalmente.

Agradezco a todos quienes me han acompañado y apoyado en este difícil y gratificante camino, y comparten mis tristezas y alegrías.

Pablo Ahumada González.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Antecedentes generales	1
1.2	La ONG La Ruta Solar	3
1.3	Descripción del problema	5
1.4	Justificación del proyecto	6
1.5	Objetivos y resultados esperados	8
1.6	Metodología	9
2	MARCO CONCEPTUAL	11
2.1	Estrategia	11
2.2	Estructura	27
2.3	Aspectos de diseño de la estructura organizacional	36
2.4	Factores de contingencia	40
2.5	Configuraciones típicas de estructura organizacional	47
2.6	Requerimientos estructurales a partir de la estrategia	55
3	CARACTERIZACIÓN DE ONG LA RUTA SOLAR	58
3.1	Definición de la Misión de la ONG	58
3.2	Requerimientos estructurales a partir de las entrevistas y la misión	60
3.3	Descripción de los proyectos de la ONG	60
3.4	Descripción de las áreas funcionales	64
3.5	El directorio	65
3.6	Caracterización de los clientes de la ONG	66
3.7	Desarrollo histórico de la estructura de la ONG	67
4	PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE LA ONG	69
4.1	Directrices estratégicas de la ONG	69
4.2	Unidades de negocio	75
4.3	Análisis externo a nivel de negocio	76
4.4	Escrutinio interno a nivel de negocio	88
4.5	Posición competitiva	94
4.6	Planteamiento de la estrategia de negocio para la ONG	96
4.7	Resumen de requerimientos estructurales de la estrategia	102
5	DIAGNÓSTICO ESTRUCTURAL DE LA ONG	104
5.1	Análisis de estructuras de ONG en Chile	104
5.2	Análisis de la estructura actual de la ONG La Ruta Solar	108
5.3	Recomendaciones para el diseño de la estructura	117
6	PROPUESTA Y EVALUACIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	119
6.1	Generación del modelo organizacional	119
6.2	Modelo propuesto de estructura organizacional	123
6.3	Evaluación del modelo organizacional propuesto	130
6.4	Recomendaciones para la implementación de la propuesta	132

7	CONCLUSIONES	135
	REFERENCIAS.....	139
8	ANEXOS.....	143
8.1	Anexo A: Tablas del entorno económico a nivel corporativo.....	143
8.2	Anexo B: Resumen de entrevistas a miembros de ONG	145
8.3	Anexo C: Análisis externo: UN Grandes empresas. Fuente: Elaboración propia. 153	
8.4	Anexo D: Análisis externo: UN Instituciones pequeñas y medianas. Fuente: Elaboración propia.....	155
8.5	Anexo E: Descripción general de la cadena de valor de UN Grandes empresas. 158	
8.6	Anexo F: Descripción general de la cadena de valor de UN Instituciones pequeñas y medianas.....	159
8.7	Anexo G: Requerimientos estructurales de la estrategia según programas de acción 160	
8.8	Anexo H: Misión, Estrategia general y Estructura de ONG en Chile.....	164
8.10	Anexo I: Monto de donaciones con franquicia tributaria percibido por OSFL en 2012. 175	
8.11	Anexo J: Funcionamiento de la Ley N°19.885 de donaciones con fines sociales.....	176
8.12	Anexo K: Antecedentes generales de la Ley N°20.248 de Subvención Escolar Preferencial. Fuente: (Ministerio de Educación de Chile, 2013).	177
8.13	Anexo L: Montos otorgados por la Ley SEP a establecimientos educaciones de Santiago el año 2012.	179
8.14	Anexo M: Funciones de las unidades en el modelo matricial propuesto.....	180
8.15	Anexo N: Definición de las características de una OSFL.....	181

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de la metodología de trabajo.	9
Figura 2: Tres ejes de la misión de la organización.	13
Figura 3: Elementos de la estrategia a nivel de negocio.	15
Figura 4: Diagrama cinco fuerzas de Porter.	17
Figura 5: Modelo de análisis de la cadena de valor propuesto por Michael Porter.	17
Figura 6: Esquema del proceso de formulación de la estrategia corporativa.	22
Figura 7: Alternativa de crecimiento y diversificación: guías para evaluar el campo futuro de la firma.	24
Figura 8: Esquema espacial de las cinco partes fundamentales de la organización.	29
Figura 9: Mecanismos de coordinación.	32
Figura 10: Esquema "Continuum" de mecanismos de coordinación según complejidad.	33
Figura 11: Acoplamiento mancomunado del trabajo.	33
Figura 12: Acoplamiento secuencial del trabajo.	34
Figura 13: Acoplamiento recíproco.	34
Figura 14: Relación efecto de los factores de contingencia en las partes de la organización.	47
Figura 15: Configuración estructural típica funcional.	48
Figura 16: Configuración estructural típica divisional	50
Figura 17: Configuración estructural tipo matricial	53
Figura 18: Síntesis de los tres ejes de la misión. Elaboración propia.	59
Figura 19: Esquema organizacional estándar para los proyectos de la ONG.	61
Figura 20: Organización interna Taller Solar.	62
Figura 21: Organización interna Desafío Cero.	63
Figura 22: Organización interna Carrera Solar Atacama.	63
Figura 23: Organización interna área de Comunicaciones: Líneas de trabajo.	64
Figura 24: Organización interna área de Auspicios.	64
Figura 25: Organización interna área de Producción de Eventos.	65
Figura 26: Diagrama de transición organizacional durante año 2011.	67
Figura 27: Esquema estructura organizacional durante año 2012.	68
Figura 28: Esquema estructura organizacional comienzos del año 2013.	68
Figura 29: Esquema unidades de negocio de la ONG.	75
Figura 30: Distribución de las donaciones según tipo de institución.	79
Figura 31: Participación principales donatarios 2012.	79
Figura 32: Ventaja competitiva de la UN Grandes empresas: Fuentes de diferenciación.	88
Figura 33: Ventaja competitiva UN Instituciones pequeñas y medianas: Fuentes de diferenciación	91
Figura 34: Matriz de posición competitiva para UN Grandes empresas.	94
Figura 35: Matriz de posición competitiva para UN Instituciones pequeñas y medianas.	95
Figura 36: Ubicación de las UN en la matriz de fortaleza frente al atractivo de la industria.	97

Figura 37: Ubicación de las UN en la matriz de potencial de crecimiento frente a los requerimientos de inversión.	98
Figura 38: Derivación de los programas de acción general y específicos a nivel corporativo.	99
Figura 39: Derivación de los programas de acción general y específicos UN GGEE.	100
Figura 40: Derivación de los programas de acción general y específicos UN PyMel.	101
Figura 41: Estructura organizacional de ONG La Ruta Solar.	109
Figura 42: Estructura operativa de la ONG.	111
Figura 43: Estructura organizacional propuesta.	126
Figura 44: Equipos de trabajo dentro de la ONG.	127
Figura 45: Métodos de coordinación en el modelo organizacional.	128
Figura 46: Jerarquía propuesta para la toma de decisiones.	130
Figura 47: Descripción general de la cadena de valor para la UN Grandes empresas.	158
Figura 48: Descripción general de la cadena de valor para la UN Instituciones pequeñas y medianas.	159
Figura 49: Organigrama resumido Fundación Chile	165
Figura 50: Organigrama Fundación Techo	167
Figura 51: Organigrama Fundación Integra	170
Figura 52: Organigrama Fundación Imagen de Chile	172
Figura 53: Organigrama Construyendo Mis Sueños (CMS)	174

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tasas de crecimiento: profesionales, voluntarios e ingresos.	6
Tabla 2: Evolución de la fuerza laboral voluntaria, y relación con ingreso anual.	7
Tabla 3: Estrategias genéricas según ámbito competitivo y ventaja competitiva principal.	20
Tabla 4: Matriz de acciones estratégicas en según la fortaleza en el negocio y el atractivo de la industria.	20
Tabla 5: Grupos de parámetros de diseño y conceptos relacionados.	36
Tabla 6: Estructura organizacional según características del entorno.	45
Tabla 7: Resumen estructura funcional	49
Tabla 8: Resumen de condiciones favorables para estructura funcional	49
Tabla 9: Resumen estructura divisional	51
Tabla 10: Resumen de condiciones favorables para una estructura divisional	51
Tabla 11: Resumen estructura matricial	54
Tabla 12: Resumen de condiciones favorable para una estructura matricial	54
Tabla 13: Implicancias de la estrategia de crecimiento sobre la estructura organizacional.	57
Tabla 14: Resumen de requerimientos estructurales a partir de las entrevistas y misión de la organización.	60
Tabla 15: Ejes estratégicos de desarrollo ONG La Ruta Solar.	69
Tabla 16: Resumen general de factores externos a nivel corporativo.	72
Tabla 17: Resumen de directrices estratégicas de la ONG y asociación con el área funcional directa.	74
Tabla 18: Principales competidores de la industria.	77
Tabla 19: Empresas con el mayor aporte a OSFL en 2012	78
Tabla 20: Evaluación general del atractivo de la industria para UN de grandes empresas.	80
Tabla 21: Resumen de oportunidades y amenazas para UN de grandes empresas.	82
Tabla 22: Monto total de SEP año 2012, según tipo de dependencia de establecimientos en Santiago.	83
Tabla 23: Evaluación general del atractivo de la industria para UN de instituciones pequeñas y medianas.	85
Tabla 24: Resumen de oportunidades y amenazas para UN de instituciones pequeñas y medianas.	85
Tabla 25: Evaluación general del atractivo de la industria según UN.	87
Tabla 26: Posición competitiva respecto a principales competidores.	89
Tabla 27: Resumen de fortalezas y debilidades para UN Grandes empresas.	90
Tabla 28: Posición competitiva respecto a competidores principales.	92
Tabla 29: Resumen de fortalezas y debilidades para UN Instituciones pequeñas y medianas.	93
Tabla 30: Derivación de los requerimientos estructurales a partir de la estrategia en base a los parámetros de diseño.	102
Tabla 31: Resumen del análisis de la estructura de otras ONG en Chile.	107
Tabla 32: Distribución de colaboradores ONG.	109

Tabla 33: Caracterización de las principales tareas o funciones según unidad estructural.	110
Tabla 34: Descripción de los parámetros de diseño de la estructura actual de la ONG.	113
Tabla 35: Clasificación de aspectos de la estructura actual de la ONG.	114
Tabla 36: Resumen de recomendaciones para el diseño organizacional en base al funcionamiento y diagnóstico de la estructura actual.	118
Tabla 37: Resumen de requerimientos a partir de la estrategia y el diagnóstico de la estructura actual.	119
Tabla 38: Características generales de la condición organizacional de la ONG.	120
Tabla 39: Factores del entorno de la ONG.	121
Tabla 40: Consolidación de parámetros de diseño, a partir de la estrategia, diagnóstico y el entorno de la organización.	122
Tabla 41: El enfoque funcional frente al enfoque de procesos.	124
Tabla 42: Crecimiento porcentual de PIB anual respecto al año anterior, según industria.	143
Tabla 43: PIB anual últimos cuatro años y contribución porcentual según sector industrial.	144
Tabla 44: Crecimiento porcentual de PIB anual respecto al año anterior, según zona geográfica.	144
Tabla 45: Esquema de entrevista a miembros de ONG.	145
Tabla 46: Resumen de respuestas más relevantes.	146
Tabla 47: Resumen de Programas de Acción General a nivel corporativo, asignación de prioridad, responsable y requerimientos estructurales.	160
Tabla 48: Resumen de Programas de Acción General a nivel de UN GGEE, asignación de prioridad, responsable y requerimientos estructurales.	161
Tabla 49: Resumen de Programas de Acción General y Específicos a nivel UN PyMeI, asignación de prioridad, responsable y requerimientos estructurales.	163
Tabla 50: Monto donaciones percibidas por OSFL con beneficio tributario.	175
Tabla 51: Montos de subvención escolar preferencial para Santiago año 2012.	179

1 INTRODUCCIÓN

El propósito central del trabajo, es diseñar una estructura organizacional para la organización no gubernamental (ONG) La Ruta Solar (LRS), que permita ejecutar de manera más eficiente y efectiva la estrategia, y contribuya de manera eficaz al logro de la misión de la organización.

El resultado esperado consiste en una propuesta de estructura organizacional, acompañada de una serie de recomendaciones para su implementación. Y permite a la ONG LRS enfrentar el problema de estructuración que ha detectado su directorio durante el último semestre, producto del crecimiento experimentado, pasando de un proyecto único a un conjunto de tres.

El trabajo comienza con la entrega de los antecedentes generales para el sector económico y social en que se desempeña la organización, luego se revisan los antecedentes de investigación para definir los objetivos y alcances, y finalmente se presenta el desarrollo y los resultados del trabajo.

En la primera parte del desarrollo se encuentra un marco conceptual que permite comprender y caracterizar posteriormente la organización. Luego se plantea la estrategia de la ONG y en conjunto se realiza una evaluación de la estructura actual, con lo que se realiza finalmente una propuesta y evaluación de estructura organizacional, junto a recomendaciones para su implementación.

1.1 Antecedentes generales

Definición del tercer sector

Las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) o del tercer sector se definen en base a cinco características compartidas: son organizaciones, son privadas, sin fines de lucro, poseen autonomía y son voluntarias. El detalle de cada una de estas características se puede ver en el Anexo N: Definición de las características de una OSFL.

La misión de estas organizaciones generalmente atiende una necesidad social, algunas más explícitas como el desarrollo de la educación, la superación de la pobreza, la protección del medioambiente, apoyo a niños en riesgo social, y otras más latentes como la promoción del emprendimiento, la innovación y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, entre otros.

Caracterización del tercer sector

El Estudio Comparativo del Sector Sin fines de Lucro en Chile (Programas de las naciones unidas por el desarrollo, 2006) el año 2006 permitió, por primera vez en el país, dimensionar el tamaño económico de las instituciones que componen este sector. Según sus resultados, Chile presenta el mayor sector sin fines de lucro de Latinoamérica, duplicando la relación existente en Brasil y Colombia considerando el tamaño relativo respecto a la población económicamente activa.

De acuerdo a las estimaciones, el sector en Chile genera el empleo equivalente a más de 303 mil puestos de trabajo. Considerando sólo el empleo remunerado, representa el 2,6% de la población económicamente activa. Comparativamente, emplea al doble del personal que el sector minero (1,3%) y dos tercios del empleo de la construcción (8,1%). Respecto al PIB, el gasto del sector equivale al 1,5% (3000 millones de dólares).

Chile puede ser considerado un país de voluntarios, donde un 7% de la población adulta aportó durante 2004 parte de su tiempo al trabajo voluntario, lo que equivale al 2,3% de la población económicamente activa o 143 mil puestos de trabajo de tiempo completo. (Programas de las naciones unidas por el desarrollo, 2006)

Respecto a la composición del sector según su rol, del total de empleo que considera trabajo remunerado y voluntario, dos tercios están concentrados en cuatro campos de actividad: educación, salud, servicios sociales y desarrollo comunitario, que son considerados roles de Servicio, el tercio restante se desempeña en el rol Expresivo.

En Chile, el sector está financiado en un 45% por el Estado, a través de subvenciones, contratos, transferencias y fondos concursables; nivel que supera al de otros países de Latinoamérica, siendo similar al de países desarrollados. Esto se explica principalmente por la subvención del Estado en el sector educacional.

En relación al número de organizaciones, la asociatividad laboral (sindicatos) y la recreación (cultural y deportiva) son las áreas más importantes del sector. Sin embargo, considerando la disponibilidad de recursos, el 44% se concentra en educación. Por otra parte el voluntariado se concentra fuertemente en cultura y recreación, desarrollo comunitario y medio ambiente, donde el trabajo no remunerado representa más del 75% del empleo total del área. (Programas de las naciones unidas por el desarrollo, 2006)

Requerimientos estructurales de una OSFL

La regulación chilena establece que los directores de una ONG deben realizar su labor *Ad Honorem* a lo que se agrega el trabajo voluntario de gran parte de los miembros de la organización. Estas condiciones marcan una diferencia respecto a las organizaciones privadas con fines de lucro.

El financiamiento de estas organizaciones no es fácil y generalmente se basa en donaciones desde el sector privado o la obtención de fondos públicos, pero también pueden ser auto-gestionados, mediante la venta y/o comercialización de productos y/o servicios. En esta última modalidad, las similitudes con una empresa privada son mayores, ya que se aplican todas las técnicas de marketing y comercialización del sector privado. (Drucker, 1999).

De esta forma se determinan tres requerimientos especiales de este tipo de organizaciones y que deben ser considerados al momento de diseñar su estructura: el primero tiene relación con el reclutamiento de voluntarios, quienes deben simpatizar

con la misión de la organización y de esta manera mantener su espíritu; en segundo lugar la importancia de la captura de recursos (financiamiento), ya que no siempre se cuenta con un producto o servicio valorado en el mercado; y finalmente muy relacionado al primer y segundo punto, es la exigencia de eficiencia operacional, basada en la escases de recursos (humanos y económicos).

1.2 La ONG La Ruta Solar

La ONG La Ruta Solar tiene personalidad jurídica de corporación de derecho privado sin fines de lucro, fundada el año 2008.

La ONG LRS tiene por objetivo contribuir al desarrollo de una sociedad sustentable, promoviendo la generación de equipos de innovadores tecnológicos, a través de la organización de competencias de convocatoria nacional e internacional y talleres prácticos focalizados.

En un comienzo la ONG organizó la Carrera Solar Atacama, competencia de vehículos solares e híbridos desarrollada en el desierto de Atacama que reúne equipos de toda Latinoamérica. Luego inició Taller Solar, que realiza talleres prácticos en colegios donde los niños aprenden sobre este tipo de energía construyendo su propio mini auto solar. Y este año prepara Desafío Cero, una competencia de vehículos eléctricos diseñados especialmente para el transporte en la ciudad. (ONG La Ruta Solar, 2013)

Durante el año 2011, la ONG tuvo ingresos por más de 100 millones de pesos, con un equipo de 2 profesionales y más de 20 voluntarios, el año 2012 los ingresos crecieron en más de un 25%, con 3 profesionales y casi 30 voluntarios. Para su tercer año de funcionamiento, espera mantener la tasa de crecimiento, con un equipo de 5 profesionales y más de 20 voluntarios que colaboran en forma permanente.

En materia de financiamiento, la ONG durante sus dos primeros años recibió exclusivamente aportes del sector privado, principalmente empresas que, por un lado, buscan asociar su marca a conceptos de sustentabilidad y, por otro, desarrollar actividades de responsabilidad social empresarial (RSE) a través de la promoción del desarrollo tecnológico. En su tercer año de funcionamiento, recibió un subsidio pecuniario por parte del Estado, a través de Corfo y su línea de financiamiento para el apoyo del ambiente emprendedor, para financiar Desafío Cero en un 80%.

El crecimiento sostenido que ha experimentado la economía chilena y las inversiones esperadas para los próximos años generan una demanda creciente por actividades de responsabilidad social empresarial, impulsando la creación de nuevas instituciones benéficas y el crecimiento de otras como la ONG La Ruta Solar.

El Banco Central de Chile proyecta un crecimiento de la economía cercano al 5% para el año 2013, y se esperan inversiones por US\$ 76.007 millones en los próximos cinco años, donde el sector energía acumula un total de US\$ 25.686 millones y el área minera planes por US\$ 25.937 millones. Ambos rubros explican el 68% de las inversiones proyectadas en Chile hasta el 2017. La oportunidad de crecimiento que

enfrenta la ONG supone un importante desafío para el planteamiento de su estrategia y la estructura organizacional que la soporta. (Banco Central de Chile (BCCH))

1.3 Descripción del problema

El directorio de la ONG ha detectado que la estructura organizacional de la organización, no le permite desarrollar de manera eficaz y eficiente su estrategia. El crecimiento en la cantidad de proyectos que desarrolla la organización, ha complejizado la ejecución de cada uno de ellos, siendo necesario dividir el trabajo por áreas de especialización y un esfuerzo en la coordinación mayor. La diversificación en nuevos proyectos ha estresado la organización, con una nueva división del trabajo y mayores esfuerzos de coordinación entre las áreas que dan servicios a todos los proyectos de manera transversal.

Como consecuencia se ha visto afectada la eficiencia en el uso de los recursos y la eficacia en la obtención de los resultados propuestos. Esto se vuelve aún más crítico dado el contexto nacional, con un crecimiento en la demanda por proyectos como los que desarrolla la ONG, derivada de:

- Crecimiento económico sostenido en los últimos años y las proyecciones positivas de los próximos años.
- Incremento en la inversión y nuevos proyectos que tienen un impacto en áreas de influencia importantes.
- Aumento de la conciencia energética en el país, y el interés por las energías renovables no convencionales (ERNC).

El directorio de la ONG ha decidido realizar una reestructuración organizacional. Se entiende como estructura organizacional la manera en que se divide el trabajo, asociado a la ejecución de una estrategia para el cumplimiento de sus objetivos, los mecanismos utilizados para la coordinación de sus miembros y la forma en que se acopla el trabajo individual, para generar los productos y servicios finales de la organización.

Este trabajo contempla realizar una evaluación de la estructura actual de la ONG, entender su funcionamiento y plantear su estrategia, para generar una propuesta que contribuya a mejorar el funcionamiento de la organización en términos de la capacidad para desarrollar nuevos proyectos y la eficiencia al ejecutarlos. El propósito final es aumentar la capacidad de la organización para generar y desarrollar proyectos, sin que ello implique un incremento significativo en el consumo de recursos principalmente humanos y económicos.

Con la investigación se busca dar un espacio de reflexión en torno a la estructura de la organización para luego proponer un diseño en base a criterios organizacionales y los requerimientos de su estrategia, de tal manera que esté preparada para seguir creciendo y cumpla sus objetivos estratégicos, sin pérdidas de eficiencia operacional.

Las organizaciones sin fines de lucro reaccionan de manera distinta al mercado, lo que acentúa el interés por el presente trabajo. Guarda similitudes con empresas privadas, pero tiene particularidades que no existen en ella y le agregan complejidad.

1.4 Justificación del proyecto

La estructura organizacional actual ha sido el resultado de un crecimiento orgánico luego de la realización del primer evento, dos años atrás, y no ha sido diseñada en base a la estrategia de la ONG. De hecho, está basada en la estructura adoptada en un comienzo, y los cambios que se han implementado responden a necesidades individuales de sus equipos de trabajo internos.

El crecimiento de la organización por una parte ha traído consigo nuevas fuentes de ingresos a través de nuevas iniciativas, pero también aumenta la demanda de las funciones de apoyo, como por ejemplo, funciones de coordinación, ya que los equipos de trabajo tienen mayor cantidad de miembros o funciones de administración y finanzas, derivados del incremento de personal remunerado y procesos contables asociados al proceso rendición y control de los subsidios estatales. En forma general, las funciones de apoyo ven incrementada la demanda interna por sus servicios, debido al incremento general en el tamaño de la organización, y el directorio de la ONG percibe que el incremento ha sido mayor del adecuado.

En la Tabla 1 se puede ver el incremento porcentual del número de profesionales, voluntarios, y los ingresos. Se pueden comparar las tasas de crecimiento y concluir que para el año 2012 la tasa de incremento del número de profesionales ha sido mayor a la de voluntarios y los ingresos. Esta situación durante el año 2013 se acentúa, aumentando la participación de la fuerza laboral de profesionales, relativa a la fuerza laboral total, por una disminución en la participación de voluntarios, tanto absoluta como relativa al total (ver Tabla 2).

Tabla 1: Tasas de crecimiento: profesionales, voluntarios e ingresos.

Año	N° Profesionales	Tasa de crecimiento	N° Voluntarios	Tasa de crecimiento	Ingresos anual (MM\$) *Esperado	Tasa de crecimiento
2011	2		22		104	
2012	3	50%	29	32%	130	25%
2013	7	133%	20	-31%	160*	23%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 2 se muestra la fuerza laboral de voluntarios en términos de JCE¹, la participación de los voluntarios en la fuerza laboral total, la masa salarial, la remuneración anual promedio² y la relación de ingresos sobre el total de JCE.

¹ JCE: Jornada Completa Equivalente. Es la razón entre las horas de trabajo de un colaborador, sobre las horas de una jornada de trabajo completa de 45 horas semanales. El trabajo de un voluntario estándar son 10hrs a la semana.

² Remuneración Anual Promedio, considera el salario de profesionales y una asignación (transporte, alimentación, gastos) promedio anual de \$600.000 por colaborador voluntario.

Tabla 2: Evolución de la fuerza laboral voluntaria, y relación con ingreso anual.

Año	JCE Voluntarios	JCE Total	Participación Voluntarios	Masa Salarial Anual MM\$ *Esperado	Remuneración Anual promedio MM\$/JCE	Ingreso anual MM\$/JCE Total *Esperado
2011	4.9	6.9	71%	25	3.6	15.1
2012	6.4	9.4	68%	44	3.9	13.8
2013	4.4	11.4	39%	69*	5.2	16.9*

Fuente: Elaboración propia.

Según la información de la Tabla 2, la participación de voluntarios ha disminuido constantemente, siendo una alerta para el directorio ya que son parte importante del funcionamiento de la ONG. También se puede ver que la fuerza laboral total, medida en JCE, ha tenido un crecimiento permanente, como también la remuneración promedio.

En términos porcentuales, del año 2011 al año 2013 la remuneración promedio se incrementó en un 44% y el ingreso promedio un 12%, por cada JCE (ver Tabla 2). Esta situación refleja una pérdida de eficiencia en la ONG desde la realización de su primer proyecto a la fecha.

El funcionamiento de la ONG durante el primer trimestre del presente año no ha cumplido con los objetivos propuestos por su directorio, lo que ha despertado el interés por revisar su estructura y funcionamiento.

La dirección de la ONG se ha propuesto crecer en número de proyectos y beneficiarios de ellos, lo cual requiere de un plan estratégico que permita cumplirlo. Sin embargo, también requiere de una estructura adecuada que la acompañe durante el proceso de ejecución de su estrategia. En este punto se debe tener muy presente las características de la ONG, como su juventud como organización, la juventud de sus miembros y la participación voluntaria de la mayoría de los miembros en las distintas áreas de apoyo y proyectos.

El trabajo permitirá asegurar la convivencia en la organización, es decir, la correcta articulación del trabajo de sus miembros y unidades, lo que además involucra asegurar su viabilidad económica en el tiempo, y con ese propósito se plantean los objetivos del trabajo.

1.5 Objetivos y resultados esperados

Objetivo general

“Diseñar una estructura organizacional para la ONG La Ruta Solar, que contribuya eficazmente a la ejecución de su estrategia”.

Objetivos específicos

1. Revisar conceptos y metodologías de estrategia y estructura organizacional, para determinar criterios, distinciones y modelos básicos para el diseño.
2. Definir la estrategia de la ONG y determinar los requerimientos de estructura organizacional que la hagan viable.
3. Diagnosticar la estructura organizacional actual, utilizando criterios, distinciones básicas y los requerimientos estructurales de la estrategia.
4. Proponer y evaluar una alternativa de diseño estructural.
5. Caracterizar la propuesta de estructura organizacional, y desarrollar recomendaciones para su implementación.

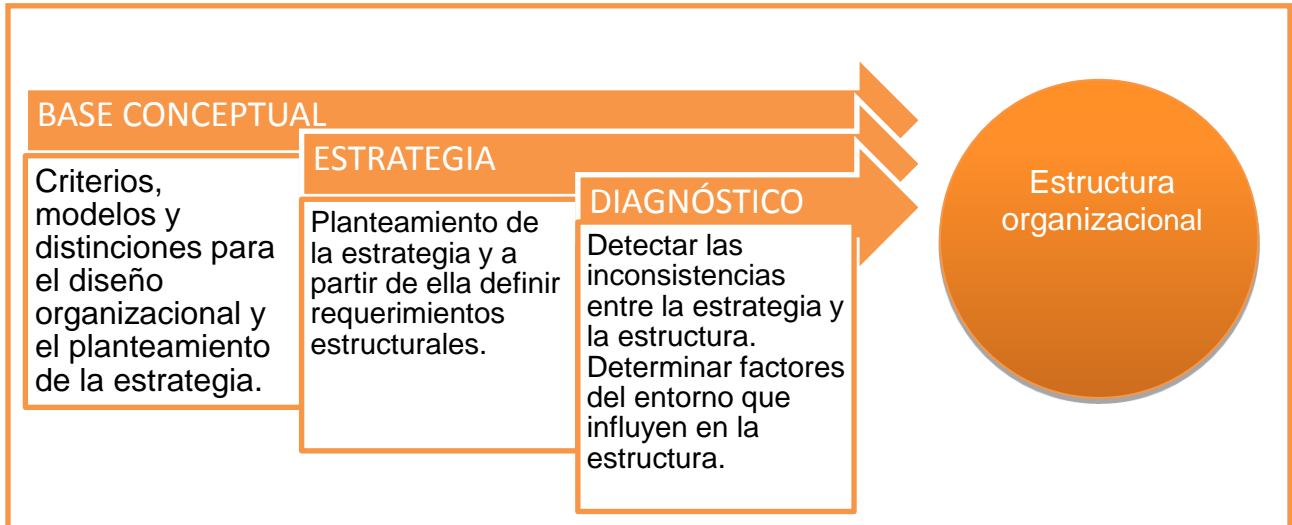
Resultados esperados

1. Base conceptual con la cual analizar y entender la estrategia y estructura de una organización.
2. Identificación de los factores de la estrategia más importantes para el diseño de la estructura organizacional de la ONG.
3. Diagnóstico de la estructura organizacional actual de la ONG.
4. Evaluación de alternativa de estructura organizacional.
5. Modelo estructural propuesto y recomendaciones para su implementación.

1.6 Metodología

La metodología de trabajo se compone de tres etapas (ver Figura 1), para finalmente desarrollar un modelo de estructura organizacional para la ONG La Ruta Solar.

Figura 1: Diagrama de la metodología de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

La primera etapa corresponde a la metodología para el cumplimiento del objetivo 1: Se revisan conceptos y metodologías de estrategia y estructura organizacional, para determinar criterios, distinciones y modelos básicos para el diseño. Para ello se procede de la siguiente manera:

- En primer término se describen distinciones para el planteamiento de la estrategia, en base a la metodología propuesta por Hax y Majluf (1996), que incluye una definición de la visión y misión de la organización, un análisis del entorno y un análisis interno con el fin de determinar la posición competitiva de la organización dentro de la industria. El análisis externo se realiza en base a la evaluación del atractivo de la industria, basado en la metodología de las cinco fuerzas propuesta por Michael Porter. El análisis interno se realiza en base a una evaluación de la cadena de valor, según la metodología del mismo autor, para identificar las fortalezas y debilidades del negocio.
- Una vez determinado el atractivo de la industria y la fortaleza del negocio, se identifica la posición competitiva de la organización y se plantea la estrategia más adecuada, basada en la búsqueda de elementos diferenciadores o en conseguir el liderazgo en costos. Según el enfoque de la estrategia, se derivan programas de acción generales y específicos conformados por un conjunto de acciones a seguir por parte de las unidades de la organización.
- A continuación, y para lograr entender la estructura organizacional se definen los modelos básicos de configuración: funcional, divisional y matricial. También se

describen, en base a la metodología propuesta por H. Mintzberg, las cinco partes de la organización, los mecanismos de coordinación y los factores del entorno. Mintzberg propone nueve parámetros de diseño, organizados en cinco grupos: diseño de puestos, diseño de la superestructura, diseño de los enlaces laterales y el diseño del sistema decisor.

- Finalmente, los distintos parámetros de diseño propuestos permiten organizar y contrastar los requerimientos estructurales que se derivan a partir del planteamiento de la estrategia, del análisis del entorno y del análisis de la estructura actual.

La segunda etapa corresponde a la metodología para el cumplimiento del objetivo 2: Se define la estrategia de la ONG y se determinan los requerimientos de estructura organizacional que la hagan viable. Para ello se utiliza la metodología de Hax, Majluf y Porter. A partir de ella, se determinan requerimientos para el diseño e implementación de la estructura organizacional, los cuales son clasificados y ordenados según los nueve parámetros de diseño de estructura organizacional propuestos por Mintzberg. De esta manera se vincula en forma práctica la estrategia y la estructura.

La tercera etapa corresponde a la metodología para el cumplimiento del objetivo 3: Se diagnostica la estructura organizacional actual, utilizando criterios, distinciones básicas y los requerimientos estructurales de la estrategia. Para ello se realiza una evaluación de la estructura actual, para identificar aspectos de mejora, detectando inconsistencias entre la estrategia y estructura, e implementarlos en la propuesta de diseño. También se analizan los factores del entorno que modelan la estructura organizacional.

Finalmente está la metodología para el cumplimiento de los objetivos 4 y 5: Se propone y evalúa una alternativa de diseño estructural y se caracteriza la propuesta de estructura organizacional, junto con ello, se derivan recomendaciones para su implementación. Una vez construida una base conceptual compuesta por criterios, distinciones y modelos básicos de las configuraciones estructurales, y una base de requerimientos derivados de la estrategia, el análisis de la estructura actual y del entorno, se genera y propone un modelo organizacional acompañado de una descripción de su funcionamiento. Los conceptos, criterios y distinciones desarrollados, permiten evaluar la estructura del modelo propuesto en forma previa y definir recomendaciones para su implementación.

2 MARCO CONCEPTUAL

2.1 Estrategia

El concepto de estrategia no es simple de definir, ya que tiene elementos que tienen validez universal y que pueden aplicarse a cualquier organización, mientras que otros dependerán en forma importante de su naturaleza.

Existen diversas dimensiones para el concepto de estrategia, en (HAX, y otros, 1996) se enumeran algunas de ellas y luego se propone una definición global:

- Es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo
- Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- Selecciona los negocios de la organización o aquellos en los que va a estar.
- Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente, y las fortalezas y debilidades de la organización.
- Abarca todos los niveles jerárquicos de la organización (corporativo, de negocio y funcional).
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y de otros tipos que se propone hacer a los grupos de interesados en la organización.

Los grupos a quienes afectan las acciones de la organización son los grupos de "stakeholders", por lo tanto el objetivo último de la estrategia debiera dirigirse al beneficio de ellos. Planificando y ejecutando acciones en varios niveles de la organización (puede ser a nivel de funciones, de negocio o corporativo).

2.1.1 Misión, visión y filosofía organizacional

La visión responde la pregunta ¿Qué quiere ser? Es una imagen del futuro que ve la organización, que clarifica su dirección y ayuda a sus miembros a comprender por qué y cómo ellos deben apoyar la organización. La visión está compuesta principalmente por:

- La misión de la organización
- La segmentación de negocios
- La estrategia horizontal (interacción entre negocios de la organización)
- La filosofía organizacional
- Temas especiales con importancia estratégica

La filosofía de la organización es una parte sutil pero fundamental de su visión. Una visión bien formulada está compuesta por:

- Una articulación de la relación entre la organización y sus grupos de interés: empleados, clientes, accionistas, acreedores, proveedores, comunidades y gobierno.
- Una definición de los objetivos generales del desempeño que se espera de la firma, expresados generalmente en términos de crecimiento y rentabilidad.
- Definición de políticas corporativas básicas, respecto a estilos de gestión, políticas organizacionales, gestión de recursos humanos, políticas financieras, marketing y tecnología.
- Una declaración de los valores corporativos: ética, creencias y reglas de conducta personal y corporativa.

La visión se ve profundamente afectada por cambios en el medio externo, como por ejemplo, nuevas tendencias en prácticas de gestión. Estos temas toman relevancia y se hacen parte de la visión de la organización como temas con importancia estratégica.

2.1.2 La misión y su rol de líder en OSFL

La misión de la organización responde a la pregunta. ¿Por qué existe? Y es una declaración del ámbito actual y futuro de productos, mercados y cobertura geográfica. Define el dominio competitivo en términos del alcance del negocio y las competencias únicas, que determinan las capacidades clave del negocio, como también el modo de lograr el liderazgo competitivo.

Las organizaciones sin fines de lucro son análogas a una empresa, pero la diferencia más importante y fundamental es la razón de existencia. Las organizaciones SFL existen para cumplir una misión social, que tiene por objetivo en el largo plazo generar un impacto positivo en la sociedad, y también debe tener resultados a corto plazo. La misión actúa como el aglutinante de este tipo de organizaciones y no los líderes dentro de ella. El líder tiene la responsabilidad de comunicar y acercar la misión a todos los miembros, pero es la misión lo que mantiene viva la organización, un líder no es más importante que la misión que persigue.

Una correcta formulación de la misión en una organización debe ser operativa y aterrizar el objetivo de largo plazo en acciones concretas y precisas. De manera contraria una misión que no sea concreta sería una declaración de buenas intenciones, que no tiene nada de malo pero deja de lado la responsabilidad de mantener unida y alineada la organización que la persigue.

La misión debe verbalizar lo que la organización quiere concretamente hacer, para que de esta manera los colaboradores tengan clara la contribución que realizan cotidianamente al cumplimiento de los objetivos.

Para que una organización sea efectiva en sus logros, la misión debe ser traducida de manera tal que las acciones de los individuos estén alineados con ella, y el propósito de los sistemas de gestión es justamente asegurar que ello ocurra.

Peter Drucker en (Drucker, 1999) especifica que una misión exitosa debe cumplir con tres requisitos indispensables. El primer requisito es que la misión tenga presente las fortalezas y el rendimiento de la organización: ya que ninguna organización puede hacer todo, es necesario concentrarse en aquello que se sepa hacer y se haga bien. En segundo lugar es necesario que permita ver las oportunidades y necesidades del entorno. Finalmente y muy correlacionado con el segundo requisito es que esas oportunidades sean las adecuadas para la organización: desde el punto de vista de la creencia que tiene la gente de la misma, debe ser un objetivo que los comprometa. Un esquema de los tres requisitos propuestos por Drucker se puede ver en la Figura 2.

Por lo tanto Drucker declara que la dirección de una institución sin fines de lucro y su misión requiere abordar tres cosas: oportunidades, competencia y compromiso, y afirma que en el caso contrario será un fracaso, básicamente porque la misión es lo más importante y la que mueve y compromete los recursos humanos dentro de la organización, que hacen que sea posible el cumplimiento del objetivo por el cual existe.

Figura 2: Tres ejes de la misión de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

2.1.3 Estrategia de negocio

La estrategia se refiere a la forma de posicionar el negocio, a fin de responder efectivamente a la necesidad de un cliente de un modo superior a la oferta de los competidores.

La estrategia es un paso en un continuo lógico que va desde la definición de alto nivel de la misión hasta la definición del trabajo desarrollado por los operadores directamente

vinculados con los clientes o beneficiarios y por aquellos que trabajan dando el soporte en la organización (áreas de apoyo).

Esta se desarrolla y evoluciona en el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes del entorno e implica el movimiento desde su posición actual hasta un futuro deseable, pero incierto. Dado que la organización nunca ha estado en esa posición futura, su camino proyectado para llegar comprende una serie de hipótesis ligadas entre sí, que requieren identificar las actividades que conducirán hacia los resultados esperados.

La estrategia de negocios se expresa como una colección de programas generales de acción derivados de:

- Directrices estratégicas de la organización y desafíos de planificación dirigidos al negocio.
- Cambios en la misión del negocio.
- Oportunidades o impactos potencialmente adversos encontrados en el análisis de medio externo.
- Fortalezas básicas y principales debilidades identificadas en el escrutinio interno y análisis competitivo.

Las directrices estratégicas son un conjunto de requerimientos pragmáticos que sirven como desafío para el desarrollo de las proposiciones estratégicas de negocio y principales áreas funcionales de la organización. Para determinarlas, es necesario contar con la visión de la organización, que provee el marco conceptual para la generación de la estrategia, un análisis externo a nivel corporativo y el escrutinio a nivel corporativo.

Unidad estratégica de negocio

Una unidad estratégica de negocios (UEN) es una unidad de la organización o foco de planificación, que agrupa una serie claramente diferenciada de productos o servicios que son vendidos a grupos uniformes de clientes, haciendo frente a un número bien definido de competidores.

- Competidores: La unidad de negocios deberá tener un solo conjunto de competidores.
- Precios: Todos los productos incluidos en una unidad de negocios son afectados en forma similar por cambios de precios.
- Clientes: Las unidades de negocios deberán tener un solo conjunto de clientes bien definidos.
- Calidad-estilo: En una unidad de negocios definida adecuadamente, el cambio en calidad y estilo afecta a todos los productos en forma similar.
- Sustitutos: Todos los productos en una unidad de negocios deberán ser sustitutos relativamente cercanos. Tampoco debiera haber un claro sustituto en

unidades de negocios diferentes, puesto que ello indicaría la necesidad de unificar productos en la misma unidad.

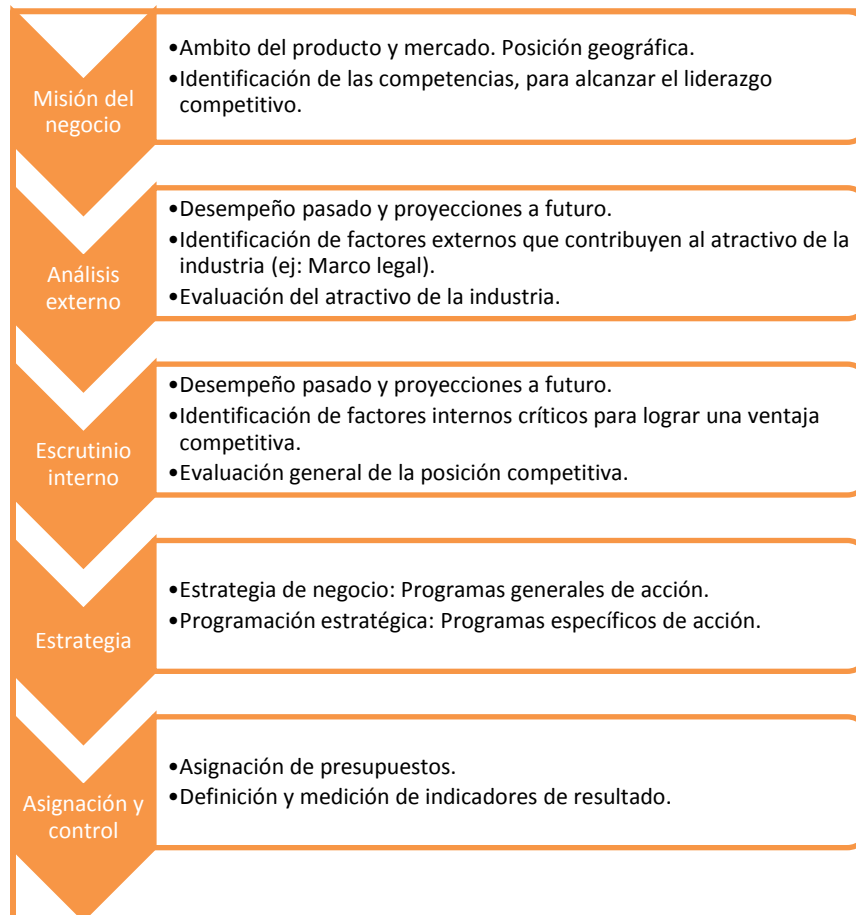
- Traspaso o liquidación: Todos los productos incluidos en una unidad dada de negocios deben tener autonomía y ser capaces de sustentarse solos en caso de desinversión.

Formulación de la estrategia para UEN

Según Porter, Hax y Majluf hay tres elementos básicos que conducen la formulación e implementación de la estrategia de negocio:

- La misión del negocio.
- El atractivo de la industria a la que pertenece el negocio.
- La posición competitiva del negocio dentro de la industria.

Figura 3: Elementos de la estrategia a nivel de negocio.



Fuente: Elaboración basada en (HAX, y otros, 1996)

Los elementos principales que componen el proceso de formulación una estrategia de negocio se pueden ver en la Figura 3. Una vez resuelto el problema de la identificación

de las unidades estratégicas de negocio, la primera tarea consiste en definir la misión del negocio, expresada en términos del ámbito de productos, mercados y áreas geográficas, así como el modo de identificar y potenciar competencias críticas que permitan desarrollar y asegurar ventajas competitivas sostenibles. Luego, se debe realizar un análisis externo que conduce a la identificación de oportunidades y amenazas para el negocio (atractivo de la industria), y el escrutinio interno que lleva a determinar las debilidades y fortalezas de la unidad de negocio (ventaja competitiva). Una vez que estas tres actividades son llevadas a cabo correctamente, conducen naturalmente al desarrollo de la estrategia de negocios, que se materializa en una serie de programas generales y específicos de acción en un plazo determinado. La organización avalúa los programas de acción según la estrategia corporativa, asignando recursos y prioridades a cada uno de ellos con el fin de conseguir un objetivo en indicadores de desempeño.

Atractivo de la industria: Las cinco fuerzas de Porter

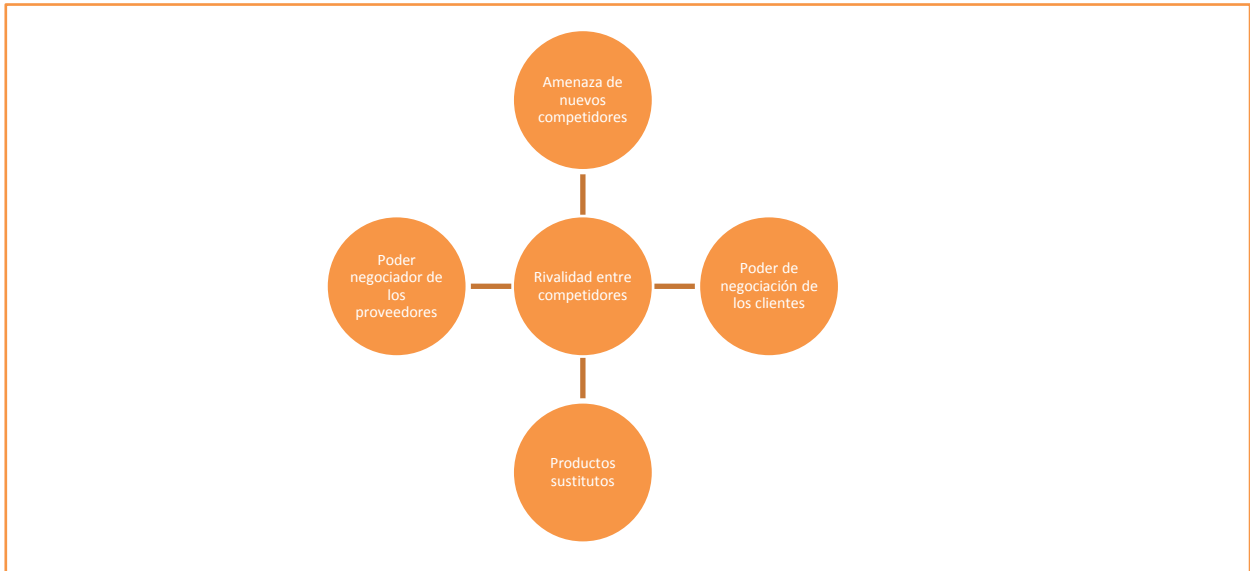
Se puede definir una industria como un grupo de firmas que ofrecen productos o servicios sustitutos cercanos unos de los otros. En una industria las firmas compiten directamente unas con otras.

Michael Porter introdujo una metodología para el análisis de los sectores industriales, representado en cinco fuerzas que actúan sobre la organización y determinan su estrategia. Las cinco fuerzas de Porter se pueden ver en la Figura 4 y se describen a continuación:

- Amenaza de nuevos competidores: El ingreso de nuevos actores puede ser un factor determinante en el éxito de una organización. Uno de los aspectos más relevantes en este ámbito son las barreras de entrada, que pueden ser por economías de escala, altos requerimientos de capital, una alta diferenciación del producto o acceso a cadena de distribución, por ejemplo.
- Rivalidad entre competidores: La rivalidad entre competidores es alta cuando uno de los actores siente la presión o ve la oportunidad de mejorar su posición, en estos términos se traduce en un mayor dominio del mercado o una mayor rentabilidad asociada a una guerra de precios, un crecimiento acotado del mercado, gran cantidad de competidores, o fuertes barreras de salida, entre otras.
- Productos sustitutos: Los productos sustitutos producen una gran presión sobre la organización, especialmente si están sujetos a mejoras y disminución de su costo o son producidos por sectores industriales con alta rentabilidad.
- Poder negociador de los clientes: Clientes con alto poder de negociación generarán presión sobre la rentabilidad de la industria, exigiendo mejor servicio y calidad al mismo tiempo de una reducción de costos, haciendo competir a la industria.
- Poder negociador de los proveedores: De la misma forma en que compiten en un sector industrial motivados por el poder negociador de sus clientes, un proveedor con poder de negociación genera presión al elevar los costos de los insumos

necesarios para generar el bien o servicio de la industria, costo que si se traduce al cliente puede haber una pérdida de competitividad.

Figura 4: Diagrama cinco fuerzas de Porter.



Fuente: (Porter, 1982)

Ventaja competitiva: la cadena de valor

La metodología de trabajo contempla el análisis de la cadena de valor propuesto por Michael Porter y que se ilustra en la Figura 5. El objetivo es realizar un análisis que permita identificar oportunidades de diferenciación, que permiten a su vez mejorar el margen obtenido por los productos o servicios. El margen es la diferencia entre los costos y el valor cobrado por un producto o servicio.

Figura 5: Modelo de análisis de la cadena de valor propuesto por Michael Porter.



Fuente: (Porter, 1982)

Con el modelo propuesto por Michael Porter se puede analizar el desempeño de la organización con foco en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo,

donde cada una de ellas son fuentes potenciales de ventajas competitivas, aspecto que se desea tener presente en el proceso de diseño de la estructura organizacional.

Posición competitiva

Existen dos tipos fundamentales de ventajas competitivas: bajos costos o diferenciación. Ambas estrategias pueden ser combinadas, pero debe ser uno el foco estratégico.

Los bajos costos vienen dados por la capacidad de la empresa de diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores. A precios iguales a los de los competidores, costos más bajos se traducen en rendimientos superiores. La diferenciación es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y único en términos de calidad, características especiales y postventa del producto.

Una ventaja competitiva de cualquiera de estos dos tipos se traduce en una productividad más alta que la de los competidores. La otra variable que influye en el posicionamiento es el ámbito competitivo y su alcance, esto es la amplitud del objetivo de la empresa en el sector. El alcance de los productos o servicios (variedades, tipos, entre otros); el tipo de mercado atendido y las zonas geográficas en las que participa, entre otros.

Las empresas de una misma industria pueden escoger ámbitos competitivos diferentes y puede ser amplio o reducido. El ámbito de competencia también está asociado la amplitud de la segmentación de mercado del negocio. Por ejemplo, una segmentación gruesa, de pocos segmentos, resultará en un ámbito competitivo amplio (segmentos de mayor amplitud).

Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas dependerán del ámbito competitivo, la ventaja competitiva más importante y la naturaleza del mercado. En la Tabla 3 se puede ver una distribución de las estrategias genéricas según estos factores.

Estrategia de liderazgo en costos: se concentra en la fuerte reducción de los costos, básicamente controlando la eficiencia y aprovechando fuertemente las economías de escala y evitando cuentas de clientes marginales. Esta estrategia es predominante en mercados donde los productos o servicios son poco diferenciados entre sí y el precio está dado por el mercado. Y el camino para conseguir incrementar el margen es la reducción de los costos.

Estrategia de diferenciación: busca el desarrollo de un producto o servicio considerado único en toda la industria y valorado por los clientes, permitiendo un cobro mayor por él. Puede estar asociada al trabajo de la imagen de marca, garantías, redes amplias de distribución y la asociación de la emocionalidad.

La estrategia de focalización: consiste en concentrarse en un segmento en particular dentro del mercado. Las estrategias genéricas de diferenciación y de bajo costo apuntan al logro de esos objetivos a través de toda la industria, mientras que la estrategia de focalización lo hace en segmentos específicos del mercado.

Tabla 3: Estrategias genéricas según ámbito competitivo y ventaja competitiva principal.

ÁMBITO COMPETITIVO	VENTAJA COMPETITIVA		
		BAJOS COSTOS	DIFERENCIACIÓN
	OBJETIVO AMPLIO	Liderazgo en costos	Diferenciación
	OBJETIVO REDUCIDO	Foco en costos	Foco en diferenciación

Fuente: (Porter, 1982)

Las directrices estratégicas genéricas, en base a la fortaleza del negocio y el atractivo de la industria, es pueden ver en la Tabla 4.

Tabla 4: Matriz de acciones estratégicas en según la fortaleza en el negocio y el atractivo de la industria.

	Atractivo de la industria			
	Alto	Medio	Bajo	
Fortaleza del negocio	Alto	Inversión y crecimiento: Crecer, buscar el dominio y maximizar la inversión.	Crecimiento selectivo: Identificar segmentos de crecimiento e invertir fuertemente para mantener la posición.	Selectividad: Mantener la posición, buscando flujo de dinero e invertir a nivel de mantención.
	Medio	Crecimiento selectivo: Evaluar el potencial de liderazgo vía la segmentación.	Selectividad: Identificar los segmentos de crecimiento, especializarse e invertir selectivamente.	Recolectar, desinvertir: Reducir oferta, minimizar la inversión y preparar la desinversión.
	Bajo	Selectividad: Especializarse, buscar nichos y considerar adquisiciones para mejorar la posición competitiva.	Recolectar y desinvertir: Especializarse y buscar nichos, evaluar la salida del negocio.	Recolectar, desinvertir: Confiar en las habilidades de los gerentes para buscar generadores de dinero, desinvertir y programar la salida del negocio.

Fuente: (HAX, y otros, 1996).

Definición de programas generales y específicos de acción

Los programas de acción general son planes de trabajo que resuelven los temas o tareas a las que tiene que hacer frente la organización. Esto incluye la correspondiente asignación de responsabilidades y definición de mediciones de desempeño. Las tareas corporativas son aquellas que requieren del ámbito total de la organización para ser abordadas, si se delegan a una unidad no sería posible llevar a cabo las compensaciones entre los beneficios recibidos por la misma unidad y los efectos adversos sobre las otras unidades de la organización. A nivel corporativo, en (HAX, y otros, 1996) se identifican diez tareas:

- La misión de la firma: Selección de dominios competitivos y de la manera de competir.
- Segmentación de negocio: Selección de enfoques organizacionales y de planificación
- Estrategia horizontal: La búsqueda de coordinación entre unidades de negocio.
- Integración vertical: Definición de los alcances de la organización, cuándo comprar o cuándo hacer.
- Filosofía de la organización: Definición de la relación entre la organización y sus grupos de interés.
- Problemas estratégicos especiales: Temas claves de preocupación en el largo plazo.
- Postura estratégica de la empresa: Identificación de las directrices estratégicas, desafío de planificación, funcional, de negocio y corporativa. Y objetivos de desempeño.
- Gestión de la cartera de negocios: Asignación de prioridades para la asignación de recursos e identificación de oportunidades de diversificación y desinversión.

Y las tareas más relacionadas con la implementación de la estrategia y la estructura organizacional:

- Diseño de estructura organizacional y sistemas administrativos: Ajuste de la estructura organizacional, procesos de gestión y sistemas acorde a la cultura de la organización, para facilitar la implementación de la estrategia.
- Manejo de recursos humanos de personal clave: Selección, desarrollo, evaluación, recompensa y promoción.

Las funciones que desempeña la organización, también deben ser tratadas de forma estratégica. Abordar las funciones estratégicamente significa estar consciente de lo que están haciendo los competidores en términos de desarrollo de capacidades singulares y de ser capaz de equiparar o sobrepasar sus competencias, es decir, es necesario hacer uso de los mismos conceptos aplicados a nivel de negocio para tratar las funciones de tal manera de lograr una ventaja competitiva sostenible.

Los programas de acción específicos, son planes de trabajo a nivel funcional, y no sólo representan en términos concretos los compromisos estratégicos funcionales, sino que

también reúnen todos los factores relevantes en una expresión coherente de estrategia funcional (tratado con más detalle en el punto 2.1.5), consistentes con los objetivos de la estrategia a nivel corporativa y de negocio.

2.1.4 Estrategia corporativa

A nivel corporativo, la estrategia se puede estructurar de la misma forma que a nivel de negocio. De esta manera la primera actividad es la fijación de un foco estratégico sobre el cual se formulará la estrategia. Luego se realiza una recopilación de información externa a la organización que se está analizando, posteriormente se debe reflexionar sobre cómo posicionar la organización en el medio en que se desempeña, con el fin de lograr una ventaja competitiva. Finalmente se determinan directrices estratégicas y objetivos de desempeño corporativo asociados a planes de acción general.

Figura 6: Esquema del proceso de formulación de la estrategia corporativa.



Fuente: Elaboración basada en (HAX, y otros, 1996).

Alternativas de crecimiento

El crecimiento es el principal motor generador de cambios dentro de cualquier organización, y existen diversas formas de abordarlo desde la estrategia y la estructura organizacional. En (HAX, y otros, 1996) se discute el tema y se pueden sacar algunas conclusiones, que se explican a continuación.

La primera y más evidente estrategia de crecimiento es la expansión de un negocio existente dentro de su estructura actual y su combinación producto-mercado. Este mecanismo se logra a través de una mayor penetración en el mercado, lo que se traduce en una mayor cantidad de ventas y la posible expansión geográfica. Además son posibles las expansiones a otros rincones del mercado para ser atendidos con el mismo producto/servicio y por otro lado se puede lograr a través de la ampliación de la línea de producción, aumentando la capacidad.

El paso lógico siguiente en materia de crecimiento es la integración vertical, que resulta muy atractiva en el momento en que se quiere maximizar la cantidad de valor agregado. Esta implementación puede traer consigo múltiples dificultades, pero es inminente su adopción si así lo hace la competencia.

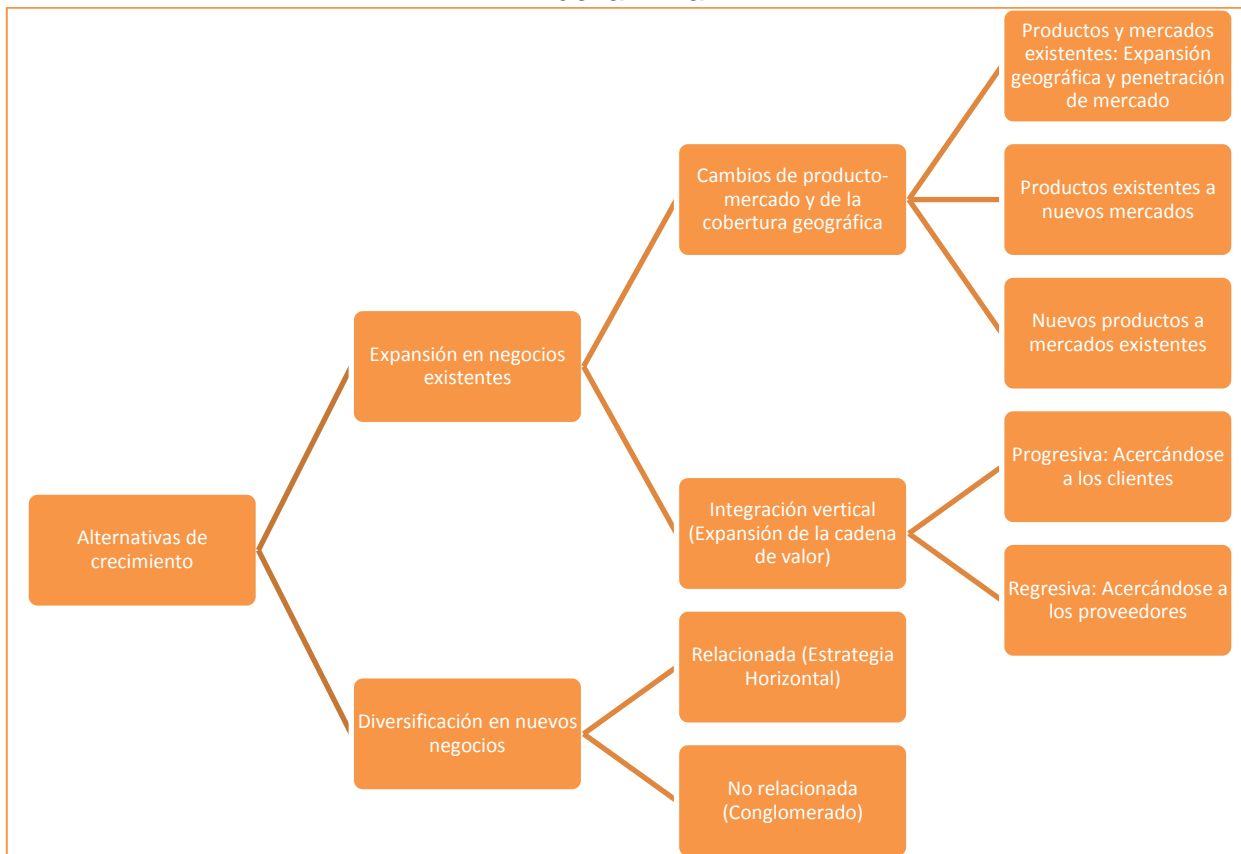
El siguiente paso para lograr el crecimiento es la diversificación, que puede ser relacionada o no. Cuando la diversificación está relacionada generalmente cuenta con el apoyo experto y se comparte una parte, principalmente la mejor lograda, de la cadena de valor, extraída de un negocio para ser implementada en otro. La segunda opción de diversificación no relacionada se llama de conglomerado y consiste en el tratamiento conjunto de distintas ofertas de valor, que pueden o no compartir algún elemento del proceso o de la cadena de valor.

En torno al último punto mencionado, es importante mantener un adecuado equilibrio entre crecimiento por penetración y por diversificación, ya que el exceso de alguno de los dos puede resultar en problemas. En el primer caso, una estrategia de penetración debe ir de la mano de una profundidad del mercado adecuada, o de la capacidad para abordarla. En el segundo, la diversificación puede terminar en esfuerzos desalineados y perder fácilmente el rumbo de la propuesta global de valor, desviando la atención de donde debe estar realmente.

Finalmente vale la pena mencionar la importancia que tiene la existencia de una correcta evaluación de las oportunidades alrededor de la organización, así se permite escoger la estrategia de crecimiento más adecuada, y de la misma manera, como se ha mencionado anteriormente, la elección de una correcta estrategia tiene un efecto finalmente en el desarrollo de la estructura organizacional, la que debe estar alineada.

En la Figura 7 se pueden ver esquemáticamente las alternativas de crecimiento y diversificación, como una guía para la evaluación del futuro de la organización.

Figura 7: Alternativa de crecimiento y diversificación: guías para evaluar el campo futuro de la firma.



Fuente: (HAX, y otros, 1996)

2.1.5 Estrategia funcional

Un concepto fundamental para la formulación de la estrategia funcional es la unidad estratégica funcional (UEF). Al igual que en la formulación de la estrategia de negocios, una unidad estratégica de negocios es una agrupación diferenciada de productos o servicios vendido a un conjunto definido de clientes, que enfrenta a un grupo definido de competidores. Cada función de la organización se puede agrupar en una UEF, la que representa un foco de atención que guía el análisis de cada función particular.

Una forma de identificar las unidades estratégicas funcionales (UEF) claves de una organización es tomar en consideración la propuesta realizada por Porter para el análisis de la cadena de valor, y agrupar las actividades, que se pueden ver en la Figura 5, según las funciones más importantes de la organización.

Basado en el MIT 100K Competition, una competencia de diseño de planes de negocio, se pueden definir en forma genérica los siguientes planes funcionales y las tareas específicas de un negocio:

- Plan de marketing y ventas: Llegada al mercado, precio, técnicas de venta, políticas de servicio, garantías, promoción, publicidad y distribución.
- Planes de desarrollo y diseño: Tareas de desarrollo, riesgos y dificultades, planes de contingencia, mejoras de productos, herramientas y proceso de diseño, aspectos de propiedad intelectual.
- Plan de recursos humanos: Diseño organizacional, gestión de personal clave, compensaciones, incentivos, derechos y restricciones de otros socios, directorio.
- Plan de operaciones: Táctica de operaciones y producción, instalación de oficinas, inventarios, organización de la fuerza de trabajo, aspectos legales y regulatorios, dificultades, riesgos y planes de contingencia.
- Plan financiero: Contabilidad y balances, estado de resultados, análisis de flujos de caja, equilibrio de producción, control de costos y planificación financiera.

La estrategia corporativa define los requerimientos básicos que la estrategia funcional tiene que atender, especifica las metas y los campos de aplicación de la estrategia funcional. Del nivel corporativo los mayores aportes provienen de la declaración de la misión de la organización, especialmente en la manera central de competir. Y a partir de ella se identifican roles críticos a desempeñar por cada función en el desarrollo de una ventaja competitiva en particular. Además las directrices estratégicas se traducen en guías de acción específicas que afectan al tipo y naturaleza de los desafíos funcionales, provenientes del nivel corporativo y, como resultado de ello, todas las funciones se interrelacionan en gran medida entre sí.

De la misma forma, las estrategias de negocio también tienen un destacado impacto funcional, la declaración de la misión del negocio tiene una relevancia similar a la misión de la organización, con la salvedad que tiene implicancias funcionales más precisas y detalladas. Así, el objetivo central es apoyar la posición competitiva deseada por la unidad de negocio, relacionando los desafíos de negocio para cada función individual, completamente alineado con los programas de acción general y específicos desarrollados a nivel de negocio. Por lo tanto, durante el proceso de formulación de la estrategia de negocios se requiere identificar todo el apoyo funcional necesario, produciendo el conjunto más crítico de requerimientos funcionales. De esta manera se puede visualizar claramente que la estrategia funcional no puede ser generada independientemente de los negocios que pretende apoyar.

2.1.6 La estrategia en OSFL

La estrategia en OSFL toma un rol importante: es la planificación de las acciones para alcanzar el objetivo y la misión, y no la definición del resultado esperado. Siempre está asociada a acciones planificadas y coherentes, y tareas que deben completarse con un resultado como objetivo, que en su conjunto irán contribuyendo al cumplimiento de la misión.

La estrategia por otro lado no toma decisión con anticipación, sino que determina los mecanismos para enfrentar las oportunidades y luego tomar decisiones en la marcha conforme se desarrolla la estrategia. La recomendación es mejorar lo que ya se hace

bien, definir una estrategia de mejoramiento, es declarar que se quiere avanzar siempre y nunca detenerse como organización.

Junto con lo anterior se requiere de una medición de los resultados para determinar la mejora, y los resultados, especialmente en organizaciones sin fines de lucro, no necesariamente se miden en forma cuantitativa, sino también en forma cualitativa. Lo que sí es seguro es que se requiere de una metodología clara para realizar una medición de los resultados que busca la organización, de esta manera los miembros saben que están realizando un aporte y, por otro lado, saben que se está cumpliendo con la misión.

Una vez que se tienen definidas las medidas de los resultados esperados, es necesario fijar metas. Éstas deben ser específicas y claras, de modo que se pueda calificar indiscutiblemente como completa o incompleta, o su grado de cumplimiento, según sea el caso.

Otro de los aspectos más relevantes de la estrategia es que debe estar focalizada. La estrategia debe estar diseñada para abordar de la forma más adecuada cada uno de los segmentos de mercado y será un error tomar una estrategia como única y aplicarla en todos los mercados por igual. Pueden compartir parte de la filosofía, pero deben atender específicamente cada segmento de mercado.

Entre los errores más comunes sobre la estrategia en este tipo de instituciones, y también en organizaciones con fines de lucro y en general cualquiera que decida planear el desarrollo de una idea, es pasar directamente de la ideación a la operación sin pasar por un periodo de prueba, ya que en este caso las más mínimas falencias y errores se reflejarán en la operación completa, requiriendo importantes inyecciones de recursos para su corrección. Una etapa de pilotaje para aprender y cometer errores permite aprender y no cometer los mismos a gran escala.

Otro error que debemos destacar es el exceso de fijación en la idea original y no tener la capacidad de adaptarla a las condiciones del mercado, insistir con una idea y resistirse a la adaptación de ella probablemente lleve al fracaso. Finalmente el último y tercer error que se debe destacar es el de reparar excesivamente lo viejo y resistirse a la llegada de lo nuevo: siempre se debe estar dispuesto a desechar lo viejo y adaptarse a lo nuevo, a ver los cambios como oportunidades y no como problemas.

Una situación que es muy útil de comentar, relacionada con los errores en la estrategia, síntoma de que algo no está bien, es el éxito inesperado. Una vez que la estrategia está en marcha y la organización se encuentra con un éxito inesperado es producto de una falla en la estrategia, una falta en el reconocimiento de oportunidades, y una señal que permite redirigir la estrategia para aprovechar las oportunidades del entorno.

Finalmente como comentario sobre la estrategia, un buen consejo es probar e insistir, pero no persistir. Es decir, que se debe probar y si no se obtienen resultados favorables volver a intentar, pero si nuevamente no se obtienen los resultados deseados, pasar a

otra actividad, ya que es un indicador de que los esfuerzos no están puestos donde rinden mejor.

2.2 Estructura

2.2.1 La estructura de la organización

“La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”. De esta manera en (Mintzberg, 2002) define la estructura de la organización.

La organización adopta una estructura natural en su funcionamiento. Es fácil de visualizar en equipos de trabajo pequeños, donde todos los colaboradores son autosuficientes, pero en el caso de una organización de mayor tamaño las relaciones y tareas de cada uno de quienes colaboran no son claras. Los riesgos que se corren son la descoordinación, que la estructura formada no sea capaz de adaptarse a la velocidad necesaria a los cambios del entorno o de objetivos y duplicidad de tareas o funciones, que tiene como resultado un trabajo ineficiente.

Se puede definir una organización como un grupo de personas que comparten y persiguen un objetivo en común. Lograr el éxito y alcanzar los objetivos propuestos suponen la ejecución de una cantidad de trabajo indeterminada. La estructura de la organización es la forma con que desarrolla el trabajo para lograr el objetivo propuesto y tiene dos aristas fundamentales, que son complementarias y diametralmente opuestas. Por un lado está la división del trabajo en tareas, mientras que por el otro se encuentra la coordinación entre ellas.

2.2.2 Importancia de la estructura organizacional

Los estudios de la estructura organizacional provienen originalmente de dos corrientes opuestas donde el foco estaba puesto en la “estructura formal” y los esfuerzos se destinaban a desarrollar por un lado la supervisión y por el otro la normalización. Ambos definiendo la estructura como una determinación clara y documentada del trabajo y las relaciones dentro de la organización.

Luego Henri Fayol (Fayol, 1961) encabeza la filosofía de “principios de gestión” que centra su foco en la autoridad formal dentro de la organización, promoviendo los términos “unidad de mando” en la concepción de que un subordinado debía tener un solo “superior”, escala de mando como la jerarquía para ir de un operario hasta la alta dirección, de superior en superior, y “ámbito de control” como el número de subordinados bajo un mismo superior.

En forma alternativa, el movimiento de la “gestión científica” encabezada por Frederick Taylor (Taylor, 1970) se centraba en la programación del trabajo obrero (normalización), por ejemplo en la extracción del carbón.

De esta manera la estructura de la organización era concebida como un formato rígido y específico, que determina el trabajo y las relaciones formalmente en un sistema de autoridad.

La investigación posterior en (Trist, y otros, 1951) se alejó de las escuelas de pensamiento extremas y propone la complementariedad entre la estructura formal (la declarada) y la estructura informal (en uso), que es la que está activa al momento de funcionar la organización. De esta manera se ha demostrado que las estructuras formales e informales están estrechamente vinculadas, donde en ocasiones son imposibles de distinguir. Por el momento, en la actualidad no se ha conseguido relacionar directamente la descripción de la estructura con el funcionamiento de la organización, de hecho pocas veces se muestra en la literatura el funcionamiento real de una determinada estructura organizacional (Mintzberg, 2002).

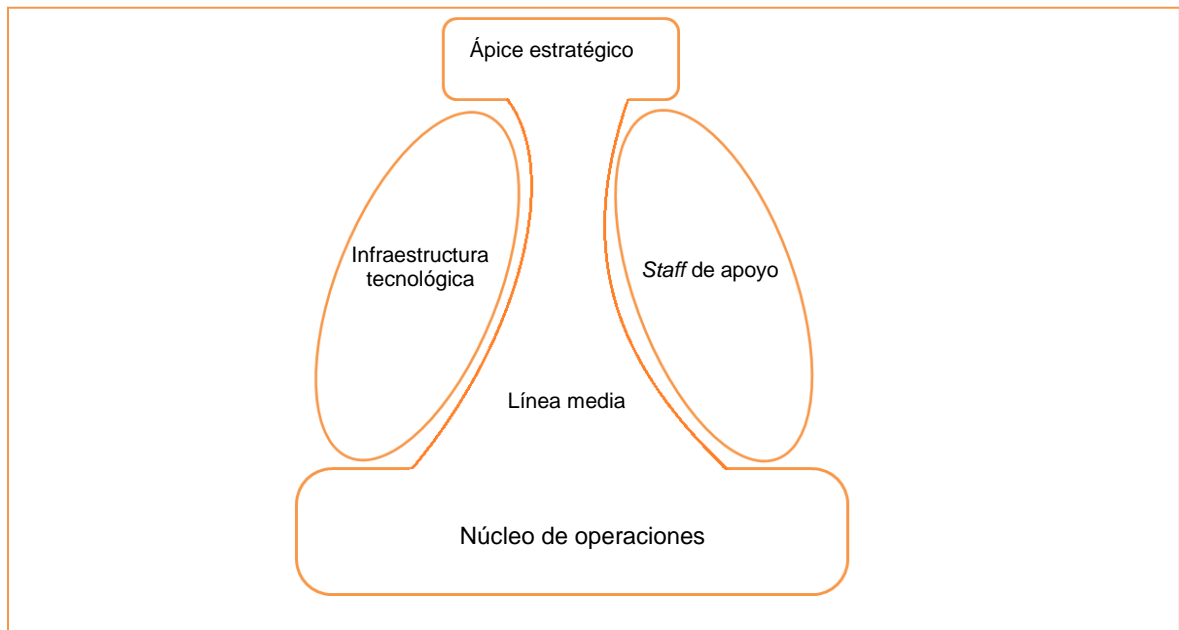
En (Conrath, 1973) se concluye que:

Pueden hallarse en la literatura numerosos conceptos sobre la estructura de la organización... Desafortunadamente, son escasos los que puedan relacionarse con propiedades de la comunicación y estos pocos se limitan ante todo al estudio de los grupos reducidos... No se encontró ningún caso en que se utilizaran directamente los datos de la comunicación para comprobar las propiedades de la estructura. (p. 592)

2.2.3 Las cinco partes de la organización

Como una forma de ordenar la descripción de las partes fundamentales de la organización, se utilizará el esquema expuesto por Mintzberg en (Mintzberg, 2002), para dar un orden espacial a las partes dentro de la organización (ver Figura 8) que se describen a continuación:

Figura 8: Esquema espacial de las cinco partes fundamentales de la organización.



Fuente: (Mintzberg, 2002)

Núcleo de operaciones

El núcleo de operaciones abarca a todos los miembros de la organización que realizan el trabajo básico (operarios) directamente relacionado con la producción de productos o servicios.

Las tareas genéricas que realizan los operarios son básicamente cuatro: *Asegurar los inputs* para la producción, *transformar los inputs en outputs* mediante el proceso productivo, *distribuir los outputs* y proporcionar un *apoyo directo* a las funciones de *input*, transformación o *output*.

Ápice estratégico

El ápice estratégico son todas las personas encargadas de una responsabilidad general de la organización, y se preocupan de que la organización cumpla efectivamente con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que la controlan o tienen algún poder sobre la organización (*stakeholders*). Lo anterior implica tres responsabilidades: La supervisión directa, control y monitoreo de la operación y la difusión (la responsabilidad de transmitir información a los colaboradores).

También el ápice estratégico es el encargado de generar una estrategia que interactúe de forma correcta con el contexto, tarea que requiere de la interpretación y observación del entorno.

Línea media

La línea media es la unión entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico, por medio de una cadena de directivos provistos de autoridad formal. Esta cadena está conformada por el primer directivo bajo la responsabilidad del ápice estratégico hasta el primer supervisor directo de los operarios (núcleo de operaciones).

La existencia de la línea media está dada por el límite que existe en la cantidad de operarios a quienes puede supervisar un director (ámbito de control), ya que requiere de contacto personal. De esta manera en la medida que el tamaño de la organización es mayor, serán necesarios más supervisores, quienes tendrán un supervisor superior a la vez, hasta contar con un solo director general.

Infraestructura tecnológica

Es el grupo de miembros de la organización que tiene particular preocupación por el trabajo de los otros, buscando hacerlo cada vez más eficiente, generalmente por medio de la normalización (reducción de los costos, disminución del riesgo). No están en el flujo de trabajo del núcleo de operaciones, sin embargo afecta su labor por medio del diseño, planificación o cambio de sus procesos de trabajo.

Staff de apoyo

Corresponde al grupo dentro de la organización especializado en proporcionar un apoyo a la organización por fuera del flujo de trabajo. Se diferencia de la infraestructura tecnológica porque no tiene un efecto directo sobre el trabajo de las otras unidades. Un ejemplo simple es la cafetería dentro de las instalaciones de una fábrica.

2.2.4 Mecanismos de coordinación

Los cinco mecanismos básicos de coordinación se describen a continuación y se pueden apreciar esquemáticamente en la Figura 9.

Adaptación mutua:

La adaptación mutua coordina el trabajo mediante la simple comunicación informal (conversación) entre quienes controlan y realizan el trabajo. Este mecanismo es un sistema simple, que generalmente es utilizado en organizaciones pequeñas, sin embargo, según (Mintzberg, 2002) es el más efectivo en condiciones extremadamente difíciles, por lo que también es utilizado en organizaciones que enfrentan este tipo de escenarios.

Supervisión directa:

La supervisión directa es el mecanismo que sigue generalmente a la adaptación mutua, en el momento que no es posible coordinar el trabajo mediante la simple adaptación entre los individuos, de esta manera la supervisión directa coordina el trabajo al responsabilizar a una persona por el trabajo de los demás. En esta configuración existe una persona responsable que da instrucciones y controla las acciones de los demás.

Normalización:

Es una alternativa a los mecanismos anteriores, "...la coordinación de las partes se incorpora en el programa (de trabajo) al establecerse éste, reduciéndose en consecuencia la necesidad de una comunicación continuada." (March, y otros, 1981). La coordinación se logra en la planificación del trabajo, de esta manera los individuos saben qué pueden esperar los unos de los otros y actúan en consecuencia (Mintzberg, 2002). Puede diseñarse para que se ajusten a una norma predeterminada el trabajo, el conocimiento necesario, las habilidades (*inputs*) o los (resultados) *outputs*. Para comprender este método puede resultar útil generar una analogía con los bailes de coreografía, planificados de tal manera que el grado de coordinación es máximo.

Normalización de los procesos de trabajo:

"Se normalizan los procesos de trabajo cuando el contenido del mismo queda especificado, es decir, programado" (Mintzberg, 2002). En el momento que el trabajo está perfectamente normalizado, la necesidad de algún tipo de control o coordinación puede ser prácticamente nula. Un buen ejemplo son las instrucciones de armado para un juguete.

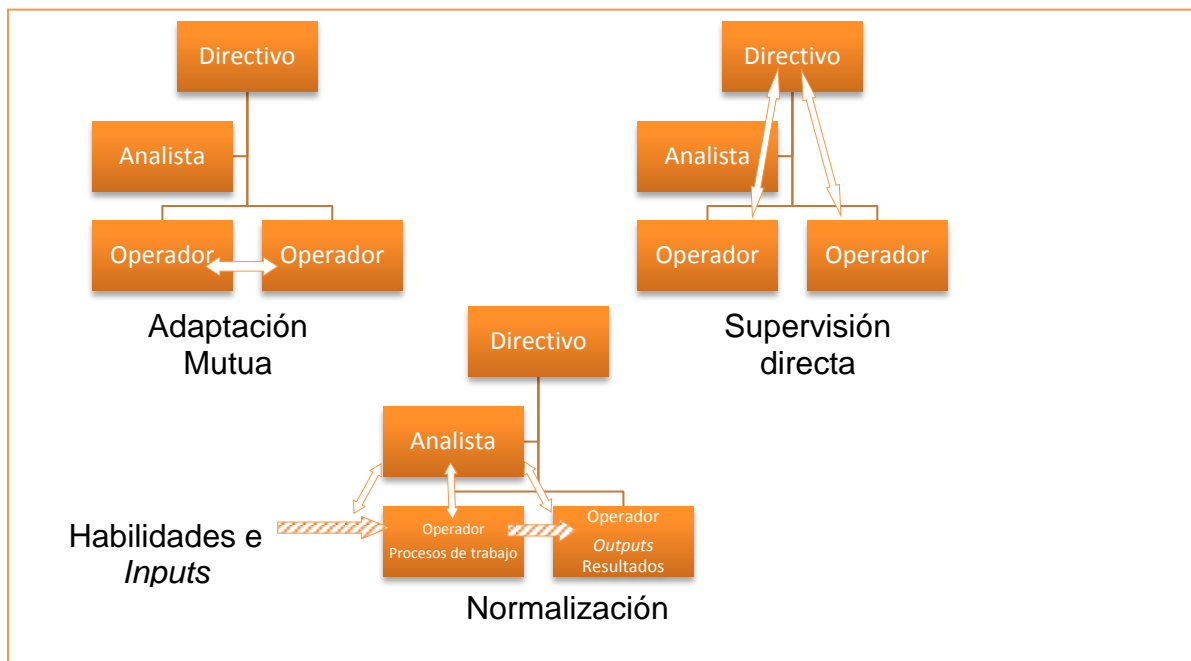
Normalización de los resultados:

La normalización de los resultados, u *outputs*, se consigue al especificar los mismos, de esta manera pueden ser las medidas de un producto o un rendimiento determinado. El ejemplo más ilustrativo es un viaje en taxi, donde sólo especificamos el destino (resultado) y no el trabajo (la ruta para llegar al destino, o la conducción del vehículo).

Normalización de las habilidades:

En las ocasiones en que es imposible normalizar el trabajo o los resultados, una de las formas de lograr la coordinación es mediante la normalización de las habilidades. Al momento de definir el tipo de preparación requerida para realizar una labor específica se están normalizando las habilidades. Finalmente se logra la coordinación en base a la preparación que tienen los colaboradores, y de esta manera tienen conocimiento de que esperar los unos de los otros.

Figura 9: Mecanismos de coordinación.



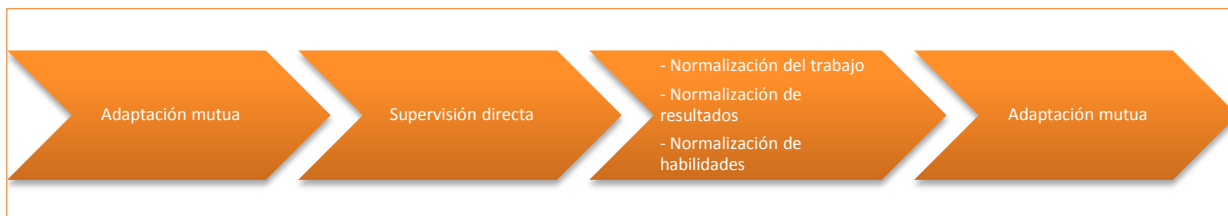
Fuente: (Mintzberg, 2002)

2.2.5 Continuum entre mecanismos de coordinación

En (Mintzberg, 2002) se propone que existe un orden para los mecanismos de coordinación según crece y se complejiza el trabajo de la organización. La evolución propuesta se puede observar en la Figura 10 y tiene dos aspectos que deben ser considerados. Por una parte postula el siguiente orden: adaptación mutua en un comienzo, para luego seguir con mecanismos de supervisión directa y después se

implementa la normalización Por otro lado es destacable, como se había mencionado anteriormente, que una vez terminado el ciclo se regresa nuevamente a la adaptación mutua, la versión más “primitiva” de la coordinación, esto se debe a que, según el autor, es el mecanismo más eficiente y el único efectivo en condiciones extremadamente complejas.

Figura 10: Esquema "Continuum" de mecanismos de coordinación según complejidad.



Fuente: (Mintzberg, 2002)

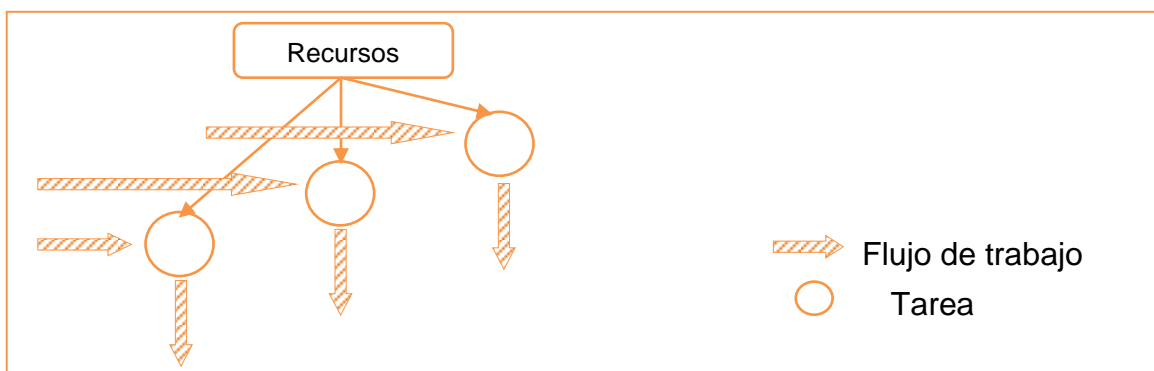
2.2.6 El acoplamiento del trabajo

Conceptos previos:

De manera de otorgar un mayor entendimiento de las partes de la organización, resulta conveniente introducir el esquema conceptual propuesto por Thompson (Thomson, 1967) para explicar las interdependencias entre los miembros de la organización. Ya se ha expuesto la división del trabajo en la organización y el desafío que supone su coordinación, este esquema trata sobre la forma en que el trabajo se acopla dentro de la organización para transformarse en el resultado final. Ver Figura 11, Figura 12 y Figura 13.

El primero es el acoplamiento mancomunado donde los colaboradores comparten recursos comunes manteniendo la interdependencia entre ellos. La falta de uno de ellos tiene el menor efecto posible sobre el resto, siempre que no signifique una merma en los recursos disponibles.

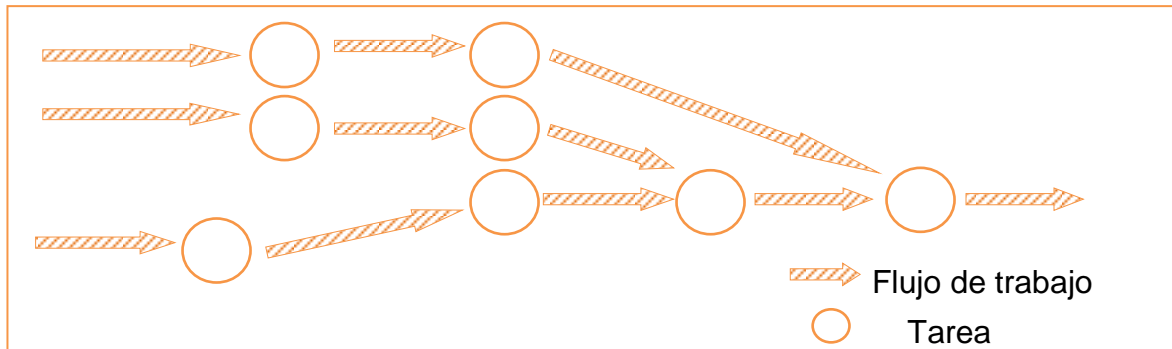
Figura 11: Acoplamiento mancomunado del trabajo.



Fuente: (Mintzberg, 2002)

El segundo corresponde al acoplamiento secuencial, donde los miembros de la organización trabajan en serie: por un lado se introduce la materia prima y se trabaja secuencialmente. En este caso la falta de uno de los miembros puede significar la paralización de la secuencia completa.

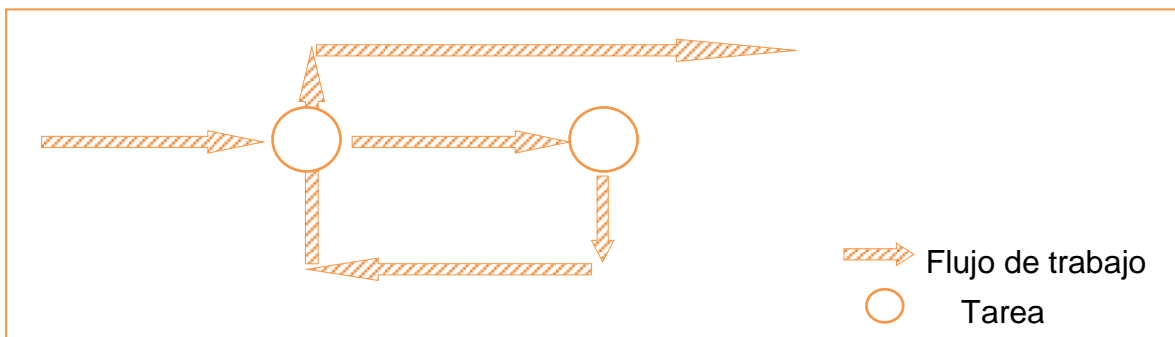
Figura 12: Acoplamiento secuencial del trabajo.



Fuente: (Mintzberg, 2002)

Finalmente se muestra el acoplamiento recíproco, análogo al acoplamiento secuencial, el trabajo pasa de un miembro a otro en forma secuencial, pero en ambos sentidos. La falta de uno de los integrantes resulta ser más dramático que en cualquiera de los casos anteriores, ya que el efecto no es sólo sobre los miembros posteriores de la cadena sino que también sobre los anteriores.

Figura 13: Acoplamiento recíproco.



Fuente: (Mintzberg, 2002)

2.2.7 Clasificación de modelos según su método de coordinación

Este apartado comenta los tres ejes principales propuestos por Henry Mintzberg para analizar una organización, y una definición de las cinco principales formas de organización que denomina "puras" por el hecho de estar articuladas por un único método de coordinación y supervisión.

En (Mintzberg, 2002) se proponen 3 aspectos generales para el análisis de la estructura organizacional:

- El funcionamiento de la organización: Cómo se agrupan las funciones y se coordinan entre ellas.
- El diseño de la estructura: La definición de las labores de cada equipo y colaboradores.
- Los factores de contingencia: Aspectos del entorno y realidad de cada organización que le otorga particularidades a cada una de ellas.

Estos aspectos combinados, en el caso particular de cada organización, determinarán su configuración estructural que puede ser similar en cierta medida a alguna de las cinco descritas en (Mintzberg, 2002), llamadas estructuras “canónicas”, ideales o puras:

- Estructura simple: Se caracteriza por su simpleza, dispone de una infraestructura tecnológica mínima o nula, una dotación mínima de personal de apoyo y una división poco estricta del trabajo.
- Estructura burocracia maquinal: Se caracteriza por contar con tareas altamente especializadas y rutinarias, procedimientos altamente formalizados, una comunicación altamente formal a través de toda la organización y un poder de decisión altamente centralizado. Además cuenta con una clara distinción entre funciones de “núcleo” o centrales y de apoyo.
- Burocracia profesional: Estructura caracterizada por la alta normalización de las habilidades de sus colaboradores y así de esta manera otorgar mayor autonomía en su trabajo, generalmente en contacto directo con los clientes.
- Forma divisional: Esta configuración se caracteriza por agrupar las funciones según los mercados atendidos, minimiza la interdependencia entre divisiones permitiéndoles funcionar de forma semi-autónoma, y atender los mercados de forma individualizada.
- La adhocracia: Es la forma organizacional más compleja, fortalece la normalización del comportamiento, cuenta con una elevada especialización horizontal y presenta una tendencia a formar equipos de trabajo que afrontan distintos proyectos. Esta configuración es la más adecuada para generar innovación.

Cada uno de estos estilos organizacionales tiene ventajas y desventajas, y su implementación está determinada por el grado de correspondencia a la combinación de los tres aspectos generales mencionados anteriormente.

En organizaciones de mayor tamaño es difícil encontrar estructuras puras y generalmente son combinaciones de ellas. No existe una combinación correcta o incorrecta, sino más bien una combinación adecuada a la situación de la organización, que resulta ser una mezcla de estados para los aspectos de la estructura organizacional, donde los factores de contingencia cobran la mayor importancia. De esta manera se generan indeterminadas estructuras organizacionales que serán las adecuadas para cada una de las organizaciones y su respectiva realidad.

2.3 Aspectos de diseño de la estructura organizacional

En esta sección se detallarán los distintos aspectos de diseño propuestos por Mintzberg (2002), que buscan abarcar todas las aristas que deben ser analizadas al momento de definir el diseño de la estructura de una organización.

Los aspectos de diseño se encuentran organizados en cuatro grupos, ver Tabla 5, que básicamente describen las unidades de trabajo, su forma de interactuar lateralmente, su lugar en la organización global y la forma en que se toman decisiones. Estos cuatro grupos engloban los 9 aspectos de diseño que se describen a continuación:

Tabla 5: Grupos de parámetros de diseño y conceptos relacionados.

Grupo	Parámetro de diseño	Conceptos relacionados
Diseño de puestos	Especialización del cargo.	División fundamental del trabajo.
	Formalización del comportamiento.	Normalización del contenido del trabajo. Sistemas de flujos regulados.
	Preparación y adoctrinamiento.	Normalización de habilidades.
Diseño de la superestructura.	Agrupación de unidades.	Supervisión directa. División administrativa del trabajo. Sistemas de autoridad formal, comunicación informal. Organigrama.
	Tamaño de la unidad.	Sistema de comunicación informal. Supervisión directa. Ámbito de control.
Diseño de los enlaces laterales.	Sistemas de planificación y control.	Normalización de los <i>outputs</i> .
	Dispositivos de enlace.	Adaptación mutua. Sistemas de comunicación informal.
Diseño del sistema de toma de decisiones.	Descentralización vertical.	División administrativa del trabajo. Sistemas de autoridad formal, flujos regulados, constelaciones de trabajo y proceso de decisión <i>ad hoc</i> .
	Descentralización horizontal.	División administrativa del trabajo. Sistemas de comunicación informal, constelaciones de trabajo y procesos <i>ad hoc</i> .

Fuente: (HAX, y otros, 1996)

2.3.1 Diseño de puestos

Especialización

La especialización horizontal refiere a la especialización requerida para un puesto de trabajo, formando parte de una cadena de tareas que podrían eventualmente ser realizadas por la misma persona. La especialización de las tareas está fundamentada en el aumento de productividad, dado que no existe pérdida de tiempo en cambiar de tarea existe mayor concentración del trabajador y se introducen mejoras más rápidamente, todo basado en la repetición de la tarea.

La especialización vertical separa la realización de la tarea y la administración de la misma, en tanto mayor sea la especialización horizontal, el trabajador tiene una visión reducida y se hace necesaria la separación de una labor administrativa con visión global.

Existe otro ámbito muy importante sobre el nivel de especialización de los cargos de trabajo que es la ampliación del puesto, es la relajación en la especialización horizontal o vertical, en respuesta a que la excesiva especialización en ambas direcciones trae consigo problemas de comunicación y demandas considerables de coordinación.

Desde el punto de vista del trabajador, una ampliación horizontal del puesto genera un trabajo más agradable y no extremadamente rutinario, como en la especialización extrema. Mientras que la ampliación vertical permite tener un mayor control sobre las tareas que desempeña, generando mayor satisfacción por el trabajo realizado.

Ciertamente la especialización beneficia directamente a la productividad y la ampliación de los puestos de trabajo atenta contra ella, del modo que será fructuosa esta última en los casos que los beneficios compensen las pérdidas, ya sea en términos de satisfacción, motivación o calidad del trabajo entre otros factores posibles. También se puede tener el resultado contrario si atenta contra las preferencias del trabajador, por lo que siempre dependerá de la función, el trabajador y el entorno.

De la misma manera que se aborda la especialización de los puestos se puede concluir que las tareas estratégicas o de innovación, que requieren una constante reformulación y adecuación al entorno más cercano, no necesitan y tampoco reportan beneficios con la especialización. De esta manera las tareas directivas deben ser amplias en su definición.

Formalización del comportamiento

Con el objetivo de normalizar el comportamiento en la organización y lograr la coordinación, se formaliza o se institucionaliza el puesto de trabajo normalizando sus actividades, formalizando el flujo de trabajo especificando las instrucciones de cada tarea o formalizando en base a reglas que establecen cómo desarrollar cada tarea. Independiente del tipo de formulación, el resultado es la normalización del comportamiento de trabajo.

El comportamiento se formaliza para reducir la incertidumbre en el desarrollo del trabajo y hacerlo predecible, de esta manera se ejerce un mayor control. Organizaciones donde el trabajo está altamente formalizado son conocidas en la literatura como burocráticas,

por la denominación que le dio Max Weber a este tipo de organizaciones, y que generalmente fuera del ámbito académico tiene un sentido peyorativo.

Preparación y adoctrinamiento

La preparación es el proceso de aprendizaje de habilidades y conocimientos para desarrollar una determinada labor. Cuando ese aprendizaje se traspasa desde un maestro a un aprendiz, el trabajo que se realiza con esa preparación se denomina artesanal, y cuando el conjunto de conocimientos y habilidades se ha documentado y especificado para realizar un trabajo complejo, corresponde a un trabajo profesional.

El adoctrinamiento no tiene relación con los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto de trabajo, sino la adecuación al conjunto de normas presentes en la organización. Este aspecto cobra relevancia cuando el puesto de trabajo es delicado organizacionalmente o tiene lugar lejos del resto de la organización.

De esta manera la preparación y adoctrinamiento, que suponen una adecuada base de conocimientos y habilidades además de una alineación valórica con la organización, otorga mayor autonomía al trabajador (más profesional) que resulta ser una alternativa a la normalización del trabajo y en efecto son sustitutos.

2.3.2 Diseño de la superestructura

Agrupación de unidades

La agrupación de unidades en la forma básica de coordinación son grupos de trabajo, y generalmente comparte la misma unidad de supervisión fortaleciendo los mecanismos de supervisión directa. Además supone que comparten recursos reforzando la adaptación mutua, y generalmente comparten métricas de resultados normalizando los *outputs*.

Las agrupaciones pueden ser en base a múltiples criterios, como los conocimientos y habilidades, el trabajo y la función, el tiempo en que se realiza el trabajo, según el resultado, según los clientes o la localización geográfica, entre otros.

Tamaño de la unidad

El tamaño de la unidad está dividido entre dos opciones, la primera es una estructura vertical jerárquica y la segunda más plana, horizontal y con escasa o nula verticalidad, cada una con ventajas y desventajas.

En estructuras altas, se puede destacar la seguridad en los trabajadores al contar con un responsable superior siempre con ellos, en contraste a la frustración que se puede generar en un trabajador ansioso por tomar decisiones.

En estructuras horizontales, existe la libertad para cada trabajador de tomar sus propias decisiones y ser responsable de su trabajo, frente a la falta de supervisión que puede desencadenar en una sensación de inseguridad o falta de apoyo de un superior.

Evidentemente el tamaño de la unidad estará directamente relacionado al mecanismo de coordinación utilizado: cuanto mayor sea el nivel de normalización o burocracia, mayor será el tamaño de la unidad. La normalización otorga control permitiendo equipos de mayor tamaño.

En la misma línea, cuando mayor sea utilizada la adaptación mutua, mayor incertidumbre se tendrá en el trabajo, por lo que se hace adecuado un menor tamaño para la unidad de trabajo.

Sistema de planificación y control

El sistema de control de los resultados tiene por objetivo medir el rendimiento de una unidad determinada dentro de la organización, para cuidar que realice el aporte que debe a la organización de acuerdo a los recursos consumidos, o bien que estos no se estén utilizando correctamente.

Por otro lado la medición de los resultados tiene dos funciones, la primera es motivar, midiendo el cumplimiento de los objetivos y la planificación, y así motivar con buenos resultados a los trabajadores o ejecutivos. Y segundo, que no existan desviaciones en el cumplimiento de los objetivos propuestos, y de esta manera los directivos puedan tomar medidas correctivas.

Los sistemas de control y planificación tienen una estrecha relación con la estructura organizacional. Del control se obtiene una jerarquía entre los objetivos, sub-objetivos y los presupuestos análogamente a los puestos de la organización. De esta misma manera el sistema de planificación relaciona, por ejemplo, el plan estratégico con el ápice estratégico, los programas de mejora con la línea media y las especificaciones operacionales con el núcleo de operaciones.

2.3.3 Diseño de vínculos laterales

Dispositivos de enlace

Presentado como uno de los últimos avances en materia de gestión organizacional, los dispositivos de enlace son puestos de trabajo que generan una comunicación horizontal entre unidades interdependientes o muy interrelacionadas. De esta manera el puesto no está provisto de autoridad formal, pero sí posee autoridad informal.

Otra forma de materializar los dispositivos de enlace son los comités, que pueden ser permanentes o temporales, conformados por integrantes de distintas unidades, y se reúnen para discutir temas transversales periódicamente o son conformados para el cumplimiento de una tarea y es disuelto al cumplimiento de esta.

Como una variante de la conformación anterior, puede ser designado un directivo integrador cuyo objetivo es aumentar la comunicación entre unidades de trabajo. Este está dotado de una autoridad formal, pero nunca con un control directo sobre los trabajadores, ya que pasaría a ser el responsable directo, lo que supone un desafío en

términos de poder de decisión y negociación. Generalmente esta configuración se lleva a cabo en la implementación de estrategias de cambio, innovación o planes delicados.

Las estructuras matriciales (revisadas en mayor profundidad más adelante), responden a la masiva necesidad de dispositivos de enlace, caso en que se hacen parte medular de la estructura. La organización no escoge un parámetro agrupador sino que dos o más, de esta manera cada unidad responde a dos o más responsables (según la agrupación de unidades) y son atendidos en forma paralela, eventualmente en forma simultánea, dos o más requerimientos organizacionales, generándose un dispositivo de enlace en cada unidad de la organización misma.

La configuración matricial rompe el principio unidad de mando, en el cual se estipula que cada unidad debe tener un responsable y, como se comentó anteriormente, requiere de mayor autonomía y capacidad de autogestión de los trabajadores. Este tipo de configuración se hace adecuada para organizaciones que desarrollan proyectos y diferentes necesidades, y por tanto, enfrentan una tasa alta de cambios.

En consecuencia, esta configuración da lugar a un gran número de puestos de trabajo con rasgos directivos, y por esta razón se dan bien las partes de la organización de la línea media y especialistas de *staff*.

2.3.4 Diseño del sistema decisor

Descentralización vertical y horizontal

La centralización o descentralización está dada por la concentración en número de personas para la toma de decisiones dentro de la organización. La centralización absoluta es un excelente método de coordinación en términos simples, pero en la realidad esta condición difícilmente es factible, ya sea por la velocidad en que se requiere la toma de decisiones o simplemente por la cantidad de información que se debe manejar, por un único individuo, entre otras.

Al momento de controlar la organización, se desea controlar las acciones que realiza, y para esto solamente es necesario tener un control sobre el proceso de decisión.

De manera simple el proceso de decisión tiene 3 etapas, donde se recopila información, donde se realiza una elección y donde finalmente se ejecuta la acción. Tomando en consideración el esquema anterior, sólo es necesario tener control sobre el proceso de elección para finalmente controlar las acciones, delegando el proceso de recopilación de información y el de ejecución. Sobre esta base se construyen los sistemas de descentralización vertical y horizontal, en los que la toma de decisiones se puede delegar en los puestos superiores, o en puestos equivalentes.

2.4 Factores de contingencia

En esta sección se profundizará la descripción de los factores de contingencia propuestos por Mintzberg. Los factores propuestos por Mintzberg tienen directa relación

con las condiciones que determinan la configuración organizacional, o bien, son los factores que determinarán las prioridades al momento de estructurar la organización.

Existen numerosos estudios y trabajos en torno a la investigación de las relaciones entre los factores de contingencia y los parámetros de diseño, los que son revisados y de los que se extraen las principales conclusiones según cada uno de los cuatro factores de contingencia.

Edad y tamaño

Existen diversas hipótesis sobre la relación entre el tamaño y edad de la organización con su configuración estructural. Así, se puede intuir que las organizaciones tienen una etapa de formación, luego una de desarrollo y finalmente una de maduración o consolidación.

Con la distinción anterior, parece razonable que la formación de una organización se dé con una estructura básica con poca formalización y muy centralizada, para luego aumentar en la formalización, especialización y burocratización de los procesos internos, lo que de alguna manera supone que al momento de la consolidación todas las organizaciones desarrolladas y con trayectoria terminan siendo organizaciones rígidas, extremadamente formalizadas y con gran especificación de cada una de las unidades internas y sus responsabilidades. La verdad es que, como se puede apreciar en la literatura y la investigación empírica disponible, el camino mencionado anteriormente no es cierto ya que el camino que siguen las organizaciones no es lineal ni continuo. Puede darse el caso mencionado, pero en la realidad las organizaciones hacen frente a las necesidades y oportunidades, por lo que se desarrollan en un aspecto organizacional como el grado de normalización, pero además puede decidir reordenarse y evolucionar cambiando completamente de estructura, dejando en evidencia que el crecimiento es discreto y no muy definido.

Según (Inkson , y otros, 1970) donde se repitió un estudio después de cinco años, descubrieron que las organizaciones a las que habían considerado habían aumentado su grado de normalización en sus actividades. De esta manera concluyen que en la medida que una organización tiene mayor edad, aumenta el grado de formalización de su comportamiento.

En la investigación de Arthur Stinchcombe (Stinchcombe, 1965) se descubrió que las organizaciones suelen formarse en una época relativamente breve, y concluye que la estructura refleja la época en que fue formada la organización, y que la edad del sector estaba inversamente relacionada con el grado de especialización de los puestos y la integración de profesionales capacitados.

En las publicaciones de Khandawalla (Khandawalla, 1977) y Blau (Blau, y otros, 1971) entre otros trabajos, se concluye que cuanto mayor es el tamaño de la organización, el trabajo dentro de las unidades se hace más homogéneo, con mayor grado de especialización y más diverso entre unidades. De esta manera concluyen que mientras mayor sea el tamaño de la organización esta se hace más compleja.

Litterer (Litterer, 1979) descubrió que cuanto mayor era el tamaño de la organización, mayor era el ámbito de control de su director general, mientras que Blau y Schoenherr se encontraron que al aumentar el tamaño de la organización también lo hace el ámbito de control medio y el tamaño de la unidad media. Así, puede concluirse que mientras mayor sea el tamaño de la organización mayor es el tamaño de las unidades que la componen, en consecuencia los ámbitos de control dentro de la organización. Esto guarda relación con las conclusiones anteriores, donde un mayor tamaño de la organización está asociado a un mayor grado de especialización y formalización, que facilita la gestión y por tanto permite el aumento en el ámbito de control.

Por otro lado, Litterer argumenta que un mayor tamaño de la organización genera confusiones en el trabajo, ya que incrementa la impersonalidad de las relaciones, lo que es razonable si se piensa en una organización donde las comunicaciones se realizan a través de soluciones tecnológicas, por una separación geográfica de sus instalaciones por ejemplo. De esta manera el grupo formal se descompone para dar lugar a otro informal según (Melcher, 1976), y desde la dirección surge la necesidad de hacer más predecible el comportamiento y lo realiza a través de instrumentos como la implementación de reglas, estandarización de procedimientos, descripción de puestos, entre otros medios similares.

En resumen, se puede definir el crecimiento por cinco etapas, donde no todas las organizaciones comienzan por la primera -lo pueden hacer desde la segunda-. En Filley y House (Filley, y otros, 1969) destacan el sorprendente (o esperado) parecido del crecimiento de los negocios con el de las naciones, los sindicatos, instituciones políticas, públicas y los movimientos sociales.

Las etapas de crecimientos son:

- (a) Estructura artesanal: Donde existe un solo grupo que ofrece un producto o servicio. Todo está centralizado en una persona y la división del trabajo resulta natural en base a las habilidades.
- (b) Estructura empresarial: Donde comienzan en general los grandes negocios. Hay una división vertical de las tareas y se recurre fuertemente a la supervisión directa como medio de coordinación.
- (c) Estructura burocrática: Una vez que la centralidad de la estructura empresarial tuvo éxito, comienza la especialización y la organización crece manteniendo la centralidad con la dirección general convertida en un cuello de botella tomando las decisiones, se ve obligada a regular los medios de comunicación y el comportamiento.
- (d) Estructura divisional: La gran estructura burocrática se divide en pequeñas réplicas de la original, coordinadas por una casa matriz por medio de estructuras tecnológicas que se enfocan en la medición del rendimiento de cada una de ellas. Stopford y Wells (Stopford, y otros, 1972) discuten que no sólo es el tamaño la motivación por la estructura divisional, sino que es respuesta a la diversificación de los mercados, aunque también afirman que las organizaciones de mayor tamaño generalmente están más diversificadas.

- (e) Estructura matricial: Stopford y Wells (Stopford, y otros, 1972) sugieren que esta estructura puede representar una tendencia, donde coexiste una estructura burocrática con una divisional, se puede argumentar que el sólo proceso de estructuración divisional es un primer paso de la conformación de una estructura matricial, donde básicamente se cuenta con unidades funcionales altamente especializadas que atienden en forma coordinada y simultánea diversificados mercados.

Sistema técnico

El sistema técnico hace referencia al conjunto de instrumentos utilizados en la plana de operaciones para realizar el trabajo. Se pueden considerar tres dimensiones:

- (a) Flexibilidad: Es la capacidad de elección por parte de los operarios.
- (b) Regulación: Es la dimensión que refiere al grado de control o regulación que tiene el sistema técnico sobre el trabajo de los operarios.
- (c) Sofisticación: Es la dimensión referente a la complicación del sistema técnico en sí mismo, en otras palabras, el grado de dificultad que resulta su comprensión.

Woodward en (WOODWARD, 1965) clasifica la producción de las empresas u organizaciones en tres grandes grupos:

- (1) Producción de unidades (incluye lotes pequeños).
- (2) Producción en serie (incluye lotes grandes).
- (3) Producción por procesos.

Y destaca algunas conclusiones:

- Han sido nombradas en orden creciente de sofisticación (c).
- No existe relación con el tamaño de la organización (1), (2) y (3) pueden tener el mismo tamaño, mayor o menor indistintamente.
- En la configuración (1) se concentran las organizaciones más antiguas y en (3) las más modernas.
- Se encuentran ordenadas en nivel creciente de regulación (b).

Finalmente la conclusión más importante de Woodward y Reeves en (Reeves, y otros, 1970), validada por Pugh (Pugh, y otros, 1968), Child (Child, y otros, 1972) y Khandawalla (Khandawalla, 1974) es que existe una relación directa entre el orden de presentación de los grupos de producción y el nivel ascendente de “despersonificación” del control, desde el control directo de los administrativos en la producción de unidades, pasando por uno más impersonal a cargo de organizaciones tecnócratas a cargo de la producción en serie, hasta finalmente llegar a la máxima “despersonificación” con la automatización del control en una producción por procesos mecanizada.

El entorno

El entorno para organización conceptualiza todo lo externo a ella, como puede ser su localización, su tecnología, su cartera de clientes, sus competidores, su ambiente económico, etc.

Según Mintzberg en (Mintzberg, 2002), la literatura se concentra en cuatro aspectos más relevantes referentes al entorno de la organización:

1. Estabilidad: Puede ser Estable o Dinámico. Guarda relación con la velocidad en que se dan los cambios en el entorno de la organización, cambios en el cliente o en el mercado local, por ejemplo. Afecta la estructura, dado el alto grado de incertidumbre en el trabajo con un entorno dinámico.
2. Complejidad: Puede ser Simple o Complejo. Refiere al grado de complejidad de los *outputs* de la organización o el grado de complejidad de los *inputs*, como puede ser el producto/servicio entregado o conocimiento requerido respectivamente. Afecta a la estructura por medio de los requisitos específicos y complejos en los puestos de trabajo.
3. Diversidad de mercados: Puede ser Integrado o Diverso. Tiene relación con el grado de diferenciación entre los mercados y los clientes atendidos o los productos y servicios ofrecidos. Mientras mayor sea la gama de productos ofrecidos, mercados y clientes atendidos, mayor será el grado de diversidad de su trabajo o procesos, afectando directamente en la estructura organizacional.
4. Hostilidad: Este aspecto puede ser Munificente u Hostil. Es una interpretación de las relaciones que mantiene la organización con otros actores. En general un entorno hostil es dinámico y afecta la estructura disminuyendo el grado de predictibilidad del trabajo, asumiendo que un entorno hostil en general es impredecible.

Una vez revisados los aspectos del entorno, es importante mencionar algunas de las conclusiones más importantes sobre la relación entre la estructura y el entorno.

En (Feld, 1959) se concluye que mientras más dinámico sea el entorno, la estructura de la organización tiende a ser más orgánica. En la guerra los batallones pierden total rigidez y ganan flexibilidad para hacer frente al entorno dinámico, situación contraria en periodos de paz, donde la organización planifica y tiende a estar altamente burocratizada.

Por otra parte, en (Duncan, 1973) se concluye que en un entorno extremadamente estable la organización adopta una rigidez en donde no surgen anomalías y es capaz de normalizar todos sus procedimientos.

De la misma forma resulta intuitivo, según lo comentado anteriormente, que en un entorno complejo, donde los procesos llevados a cabo dentro de la organización o el conocimiento necesario para desarrollarlos son complicados, la organización tiende a formar una estructura descentralizada ya que la complejidad es abordada con los conocimientos de cada miembro, siendo más difícil la concentración de conocimientos (complejos) en una reducida parte de la organización.

En un entorno con alta diversificación de mercados, la organización tiende a formar una estructura divisional para hacer frente a cada uno de los diferentes mercados. En este ámbito Thomson en (Thomson, 1967) señala que la forma divisional prospera hasta el punto en que una función central de la organización no se puede dividir, ya sea por las economías de escala o el sistema técnico que no lo permite, entre otras causas.

Sobre la estructura de las organizaciones que enfrentan entornos extremadamente hostiles, Hamblin en (Hamblin, 1958) descubre que tienden a formar estructuras provisorias altamente centralizadas. Complementariamente Mintzberg en (Mintzberg, 2002) señala que el método de adaptación mutua es el más rápido y efectivo, acorde con la manera en que se enfrenta el entorno hostil por parte de la estructura organizacional.

Tabla 6: Estructura organizacional según características del entorno.

	Estable	Dinámico
Complejo	Descentralizada y Burocrática (Normalización de las habilidades)	Descentralizada y Orgánica (Adaptación mutua)
Simple	Centralizada y burócrata (Normalización del trabajo)	Centralizada y Orgánica (Supervisión directa)

Fuente: (Mintzberg, 2002)

En la Tabla 6 se puede apreciar la organización matricial de las configuraciones estructurales mencionadas, según las características del entorno en que se desempeñan. Como se ha comentado antes, cada una de las organizaciones tiene particularidades que pueden generar una completa diferenciación de la distribución propuesta, pero es el resultado de trabajos empíricos relacionados al tema.

Poder

Los trabajos de Samuel y Mannheim en (Samuel, y otros, 1970), Blau y Scott en (Blau , y otros, 1962), Heydebrand en (Heydebrand, 1973) y Holdaway en (Holdaway, y otros, 1975), citados por Mintzberg en (Mintzberg, 2002) concluyen que mientras mayor sea el control externo de la organización, ya sea por el gobierno, rendición de cuentas públicas, comités administrativos, o entidades autónomas, más formalizada se encuentra su estructura. Y puede deberse a que se simplifica el proceso de revisión mediante la formalización de su funcionamiento, que por cierto está asociada a una mayor rigidez de la misma.

Junto con lo anterior se evidencia que el control externo generalmente impulsa las responsabilidades a la cumbre de la jerarquía, estimulando la implementación de reglas que permitan controlar la organización. En consecuencia, uno de los métodos más eficaces para lograr el control de la organización es hacer responsable de los resultados al mayor tomador de decisiones y, por otro lado, lo es una exposición clara de los niveles exigidos.

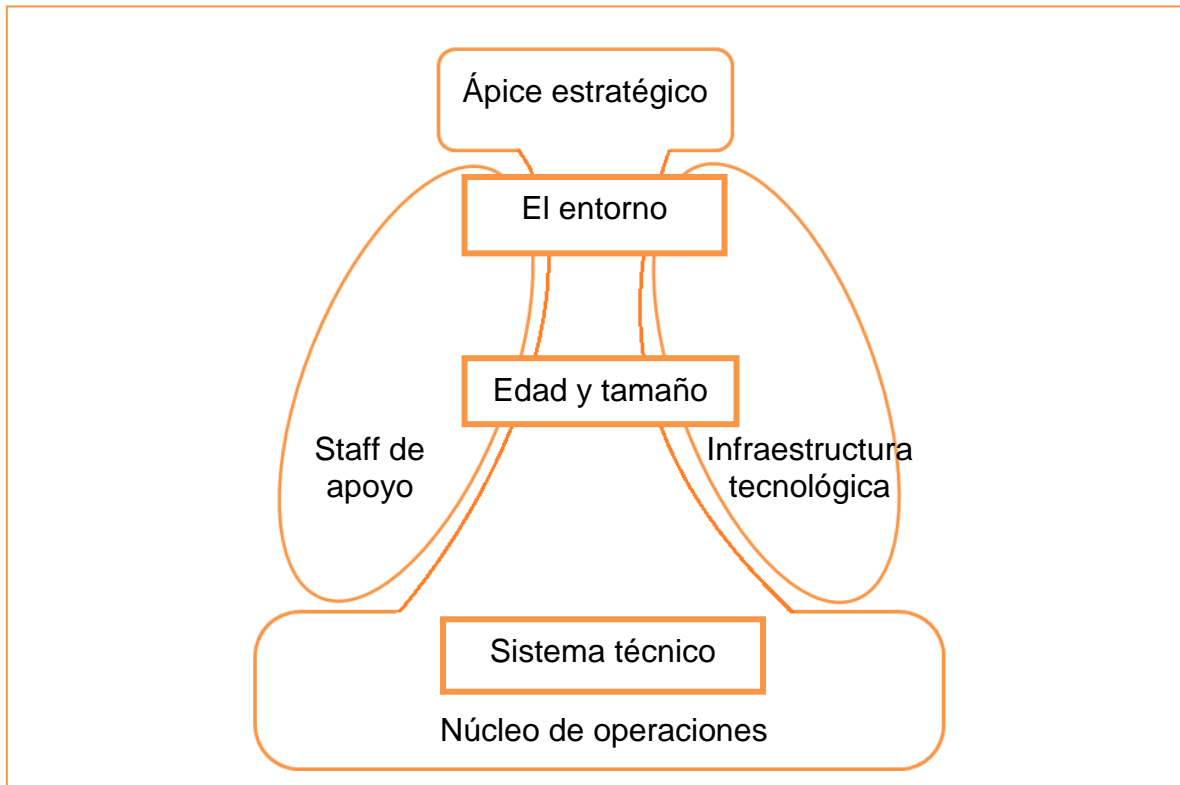
De la mano con las ideas anteriores, se puede afirmar que las necesidades de poder de los miembros de la organización generan una estructura centralizada para mantener el poder dentro de su ámbito de acción. Esta tendencia puede deberse a la necesidad de tener cierta autonomía sobre las decisiones que afectan el propio trabajo, o también al ego de los miembros.

Stinchcombe en (Stinchcombe, 1965) comenta que otro factor de influencia sobre la estructuración organizacional es lo que denomina la estructura del momento, que incluso puede ser inadecuada pero que está muy presente en una época que determina la formación de la organización, y puede perdurar durante otras épocas. La estructura del momento será inadecuada para algunas organizaciones, pero no para todas.

La idea anterior se ve reforzada por Joan Woodward (WOODWARD, 1965), que comenta que no sólo los factores de contingencia modelan la estructura organizacional, sino que también lo hace el comportamiento de otras organizaciones (igualmente parte del entorno) y las ambiciones personales. Cuenta que un joven jefe de tienda que recientemente finalizaba un curso de control de materiales convenció al director general de implementar un departamento de materiales, y al cabo de seis meses tres empresas cercanas contaban con departamento de materiales también.

Finalmente cada factor de contingencia tiene un efecto predominante (poder) en alguna de las cinco partes de la organización. Podemos argumentar que el sistema técnico afectará directamente en el núcleo de operaciones ya que ahí subyace, mientras que la edad y tamaño afecta principalmente a la línea media, por medio de la definición y cambio del sistema de coordinación, y finalmente el entorno tiene un efecto principal en el ápice estratégico, ya que determinará el grado de flexibilidad necesario para hacer frente a la toma de decisiones acorde a la situación del entorno.

Figura 14: Relación efecto de los factores de contingencia en las partes de la organización.



Fuente: (Mintzberg, 2002)

2.5 Configuraciones típicas de estructura organizacional

Como se ha discutido en el trabajo, la organización resuelve el problema de división del trabajo y luego el desafío de la coordinación entre sus miembros y unidades, para lo que existen dos formas opuestas de dar solución, que se detallan a continuación, y finalmente una tercera configuración que es la equilibrada combinación de las dos formas anteriores.

2.5.1 Estructuras Funcionales

Las estructuras Funcionales se caracterizan por definir una estructura en base a los *inputs* en la organización, potenciando la especialización en este proceso de negocio. Es decir, tiene una división según las áreas funcionales como son el área Comercial, Marketing, Producción, etc. El detalle de la configuración se puede ver en la Figura 15.

La especialización en este proceso de negocio gana sentido en organizaciones que tienen un solo producto o servicio y deciden dar énfasis dentro de la organización a los *inputs* que generan el resultado final.

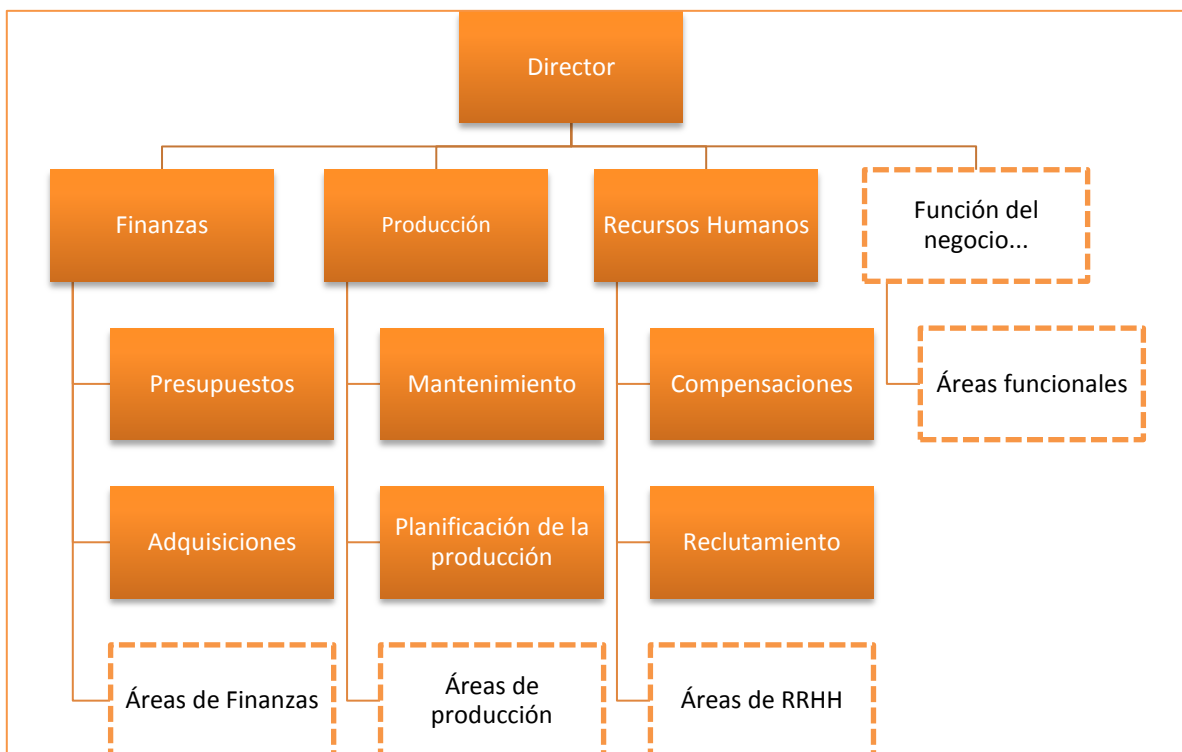
La característica principal de esta configuración es la centralización en la toma de decisiones, que recae en el ápice estratégico, ya que es la parte de la organización que

tiene la visión amplia del negocio necesaria para este proceso. Junto con lo anterior se generan economías de escala para este proceso.

Otra de sus características, desde el punto de vista de los colaboradores, es que al generar cierta jerarquía se define un desarrollo de carrera completo, en forma gradual. Permite que los colaboradores puedan ir gradualmente asumiendo roles de gestión y finalmente acceder a la administración general.

El resumen de las principales cualidades de esta configuración se puede ver en la Tabla 7 y el resumen de las condiciones favorables para su implementación se puede ver en la Tabla 8.

Figura 15: Configuración estructural típica funcional.



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7: Resumen estructura funcional

Ventajas/Fortalezas	Desventajas/Debilidades
Permite economías de escala dentro de los departamentos funcionales	Baja velocidad de respuesta a cambios en el entorno
Permite que exista un conocimiento profundo dentro de los departamentos funcionales	Las áreas funcionales delegan la toma de decisiones, produciendo sobre carga en la jerarquía superior
Permite establecer y cumplir con objetivos funcionales en la organización	Bajo nivel de coordinación entre áreas funcionales, preocupación exclusiva de su función.
Se facilita descripción de puestos y funciones	Resulta un menor grado de innovación en los Outputs (productos y servicios), ya que la atención se centra en los Inputs (Funciones del negocio)
	Cada área funcional tiene una visión limitada de los objetivos globales

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8: Resumen de condiciones favorables para estructura funcional

Condiciones favorables
Pocos productos
Pocos mercados
Pocos tipos de consumidores
Entorno estable
Tecnología conocida y sin cambios

Fuente: Elaboración Propia

2.5.2 Estructuras Divisionales

Las estructuras divisionales, en contraposición a la forma anterior, se configuran en base a sus *outputs*. En otras palabras en el resultado del trabajo, formando divisiones que tienen mayor autonomía y se responsabilizan por un producto, servicio o mercado específico, entre otras formas de división. De esta manera las unidades cuentan con un control mayor sobre sus acciones, y un mayor campo de acción por lo que se sacrifica la especialización que promueve la forma funcional. Su estructuración se puede ver en la Figura 16.

Esta configuración tiene correlación con organizaciones que atienden mercados variados y diferenciados entre sí por algún factor u organizaciones con una amplia

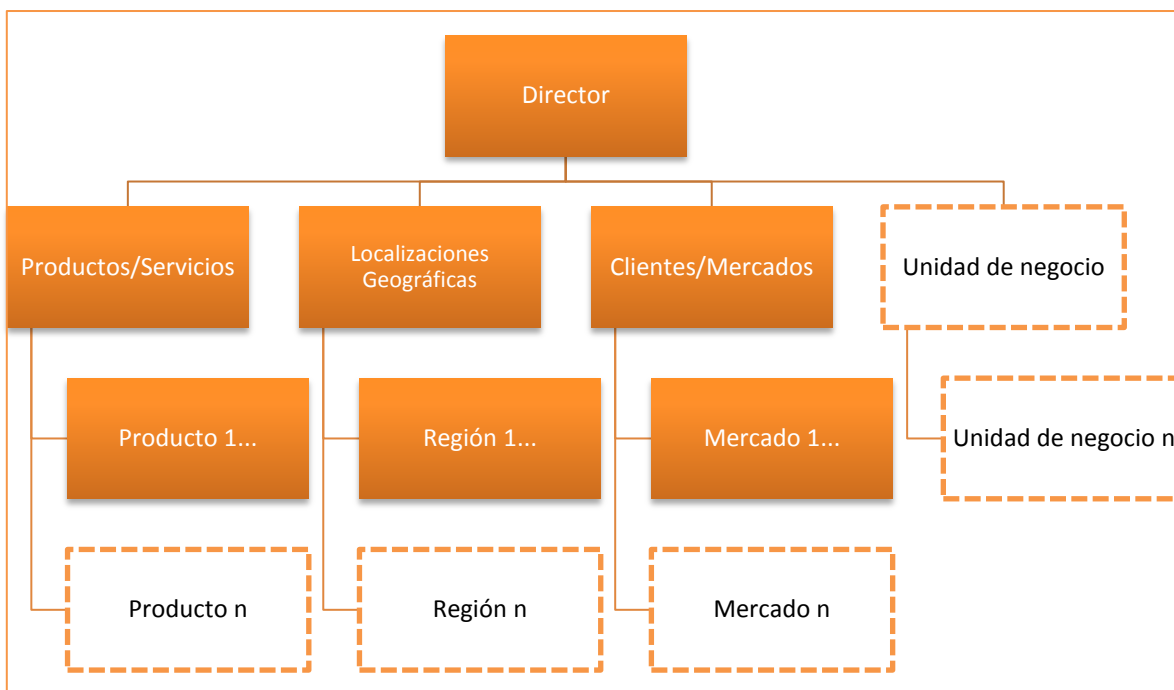
gama de productos y/o servicios, *outputs* de la organización, los cuales son controlados y monitoreados por una administración general.

Este tipo de organizaciones se caracteriza por la amplitud que puede alcanzar en términos de *outputs*, por medio de la habilitación para tomar decisiones propias a nivel de división, aligerando la carga de trabajo del proceso de toma de decisiones en el ápice estratégico.

Para sus colaboradores genera puestos de trabajo que tienen similitud a la administración general, pero en un área reducida del negocio, lo que genera un ambiente propicio para la formación de capital humano que tenga conocimiento del negocio y capacidad de gestión.

El resumen de las cualidades de esta configuración organizacional se puede ver en la Tabla 9 y el resumen de las condiciones favorables para la implementación de esta estructura se puede ver en la Tabla 10.

Figura 16: Configuración estructural típica divisional



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9: Resumen estructura divisional

Ventajas/Fortalezas	Desventajas/Debilidades
Permite una mejor y más rápida adaptación a cambios del entorno	Sacrifica economías de escala en áreas funcionales dividiéndolas según el mercado atendido
Mejora la experiencia del cliente, ya que las responsabilidades están claras	Reduce la coordinación entre líneas de productos o mercados
Implica una fuerte coordinación entre áreas funcionales	Reduce la especialización técnica, característica de la estructura funcional
Permite la adaptación a los medios locales, atender los requerimientos del mercado local	Estandariza las principales dificultades de las unidades de negocio (de esta manera se coordinan)
Facilita el trabajo de grandes organizaciones con gran variedad de productos	
A diferencia de la estructura funcional, delega la toma de decisiones de cada unidad otorgando autonomía	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10: Resumen de condiciones favorables para una estructura divisional

Condiciones favorables
Se requieren unidades autónomas
Muchos mercados diferentes
Entornos diferentes entre unidades de negocio
Entorno dinámico y heterogéneo
Tecnología cambiante y heterogénea

Fuente: Elaboración Propia

2.5.3 Estructuras Matriciales

La estructura matricial, en palabras simples, es la combinación equilibrada entre la forma organizacional funcional y divisional, adoptando lo mejor de cada modelo según sea la realidad de la organización. De esta manera pierde continuidad o difiere con los modelos anteriores. Además, tiene requisitos de implementación específicos y mayores respecto a las configuraciones anteriores. El esquema de la estructura matricial se puede ver en la Figura 17.

El modelo matricial recoge algo de los dos modelos anteriores, la división en forma funcional tiene una mayor concordancia con los factores de producción o *inputs*, moldeando las funciones y especialidades de la organización, mientras que la forma divisional se implementa en áreas de la organización más cercanas al cliente final, donde se desarrollan los resultados u *outputs*

Una de las características más importantes de la configuración matricial es derribar el principio de unidad de mando, o la regla de “un jefe”, de manera que el enfoque de diseño no es uno sólo, donde se puede asignar responsabilidad a un único miembro, sino que pueden ser dos o más, generando responsabilidades compartidas entre dos o más de ellos. Como consecuencia de lo anterior, pueden darse ambigüedades en la estructura matricial, generando posiblemente fugas de productividad, además de los requerimientos necesarios para su implementación.

La implementación de una estructura matricial debe estar fuertemente apoyada en una infraestructura tecnológica capaz de soportar sus condiciones básicas, además de un capital cultural dentro de la organización que la soporte. Es un requisito contar con miembros más autónomos que lo requerido para un modelo tradicional, y en respuesta a estos requerimientos Davis y Lawrence definen 3 condiciones para que se llegue a implementar efectivamente una estructura matricial. En otras palabras, existen alternativas o variantes a los modelos tradicionales para estos casos específicos, y no llegar a requerir una estructura matricial. Las condiciones necesarias se describen a continuación:

Presión externa para enfoque dual: Refiere a la existencia efectiva de dos o más focos de atención en la dirección y administración de la organización, de igual importancia, los cuales pueden ser atendidos a través de una configuración matricial.

Presión por gran capacidad de procesamiento de información: En segundo lugar se encuentra la existencia de la necesidad por procesar grandes cantidades de información, que puede deberse a la gran velocidad con que cambia el entorno, la responsabilidad conjunta que tienen dos unidades de negocio o la complejidad en la diversificación de los productos o servicios, entre otros.

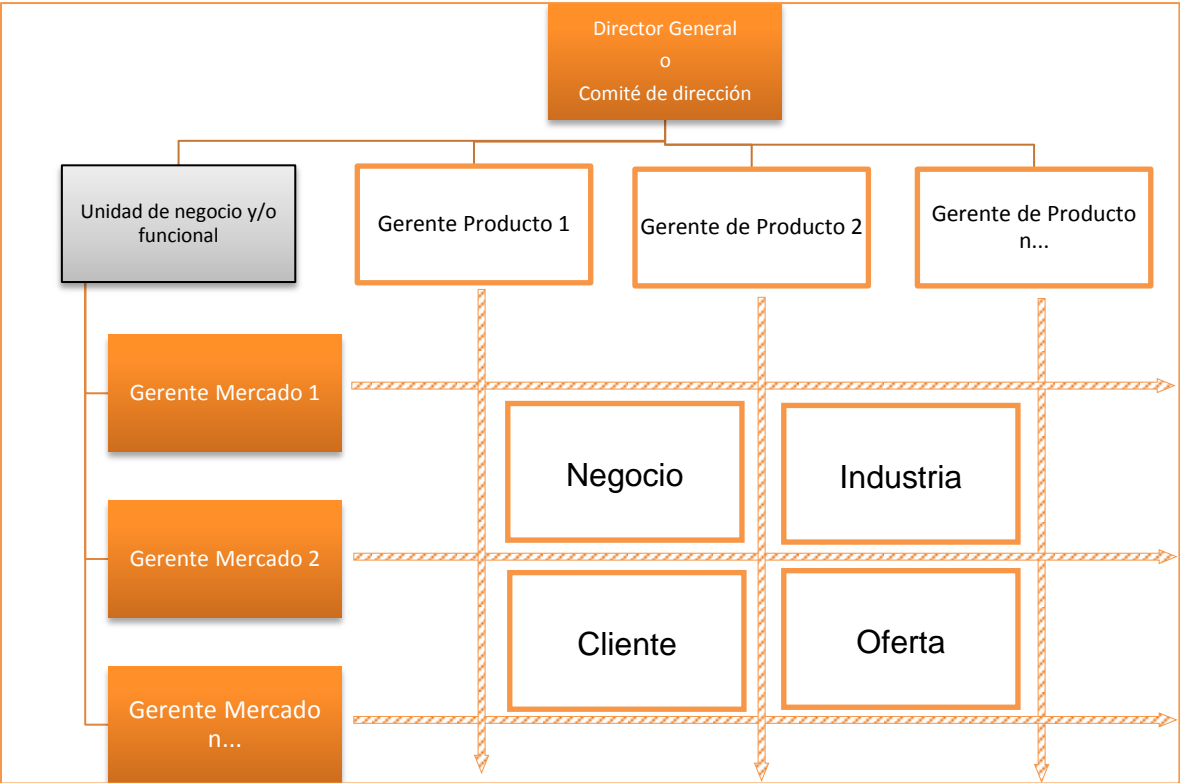
Presión por recursos compartidos: Tercera y última condición necesaria, que tiene relación con la presión por lograr eficiencia en la utilización de los recursos de la organización, que pueden ser, por ejemplo, experiencias, recursos humanos, instalaciones o activos. La respuesta a esta presión por alcanzar eficiencia se resuelve en la configuración matricial, dando alta utilización a los recursos y centralizando su administración.

Es importante agregar que las condiciones antes mencionadas dan cuenta de un exigente régimen de relaciones laterales que debe ser soportado por el sistema interno, la cultura organizacional y la conducta de sus colaboradores. La evolución desde una estructura tradicional a la matricial es un cambio que debe ser cuidadosamente implementado, gradualmente a través de mecanismos de creciente sofisticación hasta evolucionar a una organización extremadamente ambigua, con intensos lazos de comunicación lateral.

Por otro lado a las organizaciones que no se rigen estrictamente por uno de los modelos mencionados anteriormente, en la práctica son estructuras que se le pueden llamar híbridas, que combinan las formas anteriores de la manera que sea más efectiva en respuesta a la realidad y entorno de la organización.

Un resumen de las principales cualidades de la estructura matricial se puede ver en la Tabla 11 y un resumen de las condiciones favorables para su implementación en la Tabla 12.

Figura 17: Configuración estructural tipo matricial



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11: Resumen estructura matricial

Ventajas/Fortalezas	Desventajas/Debilidades
Permite y logra atender demandas complejas de los clientes.	Duplicidad de unidad de mando, lo que puede generar frustración o confusión
Flexibilidad y máxima utilización de los recursos compartidos en la organización	Los gerentes requieren habilidades interpersonales, y preparación
Permite rápida toma de decisiones y adaptación a un entorno dinámico	La conformación y funcionamiento de comités (reuniones) toma tiempo
Permite aprovechar oportunidades y desarrollar por igual productos y mercados	Los miembros de la organización deben entender el funcionamiento de una estructura matricial, adoptar y aceptar las relaciones horizontales en vez de las verticales
Es adecuado para organizaciones de tamaño medio	Requiere mantener el equilibrio de poder dentro de la organización
Facilita el crecimiento orgánico	La organización puede cambiar rápidamente, que puede ocasionar inseguridad y ansiedad en los miembros de la organización

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12: Resumen de condiciones favorable para una estructura matricial

Condiciones favorables
Organizaciones dinámicas con productos personalizados
Organizaciones con planes agresivos de crecimiento
Entorno extremadamente dinámico
Organizaciones con estrategias para generar nuevas oportunidades
Núcleo de operaciones basado en la innovación

Fuente: Elaboración Propia

2.5.4 Generación y evaluación de estructuras alternativas

La generación de estructuras alternativas para una organización y la posterior elección e implementación de una de ellas responde a un ajuste entre la estrategia y la estructura, pero de la misma forma existen otras dimensiones conductuales inherentes a los miembros de la organización. Dimensiones de personalidad, competencias individuales, tradiciones culturales y estilos de gestión, que es adecuado incluir en la discusión sobre el problema en desarrollo.

Frente a lo anterior es primordial tener presente que en las dimensiones de personalidad, en contraposición a la relación estructura-estrategia, muchas veces se tendrá que sacrificar la elección de la alternativa óptima en virtud de atender las necesidades personales de cada miembro de la organización. Finalmente una propuesta que no es aceptada y que además probablemente falle en su implementación, no tendrá éxito, sin generar valor para la organización.

2.6 Requerimientos estructurales a partir de la estrategia

En (Chandler, 1962) se defiende: “la estructura sigue la estrategia”. Esto se refiere a que la estructura de la organización deberá estar diseñada para facilitar la persecución de los objetivos planteados en su estrategia.

Las organizaciones son grupos de personas con un objetivo común. Este objetivo está representado por la visión de la organización, que es central en la formulación de la estrategia. La complejidad de las tareas de una organización es de una magnitud tal que no puede ser desempeñada por una sola persona, por lo tanto es necesario dividir estas tareas de una manera ordenada. Este proceso de división crea la jerarquía organizacional y requiere la implementación de mecanismos, cuya función es asegurar que los miembros de la organización trabajen coordinadamente para conseguir el logro de la visión. También, la estructura deberá estar alineada con su cultura organizacional. Los conceptos de cultura, estructura y estrategia son altamente interdependientes, aunque en cierto grado la cultura condiciona a la estrategia y, a su vez, la estrategia dicta los elementos básicos de la estructura.

Finalmente, el esfuerzo por alinear las responsabilidades y objetivos de la organización es un proceso que nunca termina y que hay que volver a revisar continuamente. Las responsabilidades tienen que ver con la naturaleza de los encargos a cada miembro de la organización y la autoridad representa los medios a su disposición para ejecutar efectivamente las tareas bajo su responsabilidad. A medida que cambia el medio ambiente operacional de la organización, la obliga a cambiar de estrategias competitivas, lo que requiere redefinir la asignación de responsabilidades y autoridad. Esto, a su vez, hace necesario abordar de nuevo el tema de la visión de la organización y el modo en que se dividen las tareas planteadas en la estrategia.

Los posibles requerimientos estructurales derivados de la estrategia de crecimiento (ver Figura 7), que influyen directamente sobre alguno de los parámetros de diseño de la estructura organizacional, se pueden ver de forma resumida en la Tabla 13.

Gran parte de las decisiones estratégicas tienen un efecto sobre la estructura organizacional, como por ejemplo:

- **Externalizar procesos de negocio:** Algunas funciones de la organización se reducen o cambian, tiene implicancias sobre el grado de especialización de los cargos, la formalización del comportamiento y en la preparación y adoctrinamiento. Reduce el tamaño de la unidad en que se externaliza el proceso, modifica los sistemas de planificación y control. Además modifica el

mecanismo de coordinación, generalmente normalizando los *outputs* o resultados.

- Reestructuración de las unidades de negocio: Puede ser en forma funcional, divisional o matricial. La implementación de cada una de las nuevas estructuras tendrá efecto en todos los parámetros de diseño, como diseño de los puestos, de vínculos laterales, de la superestructura y el sistema decisor.
- Estrategia de flexibilidad: Estructuración de una base permanente de unidades especialistas, que crecen con voluntarios cuando se requiere.
- Estrategia de liderazgo en costos: Busca aprovechar las economías de escala, como en el caso de la automatización y la producción en serie, donde se requiere altos niveles de normalización del trabajo y el comportamiento. También tiene implicancias en el tamaño medio de las unidades, siendo mayor para controlar los costos totales de gestión.
- Estrategia de diferenciación: Busca crear factores diferenciadores en los productos o servicios de la organización, para lo que se requiere de altos niveles de creatividad y comunicación entre unidades y colaboradores especializados en áreas diferentes, aumentando la necesidad de una estructuración diferente a la funcional (con alto grado de especialización) y dispositivos de enlace o configuración en forma matricial.

También cambios en la misión generan cambios en la estructura organizacional (ver Tabla 15). Los cambios en la misión pueden ser en:

- **Ámbito de productos y servicios:** Como se ha revisado anteriormente, cambios en los productos y servicios tienen una directa relación con el diseño de los cargos, diseño de la superestructura, diseño de los sistemas de control y del sistema decisor.
- **Ámbito de mercados y geográfico:** Nuevos clientes inducen a una mayor segmentación y una descentralización horizontal elevada, con el propósito de delegar decisiones a unidades más focalizadas en un segmento en específico. Nuevas localizaciones geográficas es análogo al incremento de segmentos de clientes.
- **La forma de conseguir el liderazgo competitivo:** Este ámbito tiene estrecha relación con las estrategias genéricas, las cuales pueden requerir una mayor especialización para aprovechar las economías de escala, la generación de innovaciones o nuevos proyectos, teniendo efectos directos sobre la agrupación de unidades, el tamaño de ellas y los enlaces laterales que las comunican y los mecanismos que las coordinan.

Tabla 13: Implicancias de la estrategia de crecimiento sobre la estructura organizacional.

Estrategia de crecimiento	Efecto	Implicancias sobre la estructura organizacional
Expansión geográfica	Nuevas localizaciones geográficas	Mayor número de unidades. Bajo nivel de especialización. Agrupación de unidades con criterio geográfico. Funciones descentralizadas en cada localización
Penetración de mercado	Aumento del volumen de operaciones	Alto grado de especialización Aumento de la normalización del trabajo, las habilidades y el comportamiento.
Productos existentes en mercados nuevos	Mayor diversidad de clientes	Descentralización de la función de Marketing y Ventas
Nuevos productos en mercados existentes	Creación de nuevos productos	Dispositivos de enlace que promuevan la creatividad y la innovación. Baja normalización del trabajo. Estructura flexible y orientada a los procesos.
Integración vertical progresiva	Nuevas operaciones	Nuevas funciones, nuevas unidades, nuevos dispositivos de enlace. Aumento de la descentralización horizontal o vertical.
Integración vertical regresiva		
Diversificación de nuevos negocios relacionados	Centralización de algunas funciones compartidas	Aumenta especialización de cargos. Aumento de la descentralización vertical. Disminución de la descentralización horizontal para funciones compartidas.
Diversificación de nuevos negocios no relacionados	Nuevas unidades autónomas	Aumento de la descentralización horizontal. Necesidades de sistema de control. Cambios en el tamaño de las unidades. Cambia el criterio de agrupación de unidades

Fuente: Elaboración Propia

3 CARACTERIZACIÓN DE ONG LA RUTA SOLAR

3.1 Definición de la Misión de la ONG.

Las entrevistas (ver detalle en 8.2 Anexo B) del presente trabajo, permiten definir la misión de la organización desde la perspectiva de sus miembros. A partir de ella y los conceptos asociados, se determinan requerimientos para el diseño de la estructura organizacional.

El objetivo fue establecer los conceptos presentes en el pensamiento de los miembros de la organización. El análisis de las respuestas recogidas para el entendimiento de la misión de la ONG, consiste en un levantamiento de los tres requisitos (tratados en el punto 2.1.1) propuestos por Drucker, que debe ser capaz de atender la misión de la organización.

A continuación se ordenan las principales conclusiones en torno a cada uno de los requisitos mencionados (motivación, competencias y oportunidades), que se encuentran sintetizados en la Figura 18 y resumidas en la Tabla 46.

En base a los ejes estudiados y las preguntas realizadas los conceptos más mencionados se presentan a continuación:

Motivación:

- Las tres cosas más valoradas de la ONG, con mención por más de la mitad de los entrevistados, son:
 - Desarrollo de proyectos nuevos y arriesgados.
 - El equipo de trabajo, en el sentido humano.
 - El ambiente laboral.
- Al tratar las motivaciones para integrarse a la organización, se destaca:
 - Desarrollo de proyectos innovadores y diferentes.
 - Compromiso con la sustentabilidad y medioambiente.
 - Las personas que componen el equipo de trabajo.
- Sobre los intereses personales alineados con la ONG, destacan:
 - Conceptos relativos a la innovación.
 - Compartir con personas de intereses similares.
 - Emprendimiento de nuevos desafíos.

Competencias:

- Al explorar los conceptos asociados a las capacidades de la organización, se destaca:
 - La capacidad de trabajar agradablemente en equipo.
 - La capacidad para superar dificultades y desafíos.
 - La comunicación de lo que se hace, y la contribución a la sociedad.

Oportunidades:

- Al tratar las posibilidades futuras para la organización, destacan:
 - Mejorar la planificación y optimización del uso de recursos.
 - Mejorar la estructura y la comunicación interna de las actividades en desarrollo dentro de la ONG.
 - Tomar opciones de financiamiento, que permitan la independencia financiera para desarrollar nuevos proyectos.

Figura 18: Síntesis de los tres ejes de la misión. Elaboración propia.



Fuente: Elaboración

La síntesis que se puede ver en la Figura 18 es un importante insumo para la definición precisa de la misión de la ONG. Para efectos de este trabajo resulta de particular importancia como insumo para la generación de una propuesta de estructura organizacional alineada con su cultura.

De esta manera, la misión de la ONG se define como sigue:

“Desarrollar proyectos que generan nuevas experiencias de innovación en torno a las energías limpias, motivando a las nuevas generaciones a desarrollar iniciativas que ayuden al desarrollo de la sociedad en forma sustentable.”

3.2 Requerimientos estructurales a partir de las entrevistas y la misión.

Los requerimientos, derivados de las entrevistas, para el diseño de la estructura organizacional se encuentran resumidos en la Tabla 14 según los ejes de la misión presentados en la Figura 18 y dos conceptos principales asociados a ellos.

Tabla 14: Resumen de requerimientos estructurales a partir de las entrevistas y misión de la organización.

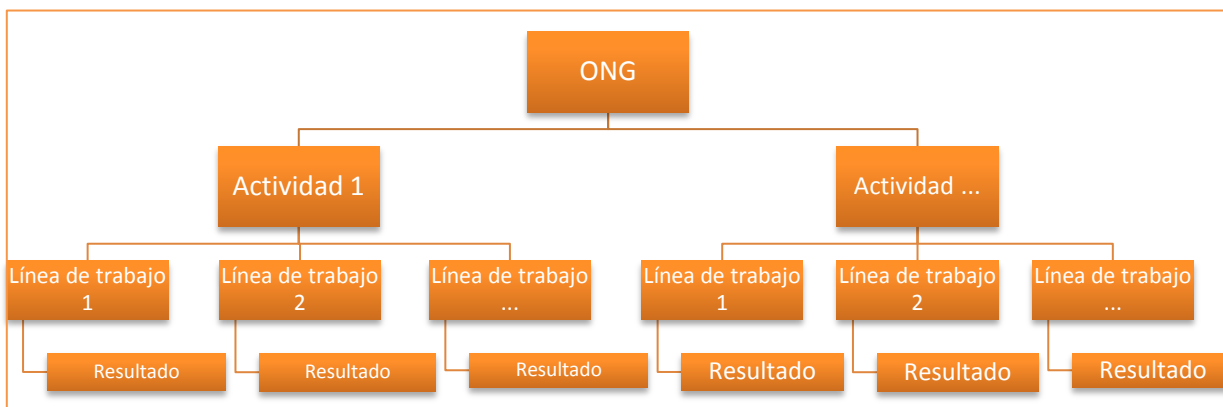
Ejes de la misión	Concepto representativo	Requerimiento para el diseño de la estructura
Motivación	Nuevos proyectos	La estructura debe permitir formas de trabajo flexible favorables para la creación e innovación.
	Emprendimiento	Debe albergar la conformación e integración de nuevos equipos de trabajo constantemente.
Oportunidades	Eficiencia	Estructura enfocada en la eficiencia y correcta utilización de los recursos.
	Desarrollo de fondos	Una función importante de la organización es el desarrollo de fondos, por lo que la estructura debe reflejar la autoridad necesaria que requiere.
Competencias	Trabajo en equipo	Equipos compenetrados y multidisciplinarios de trabajo. Apunta a un enfoque divisional en base a uno o más criterios.
	Superación de desafíos	Enfoque por proyectos.

Fuente: Elaboración

3.3 Descripción de los proyectos de la ONG

El esquema organizacional estándar para los proyectos o actividades de la ONG se puede ver en Figura 19. El trabajo involucrado en el desarrollo de cada proyecto está dividido en líneas de trabajo, cuya característica es que tiene un resultado y es independiente de otra línea de trabajo, de esta manera se divide el trabajo dentro de la organización. Cada línea de trabajo es responsabilidad de un miembro.

Figura 19: Esquema organizacional estándar para los proyectos de la ONG.



Fuente: Elaboración Propia

Los tres proyectos en ejecución, se describen a continuación:

Taller Solar

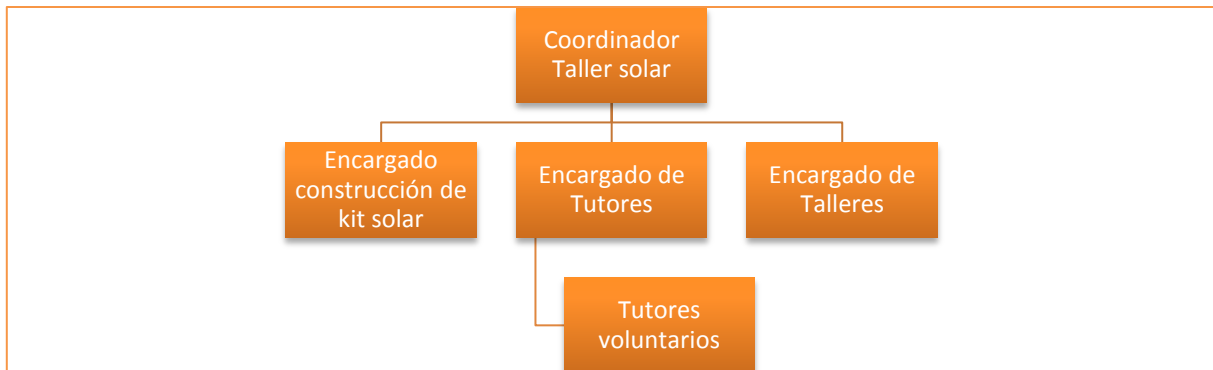
Taller Solar es una iniciativa que tiene por objetivo educar a los niños sobre la importancia de la energía solar en Chile e introducirlos en el mundo de la innovación sustentable. En particular, Taller Solar fue una de las actividades asociadas a la Carrera Solar Atacama que levantó mayor interés dentro de los voluntarios, razón por la cual es de vital importancia para la organización y se desea replicar la experiencia con la mayor cantidad de niños posibles. (ONG La Ruta Solar, 2012)

El objetivo del proyecto es “Encontrar y reunir a los niños interesados en la innovación tecnológica con energía solar, acercando esta tecnología de forma lúdica para mostrarles a los niños que sí pueden”. (ONG La Ruta Solar, 2012).

El equipo del proyecto está compuesto por el Coordinador del proyecto y tres encargados de líneas de trabajo. También cuentan con tutores, quienes son colaboradores voluntarios, encargados de llevar a cabo los talleres con los niños. El esquema organizacional de Taller Solar se puede ver en la Figura 20.

La organización del proyecto tiene una configuración funcional y el método de coordinación predominante es la adaptación mutua.

Figura 20: Organización interna Taller Solar.



Fuente: Elaboración Propia

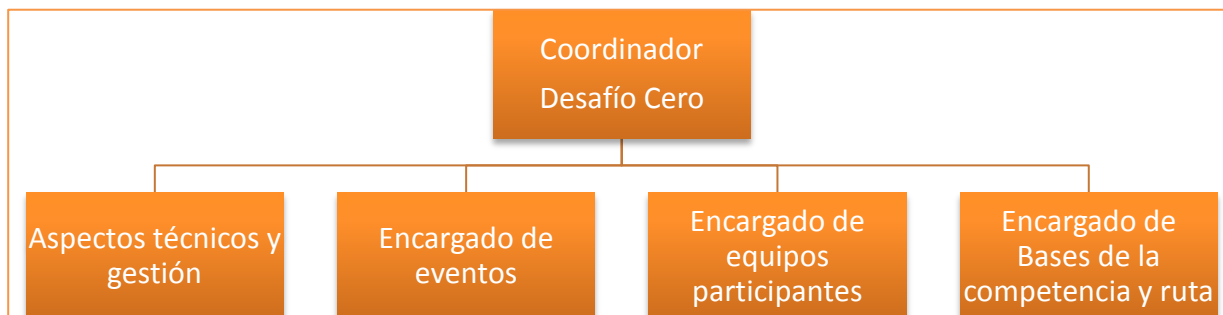
Desafío Cero

Es una competencia de vehículos eléctricos que en tres días recorrerá Chile de Cordillera a mar, entre el 4 y 6 de octubre de 2013. En cada día se desarrollará una prueba; la primera, “Desafío Cero Andes”, consiste en subir una cuesta de la precordillera, en el sector de Farellones, para poner a prueba la potencia de los vehículos competidores. La segunda prueba, “Desafío Cero Pacífico”, consiste en una competencia en Valparaíso para determinar cuál de los vehículos es el más veloz. Finalmente, la prueba “Desafío Cero Urbano”, se realizará en las calles de Santiago, donde se probará la eficiencia del vehículo eléctrico. En la competencia participarán 2 categorías de vehículos: la categoría R3, de vehículos híbridos de 3 ruedas que funciona con un sistema de baterías, motor eléctrico y pedales, y la categoría R4, de vehículos eléctricos de 4 ruedas que funcionan sólo con baterías y motor eléctrico. (ONG La Ruta Solar, 2012) .

Desafío Cero planea que el término movilidad eléctrica esté en boca de todos, por medio de un evento mediático que derriba las barreras culturales en torno a la movilidad eléctrica y capaz de mostrar a toda la comunidad que los vehículos eléctricos son una alternativa viable en la ciudad y una respuesta al problema de la contaminación producida por los automóviles convencionales. (ONG La Ruta Solar, 2012).

El equipo de trabajo está compuesto por el Coordinador de proyecto y cuatro líneas de trabajo, como se ve en la Figura 21, que son responsabilidad de los integrantes del equipo de voluntarios. La organización del proyecto tiene una configuración adhocrática y se coordina en base a la supervisión directa.

Figura 21: Organización interna Desafío Cero.



Fuente: Elaboración Propia

Carrera Solar Atacama (CSA)

Es la primera competencia de vehículos solares que se realiza en Latinoamérica, convocando a equipos provenientes de toda la región a generar innovación con tecnología solar, ser un aporte al desarrollo de vehículos sustentables y en la formación de jóvenes líderes conscientes sobre la importancia de las energías renovables. (ONG La Ruta Solar, 2012).

La competencia consta de dos categorías: Desafío Solar Atacama (DSA), donde participan autos impulsados exclusivamente por energía solar, probando tecnología de punta y La Ruta Solar (LRS), integrada por triciclos híbridos movidos por energía solar y humana, que busca desarrollar vehículos amigables con el medio ambiente a bajo costo. (ONG La Ruta Solar, 2012).

Durante el año 2013 el proyecto está en una etapa de diseño y convocatoria de equipos participantes de todo el mundo, para el evento a desarrollarse el año 2014. El equipo de trabajo está compuesto por el Coordinador de proyecto y tres líneas de trabajo a cargo de colaboradores voluntarios, como se aprecia en la Figura 22. La organización del proyecto tiene una configuración principalmente funcional, y el método de coordinación es la supervisión directa.

Figura 22: Organización interna Carrera Solar Atacama.



Fuente: Elaboración Propia

3.4 Descripción de las áreas funcionales

Las áreas de apoyo que realizan labores transversales, trabajando en paralelo a los proyectos, se describen a continuación:

Comunicaciones

Coordina todos los esfuerzos comunicacionales internos y externos, además de realizar la gestión de prensa para asegurar la visibilidad mediática del desarrollo de cada uno de los proyectos, y de esta manera generar valor para los auspiciadores. El área está conformado por el Coordinador del área y líneas de trabajo como se detalla en la Figura 23.

Figura 23: Organización interna área de Comunicaciones: Líneas de trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

Auspicios.

El área tiene por objetivo capturar los recursos necesarios para el funcionamiento de cada uno de los proyectos, según sea la necesidad específica. También es responsable de la relación con las empresas auspiciadoras y clientes, y además entrega el reporte de visibilidad comprometido para cada uno de ellos.

El área está conformada por el Coordinador de Auspicios, que administra al equipo de ventas y realiza la promoción de las actividades de cada proyecto, como se aprecia en la Figura 24. Su configuración es divisional en base a los proyectos y el método de coordinación es la supervisión directa.

Figura 24: Organización interna área de Auspicios.



Fuente: Elaboración Propia

Producción

Coordina la producción de los eventos realizados por cada uno de los proyectos, además genera propuestas de eventos para aprovechar nuevas oportunidades comerciales.

El equipo está formado por el Coordinador de área, el que dirige un equipo de voluntarios en una configuración que se puede ver en la Figura 25.

Figura 25: Organización interna área de Producción de Eventos.



Fuente: Elaboración Propia

3.5 El directorio

La ONG cuenta con un directorio interno, cuya función está centrada en la toma de decisiones y ejecución de acciones correctivas sobre toda la organización. A la fecha de marzo de 2013 está conformado por:

- Leandro Valencia Vio
- Gianni Tarsetti Vives
- Mauricio Zanotti Torres
- Natalia Espinoza Viguera
- Pablo Ahumada González

El directorio de la ONG ha cumplido diversos roles y funciones a lo largo de la historia de la organización. Su rol actual es el resultado de la evolución de un equipo de personas comprometidas con la organización y que ha tratado de atender las necesidades estratégicas y de contingencia históricamente.

A continuación se hace referencia a los distintos enfoques que se le ha dado al directorio, en cada una de las etapas de la ONG.

- Primera etapa, antes de 2011: No aplica la conformación de un directorio.
- Segunda etapa, durante 2011: Función nula.
- Tercera etapa, durante 2012: Discusión de futuros proyectos y cohesión del grupo “fundador”.

- Cuarta etapa, durante el transcurso de 2013: Toma de decisiones tácticas y estratégicas.

3.6 Caracterización de los clientes de la ONG

Los productos y servicios asociados de la ONG, descritos anteriormente, son actualmente Carrera Solar Atacama, Desafío Cero y Taller Solar.

Carrera Solar Atacama y Desafío Cero se desarrollan año por medio, atendiendo a los mismos clientes:

- (a) Empresas e instituciones que realizan donaciones o aportes pecuniarios, con el fin de promover la innovación y/o el emprendimiento, y empresas que requieren generar publicidad en torno a prácticas y tecnologías limpias o, en búsqueda del desarrollo de la responsabilidad social empresarial (RSE) en alguna de sus formas.
- (b) Competidores motivados por emprender un nuevo desafío tecnológico, generar equipos de innovación tecnológica. Buscan destacar en la competencia y coronarse campeones, retribuidos por el reconocimiento y la satisfacción personal. Mientras mayor sea el nivel de desarrollo tecnológico y nivel de competitividad que alcancen los equipos, mayor será la calidad técnica y mediática de la competencia.

Taller Solar también tiene como clientes, a empresas que buscan desarrollar publicidad y acciones de responsabilidad social con la ejecución de una actividad de alto impacto en educación de la ciencia y desarrollo de la conciencia energética con niños, y por otra parte instituciones que requieren de actividades lúdicas y entretenidas para educar niños, como corporaciones educacionales o sostenedores que buscan implementar talleres con alto impacto en la vida de los niños de sus colegios.

Entre los clientes más importantes de la ONG, se pueden encontrar empresas como Codelco, SQM, Collahuasi, Sodexo, Lan, Minera Los Pelambres, entre otros.

3.7 Desarrollo histórico de la estructura de la ONG

El desarrollo histórico de la ONG La Ruta Solar se puede estructurar en 4 etapas:

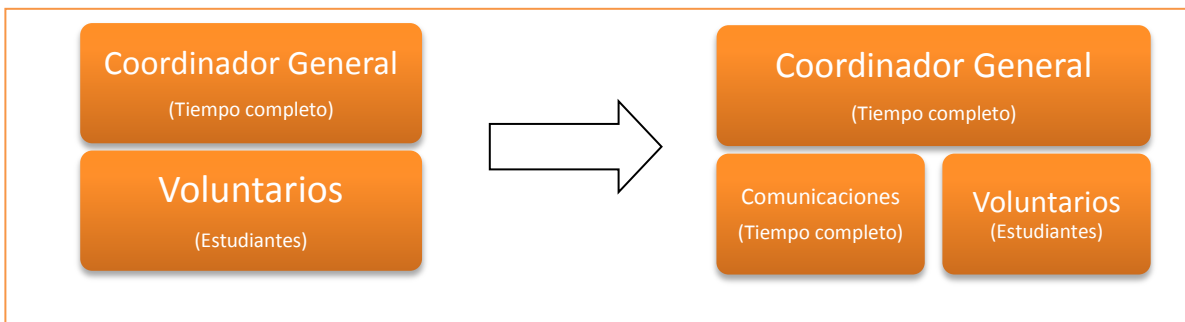
Primera etapa (2008 – 2010):

Se intentó organizar sin éxito una competencia de vehículos híbridos, propulsados por energía solar y humana entre Santiago y Valparaíso. Este objetivo surgió a partir del desarrollo del primer triciclo solar en Chile. Durante este período no existió una estructura formal de la organización.

Segunda etapa (2011):

Se organizó exclusivamente y con éxito la primera carrera de vehículos solares en Latinoamérica, “Carrera Solar Atacama” (CSA). La organización en un comienzo estuvo conformada íntegramente por voluntarios, estudiantes en su mayoría, y por una persona dedicada a tiempo completo en la coordinación general. En la mitad del desarrollo de la competencia y seis meses antes de la realización del evento, trabajaron 2 personas dedicadas a tiempo completo, cubriendo las tareas de coordinación general y comunicaciones. El resto de las tareas y funciones eran cubiertas por estudiantes voluntarios principalmente de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile (FCFM).

Figura 26: Diagrama de transición organizacional durante año 2011.



Fuente: Elaboración Propia

Tercera etapa (2012):

Se mantuvo el éxito obtenido en la versión anterior con Carrera Solar Atacama, esta vez con más auspiciadores y patrocinios. Organizacionalmente se mantuvo el desarrollo del único proyecto de la ONG hasta ese entonces y trabajaron tres profesionales con dedicación de tiempo completo, abordando las funciones de coordinación general, comunicaciones y aspectos técnicos de la competencia. En el resto de las funciones se mantuvo la configuración de colaboradores voluntarios.

Figura 27: Esquema estructura organizacional durante año 2012.



Fuente: Elaboración Propia

Cuarta etapa (2013):

Se expande la organización con 2 nuevos proyectos: “Taller Solar”, que ejecuta talleres donde niños de 6to aprenden de la energía solar y a armar su propio mini-auto solar, y “Desafío Cero”, una competencia de vehículos eléctricos especialmente diseñados para el transporte urbano. Junto con el desarrollo de nuevos proyectos, ahora bajo la supervisión de un directorio, se re-organizan algunas funciones transversales, saliendo desde los proyectos para formar nuevas áreas de trabajo en la ONG. Estas nuevas áreas pueden ser consideradas de apoyo.

Figura 28: Esquema estructura organizacional comienzos del año 2013.



Fuente: Elaboración Propia

4 PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE LA ONG

En el presente capítulo, se realiza el planteamiento de la estrategia de negocios de la ONG, desde la cual se extraen requerimientos para el diseño de su estructura organizacional. En primer lugar se determina la estrategia a nivel corporativo, la que define las principales directrices estratégicas de la organización. Luego, a partir de las directrices se desarrollan las estrategias a nivel de cada unidad de negocios.

4.1 Directrices estratégicas de la ONG

En consulta con el directorio, se plasmaron las intenciones estratégicas de la ONG, que se encuentran resumidas en la Tabla 15.

Tabla 15: Ejes estratégicos de desarrollo ONG La Ruta Solar.

Ámbito (Eje estratégico)	Actualmente	Futuro
Productos / Servicios	Productos especializados, mercado concentrado.	Oferta amplia personalizada en temas de RSE y publicidad. Foco en la diferenciación y alto valor agregado.
Mercados / Industria	Industria de servicios de RSE y publicidad.	Posicionarse en materia de RSE. Clientes líderes en sus industrias. Vender a gobierno actividades mediáticas que generan innovación.
Localización Geográfica	Santiago, Norte grande.	Mantener posición geográfica.
Liderazgo competitivo	Producto especializado.	Referente en temas de energía sustentable. Servicios de calidad (sustentables) en forma recurrente y con impacto mediático.
Organización	Jóvenes	Jóvenes con opción de desarrollo.

Fuente: Elaboración Propia

Como se ha comentado, existe una relación permanente entre la estrategia y la estructura. De esta manera la velocidad con que la organización se adapta y modifica su estructura para ejecutar de mejor forma la estrategia puede ser considerada una ventaja competitiva.

En un punto de vista opuesto, al momento de formular la estrategia se pueden considerar las condiciones dadas por la estructura existente. Esta situación es más predominante en virtud de la existencia de una mayor inversión realizada en la organización y sus instalaciones, además del tiempo que lleva conformada, ya que será más difícil generar modificaciones en ella.

4.1.1 Análisis externo a nivel corporativo

Crecimiento económico de Chile

Como se puede ver en la Tabla 42 en el Anexo A, durante los últimos tres años Chile ha mantenido un crecimiento de su Producto Interno Bruto (PIB) superior al 5%, y el pronóstico para 2013 se mantiene alrededor de la misma cifra. Los sectores que han mostrado el mayor incremento porcentual son el comercio con 12%, los servicios financieros con 9.1% y los servicios básicos con 8.9% promedio en los últimos tres años. En la misma tabla se puede ver que el sector industrial minero tiene un incremento porcentual cercano a cero en promedio, pero tuvo un crecimiento importante en 2012 de 4.3%. Cabe destacar que si bien tiene el incremento promedio más importante de los sectores industriales, el crecimiento anual del comercio ha caído sistemáticamente prácticamente a la mitad desde 2010 a 2012, con un incremento en el último año de sólo 8.4% en relación al 16% de 2010.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Ya se ha revisado que el objetivo de las organizaciones es alcanzar la rentabilidad, medida en sus propios parámetros y la satisfacción de sus grupos de *stakeholders*, por medio del desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, y la RSE permite mejorar dichas relaciones. Las empresas más grandes y líderes en el mercado implementan, desde hace tiempo, los principios de la RSE integrando las expectativas de todos sus *stakeholders* (entre ellos los grupos sociales directos en los que influye).

No se trata sólo de donaciones esporádicas a causas que nada tienen que ver con el negocio de la organización. Hoy se busca que los planes de RSE sean una herramienta estratégica, que aporte valor a las transacciones de la empresa. Se busca promover un desarrollo sustentable, que apunte a crear valor económico, medioambiental y social, a corto y largo plazo. Las empresas socialmente responsables saben la importancia que esto tiene para poder desarrollar estrategias que se ajusten a su medida y necesidad.

Las normas ISO 26000 de RSE, en conjunto con las directrices GRI³, son dos herramientas que permiten establecer programas y estrategias que se adapten a las tendencias mundiales, respetando lineamientos generales y adaptándose a lo que las empresas más exitosas a nivel mundial vienen haciendo en materia de responsabilidad social.

Los sectores industriales más importantes

³ Iniciativa del Reporte Global (de sus siglas en inglés GRI), conjunto de directrices para realizar el reporte de sustentabilidad de una organización.

Las industrias que tienen la mayor contribución al incremento del PIB nacional (ver Tabla 43 en Anexo A), son la minería con un 14.2%, los servicios empresariales con 13.8%, la industria manufacturera con 11.6% y los servicios financieros con un 11.5% de incremento porcentual promedio en los últimos tres años.

Los clientes más importantes de la ONG La Ruta Solar son parte de la industria minera y de servicios empresariales, sectores que juntos representan el 28% del PIB nacional.

Crecimiento por región de Chile

Como se ve en la Tabla 44 del Anexo A, en la zona geográfica de la Región Metropolitana y quinta región el crecimiento durante el año 2010 y 2011 se ha mantenido cercano al 6%. En el caso de la zona norte del país, el crecimiento cayó de 6.29% en 2010 a una contracción de 1.49% en 2011. Esto último debido a la contracción en el sector minero durante el mismo año, evidenciando la dependencia de la industria minera que tiene la zona.

Un resumen de los factores externos más importantes asociados a las principales oportunidades y amenazas a nivel corporativo, se puede ver en la Tabla 16

Tabla 16: Resumen general de factores externos a nivel corporativo.

	Pasado	Esperado y proyecciones	Principales oportunidades y amenazas
Visión general económica	El crecimiento global chileno se ha mantenido estable.	Las proyecciones del Banco Central de Chile, espera una crecimiento bajo el 5% para 2013.	A: Contracción de la demanda interna, afecta el sector de servicios industriales, que puede desencadenar en una baja de la demanda en RSE.
Industria objetivo	El crecimiento en la zona central se ha mantenido estable y en forma importante. En la zona norte, se evidencia la importante presencia minera, afectando directamente el crecimiento de la zona.	El sector minero, se espera que siga un ciclo, lo que conlleva una baja en su crecimiento en el mediano plazo. Se espera que el crecimiento sostenido se mantenga en la zona central, con menos fluctuaciones que en la zona norte.	A: El sector minero ha crecido a una tasa menor al PIB general. A: Una detención en la inversión minera puede afectar la demanda de RSE. O: Se ha visto un incremento en la inversión en la industria minera.
Tendencias	Existe una tendencia entorno a las prácticas de RSE, entre las empresas más importantes y líderes en sus respectivos mercados.	Se espera que la tendencia se acentúe y se considere la RSE y la sustentabilidad como una ventaja competitiva en el largo plazo, y tome un rol importante en las decisiones estratégicas de las empresas	O: La tendencia apunta a una generalización en las empresas líderes. O: El comercio y los servicios financieros, que tienen el mayor crecimiento promedio, pueden aumentar su demanda por RSE.
Otros aspectos	Los clientes actuales más importantes, pertenecen a los sectores industriales más importantes de la economía chilena.	Los clientes de la ONG, son líderes en sus mercados y se espera que esa posición se mantenga.	O: Los clientes pertenecen a los sectores de mayor volumen, y puede resultar menos costoso atraer más clientes del mismo sector.

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2 Escrutinio interno a nivel corporativo

El escrutinio interno se encarga de realizar una evaluación a los recursos de la empresa, con el fin de identificar las competencias de la organización (fortalezas) como un todo y las competencias requeridas que no están presentes, pero necesitan ser desarrolladas (debilidades).

Las principales fortalezas de la ONG La Ruta Solar son:

- Base de clientes, líderes en sus mercados.
- Capacidad para generar propuestas diferenciadas y personalizadas a sus clientes.
- Excelente llegada con los medios de comunicación y difusión masiva.
- Una buena disposición a tomar riesgos y nuevos desafíos.
- Buen posicionamiento en materias de energía solar.
- Buena relación con sus clientes actuales.
- Núcleo de miembros muy comprometidos con la organización.

Las debilidades de la ONG La Ruta Solar son:

- Falta de una plena comprensión de los costos de la industria.
- Falta de una plena comprensión de las necesidades de los clientes corporativos.
- Crecimiento en los costos operativos.
- No cuenta con proyectos que otorguen franquicias tributarias a los donantes.
- No ha sido capaz de retener clientes importantes.
- Débil estrategia comercial y de retención.
- Falta foco en los mercados más importantes que atiende.
- Actividades tienen baja frecuencia y poca novedad de una versión a la siguiente.

4.1.3 Directrices estratégicas

Las directrices estratégicas de la ONG, con la relevancia considerada, el área funcional que afecta directamente y los requerimientos estructurales asociados, se resumen en la Tabla 17.

Tabla 17: Resumen de directrices estratégicas de la ONG y asociación con el área funcional directa.

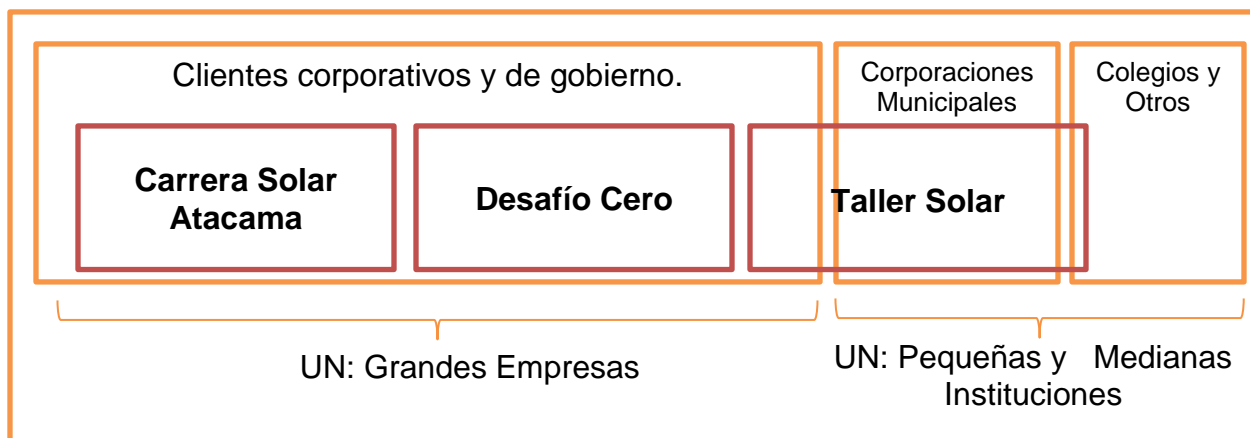
Directrices estratégicas	Relevancia	Área funcional directa	Requerimientos estructurales
Aumentar el entendimiento de las necesidades de los clientes.	Vital	Marketing y Ventas	Función de marketing centralizado, favoreciendo la especialización.
Detener el crecimiento de los costos operacionales y mantenerlos con crecimiento menor al de los ingresos.	Vital	Administración y recursos humanos	Máxima eficiencia en costos por medio de recursos compartidos.
Desarrollar la capacidad para generar proyectos elegibles para otorgar franquicias tributarias.	Vital	Administración y recursos humanos	Aumentar la especialización en temas de franquicia tributaria.
Aumentar la oferta para las grandes empresas.	Importante	Marketing y ventas	Estructura flexible y dinámica.
Retener clientes actuales para 2014.	Importante	Marketing y Ventas	Función centralizada de ventas.
Entender plenamente los costos del negocio	Importante	Producción	Roles con visión general, que permitan el entendimiento general del negocio.
Mejorar el posicionamiento de la ONG en temas de RSE y sustentabilidad.	Importante	Comunicaciones	Función de comunicaciones con alta especialización.
Aumentar la presencia de la ONG y sus actividades en medios de comunicación masiva.	Secundario	Comunicaciones	Función de comunicaciones con alta especialización.
Aumentar el valor agregado, derivado de la publicidad.	Secundario	Comunicaciones	Interacción y entendimiento por parte de comunicaciones, de las otras áreas de la organización.

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Unidades de negocio

Los clientes de la ONG se pueden identificar en dos grandes grupos, como se muestra la Figura 29. La principal unidad de negocio, de grandes empresas y gobierno, está conformada por Carrera Solar, Desafío Cero y parte de Taller Solar, los cuales ofrecen actividades con atractivo mediático, que promueven la ciencia, innovación y tecnologías limpias entre los jóvenes. La segunda unidad de negocio, de una manera emergente, ofrece talleres que generan un impacto positivo en escolares a través de la construcción de un autito de juguete que funciona con energía solar.

Figura 29: Esquema unidades de negocio de la ONG.



Fuente: Elaboración Propia

Las oportunidades identificadas a nivel corporativo tienen directa relación con la unidad de negocios (UN) de grandes empresas (GGEE), y en menor grado se identificaron oportunidades para el desarrollo de la UN de instituciones pequeñas y medianas (PyMeI), que incluye a corporaciones municipales, colegios e instituciones de menor tamaño.

A nivel corporativo, se detectó una falta de focalización de los esfuerzos para aprovechar las oportunidades identificadas para la UN de grandes empresas. El desarrollo de la UN de pequeñas y medianas instituciones es un proceso de crecimiento en base a diversificación de negocios. Si bien el producto es similar, requiere ser modificado para atender a un grupo de clientes completamente nuevo, que la ONG no ha atendido con anterioridad.

La estrategia se planteará en base a cada UN. Y la estrategia corporativa de crecimiento en base a diversificación debe ser revisada y estará condicionada a las fortaleza que se determine para el negocio principal, ya que una posición poco competitiva requerirá una fuerte concentración de los esfuerzos organizacionales por lograr una ventaja que permita el posicionamiento, y una vez que el negocio esté fortalecido, el foco podrá reubicarse en el crecimiento en base a diversificación.

Una vez determinada la estrategia de negocio, y los requerimientos para la que la organización logre un posicionamiento competitivo, se revisará la estrategia de crecimiento en nuevos negocios.

4.3 Análisis externo a nivel de negocio

El análisis externo se basa en la identificación del atractivo de la industria mediante la individualización de factores externos no-controlables, descritos a continuación:

- Definición de la industria en la que participa cada UN.
- Identificación de los factores externos, fuera del control de la organización, que impactan a cada UN.
- Medir el grado de atractivo de cada factor, en relación a la base promedio de negocios de la organización, tanto actual como en proyecciones futuras.
- El atractivo se resume en oportunidades y amenazas para cada UN.

UN: Grandes empresas

En el caso de la UN de Grandes empresas, compite en la realización de actividades que tienen un beneficio social, objeto de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), rivalizando con otras iniciativas, administradas principalmente por otras OSFL (corporaciones de desarrollo, corporaciones municipales, fundaciones, universidades, etc..).

Las actividades que generan beneficio social y son competencia directa de la UN GGEE tienen tres ejes competitivos, según el encargado de Auspicios en la ONG:

- Impacto social: Compite con obras de beneficencia.
- Impacto mediático: Compite con otros eventos mediáticos.
- Desarrollo tecnológico: Compite con otras iniciativas que impulsan el desarrollo tecnológico.

En términos estrictos, la UN no tiene competidores directos puros, ya que en la industria existe suficiente diferenciación, y compite en alguno de los ejes mencionados anteriormente. Según la necesidad del cliente (empresas), los ejes cobran mayor o menor importancia, definiendo el atractivo de la actividad para sus intereses enmarcados en la RSE.

Tabla 18: Principales competidores de la industria.

Eje de competencia	Actividades que compiten	Principales	Tipo de competencia	Principales
Impacto social	Obras de beneficencia Voluntariado corporativo	Programas de instalación de ERNC en comunidades aisladas. Programas de mejoramiento de la calidad de vida.	Otras OSFL Escuelas Corporaciones Municipales	Fundación las rosas Hogar de Cristo Fundación de la familia
Desarrollo tecnológico	Desafíos tecnológicos Investigación aplicada	Proyecto Eolian 4 Vehículo convencional convertido a eléctrico Investigación en movilidad eléctrica	Universidades Centros de investigación	Universidad de Chile Universidad Católica Universidad Técnica Federico Santa María Fundación Chile Centro de innovación del litio
Impacto mediático	Corridas Eventos deportivos	Fórmula E Redbull SoapBox Rally Dakar	Productoras de eventos	Horta Producciones

Fuente: Elaboración Propia

Según el ranking de RSE de 2012 emitido por la Fundación PROhumana, las principales empresas que realizan o financian actividades con fines de RSE y participaron del ranking son: Chilectra, GardauAZA, Falabella Retail, Banco Créditos e Inversiones, Banco Santander, Sodimac, Endesa Chile, Mall Plaza, BASF Chile, Transbank, ESSBIO-Nuevo Sur, VTR, Natura Cosméticos, CGE Corporativo, Banco BBVA Chile, Banco Estado Microempresas, Forestal Mininco, Papeles Cordillera y CAP Minería.

El Ministerio de Desarrollo Social identificó las compañías que más aportaron a las OSFL, bajo la modalidad de donación con beneficio tributario, que permite rebajar hasta el 60% del aporte en la carga tributaria. Los montos de los diez principales aportantes se encuentran en la Tabla 19, acumulando más de 4500 millones de pesos, del total de más 10.000 millones de pesos aportados al sector en 2012.

Las actividades de RSE han sido una tendencia mundial durante la última década, como una actividad estratégica de la gestión moderna de las empresas, alineado con el incremento de la realización de este tipo de actividades en base a directrices de

acuerdo mundial y normas internacionales. De este modo se puede concluir que la industria es joven y en proceso de crecimiento.

Tabla 19: Empresas con el mayor aporte a OSFL en 2012

Empresa	Aporte (\$MM)
Corpbanca	1507
Anglo American Sur S.A	838
Anglo American Norte S.A.	492
Banco Créditos e Inversiones	405
Luchetti Chile S.A.	300
Cencosud Retail S.A.	250
Embotelladora Andina S.A.	246
Ideal S.A.	225
AFP Provida	197
BBVA Chile	189

Fuente: (Ministerio de Desarrollo Social de Chile, 2013)

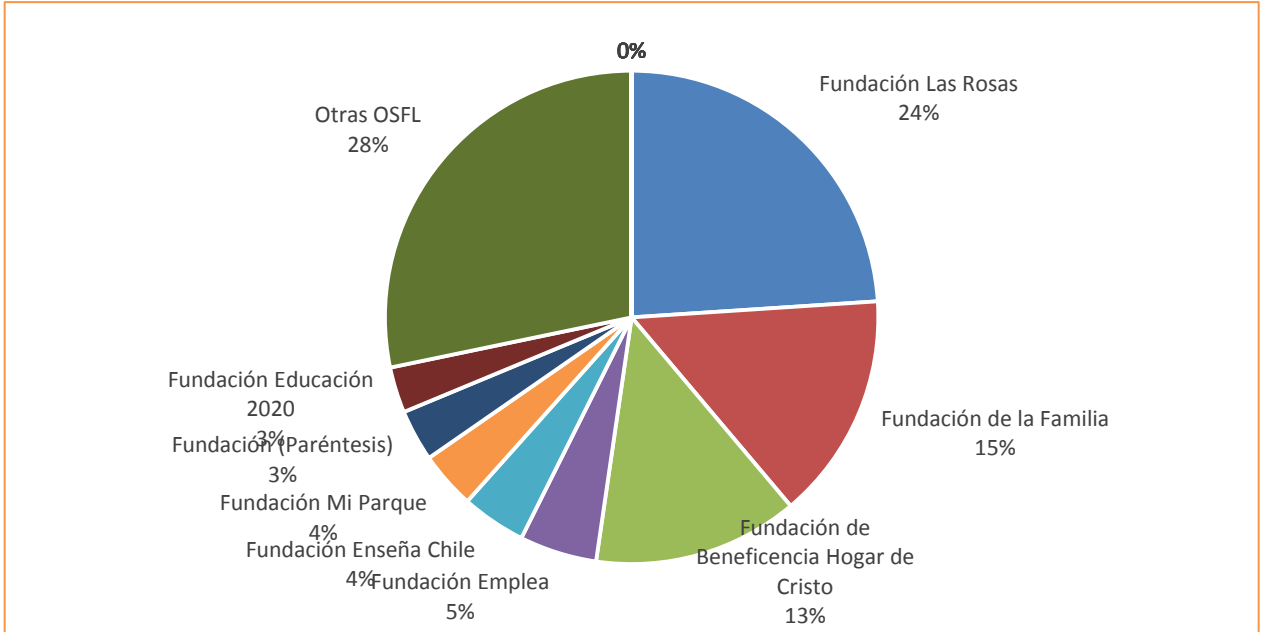
En el eje competitivo del impacto social, los actores de la industria son OSFL que atienden problemáticas sociales de distinto tipo. El Ministerio de Desarrollo Social las agrupa y clasifica según la temática de su misión en nueve grupos: Adulto mayor, Calidad de vida e integración, Discapacidad, Drogas y alcohol, Educación, Emprendimiento, Infancia, Salud y Otras. Las OSFL que recibieron los mayores aportes, a través de la Ley 19.885⁴ de donaciones, fueron: Fundación Las Rosas (Adulto mayor), Fundación de la Familia (Calidad de vida), y Fundación Hogar de Cristo (Calidad de vida) (ver Figura 31), acumulando más de la mitad de los aportes totales. El resto de los aportes se distribuyen entre casi 40 instituciones distintas. Con esto, se puede concluir que existe un dominio en la captura de recursos de las instituciones más importantes y el resto se encuentra atomizado, sin lograr una participación relevante (Ministerio de Desarrollo Social de Chile, 2013).

En tanto el eje competitivo de desarrollo tecnológico está liderado por la Universidad de Chile y Católica de Chile entre las universidades y el Centro de Innovación del Litio (CIL) entre los centros de investigación.

Finalmente, en el eje de competencia impacto mediático existen sustitos entre los eventos deportivos y corridas a beneficio, donde el principal exponente es Horta Producciones, que tiene a su cargo la organización de eventos como: Rally Mobil, Rally Dakar, La vuelta Chile, entre otros.

⁴ Ver 8.11 Anexo J: Funcionamiento de la Ley N°19.885 de donaciones con fines sociales.

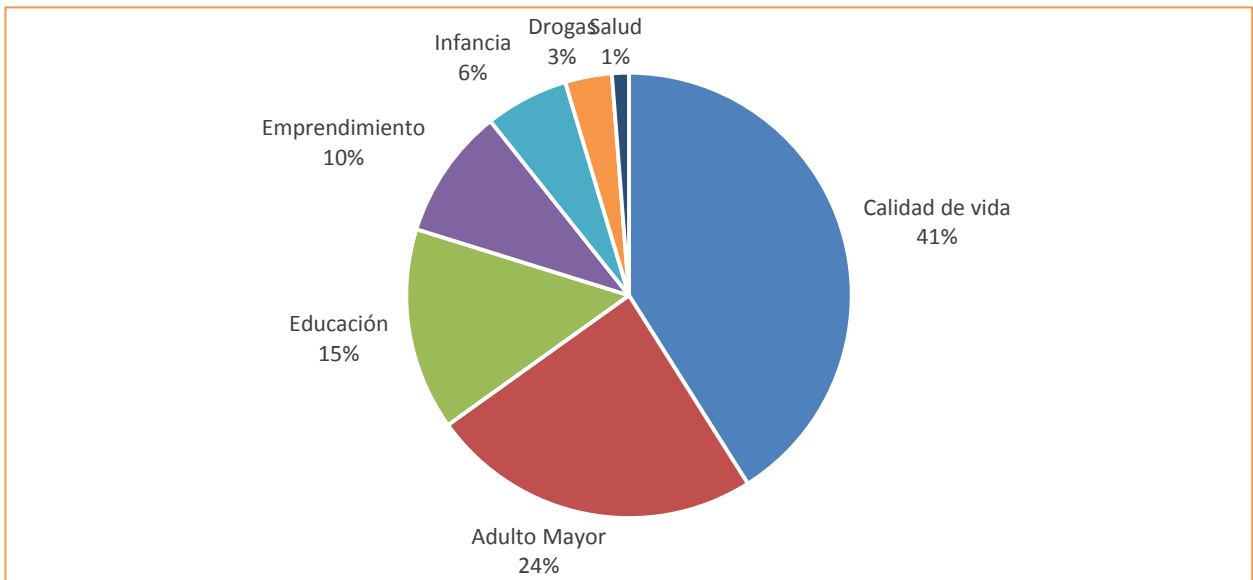
Figura 31: Participación principales donatarios 2012.



Fuente: (Ministerio de Desarrollo Social de Chile, 2013)

En la Figura 30, se puede ver la distribución de los recursos entregados según el tipo de institución. El sector más importante es el de Calidad de vida e Integración, Adulto mayor y Educación acumulando más del 80% de los aportes totales.

Figura 30: Distribución de las donaciones según tipo de institución.



Fuente: (Ministerio de Desarrollo Social de Chile, 2013)

En la Tabla 20, se ve la evaluación general del atractivo de la industria en base a la metodología de las cinco fuerzas de Porter. Y el detalle de la evaluación, de cada una de las fuerzas que propone la metodología, se encuentra en el Anexo C: Análisis externo: UN Grandes empresas

Tabla 20: Evaluación general del atractivo de la industria para UN de grandes empresas.

Evaluación General	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Barreras a la entrada			x		
Barreras a la salida				x	
Rivalidad entre competidores				x	
Poder de los compradores				x	
Poder de los proveedores					x
Disponibilidad de sustitutos				x	
Acciones de Gobierno			x		

Fuente: Elaboración Propia

En la industria no existen en forma importante las economías de escala, ya que la realización de cada uno de los eventos tiene costos directos importantes, aunque existen periodos de tiempos muertos entre una actividad y otra, que eventualmente pueden ser aprovechados, consiguiendo economías de escala en la gestión si se logra tener una base sólida de actividades a realizar en el tiempo.

La diferenciación es parte fundamental de la industria, las actividades que se realizan tienen un gran potencial de desarrollar diferenciaciones e identificación de la marca, que finalmente permiten desarrollar una ventaja competitiva.

Los requerimientos de capital no son altos, dado que cada actividad incurre en gastos administrativos previos a la producción de cada una y es ahí, al final de la actividad, donde existe el mayor requerimiento de capital.

El Gobierno por su parte, busca fomentar aspectos como el atractivo turístico de una zona determinada, el emprendimiento o la innovación, y diseña instrumentos de financiamiento generalmente a través de fondos concursables, aumentando el atractivo de la industria.

Los activos requeridos para actividades dentro de la industria son poco especializados y tienen amplio mercado secundario. Además son los mismos en actividades de índoles completamente distintas, disminuyendo las barreras de salida y aumentando el atractivo de la industria.

El crecimiento de la industria se puede considerar acelerado y el número de competidores equilibrados es pequeño aún. Existe una alta diferenciación de las actividades, y una diversidad moderada de competidores. Además no existen

compromisos de largo plazo, definiendo la industria, en base a la rivalidad entre competidores, como atractiva.

En la industria existen una cantidad reducida de compradores, pero son muy importantes. La disponibilidad de sustitutos es neutra, mientras que la amenaza de integración es baja y la parte del costo total para los compradores es muy baja. Definida en base al poder de los compradores, es una industria atractiva.

Por parte de los proveedores no existen amenazas de integración, mientras que su poder es muy bajo, ya que se encuentran atomizados y el mercado se comporta de forma competitiva. La disponibilidad de sustitutos es baja, pero existen bajos costos de cambio para los clientes, lo que define una industria medianamente atractiva.

En la Tabla 21 se resumen las oportunidades y amenazas detectadas para la UN de grandes empresas. Además se comenta brevemente el plan de acción asociados a cada una de ellas.

Tabla 21: Resumen de oportunidades y amenazas para UN de grandes empresas.

Oportunidades	Amenazas	Plan de acción
El bajo poder de los proveedores permite que los costos se puedan disminuir.		Disminuir los costos operacionales al mínimo e incorporarlos al diseño y evaluación de nuevos productos e iniciativas.
	Las barreras de entrada y salida son débiles y puede atraer nuevos competidores.	Segmentar clientes y desarrollar ventajas competitivas para segmentos específicos de clientes y de esta manera fortalecer la posición competitiva.
	La rivalidad entre competidores se mantiene baja, se espera que pronto en la medida que el mercado sea cubierto aumente la rivalidad.	Seleccionar actividades específicas para desarrollar fortaleza.
	El poder de los clientes es alto, pueden ejercer presión por una baja de los precios.	Entender la necesidad del cliente para generar un mayor valor y disminuir la presión por una baja de precios.
No existen sustitutos directos, lo que permite la introducción de nuevas propuestas de valor en el mismo mercado.		Generar nuevas propuestas para el mercado actual, variando en frecuencia, precio, ámbito de acción social o de desarrollo.
Un incremento en la demanda por participación en actividades mediáticas entorno a la RSE.		Investigar los requerimientos específicos de los clientes actuales y otros que tengan el mayor potencial.
Empresas líderes tienden a incorporar el desarrollo de actividades de RSE a sus modelos de negocio.		Ampliar la oferta en materias de RSE y generar alternativas de diferentes precios.

Fuente: Elaboración Propia

UN: Instituciones pequeñas y medianas

La UN PyMel, ofrece una alternativa de mejoramiento para la educación, a través de la generación de un experiencia en torno a la energía solar y los conceptos asociados a ella, incluidos en la malla curricular determinada por el Ministerio de Educación para los colegios de Chile.

El Ministerio de Educación, por medio de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) otorga recursos adicionales a los colegios y corporaciones municipales de educación para desarrollar planes de mejoramiento. Este proyecto de ley implica un desembolso fiscal a nivel nacional de \$84.539 millones para el año 2012; \$159.680 millones en 2013 y \$174.455 en 2014. (Gobierno de Chile, 2013)

Como se puede ver en la Tabla 22, sólo en Santiago existen más de dos mil establecimientos que administran en forma agregada más de 35.000 millones de pesos, para la implementación de planes de mejora.

Tabla 22: Monto total de SEP año 2012, según tipo de dependencia de establecimientos en Santiago.

Establecimientos en Santiago (2012)			
Municipales		Particulares subvencionados	
Monto SEP (\$MM)	Cantidad	Monto SEP (\$MM)	Cantidad
30.977	513	4.301	1.676

Fuente: Elaboración Propia

El uso de la SEP se clasifica en seis categorías de gasto que permiten a los establecimientos educacionales implementar con éxito los planes de mejora. Los recursos de la subvención pueden ser utilizados en:

- Gastos de Operación (material de oficina, equipos de amplificación, implementación biblioteca).
- Gastos en Asistencia Técnica (ATE) y Capacitación (asesorías administrativas, asesorías de gestión, servicios pedagógicos, cursos, talleres, tutorías).
- Gastos en Equipamiento Pedagógico (combustible, dispositivos portátiles educacionales, televisores, software educativo).
- Gastos en Imprevistos (horas extraordinarias).
- Gastos en Personal (horas a personal nuevo, ampliación de horas a personas contratadas, viáticos y pasajes, contratación de servicios a honorarios).
- Gastos en Recursos de Aprendizaje (arriendo de equipo, arriendo de mobiliario, impresoras, implementación de laboratorios, insumos computacionales).

En el caso de Taller Solar, la propuesta de valor es la implementación de un conjunto de kits solares en el establecimiento, como un tipo de laboratorio, el cual incluye los materiales e instrucciones necesarias para la realización de un taller o experiencia práctica al construir un mini auto solar. El taller es realizado por la ONG, pero sienta las bases para que los profesores puedan replicarlo con más alumnos.

En este contexto, taller solar es un recurso de aprendizaje para los establecimientos educacionales, complementando la implementación de laboratorios de ciencias, laboratorios de computación y equipamiento e implementación de bibliotecas. Por otro lado, compite con la implementación de otro tipo de dispositivos experimentales y prácticos, como pueden ser sets de robots educacionales.

La evaluación general del atractivo de la industria se puede ver en la Tabla 23. Y el detalle de la evaluación, de cada una de las fuerzas que propone la metodología, se encuentra en el Anexo D: Análisis externo: UN Instituciones pequeñas y medianas.

En la industria existen grandes oportunidades de aprovechar economías de escala y a la vez hay gran potencial de diferenciación, con posibilidades de explotar el reconocimiento de la marca. Los costos de cambio son moderados, así como los requerimientos de capital no son grandes. Hay un amplio acceso a las materias primas y existe un marco regulatorio por parte del estado, que norma los proceso de compra y además, subvenciona directamente a los compradores. La experiencia en el negocio toma relevancia dentro del marco regulatorio de la ley SEP, y se puede concluir que, en términos de las barreras de entrada, la industria es atractiva.

La especialización de los activos son completamente genéricos y los costos inmediatos de salida también son bajos. No existe una relación estratégica con otros negocios en forma directa, y las restricciones legales son favorables, definiendo la industria atractiva respecto a las barreras de salida.

El número de competidores igualmente equilibrados es bastante bajo, y el crecimiento esperado para las subvenciones escolares es favorable. La UN cuenta con productos y servicios únicos y la diversidad de competidores es elevada. La rivalidad entre competidores define una industria atractiva.

Los compradores disponen de múltiples sustitutos, y los costos de cambio son bajos para ellos. Son una cantidad importante de compradores, y no hay amenazas de integración. No existen sustitutos cercanos y no es posible patentar el modelo de operación y negocios. Definiendo la industria como neutral en estos aspectos.

Los proveedores tienen un bajo poder, sus productos son poco diferenciados y los proveedores no forman parte importante en la cadena de valor. En este ámbito la industria se considera muy atractiva.

En términos de marco regulatorio para la obtención de los insumos y materiales (importados) no existen aspectos relevantes para la industria, más que el tipo de cambio que permitirá llegar a los clientes con un precio más competitivo según sea el caso. La regulación y la legislación que se ha promulgado aumentan en forma sistemática los aportes del Estado a los establecimientos educacionales, a través de incrementos en los subsidios educacionales. De esta forma la industria resulta con un atractivo medio, con proyección de que sea alto en el futuro.

Tabla 23: Evaluación general del atractivo de la industria para UN de instituciones pequeñas y medianas.

Evaluación General	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Barreras a la entrada			x		
Barreras a la salida				x	
Rivalidad entre competidores				x	
Poder de los compradores			x		
Poder de los proveedores				x	
Disponibilidad de sustitutos			x		
Acciones de gobierno				x	

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 24 se resumen las oportunidades y amenazas detectadas para la UN de instituciones pequeñas y medianas. Además se comenta brevemente el plan de acción asociados a cada una de ellas.

Tabla 24: Resumen de oportunidades y amenazas para UN de instituciones pequeñas y medianas.

Oportunidades	Amenazas	Plan de acción
	Las condiciones favorecen la entrada de nuevos competidores.	Mantener precios competitivos y evitar el ingreso de nuevos competidores.
El mercado de pequeñas y medianas instituciones es amplio, y permite obtener un importante crecimiento.		Dar a conocer los productos y servicios en forma masiva.
	Existen opciones de sustitución.	Aumentar el valor agregado y desarrollar características únicas en las actividades.
	Industria con crecimiento moderado, dependiente de las políticas públicas de subvención.	Invertir en forma discreta.
Estabilidad de la demanda, independiente de los ciclos económicos.		Construir una base estable de clientes que compren recurrentemente.
Un aumento de las subvenciones escolares incrementa el presupuesto disponible de los clientes.		Generar soluciones entorno a los planes de mejoramiento de los colegios.

Fuente: Elaboración Propia

La evaluación general del atractivo de la industria para cada UN y atractivo futuro, según las proyecciones del análisis externo, se puede ver en la Tabla 25. De la tabla se puede concluir que no se esperan cambios en el atractivo de la industria de la UN GGEE con un atractivo alto, y para la UN PyMel un atractivo actual medio, que en los próximos años se espera sea alto, dado los incrementos esperados para la subvención escolar preferencial.

Tabla 25: Evaluación general del atractivo de la industria según UN.

	UN: Grandes Empresas	UN: Pequeñas y Medianas Instituciones.
Evaluación General Actual	Atractivo Alto	Atractivo Medio
Evaluación General Futuro (En base a proyecciones del entorno)	Atractivo Alto	Atractivo Alto

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Escrutinio interno a nivel de negocio.

La evaluación de las fortalezas y debilidades del negocio requiere:

- Describir la cadena de valor en base a la metodología de Porter.
- Identificar a los competidores principales.
- En base al análisis de la cadena de valor determinar los factores críticos de éxito, aquellas capacidades que puede controlar y en las que tiene que sobresalir la UN para generar una ventaja competitiva sostenible.
- Evaluar las fortalezas y debilidades de cada unidad de negocio en comparación a los competidores de mayor relevancia.
- Identificar las fortalezas y debilidades globales asociadas a cada unidad de negocios.

UN: Grandes empresas.

La descripción de la cadena de valor se puede ver en la Figura 47 del Anexo E.

En la Figura 47 (Ver Anexo E), se presenta el análisis de las ventajas competitivas en la cadena de valor, en base a la metodología propuesta. Se destacan como fuente de diferenciación el grado de novedad de las actividades desarrolladas, la gestión de prensa realizada para los eventos -que se traduce en apariciones publicitarias- y la calidad técnica de las actividades que se realizan.

Figura 32: Ventaja competitiva de la UN Grandes empresas: Fuentes de diferenciación.

Infraestructura	Flexible, se adapta a las necesidades del cliente.			
Manejo de recursos humanos	Capacidad para reclutar a gran número de voluntarios que trabajan en la producción de los eventos.			
Desarrollo de tecnología	Fabricación de insumos específicos.		Desarrollo de actividades novedosas.	
Adquisiciones	Excelente base de proveedores.			
	Adquisiciones se realizan a precios muy competitivos.			
	Excelente calidad del registro audiovisual de las actividades.		Encargado de ventas con experiencia.	
	Excelente calidad en la realización de los eventos.		Informe de retorno estimado en publicidad con metodología robusta y valorada en el mercado.	
	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y Ventas
				Servicio

Fuente: Elaboración Propia

Los principales competidores son:

- Rally Dakar: Competencia de rally internacional que cruza en parte de su recorrido el norte de Chile, generalmente con frecuencia anual.
- Fórmula E: Proyecto para realizar una competencia de vehículos eléctricos en Santiago, como parte del circuito a nivel mundial, el año 2015, y representado por el expiloto Eliseo Salazar.
- *Redbull SoapBox*: Competencia de vehículos artesanales y muy sencillos, reconocida a nivel mundial, organizado en las ciudades más importantes del mundo con la marca Redbull.
- Proyecto Eolian 4: Diseño de vehículo solar, con un foco en la factibilidad de ser utilizado como un vehículo convencional. Propone llegar de Arica a Concepción sólo con la energía del sol.
- Investigación en movilidad eléctrica: Investigación de baterías de litio, preocupación fundamental de la industria de la movilidad eléctrica.
- Instalación de ERNC en comunidades aisladas: Se realizan intervenciones en comunidades desprotegidas, en torno al desarrollo sustentable, como por ejemplo la instalación de generación de energía en base a tecnologías limpias.
- Programas de mejoramiento de la calidad de vida: Programas como Elige vivir Sano, que realiza eventos masivos para promover la vida sana por todo Chile.

En la Tabla 26, se organiza la posición competitiva de la UN Grandes empresas frente a los principales competidores, según los factores críticos de éxito identificados. Los factores críticos de éxito fueron seleccionados en base al criterio del encargado del área de Auspicios, que dirigió la realización de Carrera Solar Atacama en las versiones 2011 y 2012.

Tabla 26: Posición competitiva respecto a principales competidores.

Factor crítico de éxito	Rally Dakar	Fórmula E	<i>Redbull SoapBox</i>	Eolian 4	Investigación en movilidad eléctrica	Instalación de ERNC en comunidades	Programas de Mejoramiento de la calidad de vida
Impacto social	A	A	A	M	M	B	M
Desarrollo tecnológico	A	A	A	M	B	A	A
Impacto mediático	B	B	B	A	A	A	A
Evaluación General	M	M	M	A	M	M	A
Evaluación Final	Fortaleza del negocio : Media						

Fuente: Elaboración Propia

Posición A: Alta M: Media B: Baja

En la Tabla 27, se resumen las debilidades y fortalezas de la UN en base al análisis de su cadena de valor y la posición competitiva respecto a los principales competidores. Además se describe un plan de acción específico, para potenciar o corregir cada fortaleza y debilidad respectivamente.

Tabla 27: Resumen de fortalezas y debilidades para UN Grandes empresas.

Debilidad	Fortaleza	Plan de acción
Desafío Cero es poco conocido.	Carrera Solar es conocida	Utilizar su marca de CSA para difundir y posicionar Desafío Cero
	Taller Solar es atractivo para las empresas.	Ampliar la oferta de Taller Solar para empresas, con otras actividades novedosas.
	Excelente base de proveedores.	Mantener y seguir desarrollando la red de proveedores.
	Insumos específicos de eventos, se desarrollan en forma interna.	Mantener los espacios de creación para asegurar la construcción de insumos específicos para eventos.
Largos tiempos de negociación.		Estandarizar el proceso y aprender de los factores que ralentizan la negociación, para evitarlos.
Planes de participación (auspicio) rígidos		Desarrollar planes flexibles, que permitan a cada cliente escoger su participación, según sus necesidades particulares.

Fuente: Elaboración Propia

UN: Instituciones pequeñas y medianas

La descripción de la cadena de valor se puede ver en la Figura 48 del Anexo F.

El análisis de las ventajas competitivas en la cadena se puede ver en la Figura 33. Se destacan como fuente de diferenciación la capacidad de ofrecer alternativas adecuadas a las necesidades de cada uno de los clientes, la velocidad de reacción para el diseño e implementación de esas propuestas y la calidad en la ejecución de las mismas.

Figura 33: Ventaja competitiva UN Instituciones pequeñas y medianas: Fuentes de diferenciación

Infraestructura	Flexible, dinámica.			
Manejo de recursos humanos	Excelente captación de voluntarios, con capacidades técnicas, para el desarrollo de talleres.			
Desarrollo de tecnología		Diseño de nuevas experiencias de taller, basado en otras ERNC ⁵ . Taller alineado con los contenidos evaluados por el SIMCE ⁶ .	Diseño de talleres en otros formatos.	
Adquisiciones	Insumos obtenidos a costos competitivos a nivel mundial. Importación directa desde China.			
		Excelente calidad en la ejecución.	Alta velocidad de respuesta.	Seguimiento del resultado y los clientes, capacitación posterior a profesores.
	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y Ventas Servicio

Fuente: Elaboración Propia

Principales competidores:

- **Lego *League***: Talleres en base a kits didácticos de Lego. Tiene un alto costo, pero permite la reutilización de los kits, disminuyendo el costo operacional para el cliente. Por otro lado favorece las actividades repetitivas. La principal debilidad es la rigidez de la oferta.
- **Talleres de Santiago *Maker Space***: Son talleres en torno a la tecnología, por ejemplo robótica. Su fortaleza es el reconocimiento de la marca y gestión de membresía que permite optar a un precio menor a sus clientes. Por otro lado su

⁵ ERNC: Energías Renovables No Convencionales.

⁶ SIMCE: Sistema de Medición de la Calidad de Educación.

debilidad es que el taller se realiza en sus oficinas y que el precio de inscripción individual es elevado.

- Kits de robots educacional: Kit que permite armar un robot educacional. El principal atractivo es su novedad y la principal debilidad es la falta de servicio de capacitación y/o acompañamiento.

En la Tabla 28, se organiza la posición competitiva de la UN instituciones pequeñas y medianas, frente a los principales competidores, según los factores críticos de éxito identificados. La identificación de los factores críticos de éxito se realizó en consulta y determinación con el equipo a cargo del proyecto Taller Solar.

Tabla 28: Posición competitiva respecto a competidores principales.

Factor crítico de éxito	<i>Lego League</i>	<i>Santiago Maker Space</i>	Kits de robot educacional
Costo de adquisición	A	A	A
Atractivo pedagógico	A	A	M
Generación de vínculo con el establecimiento	A	A	A
Calidad de la experiencia científica	A	A	A
Experiencia (factor importante en la industria)	B	B	B
Evaluación General	Fortaleza del negocio: Media		

Fuente: Elaboración Propia

Posición A: Alta M: Media B: Baja

En la Tabla 29 se resumen las debilidades y fortalezas de la UN, en base al análisis de su cadena de valor y la posición competitiva respecto a los principales competidores. Además se describe un plan de acción específico, para potenciar o corregir cada fortaleza y debilidad.

Tabla 29: Resumen de fortalezas y debilidades para UN Instituciones pequeñas y medianas.

Debilidad	Fortaleza	Plan de acción
	Servicio a medida, flexible.	Desarrollar el conocimiento de las necesidades de los clientes.
	Bajos costos de operación	Mantener estructura de operación.
	Generación de nuevos formatos y contenido de los talleres.	Generar y espacios de creación e innovación.
Altos costos de venta		Utilizar la tecnología para reducir los costos en la venta.
Las ventas tiene bajo volumen		Desarrollar una oferta que incentive la compra por volumen.
Actividades con poco margen		Trabajar en el mejoramiento del producto, buscando maneras de agregar valor al cliente.

Fuente: Elaboración Propia

4.5 Posición competitiva

UN Grandes Empresas:

El ámbito competitivo de la UN Grandes empresas es reducido, y tiene una cantidad de clientes limitada. El alcance es reducido ya que tiene una oferta limitada de eventos o actividades. Para posicionarse en el negocio, según la recomendación vista en el marco conceptual, se debe desarrollar una estrategia enfocada en la diferenciación.

La posición competitiva y las acciones asociadas sugeridas en el marco conceptual se pueden identificar en la Figura 34, con una fortaleza del negocio media y un atractivo de la industria actual alto. Además, como se ha comentado anteriormente, se espera que el atractivo de la industria en torno a las actividades RSE se mantenga.

Figura 34: Matriz de posición competitiva para UN Grandes empresas.

		Atractivo de la industria		
		Alto	Medio	Bajo
Fortaleza del negocio	Alto			
	Medio	Actual y Futuro Crecimiento selectivo: Evaluar el potencial de liderazgo vía la segmentación.		
	Bajo			

Fuente: Elaboración en base a (HAX, y otros, 1996)

Una vez determinado el lugar del negocio en la matriz de posicionamiento competitivo se concluye que el desarrollo del negocio se puede alcanzar a través de la selectividad. La selectividad tiene dos componentes, por lado la especialización en los productos o servicios y por el otro la focalización en un determinado segmento o nicho de mercado. La especialización busca desarrollar ventajas competitivas y lograr un producto o servicio muy específico, mejor que la competencia. La segmentación permitirá centrar los esfuerzos en atender las necesidades de clientes más específicos, con el objetivo satisfacer sus necesidades de mejor forma que la competencia.

La selectividad en la estrategia de la UN de Grandes empresas se materializa con la elección de un producto o servicio, por ejemplo las competencias relacionadas con tecnologías amigables con el medio ambiente, y especializarse en este. Por otro lado

segmentar, por ejemplo según el rubro del cliente como minería, energía, comercio, servicios empresariales, y escoger un segmento donde focalizar los esfuerzos y la inversión.

UN: Instituciones pequeña y medianas:

El ámbito competitivo de esta UN es amplio, con segmentos de mercado poco específicos (colegios y corporaciones municipales). Por otro lado, el servicio entregado por esta UN tiene gran potencial para desarrollar una ventaja competitiva en base a la diferenciación. Con los antecedentes anteriores se puede concluir que la estrategia genérica es la diferenciación.

La posición competitiva y las acciones asociadas sugeridas en el marco conceptual se pueden identificar en la Figura 35, con una fortaleza del negocio media y un atractivo de la industria medio y se espera que sea alto en el futuro.

La selectividad que concluye la matriz, se traduce en la selección de un producto o servicio para especializarse -en el caso de esta UN pueden ser los talleres de ciencia, en específico aquellos que tengan relación con energías renovables-. Y segmentar entre corporaciones municipales de educación y colegios particulares subvencionados, para focalizarse en las corporaciones, que son clientes más grandes, ya que la ONG tiene experiencia en el tratamiento y venta con grandes clientes.

Figura 35: Matriz de posición competitiva para UN Instituciones pequeñas y medianas.

		Atractivo de la industria		
		Alto	Medio	Bajo
Fortaleza del negocio	Alto			
	Medio		Actual y Futuro Selectividad: Identificar los segmentos de crecimiento, especializarse e invertir selectivamente.	
	Bajo			

Fuente: Elaboración en base a (HAX, y otros, 1996)

4.6 Planteamiento de la estrategia de negocio para la ONG

Todos los análisis previos conducen a la definición, que se debe hacer en forma inteligente, de programas generales de acción que apuntan a hacer uso de las capacidades inherentes a la organización y a posicionar el negocio camino a una ventaja competitiva duradera ante el grupo de competidores.

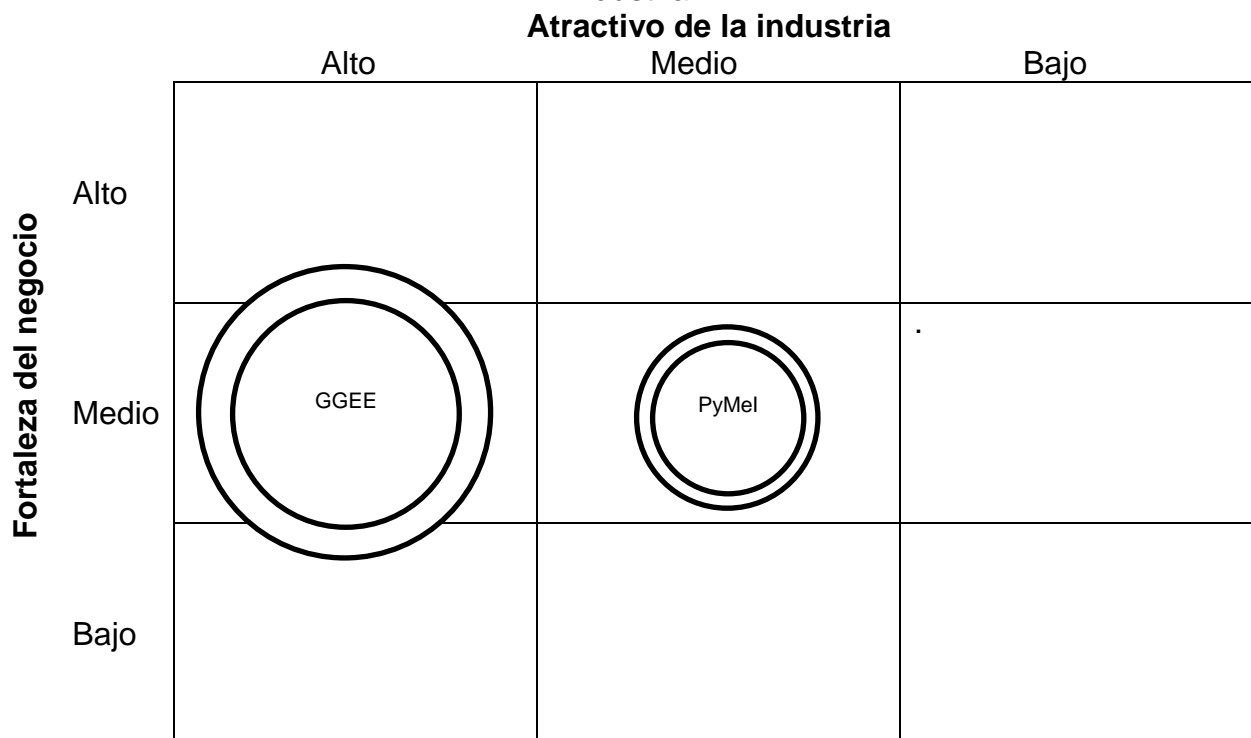
En el proceso de planteamiento de la estrategia para la ONG, es necesaria una revisión crítica a nivel corporativo de los planes generales de acción propuestos para cada función y negocio. Este paso considera lo siguiente:

- Establecer equilibrio de la cartera de negocios de la organización.
- Definir la disponibilidad de fondos para cada UN.
- Evaluar preliminarmente los planes de acción propuestos.

Para establecer el equilibrio de la cartera de negocio se utilizan dos métodos de clasificación para cada una de las UN. El primero es la matriz de fortaleza del negocio frente al atractivo de la industria, y el segundo es una matriz del potencial de crecimiento frente a los requerimientos de capital en el corto plazo.

De la parte anterior se obtiene la matriz para ubicar las UN según su fortaleza y atractivo de la industria en la Figura 36. Las UN están representadas en círculos proporcionales a los ingresos que genera cada UN, y un círculo interior que representa los costos de manera proporcional. La UN de grandes empresas espera tener ingresos por 105 millones de pesos y la UN de instituciones pequeñas y medianas espera percibir ingresos por 55 millones, en 2013. En la figura se puede apreciar que el margen obtenido por cada UN es diferente, el de las grandes empresas es mayor, por lo que la UN de instituciones medianas y pequeñas apunta y requiere tener un número de clientes superior.

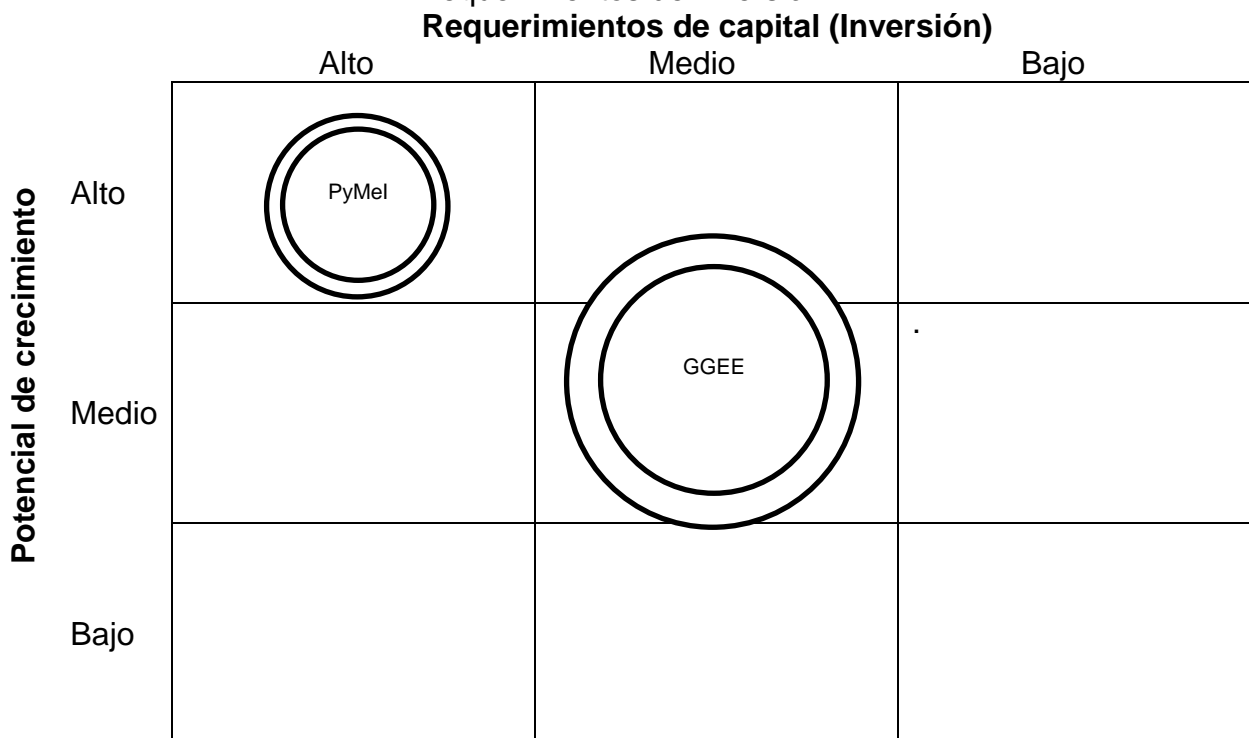
Figura 36: Ubicación de las UN en la matriz de fortaleza frente al atractivo de la industria.



Fuente: Elaboración propia. GGEE: UN Grandes Empresas
PyMel: UN Pequeñas y Medianas Instituciones

En la Figura 37 se ubican las UN según su potencial de crecimiento y los requerimientos de inversión. Los requerimientos de inversión se desprenden de la estructura de cada negocio. En la UN Instituciones pequeñas y medianas, es necesario invertir en la generación de una base de clientes a quienes se les venda recurrentemente ya que, como se ha revisado anteriormente, sus ventas son por montos menores y el margen también es menor. La estrategia basada en la diferenciación apunta a aumentar el valor del servicio entregado y lograr que el valor percibido por los clientes sea mayor. En el caso de la UN Grandes empresas, el diseño y preparación de los eventos no tiene mayores requerimiento de capital, que se hace efectivo cerca de la realización de las actividades, por lo que no requiere inversiones altas. Es el negocio de mayor peso en la ONG, representando casi el 70% de los ingresos esperados del año 2013 y con el mayor margen entre ambas UN. El potencial de crecimiento se basa en el análisis de la fortaleza del negocio y el mercado potencial que atiende cada UN. En el caso de la UN Grandes empresas, el mercado potencial es menor en cantidad de clientes, pero las contribuciones de cada uno son mayores. Y para el caso de la UN PyMel el potencial de crecimiento está dado por una cantidad mayor de potenciales clientes y por el potencial de diferenciación que puede desarrollar el servicio para incrementar los márgenes.

Figura 37: Ubicación de las UN en la matriz de potencial de crecimiento frente a los requerimientos de inversión.



GGEE: UN Grandes Empresas
PyMel: UN Pequeñas y Medianas Instituciones

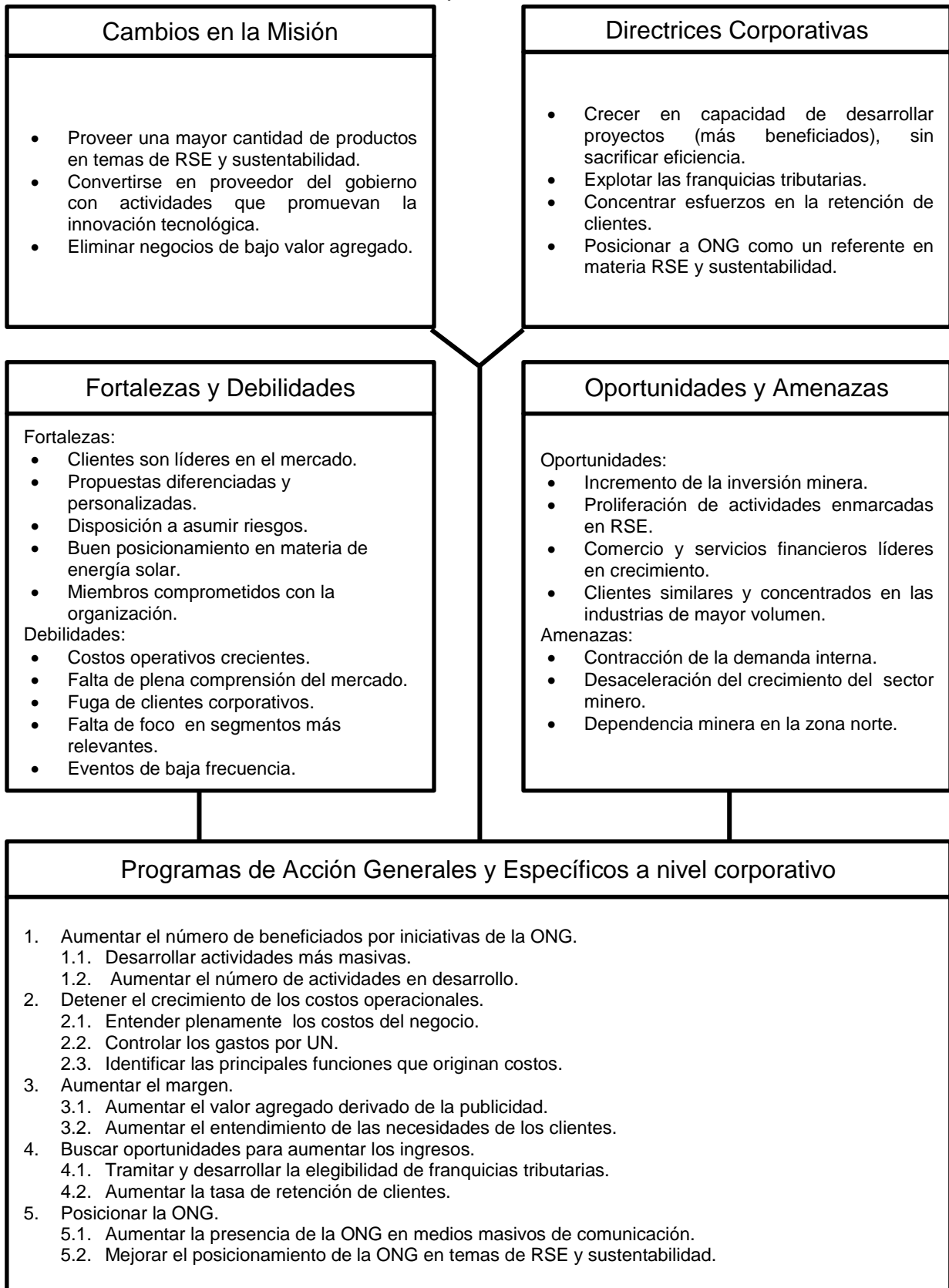
Fuente: Elaboración propia.

En base al análisis de las UN, considerando los requerimientos de inversión, potencial de crecimiento y posición competitiva, se desprende que existen dos caminos para las prioridades en la asignación de recursos. El primero es desarrollar estratégicamente la UN PyMel por medio de la construcción de una base de clientes sólida y de esta manera crecer en un negocio más masivo con un producto diferenciado, lo que requiere de inversión para financiar el proceso. El otro es desarrollar relaciones duraderas y de confianza con los clientes de la UN GGEE (Grandes empresas) y de esta manera penetrar y consolidarse en el mercado con productos únicos. Esta opción requiere inversión principalmente en la función de marketing con los representantes de las empresas líderes del mercado.

En el caso de la ONG, no sólo se busca la maximización de la rentabilidad, sino que también tiene importancia el alcance de las actividades que desarrolla. La UN PyMel logra llevar el alcance de la ONG más lejos por sobre la UN GGEE, lo que significa un atractivo importante para la organización. La mantención de ambas UN en igual nivel de prioridad, conduce al flujo de capital desde la UN que contribuye más a la que contribuye menos.

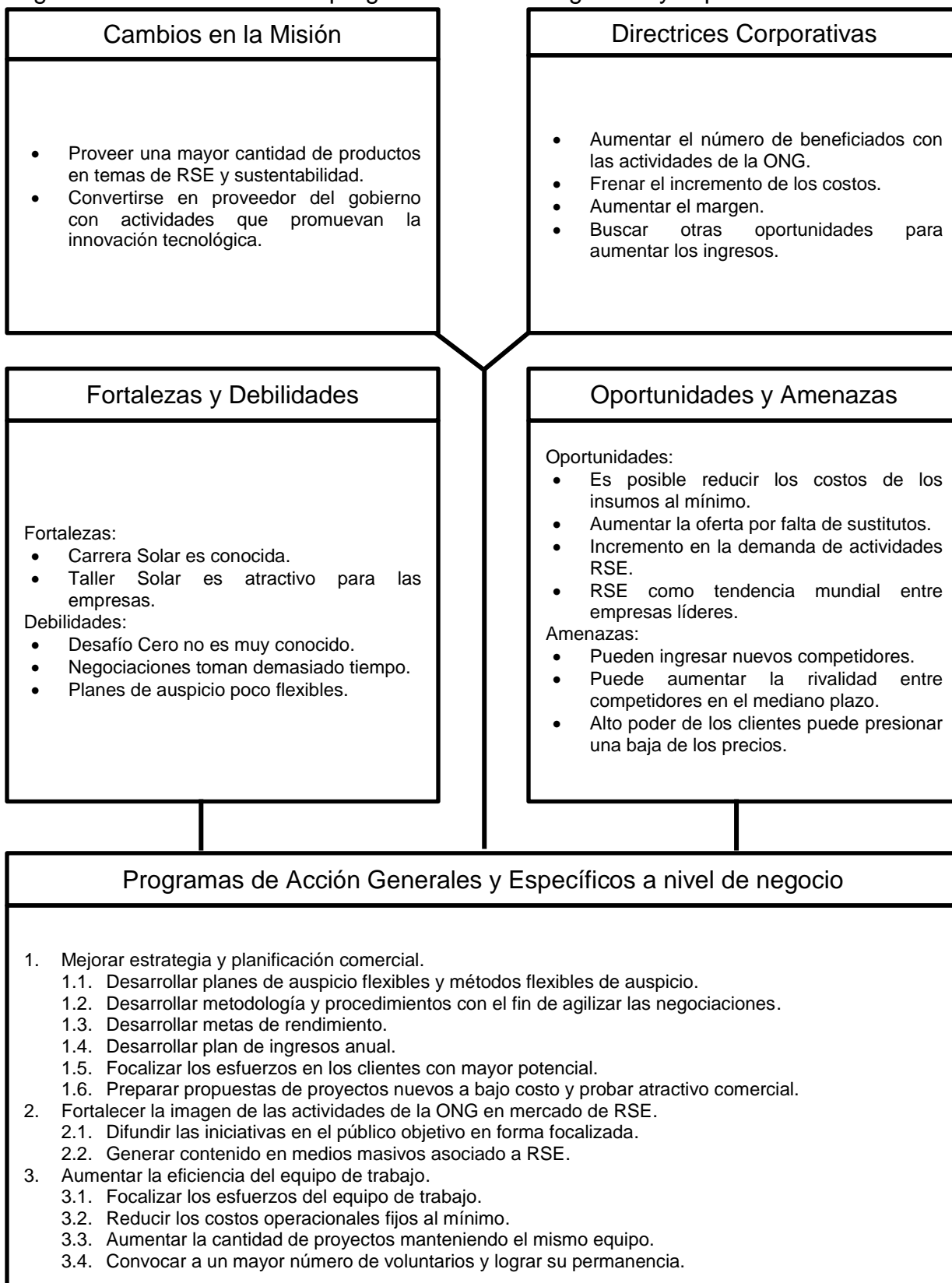
A continuación, en las Figura 38, Figura 39 y Figura 40 se resumen y organizan los principales factores en la formulación de la estrategia y la derivación de los programas de acción generales y específicos para el nivel corporativo de UN GGEE y UN PyMel.

Figura 38: Derivación de los programas de acción general y específicos a nivel corporativo.



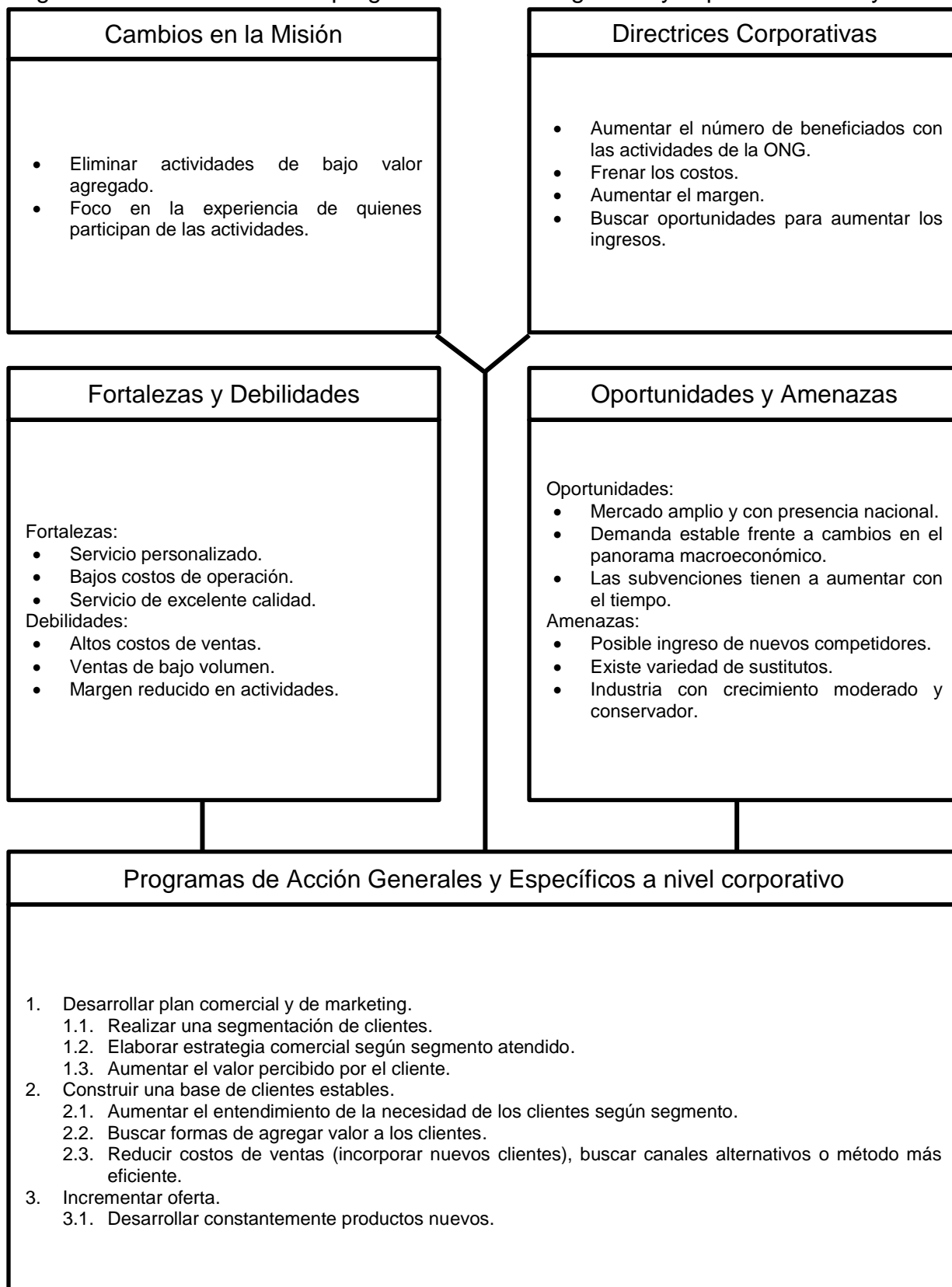
Fuente: Elaboración propia en base a (HAX, y otros, 1996)

Figura 39: Derivación de los programas de acción general y específicos UN GGEE.



Fuente: Elaboración propia en base a (HAX, y otros, 1996)

Figura 40: Derivación de los programas de acción general y específicos UN PyMel.



Fuente: Elaboración propia en base a (HAX, y otros, 1996)

4.7 Resumen de requerimientos estructurales de la estrategia

En la Tabla 47, Tabla 48 y Tabla 49 del Anexo G, se presentan en forma organizada los programas de acción a nivel corporativo y de negocio, con una prioridad asignada, un área o rol responsable y los requerimientos estructurales derivados de ellos.

En la Tabla 30, se resumen y sintetizan los principales requerimientos estructurales a partir de la estrategia, y los planes de acción derivados de ella, ordenadamente según los nueve parámetros de diseño descritos en el marco conceptual.

Tabla 30: Derivación de los requerimientos estructurales a partir de la estrategia en base a los parámetros de diseño.

Grupo	Parámetro de diseño	Requerimientos
Diseño de puestos	Especialización de cargos.	Las áreas funcionales como Marketing y Ventas y Comunicaciones requieren puestos con alto grado de especialización. Los responsables de iniciativas o UN, no requieren de altos grados de especialización del puesto, ya que se enfrentan a una centralización horizontal y vertical del trabajo.
	Formalización del comportamiento.	Alineado con la estrategia se requieren altos niveles de normalización del comportamiento en la función de Marketing y Ventas.
	Preparación y adoctrinamiento.	En general no existen altos requerimientos de preparación en el diseño de los puestos de la ONG. Los puestos más ambiguos, como los responsables de UN o iniciativas, requieren de un adoctrinamiento a la cultura de la organización o la normalización de sus habilidades.
Diseño de la superestructura.	Agrupación de unidades.	De la estrategia surgen varios criterios de agrupación, por iniciativa, por mercado, por función o por procesos. Estos criterios para agrupar las unidades pueden coexistir a distintos niveles jerárquicos.
	Tamaño de la unidad.	El sistema de coordinación principal la supervisión directa, y resultan adecuadas las unidades de tamaño medio.
Diseño de los enlaces laterales.	Sistemas de planificación y control.	En la función de Administración y Finanzas es necesario un sistema de planificación y control centralizado horizontalmente.
	Dispositivos de enlace.	La función de generación de propuestas requiere un dispositivo de enlace para integrar aspectos comerciales de la función de Marketing y Ventas con la función de Comunicaciones y Operaciones (producción). También existe una alta interdependencia en el desarrollo de un plan comunicacional para el representante de la ONG, junto al área de Comunicaciones. De la misma forma, en una actividad en terreno (un evento) se interrelacionan fuertemente las áreas de Operaciones, Comunicaciones y, Marketing y Ventas.
Diseño del sistema de toma de decisiones.	Descentralización vertical.	Se requiere de un alto grado de descentralización vertical en las iniciativas y UN de la ONG. De tal manera que se les permita tomar decisión de los proceso de los cuales son responsables y cumplir con la estrategia.
	Descentralización horizontal.	En el caso de las áreas funcionales la descentralización horizontal es baja, y de manera contraria dentro de las UN

		o iniciativas de la ONG, el grado de descentralización horizontal es alto.
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Luego de revisar los programas de acción generales y específicos, a nivel corporativo y de negocio, se pueden extraer dos criterios adicionales a tener en consideración en el diseño de la estructura organizacional:

- Entendimiento del negocio: La estrategia requiere que las unidades tengan un conocimiento acabado de su negocio, de sus costos y los clientes que atiende. Para esto se requieren unidades con alto grado de autonomía centralizadas verticalmente. Unidades suficientemente diferenciadas permiten que el equipo de trabajo se adapte de manera focalizada a la realidad particular de su entorno, atendiendo en forma más efectiva las necesidades de los clientes.
- Recursos compartidos: La organización posee conocimientos específicos y miembros que cumplen roles clave. Para la implementación de la estrategia y en base a la cantidad de miembros, es necesario compartir los recursos disponibles.

5 DIAGNÓSTICO ESTRUCTURAL DE LA ONG

5.1 Análisis de estructuras de ONG en Chile

En el presente apartado se realiza un análisis sobre otras organizaciones sin fines de lucro de distinta índole en Chile. Las organizaciones fueron escogidas en base a dos criterios: la relevancia y visibilidad que tienen en Chile como referentes para otras OSFL, y el criterio del directorio. El objetivo es presentar y comentar la relación que existe entre su misión, estrategia y estructura, para identificar criterios adicionales a incorporar en el diseño de la estructura de la ONG La Ruta Solar.

Las organizaciones revisadas son:

- Fundación Chile: Es una corporación privada sin fines de lucro, creada en 1976 cuyos socios son el Gobierno de Chile y BHP Billiton-Minera Escondida. Nace con el propósito de aumentar la competitividad del país en mercados globales a través de transferencias tecnológicas.
- Fundación Techo: Busca superar la pobreza, a través de la acción conjunta de pobladores y jóvenes voluntarios.
- Fundación Integra: Focalizada la administración de más de 1000 jardines infantiles y salas cuna gratuitos ubicados en 315 comunas en todo Chile.
- Fundación Imagen de Chile: Busca agregar valor al nombre del país a nivel global, incidiendo en la percepción que el mundo exterior tiene de Chile.
- Construyendo mis sueños (CMS): Gestionada por estudiantes y profesionales, se dedicada a diseñar, desarrollar y transferir tecnologías que permitan incrementar las capacidades de gestión y usos de tecnologías en microempresarios.

La misión, estrategia y estructura consideradas en esta revisión, se pueden ver en el Anexo H: Misión, Estrategia general y Estructura de ONG en Chile.

Comentarios sobre la estructura de otras OSFL

La estructura de la Fundación Chile tiene una forma híbrida, una combinación de forma divisional y funcional. Las gerencias están conformadas por tres grandes grupos de áreas.

En primer lugar están las gerencias de cada una de las áreas de trabajo de la fundación con carácter estratégico, como Energía & Cambio Climático, Agua & Medio Ambiente, Alimentos & Biotecnología, Acuicultura y Educación. En un segundo lugar se encuentran las áreas funcionales como Administración y Finanzas, Comercial y Recursos Humanos. Finalmente se encuentra un tercer grupo que corresponde a áreas funcionales con especial relevancia en su estrategia, entre ellas la gerencia de Negocios y Empresas, área relevante por la constante compra, creación y posterior venta de empresas, así como sus líneas de financiamiento para el emprendimiento y la Gerencia de Marketing y Comunicaciones, donde destaca la Subgerencia de Relaciones Institucionales, para asegurar la generación de alianzas y redes

intersectoriales (parte de la estrategia) que permitan dar soporte al desarrollo de las nuevas empresas o mercados .

Por su parte, la Fundación Techo ha tenido un crecimiento explosivo durante su última etapa, expandiéndose por Sudamérica, Centroamérica y el Caribe. Además ha levantado iniciativas como SOCIALAB, con un foco en la promoción del emprendimiento social.

En base a los antecedentes, la estructura organizacional tiene una configuración híbrida, donde se combinan las divisiones (en regiones de América) con las áreas funcionales. Esta condición puede deberse a que en un comienzo presentaba una configuración funcional en Chile, y luego de la expansión la estructura no era capaz de sustentar la organización diversificada geográficamente. A raíz de esto surgen las direcciones regionales que reciben el servicio, apoyo y experiencia de las áreas funcionales originales.

Otra opción de configuración para este caso particular es la implementación de unidades autónomas en diferentes localizaciones geográficas. Es decir la implementación de organizaciones en cada país, con autoridad para tomar decisiones que atienden la realidad particular de donde se desarrollan. Esta opción califica como una estructura divisional pura, y las áreas funcionales estarían ubicadas en cada división.

En la estructura de Fundación Integra se encuentran dos ejes, por un lado las direcciones regionales que dirigen la operación regional de jardines infantiles de la Fundación y, por otro, la dirección de los ejes estratégicos de la organización.

La gestión regional es una estructura divisional cuyo criterio es la localización geográfica; también se encuentran las direcciones nacionales, que tienen una estructura organizativa más bien funcional, con pequeñas variaciones. Las direcciones nacionales atienden temas funcionales para la organización, como Marketing y Comunicaciones, Administración y Finanzas, y Operaciones. De la misma manera las otras direcciones nacionales son responsables de uno o más ejes estratégicos, como lo son la dirección de Educación, que se encarga de la medición y gestión de la calidad de la educación impartida en los jardines infantiles; la dirección de Gestión y Desarrollo cuyo objetivo y responsabilidad es la cobertura y su ampliación; y finalmente la dirección de Promoción y Protección de la Infancia se responsabiliza por aumentar y validar el rol que tienen los padres en la formación de sus hijos.

Finalmente existe un eje estratégico, que no tiene un espacio formal dentro de la estructura, que es el mejoramiento propuesto para el clima laboral, que naturalmente se asocia a una dirección de recursos humanos y en este caso particular no se declara dónde se aloja o qué área es responsable. En la interacción entre la estrategia y la estructura, los plazos de respuesta suelen ser mayores a los adecuados.

La Fundación Imagen de Chile tiene una configuración funcional, donde toman importancia los ejes funcionales que contribuyen a cumplir con su objetivo de coordinación de los esfuerzos por promover la imagen del país en el extranjero.

En la medida que se integran, por parte de la comunidad y ciudadanos, propuestas nuevas, se implementan bajo la dirección de proyectos para ser finalmente realizados.

Existe una dirección para uno de los proyectos de la fundación que tiene más fuerza: CHILEGLOBAL. Esta área se escapa al resto como área no funcional y enfocada en un negocio o proyecto en particular, medida que permite dar autonomía al proyecto y bajar la carga en la toma de decisiones en la dirección general.

CMS (Construyendo mis sueños) presenta una configuración funcional de sus áreas organizacionales, donde se encuentran las áreas de Comercial, Recursos Humanos, Sistemas, I&D y finalmente de Proyectos, donde se gestionan los distintos programas que lleva a cabo la organización, con el curso de carrera dentro de la facultad y otros como el de Alfabetización Digital.

De manera distinta es acogido el proyecto de asesorías en el curso universitario compartido entre dos universidades de la X Región y las capacitaciones con franquicia SENCE. Esta condición puede deberse a la diferencia de funcionamiento con el resto de las actividades o por la complejidad que tienen. En el caso del Proyecto X Región significa una actividad completamente distinta al resto de la operación, lo que puede significar un desvío de los esfuerzos de la organización. Y en el caso de las capacitaciones con franquicia SENCE se requieren condiciones mínimas para asegurar la calidad de las entregas, justificando la existencia de un ingeniero de estudios a cargo.

En la Tabla 31 se presenta la clasificación de cada una de las OSFL revisadas para destacar las dos principales ventajas y desventajas de su estructura, acompañada de comentarios sobre la implementación que tendría en la estructura de la ONG La Ruta Solar.

Tabla 31: Resumen del análisis de la estructura de otras ONG en Chile.

Organización [Configuración principal]	Ventajas	Desventajas	Aplicación ONG La Ruta Solar
Fundación Chile [Matricial]	Flexibilidad para atender diversos temas estratégicos.	Altos requerimientos de coordinación y comunicación.	Funcionamiento en base a proyectos es aplicable en la ONG.
	Favorable para el funcionamiento en base a proyectos.	Habilidades interpersonales de los gerentes.	
Fundación Techo [Funcional/ Divisional]	Favorable para mantener presencia en distintos países.	Algunas funciones pueden duplicarse.	Esta opción cobra valor en una expansión geográfica en Latinoamérica.
	Adaptación a la realidad de cada división.	Requiere esfuerzos para mantener alineado estratégicamente el trabajo en distintos países y proyectos transversales.	
Fundación Integra [Divisional Geográfica]	Se tiene contacto con la realidad de cada región de Chile para la administración de los jardines infantiles.	No permite aprovechar economías de escala.	Es una estructura en base a la ubicación geográfica de la organización. La ONG no tiene intenciones de expandirse geográficamente.
	Facilita la adaptación a los cambios del entorno.	Bajo nivel de coordinación entre funciones de cada división.	
Fundación Imagen de Chile [Funcional]	Favorable para la entrega de un único servicio	Sobre carga en toma de decisiones en jerarquía superior.	No es adecuada para la ONG, que busca entregar diversos servicios a sus clientes.
	Altos grados de especialización en las funciones.	Baja capacidad de respuesta a cambios del entorno.	
CMS [Funcional Híbrida]	Facilita la descripción de puestos y funciones.	Baja capacidad de innovación.	Esta estructura limita la capacidad de creación e innovación. No permite su implementación en base a las directrices de la ONG.
	Facilita el cumplimiento de objetivos funcionales.	Dificulta la comunicación del área de I&D con el resto de las áreas.	

5.1.1 Criterios adicionales para el diseño de la estructura
Fuente: Elaboración Propia

A partir del análisis de las estructuras de otras ONG en Chile, se puede concluir que los criterios más relevantes para el agrupamiento de unidades en sus estructuras organizacionales son, en orden de prevalencia:

- Localización geográfica y expansión geográfica: Este criterio no es aplicable al diseño de la estructura de la ONG La Ruta Solar, ya que no planifica una expansión geográfica y se ubica en una sola locación.
- Tamaño de la organización: El tamaño de la ONG es pequeño y sólo comparable a la Fundación Imagen de Chile y CMS. Con la primera se diferencia en forma importante en la cantidad y naturaleza de los productos finales. En el caso de la Fundación Imagen de Chile el foco es uno sólo y en el caso de la ONG el resultado son varias iniciativas, que si bien están correlacionadas por ser eventos o experiencias de competición, son tratadas de forma distinta. En comparación con CMS existen mayores parecidos, en tamaño y naturaleza de los productos finales en base a proyectos o programas.
- Tipo de funcionamiento (proyectos, en terreno, funcional, etc.): Teniendo como criterio el tipo de funcionamiento, la Fundación Chile es un referente importante para la ONG en la forma de trabajar en base a proyectos. La fundación Techo también tiene algo de eso en su funcionamiento, con iniciativas como Socialab, pero no es su eje principal.
- Ejes estratégicos principales: La Fundación Integra incorpora en su estructura formal, derivado de su configuración funcional, áreas dedicadas especialmente a un eje estratégico de la organización. Es una configuración que podría ser aplicada al modelo organizacional de la ONG.

5.2 Análisis de la estructura actual de la ONG La Ruta Solar

La actual estructura organizacional primaria de la ONG La Ruta Solar, observable durante el desarrollo de este trabajo, aparece en la Figura 41. La característica más relevante es que no existe jerarquía entre las áreas funcionales y los proyectos de la ONG, conformando una organización completamente horizontal, sin un criterio claro para la división básica del trabajo.

En la Tabla 32 se puede ver la distribución de personas en la ONG, identificando quienes trabajan a tiempo completo o parcial, además de la distribución que tienen entre las áreas y proyectos. No fueron considerados quienes no hayan tenido una responsabilidad a su cargo durante el último mes, resultando un total de 25 personas que componen activamente el grupo humano de La Ruta Solar.

Las filas representan cada una de las áreas funcionales incluyendo al directorio y los proyectos de la ONG con una letra representativa entre paréntesis. En las columnas se encuentran representados cada uno de los miembros de la ONG, codificado según su nombre y proyecto o área a la que se considera que pertenece, seguido de una abreviación que representa su dedicación, de la siguiente manera:

“[Inicial nombre] [Inicial apellido] [Letra proyecto/área] – [Dedicación]”

La dedicación puede ser parcial [PART] y tiempo completo [FULL]. La letra que representa cada proyecto o área se encuentra entre corchetes en la primera columna de la Tabla 32. Del total de miembros de la ONG, 8 personas trabajan con dedicación exclusiva en la organización y 17 lo hacen en forma parcial.

Se puede ver en la Tabla 32 que existen diferencias en la dotación de cada una de las áreas o proyectos. Se destaca el mayor número de colaboradores en Desafío Cero, alineado con la condición de ser el proyecto más grande de la ONG durante el año 2013.

Por otra parte, el área de comunicaciones presenta una dotación menor de colaboradores, con dos personas, pero ambas con dedicación completa.

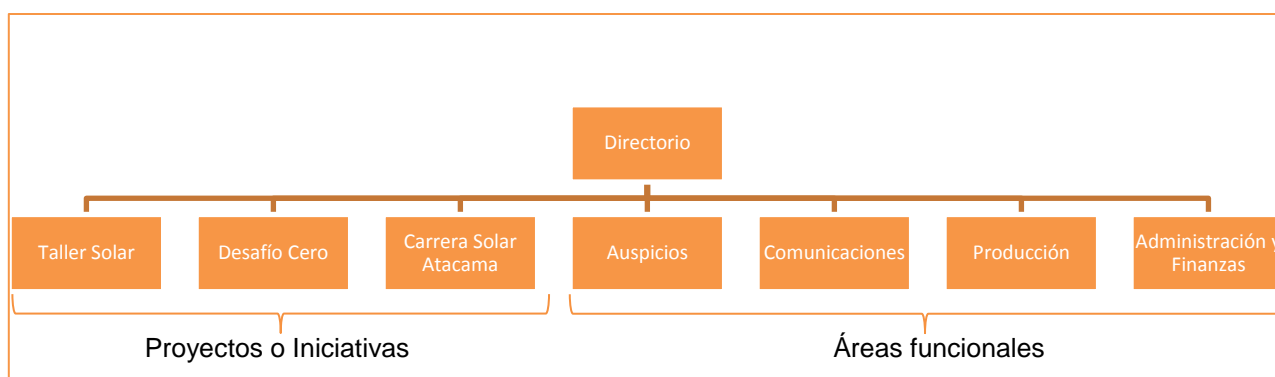
Tabla 32: Distribución de colaboradores ONG.

	Colaboradores				
Carrera Solar Atacama [S]	LSS-PART	BHS-PART	GSS-PART	DHS-PART	
Desafío Cero [D]	PAD-FULL	AGD-PART	NED-PART	VAD-PART	DRD-PART
Taller Solar [T]	IGT-PART	CST-PART	FST-PART	LST-PART	
Auspicios [A]	LVA-FULL	ACA-FULL	CRA-PART		
Comunicaciones [C]	MZC-FULL	MGC-FULL			
Producción [P]	IEP-FULL	DAP-PART	CRP-PART	JJP-PART	ELM-PART
Administración [M]	GTM-FULL	CIM-FULL			
Directorio [E]	NEE-PART				

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 32, se puede ver en negrita, aquellas personas que conforman el directorio, siendo un total de 5 integrantes.

Figura 41: Estructura organizacional de ONG La Ruta Solar.



Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 33 se pueden ver las tareas desempeñadas por cada una de las unidades y se encuentran clasificadas según el tipo de unidad, que puede ser dispositivo de enlace, unidad funcional o una iniciativa.

Tabla 33: Caracterización de las principales tareas o funciones según unidad estructural.

Unidad	Tareas
Directorio (dispositivo de enlace)	Toma de decisiones estratégicas. Establece las directrices estratégicas. Plantea la estrategia corporativa. Asignación de presupuestos.
Carrera Solar Atacama (Iniciativa)	Diseñar la carrera. Planificar el trabajo. Asignar responsabilidades. Conducir la realización según planificación. Determinar requerimientos funcionales. Asegurar los recursos necesarios. Establecer resultados.
Desafío Cero (Iniciativa)	Diseñar la competencia. Planificar el trabajo. Asignar responsabilidades. Conducir la realización según planificación. Determinar requerimientos funcionales. Asegurar los recursos necesarios. Establecer resultados.
Taller Solar (Iniciativa)	Diseñar la actividad. Planificar el trabajo. Asignar responsabilidades. Conducir la realización según planificación. Determinar requerimientos funcionales. Asegurar los recursos necesarios. Establecer resultados.
Auspicios (Funcional)	Ejecutar acciones de marketing. Ofrecer las opciones de participación en eventos y actividades de la ONG. Atiende requerimientos de los clientes. Detectar oportunidades comerciales.
Comunicaciones (Funcional)	Coordinar esfuerzos de comunicación de la ONG. Asegurar cobertura de medios. Mantener y posicionar la ONG en medios de comunicación. Generar contenido. Velar por las comunicaciones internas.
Producción (Funcional)	Diseñar, planificar y ejecutar los eventos o actividades en terreno de la ONG. Contratar servicios de producción de eventos. Compra de insumos para la operación.

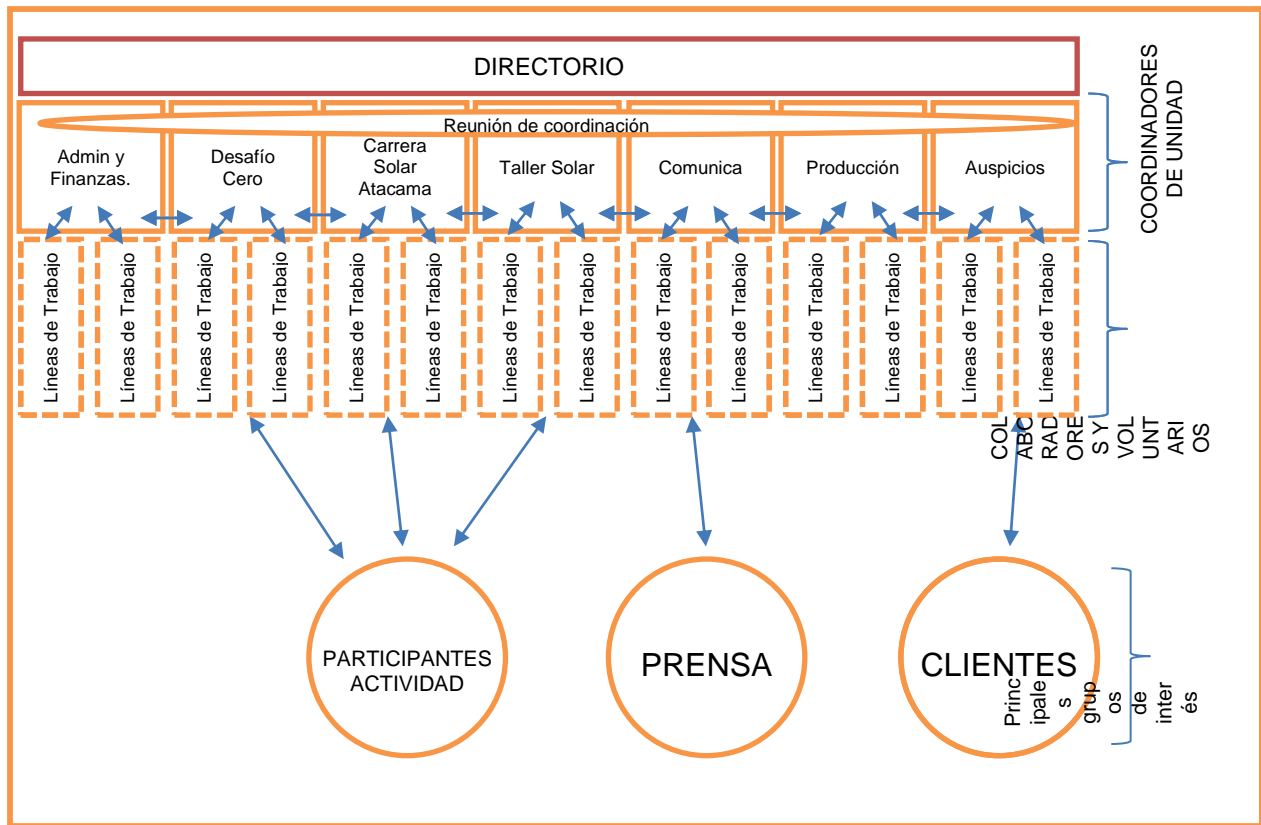
Administración y Finanzas (Funcional)	Controlar gastos. Contabilidad. Organizar el uso de recursos compartidos. Controlar presupuestos. Controlar rendiciones.
Reunión de coordinación (Dispositivo de enlace)	Exponer avances semanales y logros de cada unidad. Presentar las tareas a desarrollar la semana siguiente. Coordinar tareas que involucra a más de una unidad.

Fuente: Elaboración Propia

Funcionamiento

En la Figura 42 se puede ver un esquema de la estructura operativa de la ONG La Ruta Solar. Los participantes interactúan con cada una de las actividades de la ONG. La prensa lo hace con el área de Comunicaciones y los clientes lo hacen con el área de Auspicios.

Figura 42: Estructura operativa de la ONG.



Fuente: Elaboración Propia

Una vez por semana se realiza la reunión de coordinación entre todas las unidades, y tiene por objetivo mantener alineados los esfuerzos de todas las unidades. Cada coordinador realiza una exposición sobre el estado de la unidad, señalando los principales logros de la semana y las metas para la siguiente. Este es el principal

método de coordinación, clasificado como adaptación mutua, y dentro de cada unidad puede variar entre supervisión directa y adaptación mutua.

La innovación es parte importante de la cultura de la organización. La filosofía es hacer cosas nuevas, que antes no se hacían, lo que supone una serie de desafíos que se deben enfrentar uno tras otro en el desarrollo de las actividades. Otro aspecto importante es la intención de la organización por hacer cosas nuevas siempre, contando con una oferta amplia de actividades por desarrollar con sus clientes.

El desarrollo de innovación es útil para hacer frente a los cambios en el entorno y aprovechar las oportunidades que se presentan, y es el motor de la generación de aspectos diferenciadores para los servicios de la ONG, parte fundamental de la estrategia.

Diagnóstico general

La organización en un comienzo era pequeña y luego creció llegando a ser un equipo de 25 personas. Después del crecimiento no se han realizado cambios estructurales generales en su organización, decayendo finalmente en pérdidas de eficiencia y eficacia, como se ha mostrado y analizado en la descripción del problema.

En la Tabla 34 se encuentra una caracterización de la estructura actual de la ONG en base a una descripción de cada uno de los parámetros de diseño organizacional, y la identificación de la estructura a la cual está generalmente asociada según los modelos propuestos por Mintzberg. Y se puede concluir que la configuración predominante es la estructura simple y existen aspectos de diseño, como la agrupación de unidades y la descentralización, inconsistentes con el modelo predominante.

La agrupación de unidades actual de la ONG, por funciones e iniciativas interdependientes entre sí, no es la más adecuada a una estructura simple: es inconsistente con el método de coordinación de supervisión directa y, más aún, con la falta de un director general, elemento fundamental en este tipo de estructuras. El nivel de descentralización vertical es bajo, generalmente asociado a una estructura divisional y la centralización horizontal es alta, generalmente asociada a una burocracia profesional.

En general, existen parámetros del diseño de la estructura actual que son más adecuados para otro tipo de organización, generando inconsistencias entre ellos y la configuración estructural principal. Esto genera problemas de coordinación, definición de roles y asignación de responsabilidades, entre otros.

Tabla 34: Descripción de los parámetros de diseño de la estructura actual de la ONG.

Grupo	Parámetro de diseño	Estructura actual de la ONG.	Estructura Asociada (Clasificación de H. Mintzberg)
Diseño de puestos	Especialización de cargos.	Existe una tendencia a promover la especialización de los puestos de trabajo en las áreas funcionales.	Estructura Simple
	Formalización del comportamiento.	Actualmente la organización no ha realizado acciones para formalizar el comportamiento, derivado del origen pequeño de la organización.	Estructura Simple
	Preparación y adoctrinamiento.	No contempla requerimientos de preparación o adoctrinamiento. Coherente con la participación de colaboradores voluntarios.	Estructura Simple
Diseño de la superestructura.	Agrupación de unidades.	La agrupación ha tenido múltiples criterios, por funciones, por proceso y por habilidades, etc...	Burocracia Maquinal
	Tamaño de la unidad.	El tamaño de las unidades tiende a mantenerse pequeño, debido a las complicaciones de un aumento en el número cuando el método de coordinación es la adaptación mutua.	Estructura Simple
Diseño de los enlaces laterales.	Sistemas de planificación y control.	No existen sistemas de planificación y control. Eso se debe también a la naturaleza de una OSFL, donde es difícil determinar métricas e indicadores de rendimiento mínimo.	Estructura Simple
	Dispositivos de enlace.	El principal mecanismo de coordinación en la adaptación mutua, materializado formalmente en la reunión de coordinación.	Estructura Simple
Diseño del sistema de toma de decisiones.	Descentralización vertical.	En las unidades se centraliza el trabajo administrativo y operativo.	Forma Divisional
	Descentralización horizontal.	Horizontalmente la descentralización es alta para el caso de las iniciativas, aspectos técnicos de las competencias Carrera Solar y Desafío Cero por ejemplo, son independientes aun cuando comparten importantes similitudes, y para las unidades funcionales existe un alto grado de centralización, es el caso de auspicios, producción y comunicaciones, generando especialización en las unidades funcionales.	Burocracia Profesional

Fuente: Elaboración Propia

De una forma más general, la estructura actual de la ONG se puede clasificar según cinco aspectos, como se ve en la Tabla 35. De esta manera se puede caracterizar la estructura actual y realizar un contraste con el modelo propuesto en el siguiente capítulo.

Es natural pensar, considerando una organización joven y pequeña, que los principales criterios de diseño que determinan la estructura actual provengan de los problemas que suscitan a diario en el nivel más operacional.

Tabla 35: Clasificación de aspectos de la estructura actual de la ONG.

Aspecto	Clasificación	Descripción
Configuración estructural dominante	Estructura simple	La configuración primaria es completamente horizontal y bajo la supervisión del directorio, conformado por el equipo fundador.
Principal mecanismo de coordinación	Adaptación mutua	La reunión de coordinación general es parte central del funcionamiento actual de la ONG, donde interactúan todas las unidades mediante mecanismos de comunicación informal.
Parte fundamental de la organización.	Línea media	La parte más importante de la organización, y derivado de su configuración horizontal, es la línea media, con alto grado de poder formal.
Parámetro de diseño principal	Centralización y estructura orgánica.	El criterio clave en el diseño es la división del trabajo en base a funciones.
Factores de contingencia	Joven y pequeña Sistema técnico poco sofisticado Entorno dinámico Alta influencia del entorno Ausencia de dirección general. Fuente:	La configuración primaria es la básica y las principales diferencias con ese modelo básico, son modificaciones para enfrentar factores del entorno distintos a los que se asocia normalmente una estructura simple, como una alta influencia del entorno, un entorno dinámico y la ausencia de un director general.

Elaboración Propia

Diagnóstico

Este apartado tiene como propósito describir distintos puntos del diagnóstico de la estructura organizacional de la ONG. Es importante destacar que los problemas detectados pueden ser interdependientes, y frente a eso se presentan cada una de las componentes del diagnóstico general, organizadas a continuación:

(a) No existen espacios formales para la innovación:

Como se presentó y discutió anteriormente, la estrategia de la ONG tiene por objetivo aumentar su oferta comercial en los mercados que participa, para lo que espera explotar las capacidades de creación del capital humano que posee. La estructura organizacional no contempla espacios para la innovación que permitan crear nuevos servicios o desarrollar factores diferenciadores para los productos y servicios, parte de la estrategia y la cultura de la organización.

(b) Concentración de los recursos en áreas funcionales:

En la Tabla 32, se puede ver la distribución de los colaboradores a tiempo completo dentro de la organización y se puede apreciar una concentración en las áreas funcionales, donde se centraliza la mayor cantidad de esfuerzos y recursos. Esta situación no está correlacionada al hecho de que los productos y servicios que se entregan a los clientes, y que son fuentes de ingreso, son las iniciativas y proyectos de la ONG.

(c) Inconsistencia entre el funcionamiento y la estructura horizontal:

La ONG presenta una estructura poco definida en términos de centralización y especialización. Considerando la estructura y funcionamiento actual, existe una ambigüedad entre la conformación por proyecto y sus áreas funcionales, una combinación poco definida que lleva a confusiones, duplicidad de tareas e indeterminación de responsabilidades, que a su vez conduce a un innecesario consumo de recursos en la asignación de responsabilidades.

El problema se visualiza al observar la configuración por proyectos, donde se encuentran Carrera Solar Atacama, Desafío Cero y Taller Solar, que se manejan con cierta autonomía dirigidos cada uno por un coordinador de proyecto. En forma análoga o equivalente se encuentran las áreas de Comunicaciones, de Producción y de Auspicios, dirigida cada una por un Coordinador de área, todos provistos de la misma autoridad formal.

Los problemas que se producen con esta simetría entre unidades de negocio y áreas funcionales son el exceso consumo de recursos en la gestión y coordinación de todas las unidades que tienen distintas naturalezas.

(d) Inconsistencia entre la estructura simple y la falta de un director ejecutivo:

Asociado al punto (c), el sistema de toma de decisiones está caracterizado por una descentralización horizontal alta, asociada a una burocracia profesional, y resulta inconsistente con la estructura simple observada, asociada a una descentralización vertical baja, donde la carga del sistema decisor recae sobre un director general, actualmente inexistente

(e) Convivencia de la forma divisional de las iniciativas y la configuración centralizada de las áreas funcionales.

Como se evidencia en la Tabla 34, los criterios de descentralización vertical alta en las unidades de proyecto y de descentralización baja para las áreas funcionales son diametralmente opuestas y poco adecuados para la estructura simple.

(f) Debilidad en el sistema decisor y exceso de prácticas de *feedback*:

La descentralización horizontal alta observada en la organización, y una descentralización vertical baja, otorga gran autonomía a las unidades. Dado que el mecanismo de coordinación es la adaptación mutua entre unidades, el sistema decisor de la organización misma se ve debilitado, lo que se traduce en una falta de resolución y baja velocidad de respuesta.

También se observa en el funcionamiento de la organización, derivado de la estructura horizontal sin jerarquías y con un débil sistema decisor, el abuso de las prácticas de retroalimentación o *feedback* como consecuencia de una falta de definición en las responsabilidades entre unidades y áreas funcionales.

(g) El conocimiento reside en las personas y no en la organización:

Se ha observado que el conocimiento está alojado en las personas y no en la organización. Esta condición queda en evidencia cuando los miembros cambian de función, ya que resulta ser un proceso lento y difícil dejar un rol y asumir otro. También se evidencia al momento de cubrir roles en caso de ausencia prolongada.

Esta situación se resalta en las áreas funcionales como Auspicios, Producción o Comunicaciones, ya que requieren y desarrollan un mayor nivel de especialización y conocimiento, como se ha comentado en capítulos anteriores.

(h) Falta responsable con dedicación completa en Taller Solar:

En la distribución de los colaboradores se puede apreciar la falta de un colaborador tiempo completo en el proyecto Taller Solar. Relacionado al punto (b), los proyectos e iniciativas son centros de ingresos y requieren de los esfuerzos de la organización.

- (i) Reunión de coordinación es poco eficiente y poco efectiva:

Las reuniones de coordinación en general tienden a ser largas y al finalizar no se obtienen acuerdos concretos. Este mecanismo de coordinación ha sido heredado de una organización más pequeña y una vez aumentado el número de unidades participantes ha perdido su efectividad y eficiencia, lo que refuerza el diagnóstico general de una estructura que ha crecido y no se ha adaptado adecuadamente al nuevo tamaño.

- (j) Falta de distinción entre decisiones operativas de las estratégicas:

La estructura simple se asocia a una confusión alrededor de las decisiones que se deben tomar. Ya que la organización tiene una baja jerarquía y una descentralización vertical baja, las decisiones administrativas y operativas se concentran en cada unidad y los miembros del directorio, que forman parte de dichas unidades, confunden finalmente la naturaleza de las decisiones.

5.3 Recomendaciones para el diseño de la estructura

El resumen de recomendaciones para el diseño de la estructura en base al funcionamiento y diagnóstico de la ONG se puede ver en la Tabla 36. Donde se hace una recomendación a cada aspecto comentado en el diagnóstico y otros generales sobre la estructura organizacional actual.

Tabla 36: Resumen de recomendaciones para el diseño organizacional en base al funcionamiento y diagnóstico de la estructura actual.

Aspecto en consideración	Recomendación
Espacios para la innovación	Como se ha mostrado, la innovación forma parte importante de la organización, y se recomienda que la estructura otorgue un espacio para ello. En la medida que la organización tenga una descentralización horizontal elevada, será necesario implementar un dispositivo de enlace para lograr el grado de interacción entre unidades para lograr el objetivo.
Distribución de los recursos	Los proyectos o iniciativas de ONG son las fuentes de ingreso, y la estructura debe orientar los recursos a ellos. Taller solar requiere de un responsable de tiempo completo.
Descentralización Horizontal	La organización realiza actividades únicas, diferentes entre sí, por lo que se recomienda mantener la descentralización horizontal, acogida a un criterio consistente.
Descentralización vertical y sistema decisor.	La jerarquía y la división del trabajo administrativo y operativo son nulas actualmente, se recomienda definir una jerarquía vertical que permita fortalecer el sistema decisor, otorgándole velocidad de respuesta y efectividad. Además facilita la distinción de las decisiones entre operativas y estratégicas, asignando responsabilidad estratégica a la parte más alta de la jerarquía y operativa a la más baja.
Falta de un director general	La estructura predominante requiere de un fuerte ápice estratégico que la dirija, personificado en el director general de la organización.
Criterio para la agrupación de unidades	Existe actualmente una falta de definición de un criterio claro para la agrupación de unidades, actualmente se divide entre unidades funcionales o por producto/servicio.
Conocimiento reside en la personas y no en la organización	En la organización comparten dos tipos de colaboradores, quienes trabajan a tiempo completo y voluntarios. La rotación de los voluntarios es mayor, por lo que es necesario alojar el conocimiento en la organización, en el caso de los miembros profesionales el conocimiento puede que provenga de ellos, y será necesario asegurar su permanencia en la organización.
Reunión de coordinación general	La organización ha crecido y debe adaptar su estructura y funcionamiento a su nuevo tamaño, una reunión general resulta poco eficiente, por lo que se recomienda sustituir el dispositivo de enlace. Este problema se ve reducido junto al aumento de la jerarquía vertical que reduce el tamaño de las unidades simplificando la coordinación horizontal.
Directorio	Actualmente compuesto por miembros de las unidades de la organización, contribuye a la falta de distinción entre los temas estratégicos y operativos. Es necesario incluir directores externos a las funciones operativas de organización.

Fuente: Elaboración Propia

6 PROPUESTA Y EVALUACIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En este capítulo, se desarrolla una propuesta para la estructura de la ONG La Ruta Solar, y además se presentan una serie antecedentes compuestos por observaciones y recomendaciones asociadas. La implementación de dichas recomendaciones está fuera del alcance de este trabajo.

6.1 Generación del modelo organizacional

En la Tabla 37 se pueden ver en forma resumida los requerimientos derivados de la estrategia planteada para la organización y derivados del diagnóstico de la estructura actual, en base a los nueve parámetros de diseño propuesto por Mintzberg. Se puede concluir de la tabla que los requerimientos a partir de ambos ejercicios están alineados.

Tabla 37: Resumen de requerimientos a partir de la estrategia y el diagnóstico de la estructura actual.

Grupo	Parámetro de diseño	A partir de la estrategia	A partir del diagnóstico
Diseño de puestos	Especialización de cargos.	Roles en las áreas funcionales de alto grado de especialización y baja especialización a nivel de iniciativa.	La especialización no es requerida en los equipos internos de cada iniciativa.
	Formalización del comportamiento.	Alto grado de formalización del comportamiento en la función de Marketing y Ventas.	Formalización del comportamiento en la interacción entre unidades.
	Preparación y adoctrinamiento.	Sin requerimientos de preparación o adoctrinamiento.	Necesario para voluntarios.
Diseño de la superestructura.	Agrupación de unidades.	Por mercado atendido, luego por iniciativa, luego rol funcional.	Principalmente en torno a las iniciativas, en segundo lugar de manera funcional.
	Tamaño de la unidad.	Tamaño medio, acorde con el mecanismo de coordinación.	Menor tamaño, acorde con la jerarquía vertical
Diseño de los enlaces laterales.	Sistemas de planificación y control.	Sistema de control centralizado, que permita entregar información de la organización y por unidad. Control del plan comercial.	Control de gastos, presupuestos y rendiciones.

	Dispositivos de enlace.	Necesarios para la generación de propuestas.	Espacios para la creación e innovación.
Diseño del sistema de toma de decisiones.	Descentralización vertical.	Mayor descentralización vertical.	Mayor descentralización vertical.
	Descentralización horizontal.	Requiere una descentralización alta. Para el caso de áreas funcionales baja.	Mantener descentralización horizontal (alta).

Fuente: Elaboración Propia

Factores del entorno

En la Tabla 39, se pueden ver en forma resumida los factores de contingencia que influyen en el diseño de la organización. Se encuentran variables independientes y variables medianamente independientes, que finalmente influyen en alguno de los nueve parámetros de diseño de la estructura organizacional. De la Tabla 39 se extraen valoraciones para los nueve parámetros de diseño que resultan adecuados para enfrentar los factores de contingencia.

Las condiciones de la organización, su estrategia y el entorno, se resumen de forma general en la Tabla 38.

Tabla 38: Características generales de la condición organizacional de la ONG.

1. Algunos colaboradores tienen alto grado de especialización.
2. Organización dinámica. Entorno dinámico.
3. Productos/Servicios personalizados. A la medida.
4. Plan de crecimiento importante (en productos y clientes).
5. Orientada a generar nuevas oportunidades.
6. Operación basada en la innovación.

Fuente: Elaboración Propia

Determinación de los parámetros de diseño

En la Tabla 40 se consolidan los parámetros de diseño, derivados del planteamiento de la estrategia, el diagnóstico de la estructura actual y los factores de contingencia, para finalmente cada parámetro ser conciliado en un valor adecuado, a considerar en generación del modelo.

Tabla 39: Factores del entorno de la ONG.

Variables independientes		Variables intermedias		Variables dependientes	
Edad	Joven (3 años)	Comprensibilidad del trabajo (Facilidad con que se puede entender el trabajo de la organización)	Alta	Especialización del puesto	Moderada
Tamaño	Pequeña (25 personas)			Preparación y adoctrinamiento	Bajo
Regulación del sistema técnico	Bajo				
Sofisticación del sistema técnico	Muy Bajo	Predictibilidad del trabajo (conocimientos previos de la organización sobre el trabajo)	Media	Formalización del comportamiento	Bajo
Estabilidad del entorno	Dinámico			Agrupación de unidades	Múltiples criterios
Complejidad del entorno	Baja			Tamaño de la unidad	Pequeña
Diversidad del entorno	Alta	Diversidad del trabajo (Grado en que varía el trabajo a realizar)	Alto	Sistemas de planificación y control	Necesidad moderada
Hostilidad del entorno	Media			Dispositivos de enlace	Necesidad alta
Control externo	Bajo			Descentralización vertical	Alta
Necesidades de los miembros	Alto	Velocidad de respuesta (la velocidad con que tiene que reaccionar la organización a su entorno)	Alta	Descentralización horizontal	Alta
Influencia del entorno	Media				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 40: Consolidación de parámetros de diseño, a partir de la estrategia, diagnóstico y el entorno de la organización.

Grupo	Parámetro de diseño	Estrategia	Diagnóstico	Entorno	Propuesta
Diseño de puestos	Especialización de cargos.	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada
	Formalización del comportamiento.	Alta (nivel funcional)	Alta (entre unidades)	Baja (general)	Moderada
	Preparación y adoctrinamiento.	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Diseño de la superestructura.	Agrupación de unidades.	Mercado/función	Iniciativa/función	Criterio múltiple	(múltiples criterios) Mercado Iniciativa Función
	Tamaño de la unidad.	Medio	Pequeña	Pequeña	Pequeña
Diseño de los enlaces laterales.	Sistemas de planificación y control.	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado
	Dispositivos de enlace.	Necesarios	Necesarios	Necesarios	Necesario
Diseño del sistema de toma de decisiones.	Descentralización vertical.	Alta	Alta	Alta	Alta
	Descentralización horizontal.	Alta/moderada	Alta	Alta	Alta

Fuente: Elaboración Propia

6.2 Modelo propuesto de estructura organizacional

A partir de los valores determinados para cada uno de los parámetros de diseño (ver Tabla 40) y de las condiciones generales de la organización (ver Tabla 38), resulta adecuado implementar una configuración de la forma matricial de tipo variable. Es una estructura orientada hacia el trabajo de proyectos, en que las interdependencias, las unidades de negocio y las personas cambian de situación con frecuencia para adaptarse de mejor forma al entorno dinámico.

La estructura matricial variable se utiliza para el trabajo de proyectos, en el que cambian a menudo los *outputs*, como en los laboratorios de investigación o los equipos de consultoría. En esta configuración, la organización funciona como un conjunto de equipos de trabajo o equipos de proyecto, cuyos miembros provienen de las áreas funcionales y de un *staff*. En el caso de la ONG La Ruta Solar, esta cuenta con un *staff* de voluntarios, a quienes es más adecuado invitar a participar por un tiempo determinado (en proyectos).

Una característica fundamental de los grupos de trabajo utilizados en la estructura matricial variable es que sus líderes son directivos con autoridad formal (compartida con los directivos de las áreas funcionales) sobre sus miembros. Esa es la diferencia que tienen con otros dispositivos de enlace, en que se superponen a las estructuras tradicionales de línea, mientras que en esta los líderes de los grupos de trabajo se sitúan al lado de los directivos funcionales, compartiendo el poder. Esta condición viene la anterior estructura horizontal, para equilibrar las cuotas de poder.

Los equipos de trabajo están conformados por cada una de las iniciativas de la ONG y en forma transversal a las áreas funcionales. Las iniciativas son Carrera Solar, Desafío Cero y Taller Solar, mientras que las áreas funcionales corresponden a Marketing y Ventas, Comunicaciones y Producción de Eventos. Todas las iniciativas y áreas funcionales se encuentran apoyadas por el *staff* de voluntarios, que a su vez trabajan en forma muy flexible, dándole una mayor flexibilidad a la organización para tomar proyectos y crecer de forma agresiva mientras se requiera en la ejecución de los nuevos proyectos, convirtiéndose en una ventaja competitiva respecto a la capacidad de reacción y flexibilidad en la capacidad.

En la Tabla 41, propuesta por Michel Hammer, presidente de *Hammer and Company*, se distinguen las características del enfoque funcional y de procesos⁷. De la tabla se puede concluir que el enfoque matricial es un punto intermedio que combina ambos enfoques. Dentro de la propuesta matricial, el enfoque funcional está asociado a las actuales áreas funcionales, y el enfoque de procesos a los proyectos que desarrolla la ONG.

⁷ Se puede definir el enfoque de procesos, como aquel que tiene como eje central los procesos de la organización. Un proceso se define como un conjunto de actividades que se ejecutan coordinadamente para alcanzar un objetivo.

Tabla 41: El enfoque funcional frente al enfoque de procesos.

	Funcional	Procesos
Eje central	Funciones	Procesos
Unidad de trabajo	Área funcional	Equipos de trabajo
Descripción de puestos	Limitada	Amplio
Medición	Puntual	De comienzo a fin
Foco	Supervisión del trabajo	Cliente
Compensación	En base a actividades	En base a resultados
Rol gerencial	Supervisor	Director
Pieza clave	Ejecutivo funcional	Responsable del proceso
Cultura	Orientada al conflicto	Colaborativa

Fuente: (Process Management and the future of Six Sigma, 2002)

Funcionamiento

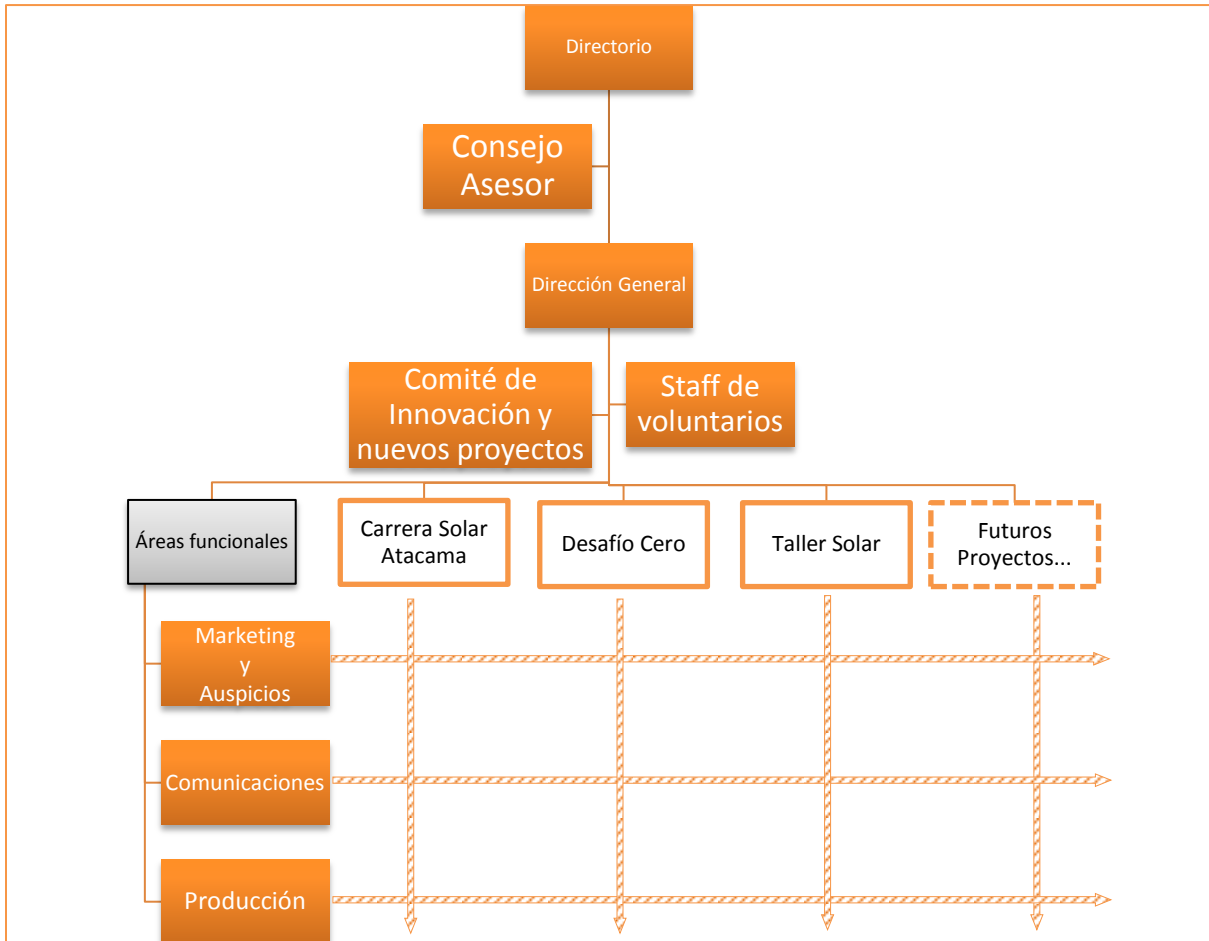
La determinación de funciones para cada unidad de la estructura matricial propuesta, se puede ver en el Anexo M: Funciones de las unidades en el modelo matricial propuesto.

A continuación se describen las distinciones necesarias para una correcta comprensión del funcionamiento de la estructura matricial propuesta.

- (a) Filosofía Operativa: La propuesta por medio de una configuración matricial busca explotar la eficiencia en la operación, compartiendo los recursos disponibles de la organización, y como filosofía de funcionamiento debe estar presente la eficiencia por medio de la alta utilización de todos los tipos recursos escasos. Como pueden ser activos, maquinaria, las áreas funcionales, etc. Esto se logra asignando responsables de los procesos de la organización, para el modelo propuestos las iniciativas y proyectos de la ONG.
- (b) El Directorio: Es una instancia para discutir y decidir acciones y directrices estratégicas a implementar dentro de la organización, de acuerdo a su plan de desarrollo e intenciones de largo plazo, definiendo objetivos y los métodos por los cuales se alcanzarán. Debe tener una visión global objetiva y una visión y contacto constante con el entorno que enfrenta la organización.
- (c) El Consejo Asesor: Corresponde a una mesa de consulta, conformada por personas con trayectoria plausible y que comparten valores y simpatizan con la misión de la organización. El objetivo es ofrecer una instancia de consulta para el directorio en materias específicas, un panel de expertos invitados quienes son un referente en sus respectivas materias, que permitirá ampliar la visión de la organización y del directorio sobre el entorno.

- (d) Dirección General: Es el rol que busca tener un control global de la ejecución de los proyectos, ponderando los esfuerzos entre proyectos y controlando el desempeño de cada uno de ellos. Es el encargado de establecer las prioridades y coordinar el funcionamiento entre los proyectos (procesos) y las áreas funcionales.
- (e) Comité de Innovación: El Comité de Innovación busca darle prioridad a la exploración de nuevas oportunidades comerciales utilizando el conocimiento y las capacidades de la organización. Está conformado por los jefes de proyecto y los encargados de cada área funcional, integrando la visión del entorno para ofrecer nuevas soluciones a los problemas que se enfrentan. Este comité permite la formulación de nuevos proyectos y expansión de acuerdo con la filosofía de la organización y sus miembros.
- (f) Concentración de los esfuerzos: La organización debe ponderar sus esfuerzos, de manera que asegure su sostenibilidad. Para el caso de la ONG La Ruta Solar, tiene una configuración tal que los proyectos son quienes empujan el crecimiento, formulándose de manera comercialmente atractiva y logrando capturar los recursos necesarios para su funcionamiento y el financiamiento de la organización. Por esto debe ponderar sus esfuerzos de tal manera de dar la suficiente fuerza a los proyectos actuales, en forma de procesos, y a los nuevos que se formulen, para que tengan el éxito que requieren y que su posterior ejecución se realice en forma correcta y conforme a lo requerido.

Figura 43: Estructura organizacional propuesta.

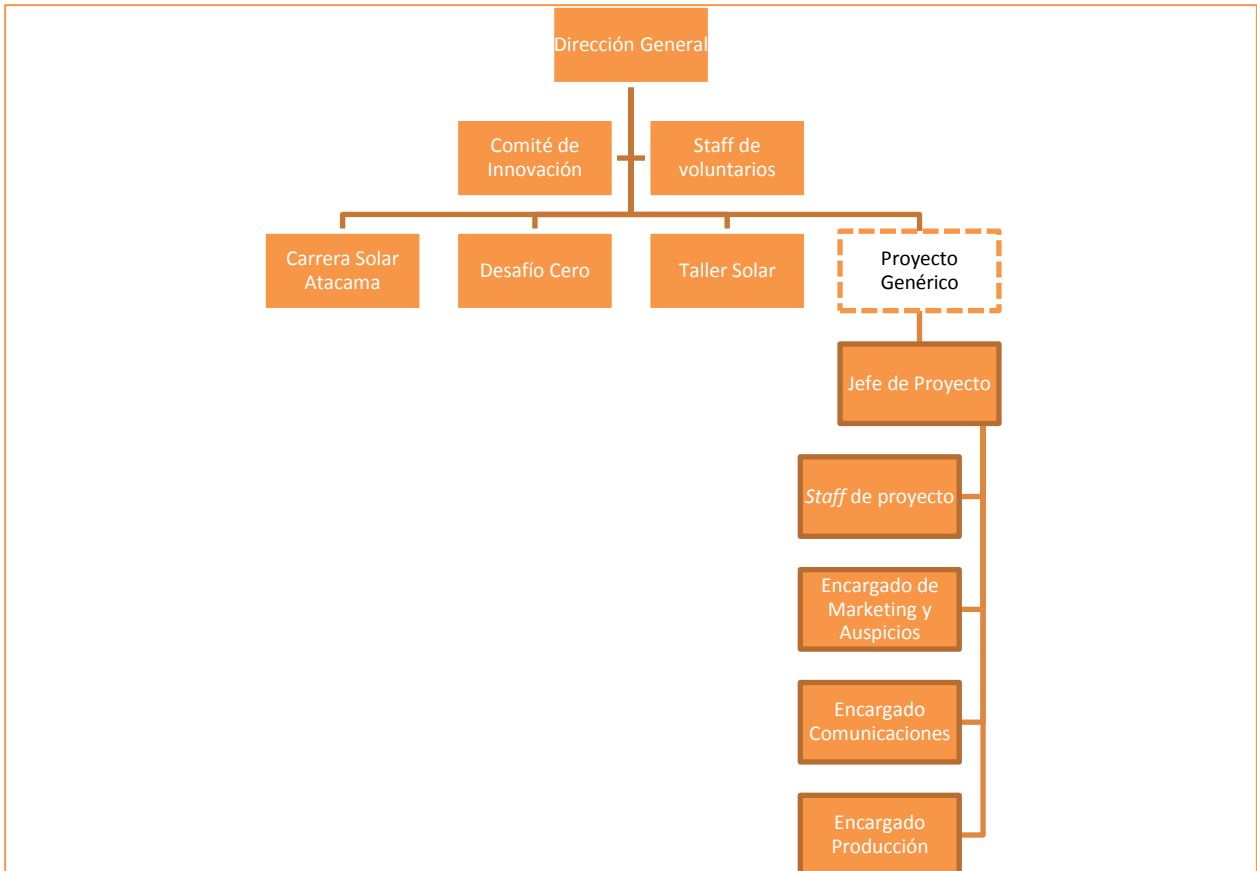


Fuente: Elaboración Propia

- (g) **Proyectos:** Tienen una configuración estándar, liderado por un jefe de proyecto que tiene una visión de proceso de comienzo a fin. Este es el responsable del resultado de dicho proyecto, y dispone de un equipo formado por un *staff* de voluntarios y representantes de cada una de las áreas funcionales, quienes prestan servicios a todas las iniciativas en forma dinámica.
- (h) **Áreas funcionales:** Las áreas funcionales dentro de la organización tienen el carácter de compartidas, prestando un servicio interno a los proyectos en desarrollo y son tres: Marketing y Auspicios, Comunicaciones y Producción. Las áreas funcionales tienen participación en cada proyecto según sea requerido, tienen prioridades dinámicas que pueden tener constantes cambios entre unos y otros, con el objetivo de mantener la eficiencia en base a una alta utilización de los recursos. Este dinamismo es resultado de un acuerdo entre los jefes de proyecto supervisado por la dirección general la cual debe dar una determinación en caso que no exista acuerdo. El área funcional con mayor

importancia dentro de la organización, y por lo tanto que requiere de mayor ponderación y esfuerzo, es el área de Marketing y Auspicios, que resulta ser de vital importancia para asegurar la continuidad, primero de cada uno de los proyectos y luego de la organización completa. Debe tener el apoyo constante de los jefes de proyecto para responder en forma rápida y adecuada a las condiciones del entorno y asegurar el atractivo comercial de cada uno de sus proyectos.

Figura 44: Equipos de trabajo dentro de la ONG.

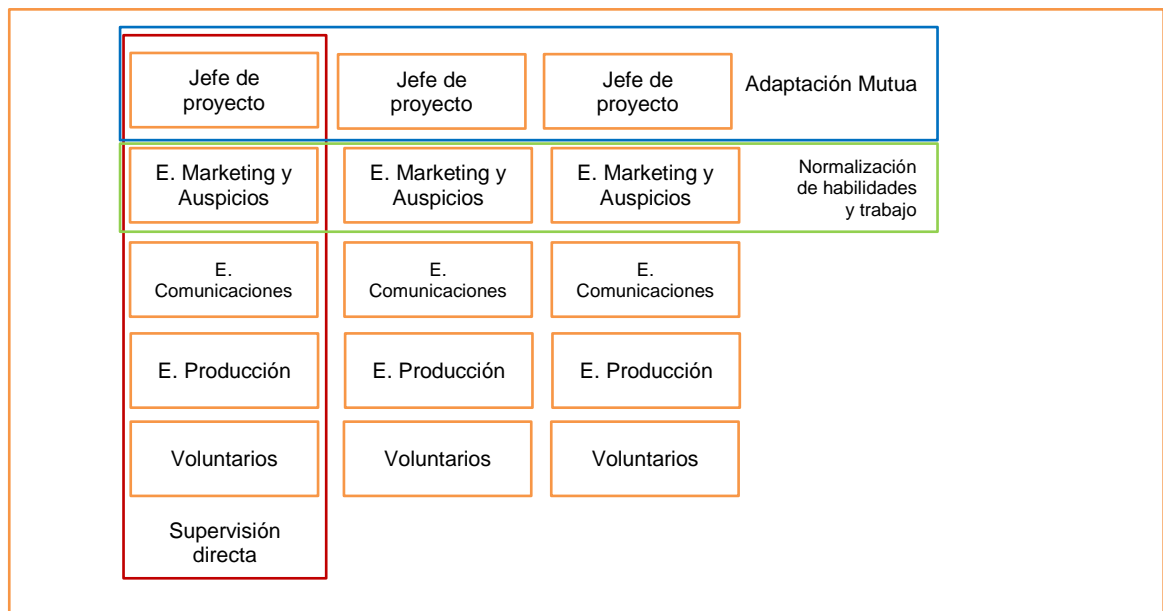


Fuente: Elaboración Propia

- (i) Mecanismos de coordinación: La dirección general tendrá control en base a la supervisión directa sobre los jefes de proyecto. Los mecanismos de coordinación dependerán del equipo de trabajo (ver Figura 45):
 - a. Coordinación entre jefes de proyecto: Este tipo de relaciones resuelve problemas inesperados y realiza trabajo muy poco predecible, por lo que resulta adecuado utilizar la adaptación mutua. En caso que exista un Director Ejecutivo, podrá ser a través de supervisión directa. El objetivo es resolver problemas de asignación de recursos.

- b. Coordinación de las áreas funcionales: Este equipo de trabajo comparte habilidades, por lo que su trabajo es predecible y la coordinación se genera a partir de la normalización de las habilidades y el trabajo. Requiere una definición clara de las tareas a realizar y la planificación de las mismas, lo que permitirá el área trabaje en forma coordinada.
- c. Coordinación en cada proyecto: En el caso que el equipo sea pequeño y las condiciones del proyecto complejas, será adecuado trabajar en base a la adaptación mutua. En un caso regular, será necesario coordinar el trabajo en base a la supervisión directa. Esta última requiere que el jefe de proyecto tenga dedicación completa y/o utilice herramientas tecnológicas para mantener el control y seguimiento de las tareas.
- d. Coordinación de voluntarios: Los voluntarios pueden formar parte del equipo bajo la supervisión directa del jefe de proyecto o alternatively se puede designar un coordinador de voluntarios, ya sea en forma centralizada o dentro de cada proyecto. El criterio para la elección del mecanismo será el tamaño de la unidad. Cuando en *staff* de voluntarios sea tamaño pequeño, participarán en forma descentralizada en cada proyecto. Un tamaño medio requerirá de una coordinación al interior de cada proyecto o en forma centralizada. Y una unidad muy grande de voluntarios requerirá la coordinación centralizada, incluso llegando ser necesario utilizar dos mecanismos de coordinación.

Figura 45: Métodos de coordinación en el modelo organizacional.

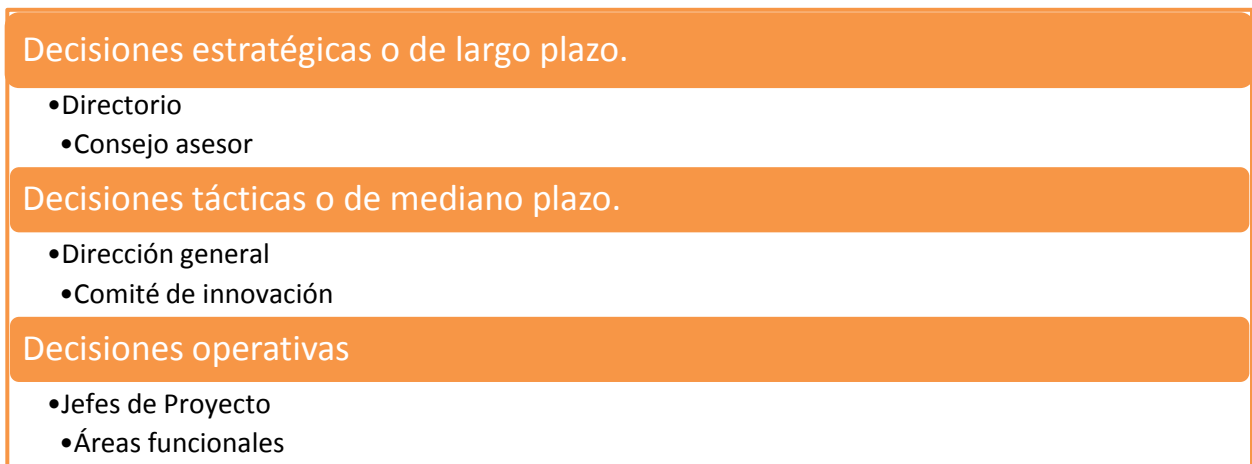


Fuente: Elaboración Propia

6.2.1 Jerarquía para la toma de decisiones

Para la toma de decisiones se recomienda establecer claramente una jerarquía, que se puede ver en la Figura 46, basada en la importancia del estamento dentro de la organización y el nivel de decisiones en las que tiene participación, reservando las decisiones estratégicas o de largo plazo al directorio, las decisiones tácticas o de mediano plazo a la dirección general y comité de innovación, para finalmente alojar las

Figura 46: Jerarquía propuesta para la toma de decisiones.



decisiones operativas en los jefes de proyecto y áreas por las áreas funcionales. Fuente: Elaboración propia

6.3 Evaluación del modelo organizacional propuesto

La dirección general

Como se presentó en la caracterización de la ONG, el directorio está compuesto por cinco personas, de las cuales cuatro tienen un rol ejecutivo en la organización. En el caso de nombrar un Director General se verá atrapado en un conflicto de poderes, dado que deberá reportar a un directorio compuesto por los mismos miembros que dirige. El nombramiento de un Director General será posible en la medida que el directorio sea externo.

Del mismo modo, mientras no sea conformado un directorio externo y no sea posible nombrar un Director General, el actual directorio, conformado como un dispositivo de enlace, deberá asumir el rol de la dirección general en paralelo a la toma de decisiones estratégicas. Para esta situación la estructura matricial resulta muy adecuada, porque genera una descarga en la dirección general, ya que los miembros de la línea media tienen autoridad muy parecida y podrán llegar a acuerdos y solucionar los problemas sin requerir de la intervención de una autoridad superior.

El modelo funcional, divisional y matricial

Una configuración funcional para la estructura de la ONG La Ruta Solar resulta adecuada para aprovechar la especialización de algunos miembros de la organización, pero no se adapta a la condición de la ONG, fundamentalmente por la naturaleza dinámica de los resultados de su trabajo. La ONG enfrenta un entorno dinámico y sus iniciativas se adaptan a ello. El enfoque funcional asigna las responsabilidades según el grado de autoridad en el modelo jerárquico, y es demasiado rígido para el dinamismo que enfrenta la organización, entorpeciendo la generación de nuevas iniciativas.

Otra configuración que podría resultar ser adecuada a la situación de la ONG es una estructura divisional en base a las iniciativas o proyectos. Les otorgaría la autonomía necesaria y se crearían divisiones para cada nuevo proyecto. Si bien parece que es compatible con la ONG, el principal factor para descartar esta configuración es el alto grado de especialización que han alcanzado algunos de sus miembros en las áreas funcionales y el bajo número de miembros con que cuenta la organización, lo que requiere que exista cierto grado de centralización horizontal, que una estructura divisional no tiene.

La configuración funcional y divisional, tienen componentes que resultan útiles para la ONG, pero también tienen otros que no se ajustan lo necesario para permitir un correcto funcionamiento de la organización. La configuración matricial recoge aquellas componentes que más se ajustan de las configuraciones anteriores, y las combina para otorgar autonomía a cada iniciativa y aprovechar la especialización de las áreas funcionales, con equipos multidisciplinarios que se forman para dar origen a nuevos equipos y nuevos proyectos, apoyados por un *staff* de voluntarios que además se convierten en una ventaja competitiva al permitir que la organización crezca y se contraiga rápidamente según lo requieren los proyectos.

Ventajas de la configuración matricial

Un estructuración matricial variable (por proyectos), permite generar proyectos internos y de desarrollo organizacional bajo los mismos parámetros que uno externo, pudiendo asignar dedicación, recursos y evaluar su resultado.

La configuración matricial por proyectos reporta silenciosamente otros potenciales beneficios para la organización. Al desarrollar proyectos internos en un ambiente controlado y bajo la supervisión de la misma organización permite crear un espacio para el ensayo y error, y de esta manera dar mayores oportunidades a los miembros de emprender con iniciativas que impactan internamente y generar innovaciones en forma constante.

El desarrollo de nuevos proyectos en esta propuesta está bajo la responsabilidad y control del Comité de Innovación. Y es parte fundamental de la estrategia planteada para la ONG, que se articula con una estructura matricial que permite crecer en equipos de trabajo, liderados por un jefe de proyecto, quien tiene una responsabilidad de principio a fin en el desarrollo del mismo y es dueño de los resultados. Esto facilita la

evaluación final del trabajo y permite poner el foco en el resultado, es decir, en los clientes.

Las desventajas de la configuración matricial

La estructura matricial parece ser un dispositivo sumamente efectivo para el desarrollo de nuevas actividades y para la coordinación de complejas interdependencias múltiples, sin embargo no resulta adecuada para los miembros que necesitan cierta seguridad o estabilidad. La supresión del principio de unidad de mando crea relaciones que requieren altas habilidades interpersonales desarrolladas y una considerable tolerancia a la ambigüedad. En (Galbraith, 1971) se afirma que: “en vez de asignar cada circunstancia a un director general, el diseño matricial institucionaliza un sistema contrario”.

Por otra parte Knight en (Matrix Organization: A review) resume las desventajas de la estructura matricial en cuatro problemas:

El primero es el conflicto. La estructura matricial interioriza los conflictos entre las necesidades de la organización y las presiones del entorno, pero no los elimina. “...Los objetivos y las responsabilidades opuestos, las disputas respecto al reconocimiento de mérito y las acusaciones, los intentos de compensar un desequilibrio de poder” dan lugar a conflictos entre individuos.

El segundo problema es el *stress*, no sólo para los directivos, para los que representan inseguridad y conflictos, sino también para sus subordinados. La presencia de más de un superior para un individuo crea el conflicto de roles, las esperanzas vagas, la ambigüedad de roles y las excesivas exigencias a las que es sometido el individuo introducen la sobrecarga de roles.

El tercer problema es el mantenimiento del equilibrio del poder entre directivos equivalentes. En caso que se incline la balanza hacia uno de los dos, surge la reversión a la jerarquía tradicional, con la consiguiente pérdida de los beneficios de la estructura matricial. No obstante, un equilibrio perfecto entre directivos equivalentes puede conducir a tal número de disputas, que la dirección general llegue a sufrir una sobrecarga.

El último problema de la estructura matricial son los altos costos de administración y comunicaciones. El sistema requiere que las personas pasen mucho más tiempo en reuniones y también requiere de una cantidad mayor de directivos incrementando los costos de administración.

6.4 Recomendaciones para la implementación de la propuesta

Tratamiento de la ambigüedad

Es necesario implementar sistemas de gestión adecuados a la condición matricial, donde no se cumple el principio de la unidad de mando. Por otro lado, los miembros de

la organización deben entender el funcionamiento de la estructura, para enfrentar la ambigüedad en el trabajo y que no se genere *stress*.

Conflicto entre individuos y equilibrio de poder

Un alto grado de interacción entre miembros directivos, quienes deben acordar múltiples puntos de la asignación de recursos, puede aumentar el número de conflictos. Para evitarlos es necesario equilibrar las cuotas de poder. Una autoridad desbalanceada entre directivos del mismo nivel sería propio de una estructura funcional o divisional, y desaprovecha las ventajas de la estructura matricial, pero una perfecta distribución del poder puede terminar en permanentes conflictos, por lo que es necesario definir el mecanismo para la resolución de conflictos a través de un rol intermediario o diferenciando el nivel de autoridad lo necesario entre miembros del mismo nivel jerárquico, como se propuso en el punto 6.2.1.

Conflicto de roles

Es necesario definir en forma clara los roles y mantener un equilibrio en el funcionamiento de la organización, a través de una correcta coordinación entre los superiores de un individuo, para no caer en una sobre carga de roles.

Costos de gestión

Los altos costos de control y comunicación que genera la implementación de una estructura matricial deben ser contenidos a través de la implementación de mecanismos de coordinación más eficientes, utilizando herramientas tecnológicas o normalizando el trabajo, en la medida de lo posible. Esta situación es parte de la cultura de la organización, que debe tener claridad de los costos de estas actividades, para poner los esfuerzos en que sean eficientes y efectivas.

7 CONCLUSIONES

El presente trabajo ha tenido por objetivo el diseño de una estructura organizacional para la ONG La Ruta Solar, organismo que trabaja en diversos proyectos con un foco predominante en el desarrollo sustentable de la sociedad y el país. La ONG está compuesta por un grupo de aproximadamente 25 personas, entre quienes se encuentran profesionales que trabajan tiempo completo y voluntarios que lo hacen parcialmente. Se ha diseñado una estructura organizacional que contribuye eficazmente al desarrollo de su estrategia, basada en la implementación de nuevos proyectos dentro de cada una de las unidades estratégicas de negocio determinadas en el trabajo.

Se generó una base conceptual para realizar un planteamiento de la estrategia de la ONG y sobre el diseño de estructuras de organizaciones, con el propósito de determinar criterios, distinciones y modelos básicos para diseñar un modelo de estructura organizacional. Los principales criterios y distinciones determinados para el diseño de la estructura organizacional, fueron propuestos por Mintzberg que incluyen, el diseño puestos, el diseño de la superestructura, el diseño de enlaces laterales y el sistema de toma de decisiones. Por otro lado, los modelos básicos evaluados en el trabajo son la configuración funcional, divisional y una tercera que combina las dos anteriores, la forma matricial.

Se definieron directrices estratégicas a nivel corporativo, entre las que se encuentran aumentar el número de beneficiarios de la ONG, reducir el incremento de los costos, aumentar el margen obtenido por proyecto realizado y buscar nuevas oportunidades. Y a partir de ellas se planteó una estrategia a nivel de negocios para las dos unidades estratégicas de la ONG. La primera con un foco en cuyos clientes son grandes empresas, donde se plantea mejorar la estrategia comercial y focalizar los esfuerzos. Y la segunda cuyos clientes corresponden a pequeñas y medianas instituciones, con quienes se debe construir una base sólida de clientes. De esta manera se pudo determinar los requerimientos de estructura organizacional que hagan viable la estrategia, en los cuales se destaca la definición de cargos con alto grado de especialización, un alto grado de normalización del trabajo, unidades con un tamaño mediano, sistemas centralizados de administración y control, y dispositivos de enlace que aseguren la generación de nuevas iniciativas para la organización.

Se diagnosticó la estructura organizacional actual de la ONG, para lo cual se utilizaron los criterios y distinciones obtenidas de la base conceptual y los requerimientos de la estrategia de negocios planteada. Se determinó que la estructura actual de la ONG, proviene de una configuración inicial, que se mantuvo luego de un crecimiento considerable, generando disfuncionalidades basadas en el desalineamiento entre la estructura y el nuevo funcionamiento (a una mayor escala o tamaño).

Luego se propuso un modelo organizacional, clasificado según la base conceptual como una estructura matricial. El modelo propuesto se generó en base a los requerimientos estructurales de la estrategia, las distinciones y criterios del diagnóstico de la estructura actual y un análisis de los factores del entorno que modelan directamente la configuración de la estructura organizacional. La propuesta

organizacional se compone de una moderada especialización de los cargos, formalización del comportamiento y sistema de planificación y control. Además se caracteriza por una alta descentralización horizontal y vertical, y la necesidad de los dispositivos de enlace que permitan asegurar los espacios de creación.

Se realizó una evaluación del modelo organizacional propuesto, distinguiendo las ventajas y desventajas de su implementación. Entre las principales ventajas se encuentra la flexibilidad para generar nuevos proyectos, parte fundamental de la estrategia planteada para la organización. Entre las principales desventajas, destaca la exigencia sobre sus miembros para manejar la ambigüedad de roles dentro de la organización y los altos costos de administración.

Además se evaluó el modelo de estructura funcional, que fue descartado por la rigidez estructural que impondría a la ONG desalineado con su funcionamiento en base a proyectos. También se evaluó el modelo de estructura divisional, el que reditúa mayores ventajas que el modelo funcional, pero que finalmente fue descartado en base a la condición de la ONG, que posee miembros que han alcanzado altos niveles de especialización, cualidades que no se verían aprovechadas en la estructura divisional.

Se presentó y caracterizó la propuesta de modelo estructural matricial para la ONG. Se definieron los dispositivos de enlace que articularán las comunicaciones entre sus unidades de trabajo y que finalmente permitirán implementar eficazmente la estrategia de la organización. Junto con ello, se plantearon una serie de recomendaciones para la implementación de la estructura matricial en la ONG, basadas principalmente en las dificultades y desventajas que este modelo presenta.

La implementación del modelo organizacional propuesto está fuera del alcance del trabajo. Se realizó un conjunto de recomendaciones para una implementación eficaz, las cuales deben ser seguidas en forma consistente durante el proceso de transición definido para instaurar el nuevo modelo organizacional. Es importante en el caso del modelo matricial incorporar algunas distinciones en la cultura organizacional, para evitar la mayoría de las desventajas en el funcionamiento del modelo propuesto. La principal distinción es que en el modelo matricial no aplica el principio de unidad de mando, el cual establece que cada miembro de la organización posee un único superior; una vez internalizado en la cultura organizacional, se evitará la ambigüedad en el trabajo inherente al modelo matricial.

Por otro lado, la implementación del modelo propuesto requiere el apoyo formal por parte del ápice estratégico de la organización, establecido en el modelo propuesto como la Dirección General compuesta en principio por los miembros fundadores de la ONG. El apoyo formal se materializa en la asignación de un responsable del proceso, cuya autoridad formal es suficiente para dar la dirección necesaria en la implementación a todos los equipos de trabajo que conforman la organización. Como se planteó, una de las ventajas del modelo matricial variable, el que trabaja en base a la formulación de proyectos, es que los proyectos desarrollados también pueden ser internos, donde uno puede ser el proceso de implementación de la nueva estructura organizacional, cumpliendo con todas las recomendaciones realizadas en el trabajo.

El trabajo contempló la revisión bibliográfica relacionada con los temas de estructuras organizacionales y análisis de organizaciones que no tienen fines de lucro, dejando en evidencia la importancia superior que tiene una correcta configuración organizacional, alineada con su estrategia, para dar estructura a una organización que inspira, motiva y desarrolla a sus colaboradores, de los cuales gran parte son voluntarios a quienes además se les debe encantar primero en forma externa y luego en forma interna, una vez que se han incorporado a la organización.

Una organización se definió como un conjunto de personas que trabajan por un objetivo en común, con lo cual surgen dos principales necesidades y acciones de la organización. La primera es la división del trabajo, es decir, lograr una correcta asignación de tareas y objetivos para cumplir con el objetivo final, y la segunda es la coordinación de los miembros, requerida para que todas las tareas y objetivos asignados a distintos miembros tengan coherencia y en conjunto logren efectivamente contribuir al cumplimiento de la misión.

Respecto a los métodos de división del trabajo y los métodos de coordinación, en la bibliografía se hace referencia a métodos desarrollados junto con el nacimiento de la gestión empresarial, y la literatura se ha limitado a estudiar los métodos propuestos en esa instancia, abriendo la oportunidad para desarrollar nuevos métodos para los tiempos actuales, distintos y muy relacionados a la tecnología disponible. Los últimos avances en tecnología y ciencia van a permitir que la forma de trabajar dentro de las organizaciones se reestructure, y sea necesario estudiar y analizar los impactos de estos nuevos mecanismos en comparación con los anteriores.

Por otro lado, en la literatura se desarrollan profundamente las características de las estructuras organizacionales formales, y no profundizan de la misma manera en la estructura informal de ellas. Esto se debe a las dificultades que supone emprender una investigación de esas características, además de la dificultad para encontrar y desarrollar los métodos adecuados que permitan darle la objetividad necesaria al trabajo. Si bien no se ha desarrollado en profundidad el estudio de la estructura informal, es mencionada y se reconoce su importancia en el funcionamiento general de la organización, y se propone desarrollar esta línea de investigación de manera que se creen las herramientas adecuadas para diseñar de manera más efectiva la estructura organizacional informal, y que sea un complemento de la estructura formal y contribuya al logro de los objetivos.

El estudio de la estructura informal tiene una estrecha relación con los mecanismos de coordinación dentro de la organización, y se ha dejado en evidencia la importancia que tiene que los mecanismos utilizados estén alineados con la misión de la organización, con su estrategia y su estructura.

Como resultado del trabajo, se reconoció la importancia que tiene para la organización la declaración de su misión, especialmente una sin fines de lucro que trabaja con colaboradores voluntarios. Y que, de la misma forma, la misión es la directriz más importante para la formulación y ejecución de la estrategia de la organización. Luego es la estructura organizacional que debe estar alineada y articular la estrategia. De esta

manera se estableció en el trabajo la estrecha relación existente entre la estructura, la estrategia y la misión de las organizaciones.

El trabajo desarrolla un ciclo que parte con el entendimiento de la organización, fundada en el marco conceptual, para generar un diagnóstico en el cual finalmente se basa la recomendación general del trabajo, compuesta de un grupo de recomendaciones de implementación directamente relacionadas a cada uno de los puntos de diagnóstico. En su conjunto conforman una propuesta de estructura organizacional, que se basa en la recomendación de adoptar una estructura matricial que permita mantener el foco en la eficiencia de la utilización de los recursos disponibles en la organización.

La propuesta de estructura organizacional consiste en la definición de tres áreas funcionales compuestas por Marketing y Auspicios, Comunicaciones y Producción. Estas prestan un servicio internamente a los proyectos e iniciativas desarrolladas, la que son supervigiladas por la Dirección General, compuesta en un principio por los miembros fundadores, que vela por el correcto desarrollo del portafolio de proyectos, y que a su vez rinde cuentas -una vez que sea constituido- a un directorio externo. A la vez disponen de un consejo asesor, que se deberá formar con personas de trayectoria plausible, y que permitirá ampliar los puntos de vista sobre la organización, con una mirada objetiva externa y profesional.

La propuesta aborda todos los puntos mencionados en el diagnóstico, a excepción de la observación que refiere a que el conocimiento no se encuentra dentro de la organización, si no se aloja en sus miembros, requiriendo el desarrollo de un modelo e implementación de gestión para el conocimiento, aspecto que se encuentra fuera del alcance del presente trabajo.

La ONG está pasando por procesos de cambio, los cuales son impulsados principalmente por el crecimiento. Y debe hacer frente a decisiones estratégicas que afectan la funcionalidad operacional. Actualmente se están tomando decisiones en torno a los ejes a desarrollar en el mediano y largo plazo, y la estrategia de crecimiento está basada en la penetración de mercado. Dentro de las directrices estratégicas está el desarrollo en base a la consolidación de los negocios, con un mayor número de proyectos en el grupo de actuales clientes que permita dar mayor solidez y permanencia a sus fuentes de financiamiento.

La organización debe asumir que, como una organización sin fines de lucro tiene, como cualquier otra organización, que asegurar su financiamiento, pero además asegurar una fuerza de trabajo que la mantenga vigente, desarrollando ambos ejes en su visión de largo plazo. Y bajo este punto se definieron directrices estratégicas, para desarrollar planes de acción general y específicos que aseguren una gestión adecuada de la incorporación de nuevos voluntarios, identificando sus motivaciones y ofreciendo las retribuciones necesarias. En el futuro la organización se deberá enfrentar a otras decisiones estratégicas, como la forma en que permite el desarrollo profesional de todos sus colaboradores y cómo mantener la motivación una vez alcanzado su límite máximo de crecimiento, donde la gestión resulta tan costosa que es mejor conformar organizaciones nuevas.

REFERENCIAS

Banco Central de Chile (BCCH). Base de datos estadísticos del Banco Central de Chile. [En línea] <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>.

—. Escenario económico 2013 -2014. [En línea] <http://www.bcentral.cl/politicas/presentaciones/consejeros/pdf/2013/rvm25072013.pdf>.

Blau , P. M. y Scott, R. 1962. *Formal Organizations*. San Francisco : Chandler, 1962.

Blau, P. M. y Schoenher, P. A. 1971. *The Structure of Organizations*. s.l. : Basic Books, 1971.

Chandler, Alfred D. , Jr. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge : MA: The MIT Press, 1962.

Child, J. y Manfield, R. 1972. *Technology, size and Organization Structure*. s.l. : Sociology, 1972. págs. 350-400.

Conrath, D. 1973. *Communications Enviroment and Its Relationship to Organizational Structure*. s.l. : Management Science, 1973.

Diario El Mercurio. 2013. Inversiones privadas en Chile para los próximos 5 años, por Marco Gutierrez. *El Mercurio*. Economía y Negocios, 27 de Mayo de 2013.

Drucker, Peter. 1999. *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires : El Ateneo, 1999.

Duncan, R. B. 1973. *Multiple Decision-Making Structure in Adapting to Enviromental Uncertainty: The Impact on Organizational Effectiveness*. s.l. : Humn Relations, 1973.

Fayol, Henri. 1961. *Administración industrial y general*. Buenos Aires : El Ateneo, 1961.

Feld, M. D. 1959. *Information and Authority: The Structure of military Organizations*. s.l. : American of Sociological Review, 1959.

Filley, A. C. y House, R. J. 1969. *Managerial Process and Organizational Behaviour* . 1969.

FUNDACIÓN CHILE. Sitio web Oficial de la Fundación Chile. *Nuestro equipo*. [En línea] <http://www.fundacionchile.com/nuestro-equipo-nosotros>.

FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE. Sitio web Oficial de Fundación Imagen de Chile. [En línea] <http://www.imagendechile.cl/transparencia-activa/estructura-organizacional/>.

FUNDACIÓN INTEGRA. 2012. Sitio web oficial Fundación Integra. [En línea] 2012. http://www.integra.cl/opensite_20110824112882.aspx.

FUNDACIÓN TECHO. Sitio web Oficial de Fundación Techo. [En línea] <http://www.techo.org/>.

Galbraith, J. R. 1971. *Matrix Organization Designs*. s.l. : Bussines Horizons, 1971. págs. 29-40.

Gobierno de Chile. 2013. Gobierno de Chile informa. [En línea] 2013. <http://www.gob.cl/informa/2012/09/06/congreso-aprueba-proyecto-de-ley-que-aumenta-las-subsvenciones-escolares.htm>.

Hamblin, R. L. 1958. *Leadership and Crises*. s.l. : Sociometry, 1958.

HAX, ARNOLDO y MAJLUF, NICOLÁS. 1996. *Gestión de Empresa: con una visión estratégica*. Santiago : Dolmen, 1996.

Heydebrand, W. V. 1973. *Autonomy, Complexity and Non-Bureaucratic Coordination in Profesional Organizations*. s.l. : Prentice-Hall, 1973. págs. 294-322. Vol. Comparative Organizations.

Holdaway, E. A., y otros. 1975. *Dimensions of Organizations in Complex Societies: The educational sector*. s.l. : Administrative Science Quarterly, 1975. págs. 37-58.

Inkson , J. H. K., Pugh , D. S. y Hickson, D. J. 1970. *Organization, Context and Structure: An abbreviated Replication*. s.l. : Administrative Science Quarterly, 1970. págs. 318-329.

Khandawalla, P. N. 1974. *Mass Output Orientations Techonology and Organization Structure*. 1974. págs. 70-100.

Khandwalla, P. N. 1977. *The Design of Organizations*. s.l. : Harcourt Brace Jovanovich, 1977.

Lefort, Fernando y Wigodski, Teodoro. 2007. *Una mirada al gobierno corporativo en Chile: Casos emblemáticos*. Santiago : Ediciones Universidad Católica de Chile, 2007.

Litterer, J. A. 1979. *Análisis de la organización*. México : Limusa, 1979.

March, J y Simon, H. 1981. *Teoría de la organización*. Barcelona : Ariel, 1981.

Matrix Organization: A review. **Knight, K.** 1976 : The Journal Management Studies, págs. 111-130.

Melcher, A. J. 1976. *Structure and Process of Organizations: A System Approach*. s.l. : Prentice-Hall, 1976.

Ministerio de Desarrollo Social de Chile. 2013. Donaciones recibidas. *Más por Chile*. [En línea] 2013. <http://masporchile.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/donaciones-recibidas/>.

—. **2013.** Preguntas frecuentes. *Ley de donaciones*. [En línea] 2013. http://leydonacionesociales.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=149&Itemid=153.

Ministerio de Educación de Chile. 2013. Solicitud de información Ley de Transparencia. [En línea] 2013. http://www.mineduc.cl/transparencia/solicitud_informacion.html.

Mintzberg, Henry. 2002. *La Estructuración de las organizaciones*. Barcelona : Ariel, 2002.

ONG La Ruta Solar. 2013. *Sitio web oficial Desafío Cero*. [En línea] Marzo de 2013. <http://www.desafiocero.com>.

—. **2011.** *Sitio Web oficial Carrera Solar Atacama*. [En línea] Junio de 2011. <http://www.carrerasolar.com>.

—. **2013.** *Sitio Web oficial Taller Solar*. [En línea] Febrero de 2013. <http://www.tallersolar.com>.

—. **2012.** *Sitio Web oficial ONG La Ruta Solar*. [En línea] Noviembre de 2012. <http://www.larutasolar.com>.

Porter, Michael E. 2010. *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. s.l. : Ediciones Pirámide, 2010.

Porter, Michael. 1982. *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. 26a Edición. México D.F. : Continental, 1982.

Process Management and the future of Six Sigma. **Hammer, Michael. 2002.** s.l. : MIT Sloan Management Review, 2002.

Programas de las naciones unidas por el desarrollo. 2006. *Estudio Comparativo del Sector sin fines de Lucro en Chile*. 2006.

Pugh, D. S., y otros. 1968. *Dimensions of Organization Structure*. s.l. : Administration Science Quarterly, 1968. págs. 66-104.

Ramírez Robles, Francisco Javier. 2009. *Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para una organización sin fines de lucro*. Universidad de Chile. Santiago : s.n., 2009. pág. 134, Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial.

Reeves, T. K. y Woodward, J. 1970. *The Study of Managerial Control*. [ed.] J. Woodward. s.l. : Oxford University Press, 1970. Vol. Industrial Organization: Behaviour and Control.

Roethlisberger, F. y Dickson, W. 1939. *Management and the worker: An account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works.* Chicago : Harvard University Press, 1939.

Salamon, Lester M. y Anheier, Helmut K. 1997. *Definin the nonprofit sector: A cross-national analysis.* Manchester : Manchester University Press, 1997.

Samuel, Y. y Mannheim, B. F. 1970. *A multidimensional Aproach Toward a Typology of Bureaucracy.* s.l. : Administrative Science Quarterly, 1970. págs. 200-240.

Stinchcombe, A. L. 1965. *Social Structure and Organizations.* [ed.] J. G. March . s.l. : Rand Macnally, 1965. Vol. Handbook of Organizations, Capítulo 4.

Stopford, J. M. y Wells, L. T. 1972. *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the firm and Ownership of the subsidiaries.* s.l. : Basic Books, 1972.

Taylor, Frederick. 1970. *Management Cientifico.* Barcelona : Oikos Tau, 1970.

Thomson, J. 1967. *Organizations in action.* s.l. : McGraw-Hill, 1967.

Trist, E. y Bamforth, K. 1951. *Some social and Psychological Consequences of the Long-Wall Method of Coal-Getting.* s.l. : Human Relations, 1951.

WOODWARD, J. 1965. *Industrial Organizations: theory and Practice.* s.l. : Oxford University Press, 1965.

8 ANEXOS

8.1 Anexo A: Tablas del entorno económico a nivel corporativo.

Tabla 42: Crecimiento porcentual de PIB anual respecto al año anterior, según industria.

Clase actividad económica	Crecimiento promedio	Año		
		2010	2011	2012
Agropecuaria-Silvícola	3,9%	0,3%	12,1%	-0,6%
Pesca	3,9%	-0,2%	10,3%	1,7%
Minería	0,5%	1,5%	-4,4%	4,3%
Industria Manufacturera	4,3%	2,6%	7,6%	2,6%
Electricidad, Gas y Agua	8,9%	8,7%	11,4%	6,6%
Construcción	5,8%	1,8%	7,6%	8,1%
Comercio	12,2%	16,6%	11,6%	8,4%
Restaurantes y Hoteles	6,5%	5,0%	10,5%	4,1%
Transporte	6,5%	7,9%	7,3%	4,2%
Comunicaciones	8,0%	10,7%	6,4%	6,9%
Servicios Financieros	9,1%	7,1%	10,3%	10,0%
Servicios Empresariales	7,1%	6,5%	8,3%	6,6%
Servicios de Vivienda	2,1%	0,7%	2,5%	3,0%
Servicios Personales	5,6%	5,1%	5,8%	5,9%
Administración Pública	2,8%	2,7%	0,7%	5,1%
Producto Interno Bruto a costo de factores	5,4%	5,1%	5,6%	5,5%

Fuente: (Banco Central de Chile (BCCH))

Tabla 43: PIB anual últimos cuatro años y contribución porcentual según sector industrial.

Cifras en Miles de Millones de pesos chilenos		Año			
Clase actividad económica	Participación promedio	2009	2010	2011	2012
Agropecuario-Silvícola	3,0%	\$ 2.594	\$ 2.603	\$ 2.918	\$ 2.900
Pesca	0,4%	\$ 347	\$ 347	\$ 382	\$ 389
Minería	14,2%	\$ 13.028	\$ 13.219	\$ 12.639	\$ 13.184
Industria Manufacturera	11,6%	\$ 10.061	\$ 10.318	\$ 11.104	\$ 11.392
Electricidad, Gas y Agua	3,5%	\$ 2.844	\$ 3.090	\$ 3.443	\$ 3.670
Construcción	7,6%	\$ 6.524	\$ 6.643	\$ 7.146	\$ 7.725
Comercio	9,7%	\$ 7.385	\$ 8.614	\$ 9.614	\$ 10.417
Restaurantes y Hoteles	1,5%	\$ 1.253	\$ 1.316	\$ 1.453	\$ 1.512
Transporte	4,9%	\$ 4.033	\$ 4.352	\$ 4.669	\$ 4.863
Comunicaciones	2,4%	\$ 1.958	\$ 2.166	\$ 2.305	\$ 2.464
Servicios Financieros	6,2%	\$ 5.056	\$ 5.414	\$ 5.969	\$ 6.565
Servicios Empresariales	13,8%	\$ 11.503	\$ 12.253	\$ 13.267	\$ 14.142
Servicios de Vivienda	5,3%	\$ 4.767	\$ 4.802	\$ 4.923	\$ 5.072
Servicios Personales	11,5%	\$ 9.788	\$ 10.283	\$ 10.882	\$ 11.529
Administración Pública	4,6%	\$ 4.060	\$ 4.171	\$ 4.199	\$ 4.413
Producto Interno Bruto a costo de factores	100,0%	\$ 85.200	\$ 89.567	\$ 94.547	\$ 99.734

Fuente: (Banco Central de Chile (BCCH))

Tabla 44: Crecimiento porcentual de PIB anual respecto al año anterior, según zona geográfica.

Zona geográfica	Año		
	2010	2011	2012
Norte	6,29%	-1,49%	
RM y Valparaíso	5,98%	6,46%	
Sur	2,24%	9,84%	
PIB	5,16%	5,56%	5,57%

Fuente: (Banco Central de Chile (BCCH))

8.2 Anexo B: Resumen de entrevistas a miembros de ONG

Diseño de entrevistas

Parte de la investigación pretende registrar y capturar la opinión de los colaboradores de la organización, ya que es importante que la propuesta de estructura ofrecida esté alineada con la visión de sus colaboradores y de la misión de la ONG percibida por cada uno de ellos.

Los temas y puntos de interés en la investigación se estructuran de la siguiente manera:

Caracterización de la organización y el vínculo con ella:

1. Que es lo que más motiva de la organización.
2. Los motivos de la incorporación.
3. La motivación de la permanencia en la organización.

Evaluación:

4. Percepción de lo que se hace bien actualmente (capacidades).
5. Percepción de lo que se podría hacer bien (oportunidades).

El resultado esperado es la conceptualización de los ejes principales dentro de la organización, desde el punto de vista de los colaboradores, que sea útil para la construcción conceptual de la misión de la organización, y de esta manera relacionar los conceptos centrales que debe considerar la misión de una organización según Drucker e identificar y extraer aspectos relevantes para ser considerados en el diseño de la estructura organizacional.

La actividad tuvo un énfasis en las preguntas de motivación por sobre las oportunidades y capacidades, ya que en estas últimas puede existir un mayor sesgo respecto a las referentes a la motivación que son propias de la persona.

Análisis de entrevistas

Aquí se presentan las principales conclusiones y resultados del análisis de las entrevistas. La pauta de las entrevista se detalla en la Tabla 45, donde las primera 3 variables tienen el objetivo de caracterizar al entrevistado y posteriormente poder distinguir si existe alguna tendencia relacionada a estas variables relativas al tiempo que se lleva trabajando en la ONG y al cómo se llegó a integrar a la organización.

Tabla 45: Esquema de entrevista a miembros de ONG.

Eje	Preguntas:
Caracterización de la muestra	Sexo
	¿Cuánto tiempo ha participado de la ONG la Ruta Solar?
	¿Cómo llegó a la ONG La Ruta Solar?

Motivación	1. ¿Cuáles son las 3 cosas que más valoras de la ONG La Ruta Solar?
	2. ¿Qué te motivó a formar parte de la ONG La Ruta Solar?
	3. ¿Cuáles de tus intereses personales viste reflejados en la ONG?
Competencias	4. ¿Qué crees que hacemos bien?
Oportunidades	5. ¿Qué cosas crees que podríamos hacer mejor?

Fuente: Elaboración

Las preguntas 1, 2 y 3 tienen el objetivo de revelar las motivaciones del miembro para acercarse al grupo y de la misma forma sus intereses y motivos de permanencia.

La pregunta 4 busca descubrir cuáles son las capacidades que tiene el grupo de trabajo y la pregunta 5 cuáles son las oportunidades que se tienen en la organización desde el punto de vista de sus miembros.

Fueron entrevistadas 17 personas del total de 25 miembros permanentes, representando un 68%. De los entrevistados, los hombres representan el 65% y las mujeres el 35% restante.

En cuanto al tiempo de permanencia de la muestra, la mitad ha participado más de un año en la organización. El resto se divide en dos grupos, en la primera mitad han permanecido menos de tres meses y en la segunda entre seis meses y un año.

Se puede concluir que el mecanismo principal de acercamiento a la organización ha sido por medio de foros universitarios y contacto directo, ya sea por medio de la página web o correo electrónico, pero igualmente gatillado por la presencia de la organización en foros de internet.

Conceptos presentes en el pensamiento de los miembros de la ONG

En la Tabla 46, se pueden ver textualmente algunas de las principales respuestas obtenidas, según el eje de consulta.

Tabla 46: Resumen de respuestas más relevantes.

Motivación	Competencias	Oportunidades
“ Las cosas que hacemos para cambiar el mundo”	“La capacidad para trabajar en equipo y apoyarnos los unos a los otros”	“Planificar a largo plazo”
“El grupo de personas: emprendedoras, creativas e innovadoras”	“Superar los momentos difíciles para llevar a cabo nuestras iniciativas”	“Optimizar el uso de algunos recursos”
“El que quiera participar será bienvenido”	“Somos buenos llegando a los medios”	“Profesionalizar algunas actividades”

“La ONG sueña en grande”	“La motivación que tiene cada uno de los integrantes del equipo”	“Estar más presentes en la educación con las energías renovables”
--------------------------	--	---

Fuente: Elaboración

Respuestas de las entrevistas.

Sexo	Nº respuestas	Porcentaje
Femenino	6	35%
Masculino	11	65%

¿Cuánto tiempo has participado de la ONG la Ruta Solar?	Nº respuestas	Porcentaje
Entre 0 y 3 meses	4	24%
Entre 3 y 6 meses	1	6%
Entre 6 meses y 12 meses	3	18%
Más de 1 año	9	53%

¿Cómo llegaste a la ONG La Ruta Solar?	Nº elecciones	Porcentaje relativo al total
Por un foro universitario	6	35%
Por amigos/conocidos	1	6%
Por un anuncio en sitios de trabajo	3	18%
Contactando directamente	7	41%

Cuáles de tus intereses personales viste reflejados en la ONG	Nº elecciones	Porcentaje relativo al total
Medioambiente	12	11%
Innovación	12	11%
Creatividad	11	10%
Enfrentar nuevos desafíos	10	10%
Compartir con personas con intereses similares	10	10%
Emprendimiento	9	9%
Cambiar el mundo	9	9%

Tecnologías	8	8%
Desarrollo profesional	7	7%
Acción social	6	6%
Educación	6	6%
Movilidad eléctrica	4	4%

A continuación se presentan las preguntas realizadas, seguidas de las principales ideas que se encontraron en las respuestas ordenadas por el número de respuestas asociadas a esas ideas. Luego se encuentran escritas las respuestas obtenidas.

¿Cuáles son las cosas que más valoras de la ONG La Ruta Solar?

Conceptos a partir de las 3 cosas más valorados por cada uno.

- Arriesgada, cosas nuevas, tenacidad (9)
Las locuras que hacemos para cambiar el mundo, generación de nuevos proyectos e iniciativas, Su naturaleza rompe-paradigmas, Organización Arriesgada, cambiar el mundo, Busca ser un ejemplo de hacer las cosas de otra manera, capacidad que tiene para sacar adelante los proyectos, aun cuando las situaciones sean adversas, la ONG sueña en grande, capacidad de enfocarse en distintos retos y afrontarlos con energía y capacidad.
- Grupo Humano (8)
La gente q trabaja en la ONG es seca, buena onda, Las personas que la conforman, El equipo da el 200% por la ONG, es muy agradable se gente, equipo multidisciplinario donde el que quiera participar es bienvenido, El grupo de personas: emprendedoras, creativas e innovadora, El equipo de trabajo.
- Ambiente laboral (8)
Compromiso y respeto, espacio a las opiniones, Libertad, respetan y valoran distintas ideas y opiniones, La confianza, responsabilidad y apoyo, El ambiente laboral, abiertos escuchar nuevas ideas y proyectos, momentos de convivencia.
- Innovación, sustentabilidad, tecnología, medioambiente (6)
Oportunidades para la innovación, desarrollar en chile desde la tecnología, beneficiar a la sociedad y al medio ambiente, La preocupación real por el cuidado del medio ambiente, Valoro que entre sus ideas de fondo esté el potenciar la sustentabilidad.
- Buenos proyectos, buen funcionamiento (4)

Excelentes iniciativas, ha conseguido los objetivos que se propone, las distintas organizaciones que la componen tengan sus intereses y objetivos alineados, El interés por resolver problemas globales.

- Crecimiento profesional (3)
Crecimiento, La posibilidad de desarrollo personal y profesional.
- El fin último de la ONG (3)
La misión y objetivos, El fin que busca la ONG, Buscan mis mismos objetivos

¿Qué te motivó a formar parte de la ONG La Ruta Solar?

Conceptos a partir de todas las ideas mencionadas por los participantes de las entrevistas.

- Proyectos e ideas innovadoras, Hacer cosas nuevas, diferentes, únicas (11)
Lo atractivo e innovador de sus proyecto, lo nuevo y fresco de las ideas e iniciativas, es un lugar donde constantemente se están haciendo cosas nuevas, posibilidad de hacer algo único, Hacer algo imposible como una carrera de autos solares, abordar temas críticos nacionales y mundiales de una forma distinta y entretenida, algo nuevo y diferente, Un sueño y hacer algo atractivo, no un típico proyecto que queda en el papel y luego nadie lo ejecuta. buscar maneras distintas de afrontar los problemas con proyectos que son realmente innovadores, llevar proyectos con alto grado de innovación a niveles profesionales, La apertura de nuevas ideas y generación de nuevos espacios para desarrollo de múltiples proyectos de innovación y diseño, capacidad de estar continuamente generando nuevas ideas sin temor a que no resulten.
- Compromiso social con la sustentabilidad y medioambiente (8)
Que implica necesariamente un compromiso social y la intención de construir una mejor sociedad para todos. Influir de forma positiva en la ciudadanía, La posibilidad de crear un mundo distinto, más sustentable, y que generara conciencia en las personas sobre la importancia de las energías renovables y el cuidado de nuestro medio ambiente, la innovación, el cuidado del medio ambiente, generar cambios, Buscar incentivar la sustentabilidad, formar parte de cambios en la sociedad para mejorarla. Ideales relacionados al medioambiente.
- Personas (5)
Gente de espíritu joven, mientras el equipo siga trabajando así, logrará cambiar el mundo. El ambiente laboral, el ambiente laboral, la posibilidad de conocer y trabajar con más gente.
- Carreras, vehículos, tecnología (3)
Mi interés por las energías renovables y los automóviles, temas críticos nacionales y mundiales (como lo es la movilidad y transporte, y el uso de nuevas fuentes de energía) de trabajar en la organización de un evento como la carrera solar y. cercanía con proyectos de índole tecnológico.

- Hacer cosas entretenidas (2)
Trabajar haciendo cosas entretenidas. de una forma distinta y entretenida.
- Experiencia y conocimiento (1)
Conocimiento y experiencia que se puede obtener.

¿Qué crees que hacemos bien?

Conceptos a partir de todas las ideas mencionadas por los participantes de las entrevistas.

- Trabajo en equipo, ambiente laboral, compromiso (10)

Capacidad de trabajar en equipo y de apoyarnos unos a otros. Nos conocemos bastante bien por lo que se desarrolla una confianza muy sana en el equipo, Creo que el mantener al equipo unido está bien logrado, se organizan actividades recreativas como ONG las cuales sirven para entablar lazos y conocer mejor con quien se está trabajando, buen ambiente laboral, equipo de trabajo que funciona bien y mantiene buenas relaciones, no solo en lo laboral, sino también a nivel humano. Motivación del equipo compromiso que tiene cada uno de nuestros integrantes, También creo que somos muy trabajadores y comprometidos, esforzarnos, trabajar comprometidamente, ser persistentes y porfiados, apoyarnos como equipo, tener un sueño y luchar por él. , somos proactivos, El trato con los que trabajamos aquí, también es bueno.

- Superar momentos difíciles, llevar a cabo las ideas (8)

Al superar momentos difíciles para llevar a cabo nuestras iniciativas. en momentos difíciles siempre podemos sacar el trabajo cueste lo que cueste, Llevar a cabo nuestras ideas en el mundo real. se logran llevar a cabo los proyectos y los objetivos, incluso en condiciones desfavorables en cuanto a recursos, logramos alcanzar los objetivos propuestos, La persistencia a lograr los objetivos, flexibilidad frente a los problemas, Creo que llevamos a cabo bastante bien los proyectos dentro de las posibilidades que tenemos, pudiendo trabajar bajo presión, con tiempos y dinero limitado.

- Comunicar y transmitir nuestros proyectos y su importancia (5)

Posicionar en medio, vender publicidad. Somos buenos llegando a los medios, Tienen un poder de convocatoria y convencimiento para impulsar sus ideas, Hacemos bien lo que se ve hacia afuera, el trabajo con auspiciadores es excelente.

- Buenas ideas (4)

Tenemos buenas ideas. Creo que en la ONG se generan buenas ideas para nuevas iniciativas, Que constantemente está buscando nuevas oportunidades y abiertos a recibir nuevas ideas. La apertura a nuevas ideas y proyectos.

- Incentivar la innovación, referente energías renovables (2)

Ser un referente en la innovación relacionada con energía solar, Creo que incentivamos la innovación en energía solar y ponemos la sustentabilidad de nuestra sociedad sobre la mesa.

¿Qué cosas crees que podríamos hacer mejor?

Conceptos a partir de todas las ideas mencionadas por los participantes de las entrevistas

- Planificación y optimización de recursos
 - Unión de las áreas de trabajo.
 - Fijación de plazos estrictos.
 - Planificación a largo plazo.
 - Mejorar la sistematización de las cosas que hacemos.
 - Planificación de las competencias.
 - Optimizar el uso de ciertos recursos, lo que permitiría cada vez menos imprevistos.
 - Trabajar más eficientemente.
 - Profesionalizar ciertas actividades.
 - Mejorar nuestras redes externas.
 - Conservar la experiencia y conocimiento de lo que hemos hecho, e ir haciendo el trabajo más eficiente.
 - La organización interna. está muy bien que no hayan relaciones tan jerárquicas, pero eso no quiere decir que los cargos y funciones no estén claros.
- Estructura de la organización
 - Mejorar la orgánica, para no estar a última hora resolviendo problemas y hacer las cosas a medias.
 - ordenar nuestra organización y las facultades de cada una de las áreas y cargos de nuestro equipo.
 - mejorando los procesos logísticos de carrera y de eventos.
 - Creo que la ONG podría mejorar en cuanto a su organización estructural
- Comunicaciones internas
 - Mejorar comunicaciones internas y organización.
 - Mejorar la comunicación interna.
 - La forma de comunicarse debería ser más directa, se deben generar instancias de comunicación para que cada integrante de un equipo esté al tanto de los nuevos sucesos.
 - Creo que a veces falta más comunicación u organización en la distribución de ciertas tareas.
 - Es importante que todos puedan defender bien los proyectos y los temas fuertes que trabajamos en la ONG.

- Capacitarnos a nosotros mismos en conocimientos que tenemos, compartir conocimientos.
- Definición de la ONG
 - Acotar los fines, misión, visión.
 - Definición cómo organización y marca.
 - Mejorar proyecto real como ONG.
- Sustentabilidad
 - Estar más presentes en la educación sobre energías renovables y medioambiente.
 - Si se presenta como un organismo sustentable, reciclar de verdad.
 - Si se busca potenciar Chile, darle mayor valor agregado a las cosas que se producen esto es, no importar todo de China básicamente.
- Convocar más de gente
 - Abarcar otras áreas para conseguir voluntarios nuevos.
 - Ser mejores para transmitir lo bueno de la ONG y así incentivar a más gente a que participe.
 - Llegar a más gente interesada en trabajar con nosotros.
 - El reclutamiento de gente.
 - Convocar más gente a quedarse con nosotros (lograr que la gente se proyecte en la ONG).
 - Forma de captar personas.
 - La retención de gente que trabaje para La Ruta se puede mejorar.
 - Incentivar a que personas vengan a trabajar como voluntarios y después como full-time por interés y no por dinero.
- Usuarios
 - Ser más detallistas en la experiencia de los usuarios.
 - Comprender bien nuestro entorno y ofrecer lo que las personas quieren.
- Financiamiento
 - Buscar otras fuentes de financiamiento, en particular propias, que le permitan llevar cabo sus propios proyectos sin la intervención de empresas.
 - Se capaces de entregar productos que generen una buena rentabilidad que nos permita sobrevivir y crecer sin los vaivenes de los proyectos.
- Comunicación y difusión de los proyectos
 - Mejorar la difusión.
 - Mejorar la producción de los eventos.
 - Mejorar la forma de llegar a la comunidad.
 - Las charlas pueden tener mayor material de apoyo, como autos miniatura, maquetas y cosas por el estilo.

8.3 Anexo C: Análisis externo: UN Grandes empresas. Fuente: Elaboración propia.

Barreras a la entrada		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Economías de escala.	Pequeña				x		Grande
Diferenciación de producto.	Escasa					x	Grande
Identificación de marca.	Baja				x		Elevada
Costos de cambio.	Bajo	x					Elevado
Acceso a canales de distribución.	Amplio			x			Restringido
Requerimientos de capital.	Bajos			x			Elevados
Acceso a la última tecnología.	Amplio			x			Restringido
Acceso a materias primas	Amplio	x					Restringido
Protección de gobierno	Inexistente				x		Elevada
Efecto de la experiencia	Sin importancia					x	Muy importante
Atractivo promedio				x			

Barreras a la salida		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Especialización de activos.	Elevada					x	Baja
Costo inmediato de salida.	Elevado					x	Bajo
Relación estratégica con otros negocios.	Elevada			x			Baja
Barreras emocionales.	Elevadas			x			Bajas
Restricciones sociales y gubernamentales.	Elevadas					x	Bajas
Atractivo promedio					x		

Rivalidad entre competidores		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Número de competidores igualmente equilibrados	Grande					x	Pequeño
Crecimiento relativo de la industria.	Lento			x			Rápido
Costos fijos o de almacenamiento	Elevado			x			Bajo
Diferenciación de productos.	Genérico					x	Producto único
Incrementos de capacidad	Pequeños					x	Grandes
Diversidad de competidores	Elevada		x				Baja
Compromisos estratégicos.	Grande		x				Bajo
Atractivo promedio					x		

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Poder de los compradores							
Número de compradores importantes.	Pocos	x					Muchos
Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria.	Muchos				x		Pocos
Costos de cambio para los compradores.	Bajos		x				Altos
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás.	Elevada					x	Baja
Amenaza de integración hacia adelante.	Baja					x	Elevada
Contribución de la calidad a servicios o productos de los compradores.	Grande			x			Pequeña
Parte del costo total de los compradores al que contribuye la industria.	Fracción grande					x	Fracción Pequeña
Rentabilidad de los compradores.	Baja					x	Elevada
Atractivo promedio					x		

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes.	Pocos					x	Muchos
Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja					x	Elevado
Diferenciación o costo de cambio de los productos de proveedores.	Elevado					x	Bajo
Amenaza integración adelante de los proveedores.	Elevada					x	Baja
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Bajo					x	Elevada
Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria.	Elevada					x	Pequeña
Costo total de los productos de la industria a que contribuyen los proveedores.	Fracción grande					x	Fracción pequeña
Importancia de la industria para la rentabilidad de los proveedores.	Pequeña					x	Grande
Atractivo promedio						x	

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Disponibilidad de sustitutos							
Disponibilidad de sustitutos cercanos.	Grande				x		Pequeña
Costos de cambio para el usuario.	Bajos		x				Elevada
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos.	Elevada				x		Baja
Relación precio-valor del sustituto.	Elevado					x	Bajo
Atractivo promedio					x		

Acciones de gobierno		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Protección de la industria.	Desfavorable			x			Favorable
Regulación de la industria.	Desfavorable			x			Favorable
Consistencia de las políticas.	Baja			x			Elevada
Movimientos de capital entre países.	Restringido			x			Sin restricción
Tarifas aduaneras	Restringidas			x			Sinrestricción
Acceso a divisas extranjeras	Restringido			x			Sin restricción
Propiedad extranjera	Limitada			x			Ilimitada
Ayuda entregada a los competidores.	Sustancial					x	Ninguna
Atractivo promedio				x			

8.4 Anexo D: Análisis externo: UN Instituciones pequeñas y medianas. Fuente: Elaboración propia.

Barreras a la entrada		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Economías de escala.	Pequeña					x	Grande
Diferenciación de producto.	Escasa					x	Grande
Identificación de marca.	Baja			x			Elevada
Costos de cambio.	Bajo			x			Elevado
Acceso a canales de distribución.	Amplio			x			Restringido
Requerimientos de capital.	Bajos			x			Elevados
Acceso a la última tecnología.	Amplio		x				Restringido
Acceso a materias primas	Amplio		x				Restringido
Protección de gobierno	Inexistente					x	Elevada
Efecto de la experiencia	Sin importancia				x		Muy importante
Atractivo promedio					x		

Barreras a la salida		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Especialización de activos.	Elevada					x	Baja
Costo inmediato de salida.	Elevado				x		Bajo
Relación estratégica con otros negocios.	Elevada					x	Baja
Barreras emocionales.	Elevadas			x			Bajas
Restricciones sociales y gubernamentales.	Elevadas					x	Bajas
Atractivo promedio					x		

Rivalidad entre competidores		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Número de competidores igualmente equilibrados	Grande				x		Pequeño
Crecimiento relativo de la industria.	Lento				x		Rápido
Costos fijos o de almacenamiento	Elevado					x	Bajo
Diferenciación de productos.	Genérico					x	Producto único
Incrementos de capacidad	Pequeños					x	Grandes
Diversidad de competidores	Elevada		x				Baja
Compromisos estratégicos.	Grande					x	Bajo
Atractivo promedio						x	

Poder de los compradores		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Número de compradores importantes.	Pocos			x			Muchos
Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria.	Muchos			x			Pocos
Costos de cambio para los compradores.	Bajos		x				Altos
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás.	Elevada					x	Baja
Amenaza de integración hacia adelante.	Baja					x	Elevada
Contribución de la calidad de los servicios o productos de los compradores.	Grande				x		Pequeña
Parte del costo total de los compradores al que contribuye la industria.	Fracción grande				x		Fracción Pequeña
Rentabilidad de los compradores.	Baja	x					Elevada
Atractivo promedio				x			

Poder de los proveedores		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Número de proveedores importantes.	Pocos					x	Muchos
Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja					x	Elevado
Diferenciación o costo de cambio de los productos de proveedores.	Elevado					x	Bajo
Amenaza integración adelante de los proveedores.	Elevada					x	Baja
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Bajo					x	Elevada
Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria.	Elevada					x	Pequeña
Costo total de los productos de la industria a que contribuyen los proveedores.	Fracción grande					x	Fracción pequeña
Importancia de la industria para la rentabilidad de los proveedores.	Pequeña			x			Grande
Atractivo promedio						x	

Disponibilidad de sustitutos		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Disponibilidad de sustitutos cercanos.	Grande			x			Pequeña
Costos de cambio para el usuario.	Bajos	x					Elevada
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos.	Elevada					x	Baja
Relación precio-valor del sustituto.	Elevado			x			Bajo
Atractivo promedio				x			

Acciones de gobierno		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Protección de la industria.	Desfavorable	x					Favorable
Regulación de la industria.	Desfavorable					x	Favorable
Consistencia de las políticas.	Baja			x			Elevada
Movimientos de capital entre países.	Restringido			x			Sin restricción
Tarifas aduaneras	Restringidas	x					Sin restricción
Acceso a divisas extranjeras	Restringido			x			Sin restricción
Propiedad extranjera	Limitada			x			Ilimitada
Ayuda entregada a los competidores.	Sustancial					x	Ninguna
Atractivo promedio					x		

8.5 Anexo E: Descripción general de la cadena de valor de UN Grandes empresas.

Figura 47: Descripción general de la cadena de valor para la UN Grandes empresas.

Infraestructura	Flexible, dinámica y joven				
Manejo de recursos humanos	Captación de voluntarios y estudiantes en práctica.	Flexibilidad y excelente ambiente laboral.	Se capacita y se genera un espacio para la adquisición de nuevo conocimiento por parte de los voluntarios.		
Desarrollo de tecnología		Métodos de coordinación ágiles y confiables, otorgando gran velocidad de respuesta. Basados en herramientas tecnológicas.		Se desarrollan nuevas propuestas de eventos.	
Adquisiciones	Desarrollo de activos específicos de cada evento a bajo costo, no se externaliza.			Sólido sistema de administración de los prospectos de venta y contactos de las empresas.	Los activos necesarios para el desarrollo de los eventos se arriendan.
	Planificación y ensayo de eventos con el equipo de producción.	Costo operacional bajo y operación en eventos con alta eficiencia. Excelente calidad del registro audiovisual de las actividades.	Excelente calidad en las entregas. Coordinación con instituciones públicas.	Encargado de ventas con experiencia y reconocimiento. Excelente utilización del registro visual de los eventos para la venta.	Informe de retorno estimado en publicidad con metodología robusta y valorada en el mercado. Constantemente se construyen propuestas ajustadas a las necesidades específicas de cada cliente.
	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y Ventas	Servicio

Fuente: Elaboración Propia

8.6 Anexo F: Descripción general de la cadena de valor de UN Instituciones pequeñas y medianas.

Figura 48: Descripción general de la cadena de valor para la UN Instituciones pequeñas y medianas.

	Flexible, dinámica y joven				
Infraestructura					
Manejo de recursos humanos	Excelente captación de voluntarios para el desarrollo de talleres.	Trabajo voluntario programado y de corta duración.	Alta satisfacción de los voluntarios luego de trabajar con niños y educación.		
Desarrollo de tecnología		Diseño de nuevas experiencias de taller (aún débil)			Diseño de talleres en otros formatos, de corto y largo plazo. (aún débil)
Adquisiciones	Los insumos son despachados directamente en la oficina de la ONG.	Conocimiento y experiencia en la importación masiva de productos de bajo costo (China)			
	Planificación de la ejecución de talleres	Costo operacional bajo. Talleres de elevada calidad.	Coordinación con colegios.	Equipo de ventas dedicado a tiempo completo.	Informe de retorno en publicidad con metodología robusta y valorada en el mercado.
	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y Ventas	Servicio

Fuente: Elaboración Propia

8.7 Anexo G: Requerimientos estructurales de la estrategia según programas de acción

Tabla 47: Resumen de Programas de Acción General a nivel corporativo, asignación de prioridad, responsable y requerimientos estructurales.

Plan de acción	Prioridad	Responsable	Descripción	Requerimiento para la estructura organizacional
1. Aumentar el número de beneficiados por iniciativas de la ONG.	3			Bajo grado de centralización horizontal.
1.1. Desarrollar actividades más masivas.		Operaciones	Diseñar actividades con un potencial mayor de convocatoria masiva.	
1.2. Aumentar el número de actividades en desarrollo.		Marketing y Ventas.	Desarrollar un catálogo más amplio de actividades y eventos para los clientes.	
2. Detener el crecimiento de los costos operacionales.	1			Alto grado de centralización horizontal del control de costos.
2.1. Entender plenamente los costos del negocio.		Operaciones	Analizar la estructura de costos de cada iniciativa.	Alto grado de centralización vertical para las iniciativas.
2.2. Controlar los gastos por UN.		Administración y Finanzas	Rastrear los gastos de cada UN, actividad o área funcional.	
2.3. Identificar las principales funciones que originan costos.		Administración y Finanzas	Identificar el origen de los gastos más importantes.	
3. Aumentar el margen.	4			
3.1. Aumentar el valor agregado derivado de la publicidad		Comunicaciones	Participar en el diseño de los eventos con el objetivo de asegurar el atractivo mediático.	Requiere dispositivo de enlace en la generación de propuestas nuevas.
3.2. Aumentar el entendimiento de las necesidades de los clientes		Marketing y Ventas	Generar instancias para escuchar a los clientes y sacar conclusiones sobre sus necesidades.	
4. Buscar oportunidades para aumentar los ingresos.	2			
4.1. Tramitar y desarrollar la elegibilidad de franquicias tributarias.		Administración y Finanzas	Realizar curso de capacitación para el uso de las franquicias tributarias.	Alto grado de centralización horizontal para temas legales y regulatorios.
4.2. Aumentar la tasa de retención de clientes.		Marketing y Ventas	Desarrollar actividades que generen lazos con los clientes. Desarrollar un plan comercial que permita la participación de un cliente en más de una iniciativa.	
5. Posicionar la ONG.	5			
5.1. Aumentar la presencia de la ONG en medios masivos		Comunicaciones	Desarrollar e implementar una estrategia comunicacional para el	Requiere dispositivos de enlace entre el representante y el área

de comunicación.			representante de la ONG en los medios de comunicación masivo.	de comunicaciones.
5.2. Mejorar el posicionamiento de la ONG en temas de RSE y sustentabilidad.		Comunicaciones	General material de interés público entorno al desarrollo sustentable y la RSE.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 48: Resumen de Programas de Acción General a nivel de UN GGEE, asignación de prioridad, responsable y requerimientos estructurales.

Plan de acción	Prioridad	Responsable	Descripción	Requerimiento para la estructura organizacional
1. Mejorar estrategia y planificación comercial.	1			Alto grado de estandarización de los proceso de trabajo. Alto grado de estandarización de los <i>outputs</i> .
1.1. Desarrollar planes de auspicio flexibles.		Marketing y Ventas	Desarrollar y aplicar estrategia de precio, en base a segmentación de clientes y clientes con potencial de crecimiento o referentes del mercado.	
1.2. Desarrollar metodología y procedimientos con el fin de agilizar las negociaciones		Marketing y Ventas	Analizar el proceso de negociación con el fin de identificar los factores claves que determinan el periodo de duración. Una vez identificados los factores críticos de éxito capacitar a los ejecutivos para cumplir satisfactoriamente con ellos.	Agilizar las negociaciones por medio de la normalización del proceso de trabajo. Alternativamente puede requerir una normalización de las habilidades.
1.3. Definir metas de rendimiento.		Marketing y Ventas	Desarrollar plan comercial a corto, mediano y largo plazo con metas de ventas.	Requiere de un sistema de planificación y control. Control por medio del cumplimiento de metas <i>outputs</i> .
1.4. Desarrollar plan de ingresos anual.		Administración y Finanzas	Planificar los ingresos presupuestados a lo largo del año con el fin de identificar necesidades de liquidez.	Requiere de un sistema de planificación y control. Control por medio del cumplimiento de metas <i>outputs</i> .
1.5. Focalizar los esfuerzos en los clientes con mayor potencial.		Marketing y Ventas	Segmentar los clientes e identificar los que tienen mayor potencial de crecimiento para concentrar los esfuerzos en ellos.	Requiere alto grado de centralización horizontal para la función de Marketing y Ventas.
1.6. Preparar propuestas de		Marketing y Ventas	Definir un proceso y estándares para la	Implica normalización del <i>output</i> (propuesta) y

proyectos nuevos a bajo costo y probar atractivo comercial.			generación de propuestas y que puedan ser probados comercialmente a bajo costo.	del proceso de trabajo.
2. Fortalecer la imagen de las actividades de la ONG en mercado de RSE	3			Baja descentralización vertical en los puestos de comunicaciones.
2.1. Difundir las iniciativas de la ONG en el público objetivo en forma focalizada		Comunicaciones	Segmentar medios de comunicación e identificar aquellos que tienen un impacto mayor según el público objetivo para focalizar los esfuerzos en ellos.	Alto grado de centralización horizontal para la función de comunicaciones.
2.2. Generar contenido en medios masivos asociado a RSE		Comunicaciones	Generar contenido referente a la tendencia de RSE, asociado a las actividades que realiza o propone realizar la ONG.	
3. Aumentar la eficiencia del equipo de trabajo	2			Alto grado de descentralización vertical para el puesto de responsable de UN.
3.1. Focalizar los esfuerzos del equipo de trabajo		Responsable UN	Analizar y determinar los procesos con mayor importancia de la UN y las iniciativas para asignarles prioridad y focalizar los esfuerzos en aquellas con mayor prioridad.	Implica centralización horizontal y baja especialización dentro de cada iniciativa.
3.2. Reducir los costos operacionales fijos al mínimo		Responsable UN	Realizar un levantamiento de todos los costos fijos y determinar cuáles pueden ser reducidos. Implementar un plan para reducir los costos identificados anteriormente.	Alta centralización vertical en iniciativas de la ONG.
3.3. Aumentar la cantidad de proyectos manteniendo el mismo equipo		Responsable UN	Definir roles y equipos de trabajo de manera adecuada para el desarrollo de nuevos proyectos sin recurrir a nuevas incorporaciones.	Esquema de trabajo dinámico dentro de las iniciativas.
3.4. Convocar a un mayor número de voluntarios y lograr su permanencia		Responsable UN	Desarrollar e implementar campaña para incorporar voluntarios y diseñar e implementar un plan de retención a través de actividades recreativas y de relaciones humanas para los voluntarios que trabajan en la ONG.	Baja especialización y centralización horizontal para la función de recursos humanos (voluntarios).

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 49: Resumen de Programas de Acción General y Específicos a nivel UN PyMel, asignación de prioridad, responsable y requerimientos estructurales.

Plan de acción	Prioridad	Responsable	Descripción	Requerimiento para la estructura organizacional
1. Desarrollar plan comercial y de marketing.	2			Alto grado de normalización de los <i>outputs</i> en el área de Marketing y Ventas
1.1. Realizar una segmentación de clientes.		Marketing y Ventas	Analizar el mercado para segmentar profundamente a los clientes. Caracterizar cada segmento y compartirlo con la UN.	
1.2. Elaborar estrategia comercial según segmento atendido.		Marketing y Ventas	Desarrollar e implementar una estrategia comercial para cada segmento identificado. Declarar los segmentos objetivos.	
1.3. Aumentar el valor percibido por el cliente.		Marketing y Ventas	Generar diferenciación en el servicio, de tal manera de ser percibido como único.	
2. Construir una base de clientes estables.	1			Alto grado de especialización de puestos en el área de Marketing y Ventas
2.1. Aumentar el entendimiento de la necesidad de los clientes según segmento.		Marketing y Ventas	Analizar detenidamente las necesidades de cada segmento de clientes.	
2.2. Buscar formas de agregar valor a los clientes.		Operaciones	Desarrollar y probar nuevas configuraciones para entregar el servicio y lograr la diferenciación.	
2.3. Reducir costos de venta (incorporar nuevos clientes), buscar canales alternativos o método más eficiente.		Marketing y Ventas	Evaluar y rediseñar si es necesario los procesos de venta con foco en la eficiencia. Determinar el proceso de venta objetivo y desarrollar un plan de implementación.	
3. Incrementar oferta.	3			Altos grados de normalización del trabajo no es adecuada para proceso de creación.
3.1. Desarrollar constantemente productos nuevos.		Responsable UN	Generar la instancia para la creación de nuevos proyectos con atractivo comercial.	

Fuente: Elaboración Propia

8.8 Anexo H: Misión, Estrategia general y Estructura de ONG en Chile.

Los organigramas presentados para cada una de las organizaciones son aquellos declarados formalmente por cada organización y no representan el funcionamiento real de cada una. El objetivo de presentar el organigrama es ilustrar cómo la organización se ha estructurado para dar ejecución a su estrategia y cumplimiento de la misión. Se trata de rescatar dónde se han puesto los esfuerzos institucionales, ya que el funcionamiento de cada equipo de trabajo no se ve reflejado en el organigrama.

La estrategia corresponde a un resumen básico de los principales ejes de acción que realiza la organización para cumplir con sus objetivos. El objetivo es mostrar lo esencial de la estrategia, para establecer y analizar su relación con la estructura.

8.8.1 Fundación Chile.

Misión

La misión de Fundación Chile se declara como:

Introducir innovaciones de alto impacto y potenciar el capital humano para aumentar la competitividad de Chile, promoviendo y desarrollando la economía a través de transferencias tecnológicas y en alianza con redes de conocimiento locales y globales. (FUNDACIÓN CHILE)

Se debe destacar el énfasis que le da a las innovaciones de alto impacto, el capital humano, la competitividad de Chile y las redes locales y globales.

Estrategia

Fundación Chile tiene por objetivo posicionarse como un *Do Tank*⁸ convirtiéndose en un actor relevante en el desarrollo del país a través de la ideación e implementación de innovaciones, que impactan en el país.

El compromiso de la organización está con la generación y agregación de valor, ofreciendo soluciones que se traduzcan en algo tangible en los mercados. Fundación Chile en síntesis crea empresas o mercados que desarrolla para finalmente venderlos y entregarlos a la sociedad. De esta manera potenciar los mercados o crearlos para contribuir al desarrollo del país.

Estratégicamente ha decidido desarrollar las áreas que considera más relevantes para el país, que son específicamente la industria de la energía, el agua, los alimentos, la

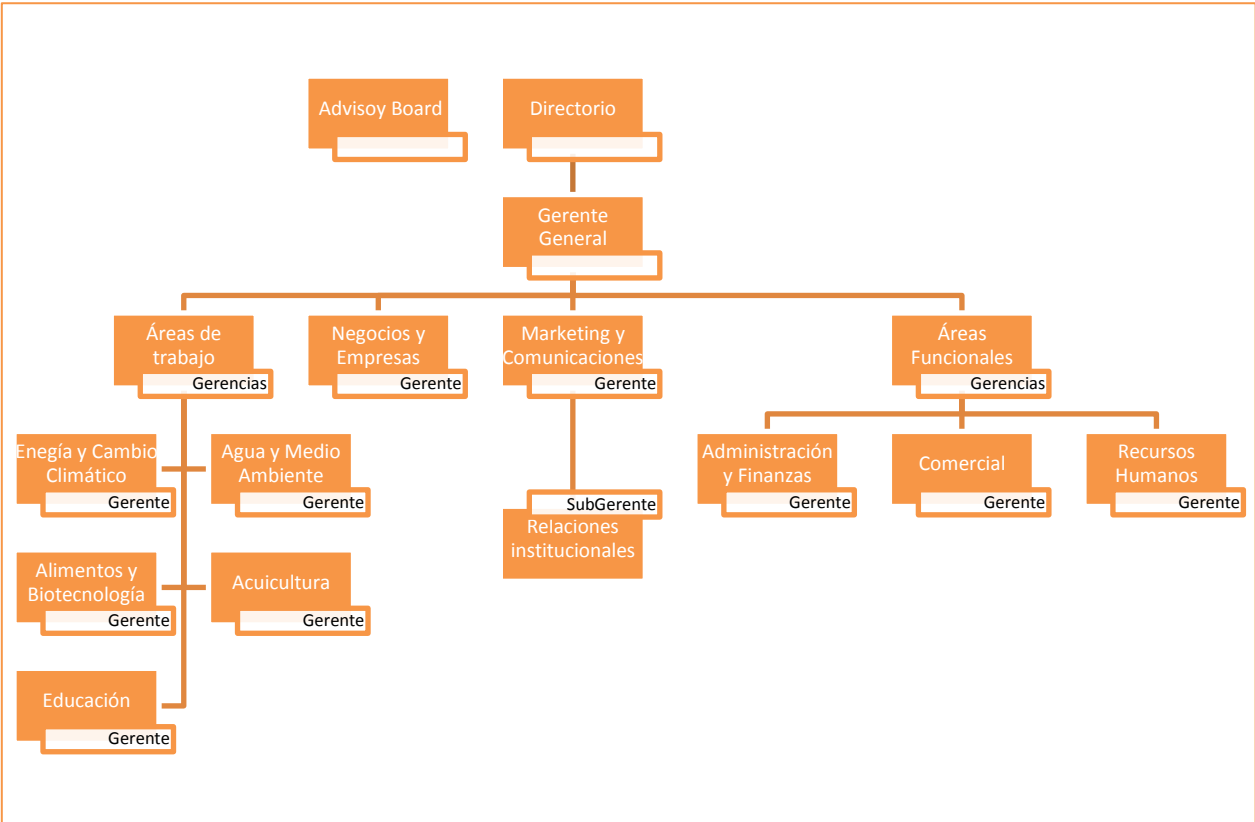
⁸ *Do Tank* es una analogía (grupo ejecutor) a la expresión inglesa *Think Tank* (grupo de pensamiento) que refiere a grupos reconocidos dentro de la sociedad que tienen un pensamiento o ideología desde la cual hacen crítica y propuestas de política pública. En general el concepto se asocia a instituciones sin fines de lucro.

educación y el emprendimiento. En forma transversal y para desarrollar las áreas mencionadas, genera alianzas y redes en el ámbito local y global para contar con el apoyo e impulso necesario para el éxito de sus iniciativas.

Organigrama

El organigrama de Fundación Chile se puede ver en la Figura 49 y corresponde a un resumen de su estructura, dejando fuera detalles y elementos que no son relevantes para su análisis.

Figura 49: Organigrama resumido Fundación Chile



Fuente: Elaboración Propia

8.8.2 Techo

La fundación más conocida como Un Techo para Chile, que luego comenzó su expansión por Latinoamérica con el nombre Un Techo para mi país, y actualmente bajo el nombre Techo, se describe a sí misma en su página web como:

TECHO es una organización presente en Latinoamérica y El Caribe que busca superar la situación de pobreza que viven miles de personas en los asentamientos precarios, a través de la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios.

TECHO tiene la convicción de que la pobreza se puede superar definitivamente si la sociedad en su conjunto logra reconocer que éste es un problema prioritario y trabaja activamente por resolverlo. (FUNDACIÓN TECHO)

Lo más importante de su razón de existir es la superación de la pobreza a través de la acción de la sociedad en su conjunto.

Misión

La fundación declara su misión en su página web como sigue:

Trabajar sin descanso en los asentamientos precarios para superar la pobreza, a través de la formación y la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios, promoviendo el desarrollo comunitario, denunciando la situación en la que viven las comunidades más excluidas e incidiendo junto a otros en política. (FUNDACIÓN TECHO)

Se plantea el desafío y la forma de enfrentarlo, con la acción conjunta de pobladores y jóvenes, además plantea el deseo de incidir en el desarrollo de las políticas públicas en red con otras instituciones

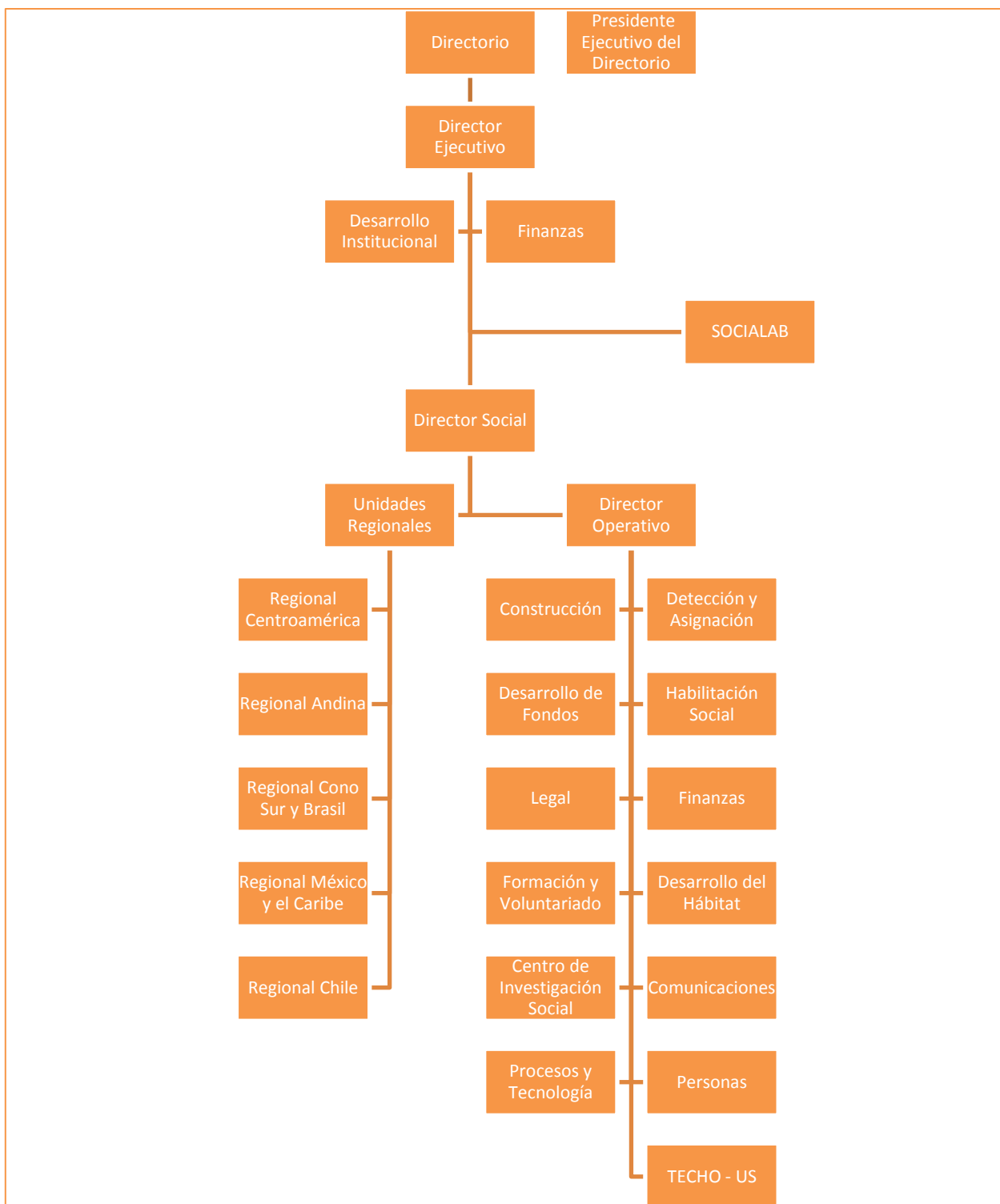
Estrategia

La estrategia que desarrolla la Fundación Techo busca una sociedad justa y sin pobreza, y tiene tres pilares fundamentales para alcanzar su objetivo. El primero guarda relación con el desarrollo del empoderamiento de los pobladores para que organizadamente mejoren su calidad de vida. El segundo eje estratégico es promover la conciencia y la acción social, esto a través del voluntariado de los jóvenes quienes se involucran activamente en el desarrollo de las comunidades cercanas en situación de pobreza, generando conciencia y la acción social al mismo tiempo. Finalmente, el tercer eje de acción es incidir en la implementación de políticas públicas como una organización que expone la realidad de pobreza y la hace patente en la agenda pública.

Organigrama

El organigrama de la Fundación Techo se puede ver en la Figura 50.

Figura 50: Organigrama Fundación Techo



Fuente: (FUNDACIÓN TECHO)

8.8.3 Fundación Integra

Extraído de su reporte anual 2012, la fundación se describe a sí misma como sigue:

Tiene 22 años de experiencia en educación para la primera infancia. Es una organización sin fines de lucro, focalizada en imprimir un sello de calidad a la educación parvularia para entregar una sólida base educativa desde los primeros pasos, entendiendo que ahí radica la clave de la igualdad de oportunidades e inclusión social necesarias para alcanzar el desarrollo. Hoy, cuenta con más de 1.000 salas cuna y jardines infantiles gratuitos ubicados en los sectores más vulnerables de 315 comunas en todo Chile. Cerca de 72.000 niños asisten diariamente a estos establecimientos donde trabajan más de 14.500 personas, en su gran mayoría mujeres con títulos profesionales y técnicos. Entre ellas, cerca de 1.000 educadoras directoras de jardines que cumplen un importante rol de liderazgo en su comunidad.

Entrega un programa educativo de excelencia dirigido a niños y niñas desde los tres meses a los cuatro años de edad, provenientes de familias que viven en situación de pobreza y vulnerabilidad social, reconociendo a las familias como eje central de la labor educativa. (FUNDACIÓN INTEGRA, 2012)

Misión

La misión declara por la fundación es:

Lograr el desarrollo integral de niños y niñas de 3 meses a 4 años de edad que viven en situación de pobreza y vulnerabilidad, a través de un programa educativo de excelencia que incorpora a las familias y a la comunidad y promueve los derechos de la infancia en un contexto de convivencia democrática. (FUNDACIÓN INTEGRA, 2012)

Se destaca el público objetivo y la forma de su trabajo, pero deja abierta la ventana del alcance (como se presentó anteriormente, la fundación tiene presencia en más del 90% de las comunas de Chile).

Estrategia

La fundación, durante el segundo semestre de 2011, reflexionó sobre su plan estratégico para los siguientes años, y definió algunas metas con las cuales pretende contribuir al logro de sus objetivos. En los principales desafíos destaca el aumento de la matrícula de niños para lograr una mayor cobertura, definir estándares que permitan medir la calidad de la educación y de esta manera permitir su gestión, implementar políticas de integración para las familias, ya que son un actor relevante en la educación y la implementación de estrategias para mejorar el clima laboral.

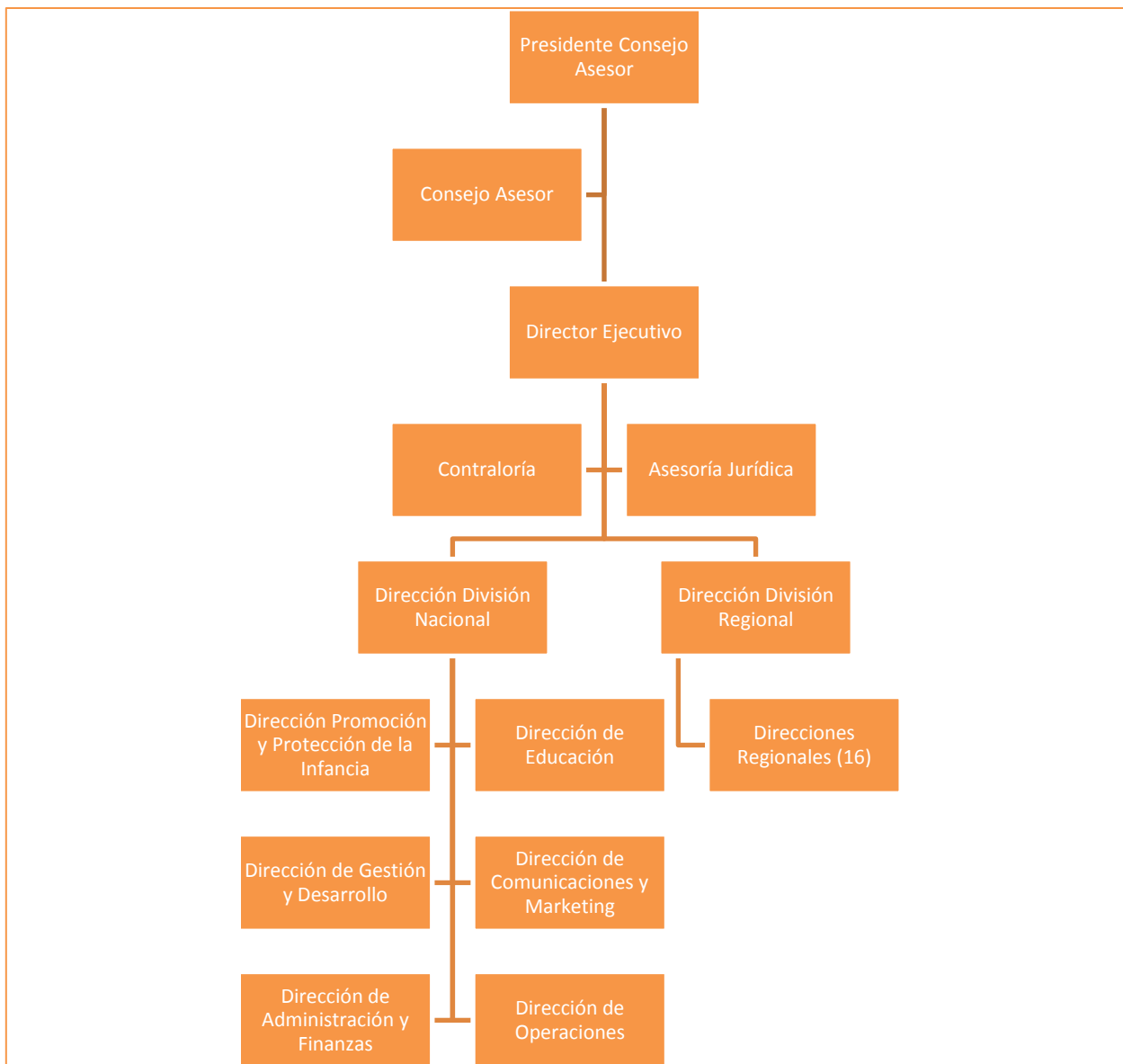
En su estrategia se pueden diferenciar cuatro ejes principales: la cobertura, medición y gestión de la calidad, involucramientos de los padres y mejorar el clima laboral. Como un quinto y adicional eje estratégico está la implementación de un plan para lograr el reconocimiento por parte del estado.

Como visión la fundación en su reporte declara: “Junto a las familias construir un Chile más inclusivo, donde los niños y niñas puedan alcanzar sus sueños a través de una educación inicial de excelencia.” Donde se destacan dos ejes principales, que son la inclusión de las familias y padres en el proceso educativo, y la calidad de la educación de los niños en su educación inicial.

Organigrama

El organigrama de la Fundación Integra se puede ver en la Figura 51.

Figura 51: Organigrama Fundación Integra



Fuente: (FUNDACIÓN INTEGRAL, 2012)

8.8.4 Fundación Imagen de Chile

En su página web oficial se describe como:

La Fundación Imagen de Chile, institución de derecho privado sin fines de lucro, creada en 2009, quiere poner en valor el nombre del país a nivel global, incidiendo en la percepción que el mundo exterior tiene de nosotros. Esta entidad se fija, entonces, como misión principal elaborar un relato que destaca los valores y las acciones con que nuestro país contribuye a la solución de los temas globales, sean ellos en el terreno del buen gobierno,

el medio ambiente, la innovación, la calidad de vida, el arte, la ciencia y el deporte.

Basamos nuestro esfuerzo en un principio: la imagen de Chile es un bien público que pertenece a todos. Nadie se lo puede apropiarse y todos los chilenos tienen derecho a interactuar respecto a su tratamiento. (FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE)

Misión

La misión de la fundación es declarada en su página web como:

La Fundación Imagen de Chile se propone orientar y coordinar el mensaje de los distintos organismos estatales que participan en la difusión de la imagen de Chile en el exterior: los ministerios de Relaciones Exteriores y Economía, Corfo, ProChile, Sernatur, Dirac y el Comité de Inversiones Extranjeras, entre otros.

La fundación debe integrar el mundo público y el privado para que la proyección del país resulte más eficaz en un ámbito internacional muy competitivo. (FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE)

Se destaca el énfasis en la coordinación de los esfuerzos de los organismos estatales y la integración del mundo privado en la difusión de la imagen de Chile a nivel internacional.

Estrategia

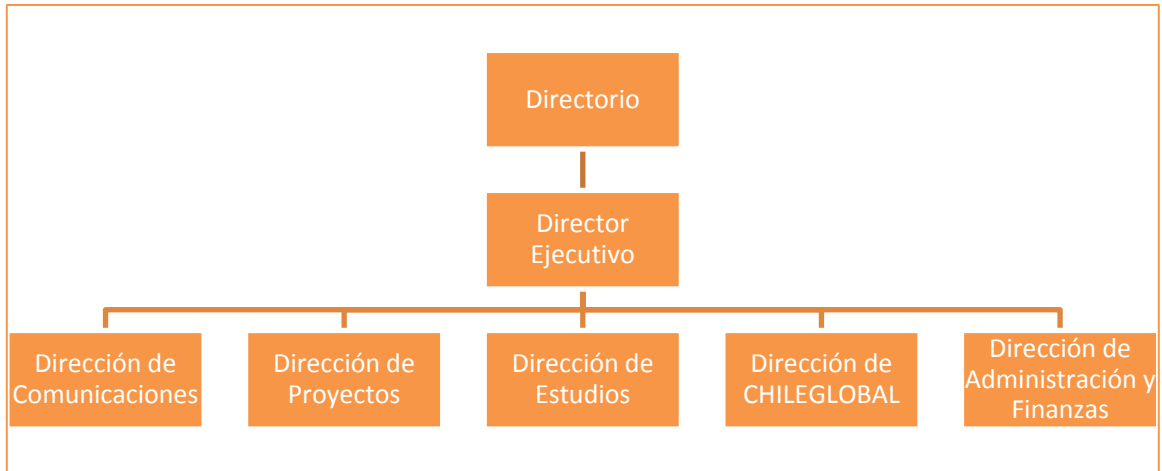
La estrategia fundamental de la fundación es agregar valor a la marca país, incidiendo en la percepción que tienen las personas en el mundo de Chile. Busca alcanzar la meta a través de la generación de un encuentro nacional donde pueda participar la sociedad civil, generando diálogo entre regiones y sus múltiples identidades y finalmente facilitando el diálogo entre el país y sus ciudadanos con las distintas audiencias del mundo.

En resumen los ejes de acción son: la participación de la sociedad civil escuchando activamente sus propuestas, dialogando entre regiones y facilitando el diálogo entre el país y sus ciudadanos y el resto del mundo.

Organigrama

El organigrama de la Fundación Imagen de Chile se puede ver en la Figura 52.

Figura 52: Organigrama Fundación Imagen de Chile



Fuente: (FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE)

8.8.5 Construyendo Mis Sueños (CMS)

Es posible definir CMS de la siguiente manera:

Construyendo Mis Sueños (CMS) es una organización sin fines de lucro, gestionada y liderada por estudiantes y profesionales de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile. CMS es una innovadora iniciativa de educación dual creada en el año 2002 dedicada a diseñar, desarrollar y transferir tecnologías que permitan incrementar las capacidades de gestión y usos de tecnologías en microempresarios, dirigentes sociales y personas de escasos recursos, con la finalidad central de mejorar la calidad de vida de ellos y sus familias. (Ramírez Robles, 2009)

CMS es una organización que funciona dentro de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, que en un comienzo era un proyecto dentro de uno de los cursos introductorios de la carrera de ingeniería civil industrial, que luego se consolidó y mantiene su funcionamiento con la participación de profesionales y parte del alumnado. También imparte un curso dentro de la facultad que convalida el currículo académico con una de las actividades que desarrolla con microempresarios.

Misión

La misión declarada por Ramírez (2009), obtenida en la página web de la organización es la siguiente:

CMS tiene como misión transferir, entregar y desarrollar tecnologías que permitan incrementar la capacidad de gestión a través de la instalación de nuevos estilos de trabajo, habilidades, destrezas y herramientas que

permitan desarrollar el capital social de la comunidad, mejorando la calidad de vida y aspiraciones de personas de escasos recursos y su entorno.

Esta misión fue revisada por Nicolás Dibán el mismo año, sin embargo para el análisis se usará la misión declarada por Ramírez, ya que está asociada a la estructura organizacional presentada en este trabajo.

Los aspectos que destacan de la misión de CMS son la manipulación de tecnología para su implementación en el trabajo de microempresarios, para que ellos logren superar la pobreza o mejorar sus condiciones de vida en términos de dignidad en el trabajo y recursos de capital.

Estrategia

CMS busca lograr su objetivo organizacional a través de la transferencia de habilidades y conocimientos, desde el mundo universitario y académico hacia los microempresarios beneficiarios de sus programas. Esto se logra con la generación de vínculos y redes entre estudiantes de la facultad de ingeniería de la Universidad de Chile y los beneficiarios.

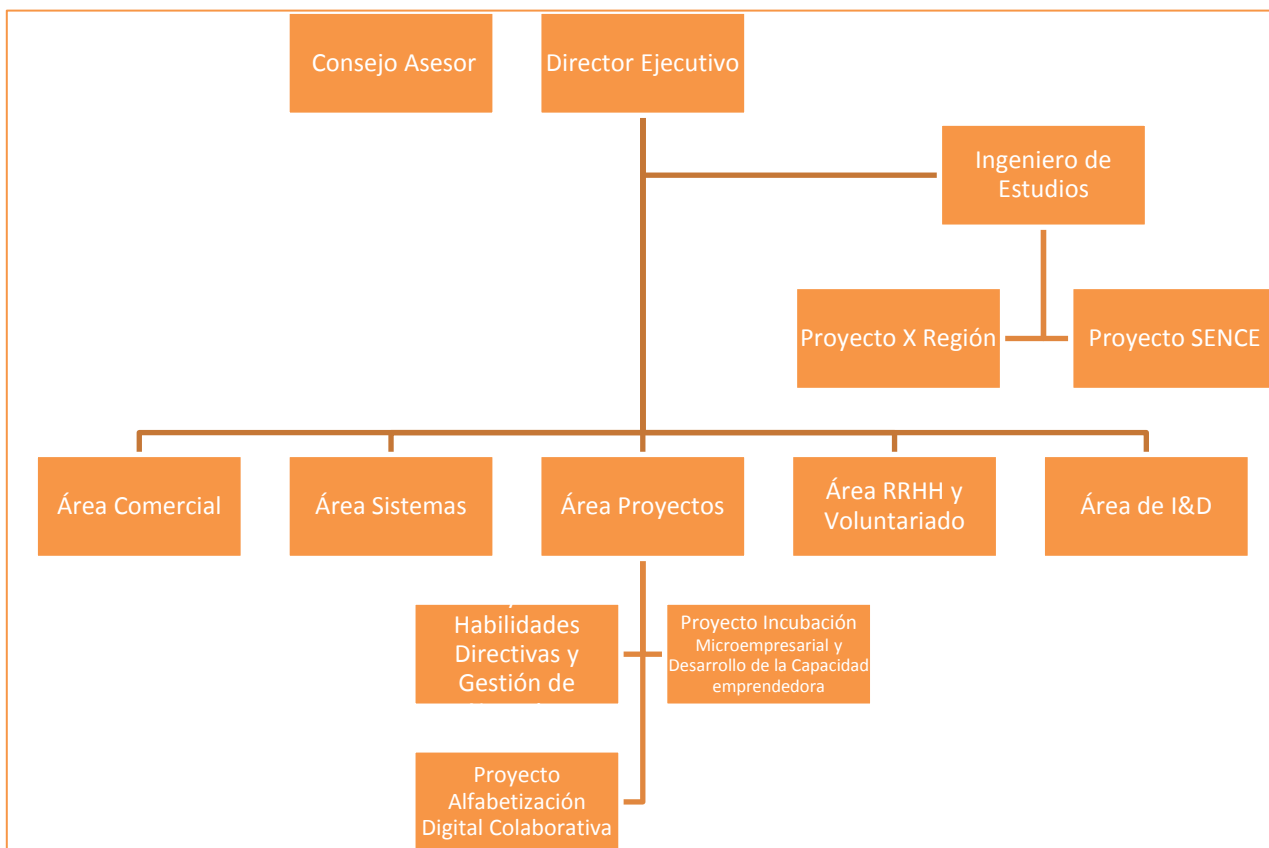
Por un lado, CMS cuenta con la dirección de una de las asignaturas de la facultad, obteniendo acceso a todo el alumnado con incentivos académicos adecuados, y de esta manera asegurar una fuente importante de actores relevantes en su estrategia de generación de redes. Por el otro, CMS trabaja en la ejecución de programas de capacitación con financiamiento público, lo que les permite obtener el flujo de microempresarios y redes de difusión adecuadas para su labor.

A la fecha de la investigación de Ramírez (2009), CMS desarrolla una estrategia de profesionalización de sus procesos y servicios para mejorar la calidad y entrega de los mismos.

Organigrama

El organigrama que representa la configuración estructural de CMS, se puede ver en la Figura 53.

Figura 53: Organigrama Construyendo Mis Sueños (CMS)



Fuente: (Ramírez Robles, 2009)

Cabe destacar la relevancia que tiene para la organización los recursos humanos y el voluntariado, junto al área Comercial y de I&D, frente al área de Proyectos en la línea media.

Otro aspecto destacable es la separación de proyectos en otras regiones y proyectos con financiamiento SENCE, a cargo de un ingeniero de estudios. Este hecho deja en evidencia una configuración divisional de la organización con proyectos de diferente funcionamiento como la ejecución de proyectos por cuenta de SENCE con financiamiento del instrumento público y el proyecto X Región que es el asesoramiento a un curso en conjunto de dos universidades de dicha región, en una modalidad parecida a una franquicia (desde el enfoque del asesoramiento).

8.10 Anexo I: Monto de donaciones con franquicia tributaria percibido por OSFL en 2012.

Tabla 50: Monto donaciones percibidas por OSFL con beneficio tributario.

Institución	Tipo	Aportes
Fundación Las Rosas	Adulto Mayor	\$ 2.369.346.286
Fundación de la Familia	Calidad de vida e integración	\$ 1.472.000.000
Fundación de B. Hogar de Cristo	Calidad de vida e integración	\$ 1.330.626.486
Fundación Emplea	Calidad de vida e integración	\$ 501.434.855
Fundación Enseña Chile	Educación	\$ 418.322.875
Fundación Mi Parque	Calidad de vida e integración	\$ 369.908.148
Fundación (Paréntesis)	Drogas y Alcohol	\$ 334.643.123
Fundación Educación 2020	Educación	\$ 296.909.872
Fundación Imagina, Pequeños Negocios, Grandes Emprendedores	Emprendimiento	\$ 280.000.000
Fundación Acción Social Educativa Goretti	Educación	\$ 228.464.080
Corp. de Beneficencia María Ayuda	Infancia	\$ 225.260.246
Fundación TechnoServe	Emprendimiento	\$ 220.145.738
Fundación Padre Alvaro Lavín	Educación	\$ 211.677.785
Fundación Imagina, Pequeños Negocios, Grandes	Emprendimiento	\$ 197.629.843
Fundación Grandes Valores	Calidad de vida e integración	\$ 187.489.989
Fundación AES Gener	Emprendimiento	\$ 154.000.000
Fundación Ilumina	Infancia	\$ 152.946.095
Fundación Profesor Aníbal Ariztía	Educación	\$ 125.453.660
Corporación de Ayuda al Niño Enfermo Renal Mater	Salud	\$ 114.318.697
Sociedad de Asistencia y Capacitación	Calidad de vida e integración	\$ 80.000.000
ONG Casa de la Acogida La Esperanza	Infancia	\$ 77.470.000
Patronato Nacional de la Infancia	Infancia	\$ 72.500.000
Corporación Agraria para el Desarrollo	Emprendimiento	\$ 50.349.000
ONG Siempre Contigo	Educación	\$ 50.000.000
Fundación Educativa AraucaníAprende	Educación	\$ 47.050.000
Fundación Educativa Crecer con Todos	Educación	\$ 45.000.000
Fundación Hogar Esperanza	Infancia	\$ 40.000.000
Ong de Desarrollo ANSPAC	Calidad de vida e integración	\$ 34.000.000
ONG OIES Para Los Pueblos Indígenas	Calidad de vida e integración	\$ 30.970.747
Fundación Rostros Nuevos	Calidad de vida e integración	\$ 29.683.892
Fundación Coanil	Infancia	\$ 29.061.174
Fundación Misses por una Causa	Calidad de vida e integración	\$ 19.959.794
Fundación Granja Educativa Terapéutica Caracol	Educación	\$ 18.789.057
Fundación Minera Florida	Calidad de vida e integración	\$ 17.500.000
Fundación Microfinanzas y Desarrollo	Emprendimiento	\$ 17.200.000
Corporación Acción Emprendedora	Emprendimiento	\$ 16.270.000
Corporación para Ciegos	Salud	\$ 7.201.428
Corporación Yo Mujer	Calidad de vida e integración	\$ 7.200.000
Fundación Itaú	Educación	\$ 4.710.453
Fundación Beata Laura Vicuña	Calidad de vida e integración	\$ 2.400.000

Fuente: (Ministerio de Desarrollo Social de Chile, 2013)

8.11 Anexo J: Funcionamiento de la Ley N°19.885 de donaciones con fines sociales.

El objetivo de esta ley es aumentar y mejorar la equidad de la distribución de donaciones con fines sociales, fortaleciendo a la Sociedad Civil para la entrega de servicios a las personas, familias y comunidades que la Ley define como destinatarias.

Cómo opera

A través de beneficios tributarios, se fomentan los aportes privados a las iniciativas en favor de las personas en situación de pobreza y/o personas con discapacidad. Estos incentivos permiten a los donantes deducir como crédito tributario un 50% de los recursos donados y rebajar de la renta líquida imponible el 50% restante. (Ministerio de Desarrollo Social de Chile, 2013)

8.12 Anexo K: Antecedentes generales de la Ley N°20.248 de Subvención Escolar Preferencial. Fuente: (Ministerio de Educación de Chile, 2013).

¿Qué es la SEP?

El propósito de la Subvención Escolar Preferencial es contribuir a la igualdad de oportunidades mejorando la equidad y calidad de la educación mediante la entrega de recursos adicionales por cada alumno prioritario a los sostenedores de establecimientos educacionales suscritos voluntariamente al régimen de la SEP.

Todos los establecimientos educacionales que reciben subvención del Estado (municipales o particulares subvencionados), que imparten enseñanza regular diurna y que tienen matrícula en los niveles incorporados (Prekinder a 8° Básico el 2012); pueden postular a la SEP y firmar un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, mediante el cual se comprometen a cumplir una serie de requisitos, obligaciones y compromisos.

Actualmente la SEP beneficia a los alumnos desde Prekinder a 8° Básico, y pronto se incorporará también a la Enseñanza Media, para a futuro llegar a cubrir todos los niveles desde Prekinder a 4° Medio.

Dentro de los requisitos y obligaciones que deben cumplir los sostenedores que se suscriben a la SEP, está la de respetar ciertos beneficios establecidos para los alumnos prioritarios y construir un Plan de Mejoramiento Educativo con la participación del director y el resto de la comunidad escolar, con el objetivo fundamental de mejorar los resultados de aprendizaje, y que contemple acciones específicas en las áreas de Gestión del Currículum, Liderazgo, Convivencia y Recursos.

Hoy en día hay más de 7.500 establecimientos educacionales incorporados voluntariamente al régimen de la SEP, que han postulado y suscrito el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa. Esto representa una cobertura superior al 80% del total de establecimientos educacionales que cumplen las condiciones para estar en la SEP.

Modificaciones en la Ley SEP: Ley N° 20.550. ¿Qué cambios hay?

Aumento de la SEP por alumno prioritario y por concentración en los cursos superiores a 4° básico, que antes recibían una proporción menor de recursos, para equiparlos a lo que reciben los alumnos de los primeros niveles de enseñanza.

Se adelantó para el año 2013 la incorporación de la enseñanza media a la SEP, lo que permitió que los alumnos prioritarios de 8° básico no perdieran sus beneficios al pasar a la enseñanza media y sumar una gran cantidad de liceos a esta iniciativa de mejoramiento de la calidad de la educación.

Los sostenedores de establecimientos educacionales municipales ahora deben administrar los recursos SEP en una cuenta corriente única.

En la rendición de cuenta del uso de los recursos, que debe presentar el sostenedor a la Superintendencia de Educación e informar a la comunidad escolar; ahora es necesario el visto bueno del director del establecimiento educacional y que esté previamente en conocimiento del Consejo Escolar.

Flexibilidad en el uso de recursos SEP para aumentar su efectividad, permitiendo por ejemplo:

- Capacitar equipos directivos
- Contratar y aumentar horas de docentes, asistentes de la educación y todo el personal necesario para mejorar las capacidades técnico-pedagógicas de los establecimientos que les permitan elaborar e implementar adecuadamente el plan.
- Diseñar e implementar sistemas de evaluación docente en los establecimientos particulares subvencionados, y sistemas complementarios en los municipales.
- Incremento de sueldos y pago de incentivos de acuerdo con los resultados y el cumplimiento de las metas del plan.

El Plan de Mejoramiento Educativo es el mismo que el del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación. Los establecimientos Emergentes deben presentar su Plan de Mejoramiento Educativo a la Agencia de Calidad de la Educación y al MINEDUC. Los establecimientos en Recuperación deberán elaborar su plan con apoyo del MINEDUC o de un organismo ATE (Apoyo Técnico en Educación), e incluir las orientaciones de la Agencia de la Calidad de la Educación.

8.13 Anexo L: Montos otorgados por la Ley SEP a establecimientos educaciones de Santiago el año 2012.

Tabla 51: Montos de subvención escolar preferencial para Santiago año 2012.

MUNICIPALIDAD	ESTABLECIMIENTOS MUNICIPALES		PARTICULARES SUBVENCIONADOS	
	SEP (\$MM)	N°	SEP (\$MM)	N°
CONCHALI	1.048	19	50	37
EL BOSQUE	1.268	22	192	74
ESTACION CENTRAL	903	15	104	44
HUECHURABA	420	6	50	15
INDEPENDENCIA	377	10	73	35
LA CISTERNA	331	10	115	63
LA FLORIDA	1.709	28	244	172
LA GRANJA	1.081	16	123	37
LA PINTANA	1.123	14	408	58
LA REINA	316	7	34	20
LAS CONDES	197	6	5	14
LO BARNECHEA	96	6	35	10
LO ESPEJO	831	15	88	24
LO PRADO	793	12	97	19
MACUL	455	9	48	40
MAIPU	1.972	26	236	183
NUNOA	708	19	28	37
PEDRO AGUIRRE CERDA	565	15	127	35
PENALOEN	1.350	16	185	48
PROVIDENCIA	286	11	4	14
PUDAHUEL	1.785	20	216	46
PUENTE ALTO	2.902	28	577	176
QUILICURA	1.107	12	223	44
QUINTA NORMAL	1.208	17	133	52
RECOLETA	806	18	156	44
RENCA	1.253	17	184	42
SAN BERNARDO	2.938	41	224	91
SAN JOAQUIN	570	9	55	37
SAN MIGUEL	272	11	54	56
SAN RAMON	698	12	100	27
SANTIAGO	1.558	44	132	78
VITACURA	50	2	0	4
TOTAL SANTIAGO	30.977	513	4.301	1676

Fuente: (Ministerio de Educación de Chile, 2013)

8.14 Anexo M: Funciones de las unidades en el modelo matricial propuesto

Unidad	Tareas
Directorio	Supervigila el desempeño de la dirección general y establece directrices estratégicas.
Dirección General	Plantea la estrategia de negocios. Asignación de presupuestos y recibe rendiciones (método de control). Asegurar los recursos necesarios en cada iniciativa o proyecto (proceso).
Carrera Solar Atacama	Enfoque de proceso: Diseñar, planificar el trabajo y establecer resultados. Asignar responsabilidades funcionales. Conducir la realización según planificación. Cada proyecto se coordina internamente con las áreas funcionales por medio de la supervisión directa.
Desafío Cero	
Taller Solar	
Auspicios	Enfoque funcional: Especialización funcional. Prestación de servicios requeridos por iniciativas y proyectos. Asignación de responsabilidades funcionales de cada proyecto. Distribución de las prioridades entre proyectos constantemente. Coordinación por medio de la formalización del trabajo y las habilidades.
Comunicaciones	
Producción	
Administración y Finanzas (Función centralizada e integrada a la infraestructura tecnológica)	Función integrada a un sistema tecnológico, que provee de información a la dirección general.
Comité de innovación y nuevos proyectos	(espacio de creación e innovación) Reunión multidisciplinaria destinada a la creación y aprovechamiento de nuevas oportunidades comerciales. El mejor método de coordinación en la adaptación mutua.
Staff de voluntarios	Base de voluntarios, administrada por la dirección general, que asigna los recursos a cada una de las iniciativas.
Consejo asesor	Reunión compuesta por personas de experiencia y trayectoria cuya función es de tipo consultiva y propositiva al directorio y dirección general de la ONG.

Fuente: Elaboración Propia

8.15 Anexo N: Definición de las características de una OSFL.

Figura legal de una organización sin fines de lucro

En Chile, una organización sin fines de lucro (OSFL), puede constituir personalidad jurídica. Este tipo de organizaciones está regulado por el Código Civil. El artículo 545 define las personas jurídicas como una persona ficticia, capaz de ejercer derechos, contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

Las corporaciones y fundaciones son ambas personas jurídicas de derecho privado y sin fines de lucro, pero la diferencia entre corporación y fundación radica en que el elemento determinante en una corporación es el grupo de individuos que conjuntamente persiguen un beneficio social, y una fundación tiene origen en un patrimonio que se destina a tal efecto. Ambas son autónomas, a diferencia de las que tienen derecho público, que dependen de una institución pública como por ejemplo municipalidades o el Estado.

Características de una OSFL

Las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) son conocidas con diversos nombres: organizaciones filantrópicas, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones voluntarias o tercer sector. Salamon y Anheier en el proyecto Comparativo del Sector sin Fines de Lucro Johns Hopkins (Salamon, y otros, 1997), definen las organizaciones sin fines de lucro en base a cinco características compartidas: son organizaciones, son privadas, sin fines de lucro, poseen autonomía y son voluntarias.

Las características de las OSFL, se definen a continuación:

- Organizaciones: Tienen una estructura interna, un documento de constitución, estabilidad en sus objetivos y límites organizacionales. La personalidad jurídica no es requisito para ser considerada una organización, pero para ser consideradas en esta definición deben tener permanencia en el tiempo.
- Privadas: Deben tener una existencia separada de los poderes públicos, es decir, deben estar separadas estructuralmente de los organismos públicos y no ejercer ningunas potestad pública. Tampoco pueden ser una unidad o instrumento del gobierno ni pueden realizar actividades que se financien en forma integrada con las finanzas gubernamentales. No obstante, las instituciones pueden recibir ingresos o aportes públicos, o pueden tener funcionarios públicos entre sus directivos.
- Sin fines de lucro: Se considera sin fines de lucro las instituciones que no distribuyen los beneficios generados entre sus titulares o administradores. Vale decir no están guiadas por el interés comercial. Cabe señalar que estas pueden acumular excedentes en un ejercicio determinado, sin embargo, este debe ser invertido en la misión básica de la entidad.

- Autónomas: Esta característica alude al hecho de que las organizaciones controlan sus propias actividades, poseen procedimientos propios de gobierno interno y disfrutan de un grado significativo de autonomía.
- Voluntarias: Se refiere a que la participación, membresía y contribución de tiempo y dinero a este tipo de institución, no debe ser obligatoria o estipulada por ley.

Las organizaciones pertenecientes a este sector se pueden clasificar según el rol que cumplen en la sociedad. De esta manera se pueden distinguir las que tienen un rol expresivo y las que tienen un rol de servicio.

- Rol Expresivo: Considera actividades que proveen espacios para la expresión cultural, espiritual, profesional, política, de valores, intereses y creencias. Incluye los grupos: cultura y recreación, medio ambiente, derechos y política, sindicatos y asociaciones gremiales.
- Rol de Servicio: Involucra la prestación directa de servicios como educación, salud, social, desarrollo comunitario y beneficencia, entre otros.