



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

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL  
DE FLACSO-CHILE.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**SONIA CAROLINA ESCOBAR SILVA**

**PROFESOR GUÍA:**

**SEBASTIÁN DEPOLO CABRERA.**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**

**CHRISTIAN POTOENJAK CABRERA.**

**EDUARDO OLGUIN MACAYA.**

**SANTIAGO DE CHILE**

**OCTUBRE 2009**

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR : SONIA ESCOBAR SILVA  
FECHA: 14/10/2009  
PROF. GUÍA: SR. SEBASTIÁN DEPOLO

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO  
INSTITUCIONAL DE FLACSO-CHILE**

El presente trabajo de título tiene como objetivo principal diagnosticar la situación actual de FLACSO Chile y su nivel de desarrollo institucional, junto con proponer líneas de acción para su mejoramiento.

El estudio surge a partir de la solicitud de los directivos de FLACSO, quienes plantearon como problema la insatisfacción generalizada por parte de los académicos sobre los servicios de soporte administrativo que les brinda la institución. No obstante, analizando las dimensiones de la situación expuesta, se llegó a que, la necesidad de trasfondo a satisfacer sería: dar cuenta de la situación actual, y en qué fundamentos teóricos radica su explicación; y líneas de acción, que sirvan como inputs significativos para la toma de decisiones del próximo plan de trabajo que asumirá la dirección el siguiente año. Este trabajo no abordó aspectos referentes a la perspectiva de los clientes como información cualitativa a analizar, ni la viabilidad ni fase de implementación de las propuestas sugeridas.

Este estudio se basó en metodologías cualitativas, teniendo como principal fuente de información entrevistas semiestructuradas a actores relevantes y, en segunda instancia, el análisis de documentos y la observación participante del funcionamiento de la organización. La metodología utilizada se sustenta en la “Teoría fundamentada de datos”, que consiste en una serie de procedimientos que permite descubrir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones, las que son rescatadas directamente desde los sujetos involucrados y sus percepciones expresadas en los datos, y no de supuestos a priori de otras investigaciones o de marcos teóricos previos.

Las principales categorías de variables se agruparon en el modelo de negocios, el modelo de gestión, el modelo de dirección y la dimensión motivacional, que simboliza la relación individuo-organización. Las conclusiones obtenidas plantean interacciones de variables contenidas en la tesis principal del presente trabajo: una organización debilitada respecto de sus activos/soportes organizacionales críticos, y una fragmentación y disgregación de sus miembros en su interior.

Las líneas de acción que se recomiendan a los directivos, para producir cambios en cada modelo temático, son la readecuación de sus conceptos estratégicos, adaptándolos al contexto actual en que se encuentra, mediante jornadas en las que participen todos los integrantes de la institución; el establecimiento de una formalización organizacional, mediante manuales de procedimiento; la creación de un grupo piloto mixto de investigadores para un proyecto institucional propio; la organización de instancias de conversación significativas y periódicas, sobre el devenir de la institución; e instituir un encargado de bienestar laboral, que atienda, directa y continuamente, de las preocupaciones laborales y personales de los individuos de la organización.

Se aconseja que, para la futura realización de este tipo de estudios, se enfoquen las entrevistas no sólo en los quiebres que se expresen en las conversaciones, que suelen ser los que surgen con más frecuencia, sino ahondar también en fortalezas y factores a potenciar, lo que podría ser de utilidad a incorporar en las líneas de acción que se recomienden.

## AGRADECIMIENTOS

Doy gracias de corazón a..

Mi padre y mi madre, Juan y Nancy, quienes me han amado y apoyado incondicionalmente a lo largo de mi vida.

Mis hermanos, Natalia y Juan, por hacerme reír y escucharme cuando los he necesitado.

Mis abuelos, Sonia y Mario, por ser mis segundos padres y entregarme una infancia feliz y llena de hermosos recuerdos.

A mi tata Juan, por tenerme fe y alentarme.

A mi tía Mabel, por estar ahí en los momentos difíciles.

A mis amigos de primer año: Juan Pablo, Catalina, Valentina y María. Por hacer menos duro el camino y brindarme su compañía, en los buenos y malos momentos.

A mis amigos: Ricardo y Felipe, por su amistad sincera y paciente.

A mis amigas: Victoria, Fernanda, Pilar, Coté, Belén y Cecilia, por ser mis compañeras leales y entregarme tantos momentos de diversión, espontaneidad y confianza.

A Andrés Montero, que en el último año académico, me motivó y ayudó con sus consejos para poder realizar este trabajo.

A mi profesor guía: Sebastián Depolo, por su dedicación en el proceso.

Y a todos aquellos que estuvieron presentes en mi desarrollo profesional y humano durante estos años.

**Estaré eternamente agradecida de todos ustedes por estar presentes en el camino que me ha permitido conseguir este logro, que hoy me llena de alegría y satisfacción.**

## INDICE

### **CAPÍTULO 1 – PLANTEAMIENTO GENERAL DEL TRABAJO DE TÍTULO.** **7**

1.1	INTRODUCCIÓN	7
1.2	OBJETIVOS	8
1.2.1	Objetivo General.	8
1.2.2	Objetivos Específicos.	8
1.3	ANTECEDENTES	9
1.3.1	¿Cómo surge FLACSO?	9
1.3.2	Reseña Histórica de FLACSO Chile	10
1.3.3	Órganos de gobierno de FLACSO	12
1.3.4	Estructura organizacional.	14
1.3.5	Misión de FLACSO.	15
1.3.6	Objetivos Estratégicos	15
1.3.7	Funciones	16
1.3.8	Plan de Trabajo 2009-2010	17
1.3.9	Generación de Recursos.	18
1.3.10	Clientes	19

### **CAPÍTULO 2 – MARCO CONCEPTUAL.** **20**

2.1	ORGANIZACIÓN.	20
2.1.1	Arquitectura de la organización	21
2.1.2	Estructura organizacional.	22
2.1.3	Procesos Básicos de una organización.	24
2.2	MODELO DE NEGOCIOS.	25
2.2.1	Estrategia	25
2.2.1.1	Dirección Estratégica.	26
2.3	MODELO DE GESTIÓN	28
2.3.1	Institucionalidad.	28
2.3.1.1	Formalización organizacional.	29
2.3.1.2	Integración	29
2.3.1.3	Lógicas de Funcionamiento.	30
2.4	MODELO DE DIRECCIÓN	31
2.4.1	Los Procesos Psicológicos y Psicosociales.	32
2.4.2	Cultura.	33
2.4.2.1	Clima Laboral.	34
2.4.2.2	Comunicación.	36
2.4.2.3	Liderazgo.	38
2.5	INDIVIDUO Y ORGANIZACIÓN	40
2.5.1	Motivación	40
2.5.1.1	Compensación.	41
2.5.1.2	Vínculo.	43
2.5.1.3	Desarrollo Profesional	44
2.5.1.4	Bienestar Laboral.	45
2.6	COMPLEJIDAD DE LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES.	47
2.6.1	Propiedades Emergentes.	47
2.6.2	Insularidad.	48
2.7	TRABAJO EN RED.	50
2.8	GESTIÓN DE CAMBIOS.	52
2.9	SÍNTESIS CONCEPTUAL PARA EL ESTUDIO.	55

<b>CAPÍTULO 3 – MARCO METODOLÓGICO.</b>	<b>61</b>
3.1 METODOLOGÍA A UTILIZAR	63
<b>CAPÍTULO 4 – DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE EXPLORACIÓN.</b>	<b>65</b>
4.1 DEFINICIÓN DE LOS TEMAS Y VARIABLES DE EXPLORACIÓN.	65
4.2 DISEÑO DE PAUTA DE ENTREVISTAS	66
4.3 HERRAMIENTA DE REGISTRO DE LAS ENTREVISTAS	66
4.4 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE INFORMACIÓN.	69
<b>CAPÍTULO 5 – RESULTADOS.</b>	<b>70</b>
5.1 RESULTADOS DEL MODELO DE NEGOCIOS EN LA DIMENSIÓN DE LA ESTRATEGIA.	70
5.1.1 Misión, visión y valores.	70
5.1.2 Producto.	75
5.1.3 Cliente.	76
5.1.4 Plan Estratégico.	76
5.1.5 Infraestructura	80
5.2 RESULTADOS DEL MODELO DE GESTIÓN EN LA DIMENSIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD.	83
5.2.1 Formalización organizacional.	83
5.2.2 Lógicas de Funcionamiento.	85
5.3 RESULTADOS DEL MODELO DE DIRECCIÓN EN LA DIMENSIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	89
5.3.1 Clima Laboral	89
5.3.2 Liderazgo.	93
5.3.3 Comunicación	94
5.4 RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN DE LA MOTIVACIÓN.	98
5.4.1 Desarrollo Profesional	98
5.4.2 Vínculo	101
5.4.3 Compensaciones	104
5.4.4 Bienestar Laboral	106
<b>CAPÍTULO 6 – ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO.</b>	<b>110</b>
6.1 ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIOS.	110
6.1.1 Contexto Inicial	110
6.1.2 Contexto Actual.	111
6.1.3 Análisis del contexto.	112
6.1.4 Tesis del Modelo de Negocios.	112
6.1.5 Consecuencias del Modelo de Negocios.	114
6.2 ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN.	115
6.2.1 Tesis del Modelo de Gestión.	115
6.2.2 Consecuencias del Modelo de Gestión.	117
6.3 ANÁLISIS DEL MODELO DE DIRECCIÓN.	118
6.3.1 Tesis del Modelo de Dirección.	118
6.4 ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN.	120
6.5 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.	122
6.5.1 Conclusiones de la situación actual.	122
6.5.2 Situación ideal para la organización.	127

<b><u>CAPÍTULO 7 – LÍNEAS DE ACCIÓN RECOMENDADAS.</u></b>	<b>128</b>
7.1 Propuesta para el Modelo de Negocios	128
7.2 Propuesta para el Modelo de Gestión	128
7.3 Propuesta para el Modelo de Dirección.	129
7.4 Propuesta para la dimensión motivacional.	129
<b><u>BIBLIOGRAFÍA.</u></b>	<b>128</b>
<b><u>ANEXOS</u></b>	<b>132</b>
<b>ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA ADMINISTRATIVOS.</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO 2. CUESTIONARIO PARA ACADÉMICOS.</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO 3. MATERIAL ESTRATÉGICO.</b>	<b>136</b>

## **Capítulo 1 – Planteamiento General del Trabajo de Título.**

### **1.1 Introducción**

El presente trabajo tiene como objetivo principal diagnosticar, desde la perspectiva organizacional, el desarrollo institucional de FLACSO Chile.

FLACSO Chile es una sede de carácter intergubernamental y autónomo, que lleva a cabo proyectos de investigación en ciencias sociales esencialmente. Por esta razón, la organización está integrada por un equipo directivo y de administración formal, además de un cuerpo de investigadores que trabajan en diferentes programas temáticos al interior de la organización.

El trabajo se origina a partir de la solicitud por parte del cliente, Director Interino de FLACSO, quien junto con el Gerente de Administración y Finanzas, plantearon el origen de su demanda, desde una manifestación de insatisfacción generalizada por parte de los académicos, respecto a los servicios de soporte administrativo que les brinda la institución. No obstante, analizando con profundidad la situación actual y la dinámica organizacional de FLACSO, tanto en sus dimensiones externas como internas, se pudo identificar el real trasfondo del problema. Desde la dimensión interna, se observó un descontrol de los procesos administrativos, acompañado de otros fenómenos de comportamiento en los académicos y directivos institucionales, lo que en su conjunto definió escenarios que involucraron a todo el sistema. Asimismo, desde la dimensión externa, el suceso que se analizó fue en relación a los cambios trascendentales que ha tenido el entorno de la entidad, donde el mercado se ha vuelto extremadamente complejo y competitivo.

Como conclusión de lo anterior, se llegó a que la necesidad a satisfacer sería dar cuenta desde un enfoque externo lo que está sucediendo, y en qué radican sus fundamentos, además de líneas de acción para mejorar el desarrollo organizacional de la institución, basadas en las teorías obtenidas en el diagnóstico y sus conclusiones.

El resultado de esto entregará a los directivos de FLACSO inputs significativos para la toma de decisiones del próximo plan de trabajo que debe asumir la dirección institucional, respecto a los modelos de negocios, gestión, dirección, y a la dimensión motivacional de sus integrantes, lo que facilitará el despliegue del desarrollo organizacional.

En resumen, el presente estudio pretende entregar a la institución el diagnóstico, análisis, conclusiones y líneas de acción surgidas en base a la situación actual de la organización, así como de los planteamientos teóricos que aseguren una mayor eficiencia del funcionamiento de la organización.

En todo caso, cabe destacar que este trabajo de título no abordará aspectos referentes a la perspectiva de los clientes como información cualitativa a analizar, ni la viabilidad ni fase de implementación de las propuestas sugeridas.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General.**

Diagnosticar la implementación del desarrollo organizacional de FLACSO Chile y proponer líneas de acción para su despliegue.

### **1.2.2 Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar, desde la visión de los actores internos, la situación actual de la organización.
- Análisis y conclusiones del diagnóstico organizacional participativo.
- Validar a nivel directivo los resultados del diagnóstico.
- Proponer líneas de acción para mejorar el despliegue del Desarrollo Organizacional de la institución.

### 1.3 Antecedentes

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO, es un organismo internacional de carácter académico, regional y autónomo, creado en 1957, por los gobiernos de América Latina y el Caribe.

#### 1.3.1 ¿Cómo surge FLACSO?

La creación de la FLACSO se sitúa en el contexto de las Ciencias Sociales latinoamericanas de los años 50's.

En la opinión de Rolando Franco “el decir que la UNESCO creó la FLACSO para promover la difusión de las Ciencias Sociales modernas en la región, es una verdad a medias...Esa creación se dio en un contexto regional de cambio en el modo de concebir el trabajo en las Ciencias Sociales”<sup>1</sup>.

Según describe el autor, los practicantes de las disciplinas sociales de la región latinoamericana se dividían en dos vertientes: los tradicionalistas “catedráticos” y los renovadores. “El Proyecto Renovador pone el acento en la importancia de los métodos y técnicas de investigación, y exige que las proposiciones fueran susceptibles de comprobación (o falsificación) empírica...Además ponen énfasis en la institucionalización y profesionalización de la disciplina, en su valoración social y en la obtención de cierto status que permita al científico social vivir del ejercicio profesional, lo que no era corriente en América Latina”<sup>2</sup>.

Además de lo anterior, el autor explica que no había un desarrollo de las ciencias sociales orientadas a los problemas que afectaban a América Latina, lo que fue visto como una oportunidad de contribución para la región, dado que se reconocía “el atraso relativo existente en las respectivas subregiones para encarar de forma sistemática, autónoma y con un nivel científico deseable el desarrollo de las Ciencias Sociales...Ello podría contribuir a la solución de los problemas sociopolíticos de la región”<sup>3</sup>. Así, se plantea que surgió una necesidad de crear herramientas para encarar los problemas que se daban en la realidad de Latinoamérica, y no adaptar investigaciones foráneas para su solución debido a que no se fundamentaban en el mismo contexto, “especialmente porque las Ciencias Sociales ‘tienen por objeto la realidad existencial de los pueblos, sus instituciones, sus luchas y sus ideales’”<sup>4</sup>.

En consecuencia, el objetivo que buscaba satisfacer la creación de la FLACSO era fundar un nuevo grupo de desarrollo de las ciencias sociales, “la formación de una nueva elite intelectual”<sup>5</sup>, para así aportar herramientas científicas de análisis basadas experimentalmente en ese entorno y, junto con ello, afrontar lo que sucedía en la región.

Bajo estos preceptos, la FLACSO se establece inicialmente en Chile en 1957, “bajo el alto patrocinio del gobierno de Chile, representado por la Universidad de Chile, y su sede es la ciudad de Santiago”<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Franco, R (2007): “La FLACSO clásica”, Catalonia, Santiago, pp. 12- 13

<sup>2</sup> Op. cit., p.19

<sup>3</sup> Op. cit., pp.27-28

<sup>4</sup> Op. cit., p.28

<sup>5</sup> Op. cit., p.39

<sup>6</sup> Op. cit., p.40

Al principio, la facultad tenía un soporte económico estable, dado que contaban con fondos colaborados por la UNESCO y los países que la integraban: “la FLACSO tienen asegurado un financiamiento decenal de la UNESCO —además del pago de las cuotas de los países miembros—, ya en 1963 se destaca la gravedad del problema financiero ante la reducción de los fondos provenientes de la UNESCO”<sup>7</sup>. En 1963, la FLACSO enfrenta problemas de sustentabilidad financiera al disminuir los aportes entregados por la UNESCO, lo que detona su desvinculación del organismo para convertirse en una entidad de carácter autónomo.

La FLACSO, definitivamente, quedó delimitada como un “organismo internacional, de carácter regional y autónomo, constituido por los países de América Latina y el Caribe, para promover la enseñanza y la investigación en el campo de las Ciencias Sociales”<sup>8</sup>.

### **1.3.2 Reseña Histórica de FLACSO Chile**

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO, fue creada en 1957 en Santiago de Chile. Esto fue efectuado en aplicación de las recomendaciones de la Primera Conferencia Regional sobre la Enseñanza Universitaria de las Ciencias Sociales de América del Sur, que tuvo lugar en Río de Janeiro, en 1956; y al apartado d) de la Resolución 3.42, aprobada en la Conferencia General de la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), celebrada en Nueva Delhi, en noviembre de 1956.<sup>9</sup>

La FLACSO fue constituida como Organismo Internacional de carácter regional y autónomo, conformado por países de América Latina y el Caribe, con la misión de promover la enseñanza e investigación en el campo de las Ciencias Sociales. Para estos efectos cuenta con personalidad jurídica propia, lo cual le otorga privilegios e inmunidades en el territorio de cada uno de los Estados Miembros, de acuerdo con la legislación vigente en cada uno de ellos y las normas internacionales en la materia.

Desde 1957 y hasta 1973 existió una única sede en Santiago de Chile. Entre 1973 y 1979, la Secretaría General se trasladó a Argentina, junto a esto FLACSO comenzó a expandirse, abriéndose una sede académica en México en 1973 y otra en Ecuador en 1979.

En 1979 mediante la resolución AGE.02/09, la Secretaría General se trasladó a San José de Costa Rica, lugar donde se mantiene hasta hoy.

En 1970 el Gobierno de Chile, promulgó la ley número 17.328, donde reconoce a la FLACSO como una institución regional y determina que sea regida por los términos de los convenios existentes entre el Gobierno de Chile y la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina, con el fin de asegurar el funcionamiento autónomo de FLACSO en el territorio de Chile y de fortalecer su imagen institucional ante los otros gobiernos de la región y los organismos de Naciones Unidas.

El Gobierno de Chile dictó una ley adicional, número 17.486, que determinó las modalidades de participación del personal local en el sistema de previsión social de la

---

<sup>7</sup>Franco, R (2007): “La FLACSO clásica”, Catalonia, Santiago p.44

<sup>8</sup> Op. cit., p.49

<sup>9</sup> Acuerdo sobre la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO.

República de Chile dentro de un marco que toma en consideración el carácter regional y autónomo de la Institución.<sup>10</sup>

En 1979 el gobierno militar se retiró del Acuerdo intergubernamental de FLACSO y canceló su personalidad jurídica como organismo internacional en Chile. No obstante, FLACSO continuó desarrollando sus actividades gracias a la acogida brindada por el Cardenal Raúl Silva Henríquez en la Academia de Humanismo Cristiano.

La inauguración de un régimen democrático el 11 de marzo de 1990, significó el inicio de una nueva fase de FLACSO. En julio de 1990 el Presidente de la República envía al Congreso Nacional el Mensaje número 91 solicitando la ratificación del Acuerdo intergubernamental sobre la FLACSO. Junto a esto y con el fin de fortalecer la inserción de FLACSO en la sociedad chilena, se constituyó un Comité Consultivo con distinguidas personalidades académicas.

El Estado de Chile se reincorpora al Acuerdo Intergubernamental sobre FLACSO y vuelve a ser Estado miembro de la Facultad, mediante el decreto 1.305 del Ministerio de Relaciones Exteriores, publicado en el Diario Oficial del 16 de noviembre de 1991. El Acuerdo de Sede se suscribió solemnemente el día 6 de mayo de 1992, por el Canciller de la República de Chile Don Enrique Silva Cimma y el entonces Director de FLACSO, Norbert Lechner. Dicho acuerdo regula los privilegios e inmunidades de FLACSO como organismo internacional en Chile, el cual fue aprobado por el Congreso en el mes de julio de 1994 y suscrito con el Ministerio de Relaciones Exteriores para el desarrollo de las actividades en Chile. Fue publicado en el Diario Oficial el 24 de septiembre de ese año.<sup>11</sup>

Actualmente FLACSO está constituida por catorce países; once de ellos han establecido Unidades Académicas, siete con carácter de Sede (Argentina, Brasil, Costa Rica, Chile, Ecuador, Guatemala y México) y tres como Programas (Cuba, El Salvador, República Dominicana).

La Sede FLACSO Chile, cuenta con cincuenta y dos años de funcionamiento siendo reconocida como uno de los centros de mayor relevancia en el campo de la investigación y docencia de las Ciencias Sociales, tanto en el país, como a nivel regional y hemisférico.

---

<sup>10</sup> Ramallo, Luis Ignacio. Una opinión sobre la política cultural de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. 1972.

<sup>11</sup> Memoria 1988-1994 FLACSO CHILE.

### **1.3.3 Órganos de gobierno de FLACSO**

#### **i. Asamblea General**

La Asamblea General es el órgano máximo y está formado por un representante de cada Estado Miembro, designado por su respectivo gobierno, el cual tiene derecho a voz y voto. El Secretario General de la FLACSO actuará como Secretario de la Asamblea.

#### **ii. Consejo Superior**

El Consejo Superior es un órgano auxiliar de la Asamblea General y actuará como medio de vinculación entre la FLACSO y los Estados Miembros. Está integrado por los representantes designados por los respectivos gobiernos de los Estados Miembros, los científicos sociales latinoamericanos nombrados a título personal por la Asamblea General, el presidente en turno del Comité Directivo y el Secretario General que actuará como Secretario del Consejo.<sup>12</sup>

El Reglamento del Consejo Superior en su artículo 3 señala quiénes podrán ser invitados en calidad de observadores.

#### **iii. Comité Directivo**

El Comité Directivo tiene a su cargo la coordinación de las actividades docentes, de investigación y de cooperación técnica de la FLACSO. Este Comité está integrado por miembros plenos y miembros invitados. Entre los primeros están los Directores de Sede Académica; un representante de los Programas; un Profesor de Sede rotativo que tenga al menos dos años de nombramiento y el Secretario General.

Como miembros invitados se integran los Directores de Unidades que sean invitados por el Comité Directivo o la Secretaría General y a petición del cuerpo de profesores de los programas, un representante electo, con una antigüedad mínima de dos años.

#### **iv. Consejos Académicos**

En cada Sede se constituye un Consejo Académico cuyas funciones son, proponer y evaluar las actividades académicas de la Sede; asesorar al Director de la Sede en las materias en que éste solicite la opinión del Consejo Académico; acordar un plan de actividades académicas de la Sede y colaborar estrechamente con el Director de la Sede en las materias que éste solicite.

Se encuentra integrado por: el Director de la sede, quién lo preside; los/as coordinadores/as de Áreas; un/a profesor/a electo/a por el personal académico, quien será el/la representante al que se refiere el artículo VI, párrafo 1, inciso b del Acuerdo FLACSO y un/a representante de los/as alumnos/as.

---

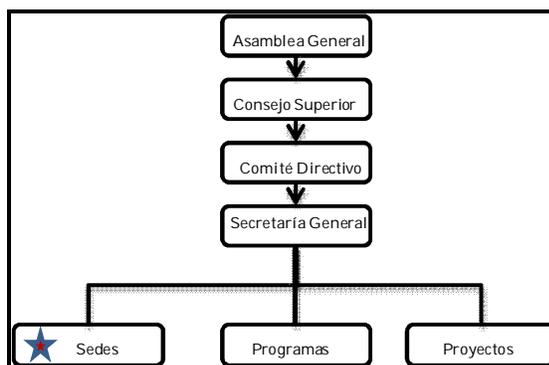
<sup>12</sup> Reglamento del Consejo Superior. Artículo 2, letras a-d.

## v. El Secretario General

Según el Acuerdo FLACSO, artículo VII, el Secretario General tiene a su cargo la ejecución de los mandos que le encomiende la Asamblea General, el Consejo Superior y el Comité Directivo.

La estructura institucional de FLACSO es la que se muestra en la figura 1, en la que se puede apreciar el nivel jerárquico de cada órgano de gobierno y la posición de una sede en el organigrama.

**Figura 1. Estructura Institucional de FLACSO**

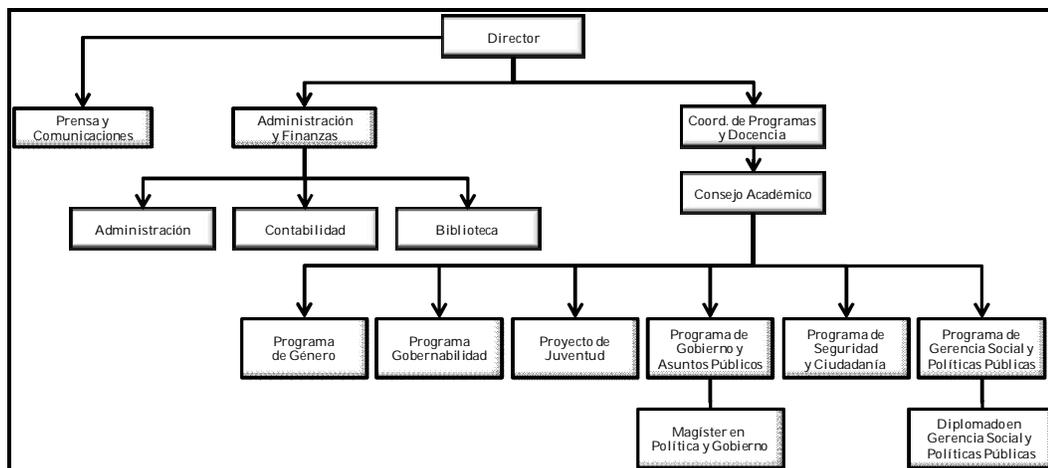


Fuente: “Estructura de la organización y descripción de cargos”, Manual de organización FLACSO Chile, Santiago, 2002

### 1.3.4 Estructura organizacional.

La sede de FLACSO Chile tiene una estructura formal, representada por el organigrama de la figura 2, donde se puede visualizar los cargos y la posición de los miembros de la organización.

Figura 2. Organigrama Sede Chile



Fuente: Documentación interna de FLACSO Chile

Es de considerar que, actualmente se tiene que el ex Coordinador de Programas y Docencia, asumió el cargo de Director interino.

En el cargo de Coordinador de Programas y Docencia fue contratada una nueva persona, quien asumió su rol en febrero del presente año.

Para el presente estudio se entenderá por “personal administrativo”, al staff de administrativos que dan soporte de servicios de apoyo, el que está constituido por trece administrativos, los que están contratados por la institución.

Por otra parte, la institución cuenta con tres directivos institucionales representados por el Director, el Coordinador de Programas y Docencia y, el Gerente de Administración y Finanzas.

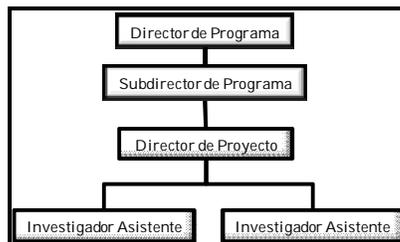
Así mismo, se denominará “personal académico” a las profesionales que trabajan en los variados programas que coexisten en la organización.

Hoy en día, se cuenta con seis programas vigentes, donde trabajan aproximadamente treinta investigadores.

Los proyectos, llevados a cabo por los programas, son realizados por equipos de aproximadamente 3 personas, con un jefe de proyecto y dos investigadores asistentes. Estos equipos, desarrollan trabajos, en base a plazos y presupuestos definidos.

En la figura 3 se muestra la estructura organizacional de los programas de investigación.

**Figura 3. Organigrama del Programa**



**Fuente: Elaboración propia.**

### **1.3.5 Misión de FLACSO.**

“FLACSO-Chile es un organismo académico de carácter intergubernamental y autónomo cuya misión es contribuir, en el marco del pleno respeto de los derechos humanos, al desarrollo de los países de América Latina y el Caribe con equidad, democracia y gobernabilidad, en un entorno de cooperación internacional. Esta misión se cumple a través de la producción y difusión del conocimiento y de la formación en el campo de las ciencias sociales, utilizando los más altos estándares de excelencia académica”.<sup>13</sup>

Para estos efectos, FLACSO Chile se constituye como Comunidad Académica, contemplando instancias de reflexión e intercambio, que favorecen un activo diálogo entre sus miembros. Esto permite la revisión constante del desarrollo institucional y atraer a los más prestigiosos Cientistas Sociales.

Con esto, busca contribuir al más alto nivel académico posible y al desarrollo democrático nacional, incorporando las principales dimensiones internacionales al debate nacional, difundiendo los resultados de estos procesos entre los actores claves y, estableciendo programas de formación, dirigidos a las nuevas generaciones de Cientistas Sociales.

### **1.3.6 Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos que se postulan para conseguir la misión son los siguientes:

- Ser un referente en el campo de las ciencias sociales a partir de la producción de conocimiento sobre Chile y la región de la más alta calidad, y pertinente al cumplimiento de la misión.
- Impartir docencia a nivel de postgrado y post título de excelencia académica bajo los lineamientos que señala la misión de FLACSO.
- Incidir en las políticas públicas en temas atinentes a la misión institucional.

---

<sup>13</sup> [www.flacso.cl](http://www.flacso.cl) [Consulta: 15 marzo 2009]

### **1.3.7 Funciones**

FLACSO se encuentra facultada para realizar actividades, en cualquier país de América Latina y el Caribe, en el marco de las siguientes funciones:

- Asegurar la formación de especialistas en Ciencias Sociales en América Latina, a través de cursos de postgrado y especialización.
- Realizar investigaciones en el área de las Ciencias Sociales sobre asuntos relacionados con la problemática latinoamericana.
- Difundir en la región latinoamericana por todos los medios y con el apoyo de los gobiernos y/o instituciones, los conocimientos de las Ciencias Sociales, sobre todo los resultados de sus propias investigaciones.
- Promover el intercambio de materiales de enseñanza de las Ciencias Sociales para América Latina.
- Colaborar con las instituciones universitarias nacionales y con organismos análogos de enseñanza y de investigación en América Latina, a fin de promover la cooperación en el campo que le es propio. A tal efecto, procurará la colaboración de los organismos internacionales, regionales y nacionales, tanto gubernamentales como no gubernamentales.
- En general, realizar todas aquellas actividades académicas relacionadas con las Ciencias Sociales que conduzcan al desarrollo y la integración de los países de la región latinoamericana.
- En la actualidad FLACSO - Chile ha continuado desarrollado fuertemente la investigación en el campo de las Ciencias Sociales. Paralelamente realiza programas de docencia, capacitación, asesoría, cooperación técnica, consultoría y extensión. Diversos tipos de publicaciones refuerzan la labor de difusión. Además existen importantes servicios de apoyo: biblioteca, centro de documentación y banco de datos especializados.

### 1.3.8 Plan de Trabajo 2009-2010

Los desafíos estratégicos para el próximo bienio son:

- Que la institución incida en la agenda pública a nivel nacional, a través de investigaciones innovadoras que den cuenta de forma anticipada de los problemas del país y que otorgue respuestas eficaces a las mismas.
- Qué sea reconocida por su calidad. FLACSO-Chile es reconocida por su prestigio y rigor académico a nivel nacional e internacional. Se generarán sistemas regulares de evaluación de nuestros productos académicos.
- Qué sea consultada al más alto nivel por sus investigaciones y propuestas de política. FLACSO-Chile deberá convertirse en un interlocutor permanentemente consultado por las autoridades públicas
- Que piense y entregue soluciones a los problemas acuciantes de la sociedad:
  - Al problema de la inclusión social y migraciones.
  - A los temas de ciudadanía (inclusión social, equidad de género, participación).
  - A los desafíos que plantea la inserción internacional de Chile en el mundo.

Por otra parte, se plantea que, FLACSO Chile no sólo pretende ser un centro académico de excelencia, sino también, ser un foco desde donde emanen respuestas innovadoras y eficaces a los problemas que ocurren en la sociedad.

Todo ello será posible si la comunidad trabaja mancomunadamente en hacer de la Sede:

- Un centro de estudio e investigación de carácter progresista,
- con una larga tradición en su contribución al desarrollo democrático de la región,
- cuya reflexión está orientada a la acción pública y es reconocido como una de las instituciones más influyentes de AL,
- perteneciente a una red latinoamericana, y
- que congrega a una nueva generación de investigadores y temáticas de estudio.

### 1.3.9 Generación de Recursos.

FLACSO es un organismo autónomo que tiene la necesidad de auto-gestionarse, principalmente con la adjudicación de proyectos, para así conseguir sus propios financiamientos para operar.

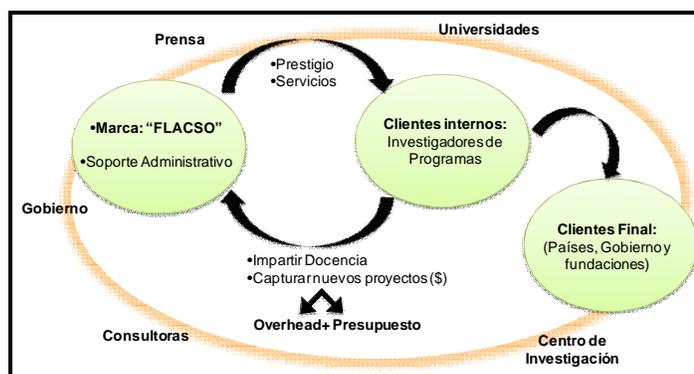
El modelo de negocio de FLACSO, desde el punto de vista de sustentabilidad financiera, radica actualmente en la realización de proyectos de investigación en el ámbito de las ciencias sociales. Estos proyectos son llevados a cabo por los programas de las diversas temáticas sociales desarrolladas por FLACSO.

Por su parte, FLACSO entrega a estos investigadores la marca institucional de prestigio que ha consolidado con los años, además de prestar servicios administrativos de soporte para estos.

La cadena de valor consiste en que, los financiamientos que entran a FLACSO, ya sean obtenidos internamente por su director o por los investigadores, son sometidos a un fraccionamiento, de donde se saca una proporción para el mantenimiento de la institución “overhead” (15% investigación, 28% docencia), y otra parte para las remuneraciones de investigadores junto con su presupuesto de desarrollo del proyecto.

Los clientes finales, quienes solicitan estos estudios, corresponden a entidades gubernamentales nacionales e internacionales y fundaciones privadas.

Figura 4. Generación de Recursos.



Fuente: Elaboración propia

Otra entrada de recursos importante se consigue impartiendo docencia, tanto a nivel de postgrado como de post título de excelencia académica, bajo los lineamientos que señala la misión de FLACSO.

Asimismo, el arriendo de espacios para conferencias y seminarios genera un ingreso significativo de fondos a nivel mensual, sin representar esto último el corazón de su negocio.

Dentro del ambiente externo que rodea a la institución está la prensa, la cual ha mantenido vigente su nombre en los medios de comunicación, dándole relevancia a FLACSO en los temas a los que a la institución le interesa repercutir y tener presencia.

Por otra parte, en el ámbito académico, se tiene como competencia directa los títulos de postgrados similares con los que cuentan las universidades nacionales, los cuales se encuentran aventajados respecto a los de FLACSO, pues esta última ha tenido problemas con el reconocimiento y certificación que otorga el Ministerio de Educación para impartir dichos programas.

De la misma forma, la competencia directa que se presenta en el área de investigación y desarrollo de proyectos es con las consultoras, los centros de investigación y los emergentes Think Tanks, los cuales han venido aumentando su competitividad en el mercado.

### 1.3.10 Clientes

Las fuentes de financiamiento, que representan su cliente final, durante el año 2008 fueron las siguientes entidades.

- **Gubernamental:** CONICYT, la Fundación Integra, la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas, los ministerios de Bienes Nacionales, Defensa, Educación, Interior y de Salud, SERNAM; las municipalidades de Peñalolén y Valparaíso, el Gobierno de Noruega, Ministerio de Hacienda del Paraguay, Ministerio de la Presidencia de la República de Bolivia.
- **Intergubernamental:** el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas para la Promoción de la Mujer (INSTRAW), CEPAL, UE, el Programa Lucha Contra las Exclusiones (PLCE) del Gobierno de Guatemala, NDEF-Nueva York, OSI, UNFPA, OEA, URB-AL Red 14, SEGIB.
- **Fundaciones:** *W.K. Kellogg Foundation, The Ford Foundation, Wilson Center.*
- **Otras agencias:** *University of Birmingham, UdeC, University of Minnesota.*

## Capítulo 2 – Marco Conceptual.

### 2.1 Organización.

En un principio, la mayoría de los administradores conciben la organización en términos de la estructura formal, representada por el clásico cuadro de la organización, es decir, el respectivo organigrama que ordena a los miembros en sus posiciones jerárquicas y funcionales. “Este modelo simboliza las relaciones formales y estables entre los puestos y unidades de trabajo, considerándolos el factor más importante en la organización, pero se excluye la conducta de la administración, el efecto del medio ambiente, las relaciones informales y la distribución del poder. Un modelo semejante sólo puede abarcar una pequeña parte de lo que realmente ocurre en las organizaciones. Su perspectiva es estrecha y estática...En las últimas tres décadas se ha ido aceptando la idea de que existe una alternativa viable a los clásicos modelos estáticos de las organizaciones: la organización como sistema social... En particular muchos teóricos han afirmado que sería más fácil comprender a las organizaciones si se las considerara como a sistemas sociales abiertos”.<sup>14</sup>

Según Robbins, una organización es una “unidad coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona con una base de relativa continuidad para lograr una meta común o una serie de metas”<sup>15</sup>. Bajo esta definición, que es la que se utilizará para el presente estudio, la organización debiera ser, idealmente, un sistema coordinado de personas cuyo objetivo estaría orientado a la consecución de fines en conjunto.

Para entender con mayor profundidad este concepto de organización, surge la necesidad de explicar lo que es un sistema, el cual quedará definido como un “conjunto de elementos vinculados entre sí; un cambio en cualquiera de los elementos afecta a todos los demás. Un sistema abierto, interactúa con el entorno. Es más que un conjunto de elementos vinculados entre sí; más bien, los elementos constituyen un mecanismo que absorbe insumos del exterior, los transforma y produce un rendimiento”.<sup>16</sup>

Según Nadler, Gerstein y Shaw, las organizaciones muestran características básicas de los sistemas tales como:

- a) **Interdependencia interna:** Los cambios en un componente de la organización suelen tener repercusión sobre los demás, porque las partes se encuentran conectadas entre sí.
- b) **Capacidad de Feedback:** El sistema puede ser controlado mediante la información sobre el rendimiento. Las organizaciones pueden corregir errores e incluso efectuar cambios por medio de este feedback.
- c) **Equilibrio:** Cuando un accidente causa desequilibrio en el sistema, éste reacciona volviendo a la estabilidad.
- d) **Claridad en el objetivo:** Diferentes configuraciones pueden conducir al mismo fin o a la misma clase de conversión insumo/producto. No existe ningún método universal o “mejor” para organizarse.

---

<sup>14</sup> Nadler, D.; Gerstein, M. y R. Shaw (1994): “Arquitectura Organizativa: El diseño de la organización cambiante”, Granica, Barcelona, p. 75

<sup>15</sup> Robbins, S. (1999): “Comportamiento Organizacional”, Prentice Hall, México, p.2

<sup>16</sup> Nadler, D.; Gerstein, M. y R. Shaw (1994): “Arquitectura Organizativa: El diseño de la organización cambiante”, Granica, Barcelona, p. 76

- e) **Adaptación:** Para que un sistema sobreviva debe mantener un equilibrio favorable de transacciones insumo/producción con el exterior, o de otro modo dejará de funcionar.

Se define por insumos de la organización al entorno, los recursos y la historia.

- a) **Entorno:** Todos los factores que no pertenecen a la organización analizada, pero que pueden causar algún efecto sobre la misma.
- b) **Recursos:** Diversos activos a los cuales la organización tiene acceso, incluyendo los recursos humanos, tecnología, capital e información, como también los recursos menos tangibles (reconocimiento del mercado, marca, etc.)
- c) **Historia:** Patrones de antiguas conductas y actividades de la organización que puedan afectar su funcionamiento actual.

### 2.1.1 Arquitectura de la organización

De acuerdo a Naddler<sup>17</sup>, los componentes de la organización son: el trabajo, las personas, la organización formal y la organización informal.

- **Trabajo:** Tareas básicas a ser realizadas por la organización y sus partes.
- **Personas:** Características de los individuos de la organización.
- **Organización Formal:** Diversas estructuras, procesos y métodos que se crean formalmente para que los individuos lleven a cabo las tareas.
- **Organización Informal:** Medidas emergentes que incluyen estructuras, procesos y relaciones.

La arquitectura de la organización se usa para definir una amplia gama de decisiones que deben ser tomadas por los administradores. En su trabajo, los administradores deben tomar medidas concernientes a la configuración, la dinámica y la estética de los diferentes elementos que se combinan para crear una empresa productiva. Estos conjuntos de decisiones constituyen la arquitectura organizativa.

---

<sup>17</sup> Nadler, D.; Gerstein, M. y R. Shaw (1994): "Arquitectura Organizativa: El diseño de la organización cambiante", Granica, Barcelona, pp. 75-87

### 2.1.2 Estructura organizacional.

Según Robbins la estructura organizacional define el “cómo las tareas de trabajo son formalmente divididas, agrupadas y coordinadas”.<sup>18</sup>

Según Rodríguez<sup>19</sup> siguiendo la teoría organizacional de Mintzberg, se propone que cualquier estructura organizacional resulta de la combinación de cinco componentes básicos. Los cambios entre distintas estructuras son la resultante de la historia, el tamaño, la tecnología, el entorno y la distribución del poder. Dependiendo de estas variables, se producirán diseños adecuados a las configuraciones que ellas mismas adopten.

De acuerdo a Mintzberg los componentes básicos de la organización son:

- a) **Cúspide estratégica:** Formada por una o varias personas, conformando la administración superior de la organización. La cúspide se encarga de definir la visión, la misión y el diseño de la organización.
- b) **Grupo operacional:** Está formado por las personas que realizan las actividades de ejecución de las tareas que permiten el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- c) **Mando medio:** Se encargan de permitir la amplificación de las órdenes emanadas de la cúspide estratégica, su difusión, su especificación y su control.
- d) **Componentes de apoyo y asesor:** Puede ser necesario que la organización cuente con el apoyo de dos tipos de componentes asesores:
  - d.1) **Estructura técnica:** Se refiere a las actividades dedicadas al diseño de las estructuras, al proceso de planificación y al control de gestión.
  - d.2) **Staff de apoyo:** Actividades relacionadas con los servicios indirectos requeridos para que el personal de la organización pueda realizar su labor sin interrupciones, y con sus necesidades adecuadamente atendidas.

Conforme a las características particulares que pueden adquirir los componentes de las organizaciones, para Mintzberg es posible distinguir cinco tipos de organización:

- a) **Estructura simple:** Se basa en una cúspide estratégica que coordina a un grupo operacional. Los mandos medios son escasos o inexistentes. Debido a su escasa complejidad, se puede relacionar con entornos poco complejos.
- b) **Burocracia mecánica:** En esta estructura los mandos medios son numerosos, importantes y característicos. Cuenta con un gran staff de apoyo, para asegurar su estabilidad, y su estructura técnica le permite planificar y estandarizar procedimientos.
- c) **Burocracia profesional:** En esta organización los que poseen los conocimientos son quienes deben llevar a cabo el trabajo, siendo su grupo operacional muy importante y poderoso. La jerarquía se reserva para funciones administrativas, entrando frecuentemente en conflicto con el grupo operativo, el cual se resiste al control. La estructura técnica es pequeña y busca la estandarización de procedimientos, lo que es visto como un atisbo de burocratización por parte del grupo operativo. El staff de apoyo es de grandes dimensiones, con el objetivo de facilitar las labores del grupo operacional.

---

<sup>18</sup> Robbins, S. (1999): “Comportamiento Organizacional”, Prentice Hall, México, p.478

<sup>19</sup> Rodríguez, D. (2002): “Gestión Organizacional”, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, pp.82-86

- d) **Estructura divisional:** En este diseño se agrupan varias organizaciones bajo un esquema integrador de tipo administrativo. La estructura divisional se organiza, generalmente, por líneas de productos, donde cada una de estas divisiones es bastante autónoma y el control se realiza por desempeño.
- e) **Adhocracia:** Esta configuración es de gran flexibilidad. La autoridad se encuentra dispersa en todo el diseño y lo mismo ocurre con el conocimiento. Se adapta perfectamente a las demandas de generación y ejecución de proyectos diversos, pudiendo ser muy innovadora. No requiere staff de apoyo ni estructuras técnicas.

### 2.1.3 Procesos Básicos de una organización.

Según Waissbluth<sup>20</sup>, “lo que caracteriza a un equipo ganador, no es sólo la calidad de sus jugadores, sino la calidad de sus interacciones”. Esto quiere decir que, más allá de la calidad de los recursos humanos con los que cuente una organización en particular, lo que determina que una organización sea virtuosa, es la calidad de sus relaciones e interacciones dentro de ésta.

En consecuencia, lo que caracteriza el éxito de largo plazo de una organización, según el autor, es la calidad de cinco procesos básicos:

1. La forma de producir valor agregado, es decir, la manera en que esta organización le agrega valor (público o privado) a sus clientes o usuarios. Esta forma puede variar radicalmente, según si sus procesos son simples o complicados, si la productividad es adecuada y la calidad de atención es la necesaria.
2. Sus procesos de toma de decisión, es decir, la manera real (no la que dice el manual) en que se adoptan decisiones de cualquier índole, estratégica u operacional. Estos procesos pueden ser eficaces o ineficaces, oportunos o tardíos.
3. Sus mecanismos de aprendizaje y control, esto es la forma en que la organización acumula y reutiliza el conocimiento, y la manera en que vigila y asegura, a nivel estratégico, operacional y de probidad, que los recursos se gestionan adecuadamente y que se marcha en la dirección deseada.
4. La forma de generar membresía en su interior, esto es, los mensajes compartidos, valores, así como los contratos formales y psicológicos entre la organización y sus integrantes. La membresía efectiva en un sistema requiere que la persona reconozca su propio rol, su sentido de pertenencia, y su compromiso de participar en la creación del futuro grupal.
5. Los mecanismos de resolución de conflictos entre sus miembros. Supuestamente, el manual dice qué debe hacer cada quién. Sin embargo, la propia complejidad, las fronteras borrosas, y la tendencia a la auto-organización, hacen que lo que era supuestamente nítido esté plagado de conflictos cotidianos, que se resuelvan de mejor o peor manera. Pretender gerenciar una organización compleja que esté libre de conflictos es simplemente utópico.

La organización, en su estructuración interna, comprende de tres modelos fundamentales para definir, gestionar y dirigir sus recursos hacia sus propósitos.

Estos modelos son el modelo de negocio, el modelo de gestión y el modelo de dirección.

La forma como se ponen en práctica estos modelos tiene efectos en la motivación de los individuos que participan al interior de la entidad, no sólo desde el punto de vista de productividad y rendimiento, sino también, en fenómenos psicológicos individuales y grupales, que caracterizan a sus miembros, los que a su vez repercuten en el funcionamiento global del sistema.

---

<sup>20</sup> Waissbluth, M.(2008):“Sistemas Complejos y Gestión Pública”, Documento de Trabajo, Depto. Ing. Industrial U. de Chile

## 2.2 Modelo de Negocios.

Un modelo de negocio, también llamado diseño de negocio, es el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios<sup>21</sup>. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación. Comprende el conjunto de las siguientes cuestiones:

- Cómo seleccionará sus clientes
- Cómo define y diferencia sus ofertas de producto
- Cómo crea utilidad para sus clientes
- Cómo consigue y conserva a los clientes
- Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)
- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo
- Cómo configura sus recursos
- Cómo consigue el beneficio

### 2.2.1 Estrategia

Johnson y Scholes<sup>22</sup> caracterizan el concepto de estrategia como “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”.

Correspondientemente, se tiene que la estrategia se hace imprescindible en toda organización, dado que ésta necesita dotar a su función de “un sentido de continuidad, un sentido de conexión y un sentido y dirección” (Handy, 1996)<sup>23</sup>, es decir, la estrategia es el concepto unificador de la existencia, que es el problema más difícil que enfrentan las organizaciones.

Bajo esta misma perspectiva, Senge<sup>24</sup>, hace la reflexión de lo que escribe Ikujiro Nonaka “una compañía no es una máquina, sino un organismo vivo. Como los individuos, puede tener un sentido colectivo de identidad y propósito común...una comprensión compartida de lo que significa la compañía.” Es decir, la estrategia no es una definición estática en el tiempo, para ser sustentable, ésta se debe ir adecuando a los cambios internos que sufre la organización y, a los factores externos del medio que la rodea, para de esta forma replantearse colectivamente lo que se está haciendo y lo que se busca conseguir en el futuro.

---

<sup>21</sup> Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio) [Consulta: 7 mayo 2009]

<sup>22</sup> Johnson, G. y K. Scholes (1997): “Dirección Estratégica”, Prentice Hall, Madrid, p. 10

<sup>23</sup> Fuente: <http://www.oei.es/revistactsi/numero2/maturana.htm> [Consulta: 7 mayo 2009]

<sup>24</sup> Senge, P. (2000): “La Danza del cambio: Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje”, Grupo editorial Norma, Barcelona, p.177

### 2.2.1.1 Dirección Estratégica.<sup>25</sup>

Es un proceso relacionado con la toma de decisiones sobre la dirección futura de una empresa y la implementación de estas decisiones.

Las fases de la dirección estratégica son: conceptualización, análisis estratégico, Planificación e implementación.

- i. Conceptualización:** en esta fase se debe formular de la misión, definir la creación de la visión, y la definición de la filosofía y valores de la organización.

Con estas definiciones se dará un sentido, dirección y continuidad a la estrategia que se desea implementar.

– **Misión**

La Misión de la organización corresponde a la respuesta a la pregunta: “¿Cuál es nuestro negocio y qué estamos tratando de lograr en nombre de nuestros clientes?”.

Formula explícitamente el propósito de la organización, su razón de ser.

Es la definición del negocio en todas sus dimensiones.

– **Visión.**

La Visión es un punto de vista de la dirección futura de la organización y de la estructura del negocio.

Indica las aspiraciones de la administración para con la organización, proporcionando una vista panorámica de “en qué negocios deseamos estar, hacia dónde nos dirigimos y qué clase de compañía estamos tratando de crear”.

La visión es la forma cómo se aspira a que se vea la empresa dentro de un periodo determinado; es el futuro deseado de la organización.

– **Valores**

Apunta a la caracterización unificada de la organización. Es decir al sentido colectivo de identidad y a la comprensión compartida de lo que es la empresa.

---

<sup>25</sup> Álvarez, I., Apuntes de cátedra “Control de Gestión”, Departamento Ingeniería Industrial U. de Chile, 2009

## **ii. Análisis Estratégico.**

Para este análisis se deben tomar en cuenta los siguientes puntos, que variarán en prioridad y ámbito, dependiendo del contexto de la entidad:

- Análisis del entorno y determinación de oportunidades y amenazas, tales como, el entorno político, los cambios sociales y culturales, los cambios económicos, los aspectos legales, la internacionalización, los asuntos medioambientales, los avances tecnológicos, entre otros.
- Análisis industrial, como la determinación del atractivo de la industria, las y oportunidades y amenazas existentes, donde además, se debe considerar los nuevos entrantes, productos/servicios sustitutos, poder de negociación con proveedores y clientes y la rivalidad actual.
- Análisis interno, donde se identifican las fortalezas y debilidades organizacionales, los factores críticos de éxito y ventajas competitivas del negocio, tales como, la productividad, recursos humanos, innovación, rentabilidad, financiamiento.

## **iii. Planificación**

Consiste en establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo para lograr la misión. Es decir, formular la (s) estrategia (s) posible (s) para lograr los objetivos que busca conseguir de la empresa.

Los objetivos estratégicos son el vínculo entre la Misión y la Visión de la organización. Son éstos los que definen el camino para llegar al logro de la visión. La determinación de objetivos convierte la Visión estratégica en indicadores de desempeño específicos; representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados, deben ser claros y medibles.

## **iv. Implementación**

En esta fase se debe decidir cómo dirigir la empresa desde donde está hoy, hasta donde debería estar mañana.

Consiste en desarrollar la estructura organizativa para implementar la estrategia. Para esto es necesario identificar la cultura organizacional deseable y asegurar las actividades necesarias para el logro de las estrategias con efectividad, por lo que se debe controlar continuamente la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

## 2.3 Modelo de Gestión

“El concepto de gestión proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad”<sup>26</sup>. En consecuencia, el modelo de gestión está relacionado al modelo de negocios, pues será el conjunto de acciones para poner en marcha la estrategia de manera consistente a las metas que la organización planteó inicialmente.

Asimismo, la gestión es desarrollada por toda la organización, dado que los objetivos que se persiguen están bajo un alineamiento estratégico unificado de lo que colectivamente se desea “Los modelos vigentes de gestión organizacional como el planeamiento estratégico, el cuadro de mando integral, la gestión del conocimiento, la gestión del talento, la gestión de la calidad, la gestión de competencias y el capital intelectual presentan un denominador común: todos buscan alineación entre recursos humanos y gestión organizacional manejando cada uno enfoques, objetivos y estrategias propios. Este denominador común está reflejando que la necesidad de lograr esta alineación se ha convertido en un factor clave que busca la organización para lograr éxito tanto en su gestión interna como en sus negociaciones externas”<sup>27</sup>. Por ende, se tiene también, la necesidad de una gestión congruente con el capital humano que conforma la organización, dado que de las decisiones que tomen los administradores respecto a ésta y sus miembros, serán determinantes para lograr las metas que se han propuesto.

### 2.3.1 Institucionalidad.

En el presente trabajo de título, se entenderá por institución a “cuerpos normativos, jurídicos y culturales, conformados por un conjunto de ideas, creencias, valores y reglas que condicionan las formas de intercambio social”<sup>28</sup>

Según Robbins<sup>29</sup>, “Cuando una institución se institucionaliza, toma vida propia, a parte de la de sus fundadores o miembros...la institucionalización opera para generar un conocimiento común entre los miembros acerca de lo que es un comportamiento apropiado y, fundamentalmente, significativo...Así, cuando una organización se vuelve una permanencia institucional, los modos aceptables de comportamiento por ellos mismos se vuelven evidentes para sus miembros”.

Lo anterior significa que, la institucionalización es un instrumento para la organización y su respectivo control y regulación social dentro de ésta, buscando mantener un orden, mediante la estructuración y “reglas del juego” que deben ser consideradas por los individuos al momento de actuar en su interior.

---

<sup>26</sup> Fuente: <http://definicion.de/modelo-de-gestion/> [Consulta: 7 mayo 2009]

<sup>27</sup> Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/aliessrhh.htm> [Consulta: 7 mayo 2009]

<sup>28</sup> Fuente: [ojvf.files.wordpress.com/2008/11/osmara-jo.doc](http://ojvf.files.wordpress.com/2008/11/osmara-jo.doc) [Consulta: 7 mayo 2009]

<sup>29</sup> Robbins, S. (1999): “Comportamiento Organizacional”, Prentice Hall, México, p.594

### **2.3.1.1 Formalización organizacional.**

Según Rodríguez<sup>30</sup>, la formalización organizacional corresponde a aquellas “normas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización...mientras más recurrente y rutinario es un procedimiento, más formalizado puede encontrarse, en tanto los casos únicos no están formalizados y debe recurrirse al juicio del que toma la decisión ante cada situación”.

De la misma forma, Rodríguez plantea que, la importancia de la formalización, es que constituye un proceso, por el cual la organización establece las normas y procedimientos, y los medios para asegurarse que éstos sean cumplidos. El problema de que presenta la formalización, según este autor, suele agravarse si las funciones diseñadas por ella son ambiguas o contradictorias, lo que genera un “conflicto de roles”.

Otro aspecto importante a considerar, del que hace mención el autor, es que, la extrema formalización, puede provocar inseguridad en el individuo, que se aferra a las mismas normas para evitar equivocarse en las decisiones.

Por otra parte, se tiene que, una vez que la organización ha diseñado de manera consistente los roles y procedimientos para su funcionamiento, debe ser capaz de conseguir en su entorno aquel capital humano idóneo para realizar las tareas que se plantearon de manera eficaz y eficiente. Es decir, se tiene que la profesionalización, es un medio no organizacionalmente fundamentado para lograr la integración del sistema, concepto que será profundizado en el siguiente punto.

### **2.3.1.2 Integración**

Rodríguez<sup>31</sup> utiliza el concepto de integración para representar el nivel de coordinación alcanzado entre los subsistemas de una organización. Según el autor, haciendo referencia a Galbraith, indica que entre los mecanismos utilizados para lograr la integración de los subsistemas mediante relaciones laterales efectivas están:

- Reglas y procedimientos: Las actividades requeridas se especifican claramente. La gente de las distintas unidades sabe que cuando ciertas situaciones se producen, hay que seguir reglas específicas.
- Jerarquía: Cuando las reglas y procedimientos son inadecuados, los problemas de coordinación son elevados al superior común.
- Planificación: Metas y objetivos son puestos para que todo el personal se dirija en la misma dirección.
- Contacto directo entre ejecutivos: Los ejecutivos de unidades separadas trabajan directamente para coordinar actividades.
- Roles de Enlace: Se asignan especialmente ciertas personas para conseguir la comunicación y coordinación entre unidades
- Fuerzas de Tareas: La gente de diferentes unidades es ubicada en una fuerza de tarea para coordinar actividades para un periodo de tiempo específico.

---

<sup>30</sup>Rodríguez, D. (2002): “Gestión Organizacional”, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, pp. 69-70

<sup>31</sup> Rodríguez, D. (2002): “Gestión Organizacional”, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, p. 81

- Equipos de Trabajo: Son semejantes a las fuerzas de tarea, pero son más permanentes y tienen mayor autoridad en la toma de decisiones.
- Organizaciones Matriciales: Se promueve una coordinación más permanente entre las unidades mediante la forma matricial de departamentalización.

Para Rodríguez, el criterio general apunta a que, mientras mayores sean la necesidad y la dificultad de lograr la integración entre subsistemas altamente diferenciados, más necesario será favorecer mecanismos de relaciones laterales, tales como fuerzas de tarea, equipos de trabajo y matriciales, y menos del tipo de reglas, procedimiento y jerarquía. Es decir, se requerirá de una formalización más flexible y menos rígida para operar.

### **2.3.1.3 Lógicas de Funcionamiento.**

Este concepto será utilizado en el presente estudio, como aquellos patrones regulares de interacción y comportamiento que expresan los individuos de la organización, que definen resultados típicos para situaciones típicas dentro de la organización (“La idea de círculo vicioso o virtuoso”), en la medida que implica una situación, actores, patrones de comportamiento instalados y motivaciones personales, que al conjugarse dentro de los procesos y funciones de la organización, generan ciertos tipos de resultados, que se denominan “patrones emergentes”, los que serán detallados más adelante.

## 2.4 Modelo de Dirección

Joaquín Rodríguez<sup>32</sup> hace una distinción sobre lo que se entiende por la acción dirigir una organización, lo que es fundamental para poder ejercer en el proceso de dirección, citando a Juan Urcola es “lograr objetivos a través de otros”, es decir hacer que otros coordinen sus esfuerzos, su inteligencia y su voluntad para obtener resultados, que solos o con el esfuerzo aislado no sería posible. En consecuencia directa a lo anterior, dirigir es ejecutar, haciéndose responsable de lo que hagan otros.

Para el autor, la dirección, es una de las funciones más efectivas de la etapa de ejecución de la estrategia y en ésta los administradores se enfrentan a muchos problemas intangibles y que implican muchas complejidades.

El propósito de la dirección, según Rodríguez, está enfocado a elevar al máximo la eficacia de la organización, a través de su personal, proporcionándoles un ambiente social apto para su rendimiento. Por esta razón, la adecuada administración ayuda a solucionar las tareas y proporciona amortiguadores para absorber el impacto de las dificultades que acosan a todas las actividades administrativas.

El autor hace referencia al trabajo de diferentes especialistas, quienes definen el concepto de dirección. Entre las más importantes se destacan las siguientes:

- Es el proceso que se sigue para guiar las actividades de los miembros de la organización en direcciones apropiadas.
- Es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados, influir sobre su desempeño, coordinar su esfuerzo individual y de equipo.
- La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del equipo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.
- Es un proceso mediante el cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr los objetivos, y esto a través de la comunicación.

Para el presente trabajo de título, se usará la conceptualización de Joaquín Rodríguez, que concentra las perspectivas anteriormente descritas para definir la dirección como “el proceso que realiza un administrador o líder para influir en los demás colaboradores para realizar un trabajo unido y de manera eficaz”, bajo esta noción, la dirección se diferencia de los otros modelos en su carácter interpersonal.

Rodríguez, citando a Urwick, postula que se distinguen dos categorías a considerar en el modelo de dirección:

- Conocimiento de las cosas que han de hacerse, es decir, el trabajo. Los conocimientos y el entendimiento que el administrador debe poseer, incluyen el estar al corriente de los subsistemas de una organización, conocer los instrumentos que puedan ayudar a tomar decisiones.
- Conocimiento de las personas que realizan el trabajo. Se refiere a comprender cómo se comporta la gente individualmente y en grupo, y a entender la manera en que funcionan los diferentes tipos de estructuras regulares.

---

<sup>32</sup> Rodríguez, J. (2006): “Dirección moderna de organizaciones”, Santiago, Cengage Learning Editores, México, pp. 85-99

La importancia de la dirección organizacional es que constituye el elemento central con el que se logra la implementación de lo planeado en la estrategia, mediante el ejercicio de la autoridad y mando del administrador, con base en la toma de decisiones o al delegar con mayor frecuencia tal autoridad.

Los elementos claves de la dirección son la autoridad, mando, comunicación, toma de decisiones, coordinación y supervisión.

#### **2.4.1 Los Procesos Psicológicos y Psicosociales.**

El modelo de negocios y el modelo de gestión, afectan no sólo en el funcionamiento, eficiencia y eficacia para la organización, sino que producen impactos inesperados en las personas que componen la entidad.

“Las decisiones tomadas por la dirección de una organización respecto al diseño o rediseño de la misma en orden a la consecución de sus objetivos estratégicos generan siempre un impacto en las personas que trabajan y conforman la organización...Algunos de estos procesos tienen lugar en las personas individuales y afectan su bienestar, su satisfacción, sus ganas de trabajar, su vinculación con la organización, etc.”<sup>33</sup>.

Estos procesos pueden tener efectos tanto a nivel individual como grupal dentro de una comunidad, los que trascenderán a sus comportamientos al interior del sistema. Las manifestaciones de estas consecuencias son expresadas en la cultura organizativa y en la dimensión motivacional que relaciona al individuo con la organización “Otros de estos procesos afectan igualmente a las personas pero lo hacen a través de fenómenos grupales que no pueden reducirse a la suma de los fenómenos que experimenta cada persona en particular. Estos procesos grupales como el clima grupal u organizacional, el liderazgo que se da y se reconoce, la cultura corporativa que se genera pueden ser considerados como efectos importantes en las personas y grupos que van a afectar su comportamiento en la organización”.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Quijano, S.; Navarro, J; Yepes, M; Berger, R y M. Romeo: *La Auditoría del Sistema Humano (ASH) para el Análisis del Comportamiento Humano en las organizaciones*, en: Revista Papeles del Psicólogo, 2008. Vol. 29(1), p. 98 [Consulta: 7 mayo 2009]

<sup>34</sup> Op. cit.

## 2.4.2 Cultura.

“La dirección es la parte real y práctica, ya que trata directamente con las personas, y éstas son quienes finalmente influyen el éxito o fracaso del organismo social”<sup>35</sup>. Por esta razón se hace imprescindible conocer a las personas que se desenvuelven en la organización, asimismo, sus creencias, valores y comportamientos, es decir, su cultura.

Según Robbins<sup>36</sup> la cultura organizacional es la “un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue una organización de otras”.

Rodríguez<sup>37</sup> siguiendo el esfuerzo de Edgar Schein (1988), por delimitar el concepto y darle la rigurosidad necesaria para la investigación señala algunos usos habituales del concepto de cultura:

- a) Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos.
- b) Normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.
- c) Valores dominantes aceptados por la organización
- d) Filosofía que orienta la política de la empresa respecto a sus empleados y/o clientes.
- e) Reglas del juego que operan en la empresa.
- f) Clima laboral.

Todos los sentidos aludidos anteriormente reflejan la cultura de la organización, pero ninguno es la esencia de ella, dado que Schein consideraba que el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de la organización.

Para el presente estudio, se tomará la definición de Rodríguez que dice que la cultura organizacional “constituye una expresión del estar de la organización en el mundo. La cultura organizacional es la explicación que la organización se da de estar en su mundo. Cambiará, por lo tanto, toda vez que varíe el devenir de la organización en su entorno; cada vez que cambien las interpretaciones que la organización tenga como válidas para este devenir, y también cada vez que se produzca un cambio en los mecanismos autorreflexivos de la organización”<sup>38</sup>.

Según expresa el mismo autor, es importante notar que, la cultura es un producto de la historia y determina creencias, valores y comportamientos que no se cuestionan. En otras palabras, es el patrimonio social de las experiencias vividas y acumuladas por la organización y sus miembros, las que han sido transmitidas a las nuevas generaciones de trabajadores mediante un proceso de aprendizaje.

Los elementos claves de la cultura organizacional, que serán abordados en el presente trabajo de título son, el clima laboral, la comunicación y el liderazgo.

---

<sup>35</sup> Rodríguez, J. (2006): “Dirección moderna de organizaciones”, Santiago, Cengage Learning Editores, México, p. 89

<sup>36</sup> Robbins, S. (1999): “Comportamiento Organizacional”, Prentice Hall, México, p.595

<sup>37</sup> Rodríguez, D. (2002): “Gestión Organizacional”, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, pp. 265-268

<sup>38</sup> Rodríguez, D. (2002): “Gestión Organizacional”, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, p. 267

### 2.4.2.1 Clima Laboral.

Cada organización es un sistema complejo con una cultura propia, cuyas manifestaciones se ven reflejadas en el clima laboral que se produce entre sus miembros al interactuar al interior de la organización.

Reinaldo da Silva<sup>39</sup>, explica que el clima laboral, es un concepto general difícil de definir con precisión. Es más bien algo que se siente, porque está compuesto por fuerzas que no son todas comprensibles “El clima organizacional es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se refleja en las relaciones interpersonales”.

Según da Silva, los elementos internos y externos que afectan el clima laboral son la comunicación, los objetivos, la responsabilidad, los beneficios, la participación, la creatividad, el liderazgo, la motivación, el reconocimiento, entre otros.

Según Rodríguez y Díaz<sup>40</sup>, el clima se puede describir como “el conjunto de aspectos, visibles e invisibles, tangibles e intangibles, que están presentes en un lugar determinado y que influye en los comportamientos que se desarrollan en ese lugar”. También, los autores, citando a Payne (1990), definen cultura como un “concepto molar que refleja el contenido y la solidez de las normas, actitudes, conductas y sentimientos que prevalecen entre los miembros de un sistema social, que puede ser medido desde el punto de vista operativo por medio de las percepciones de los miembros de ese sistema o mediante la observación”.

Los autores revelan que, en la actualidad, el estudio del clima de las organizaciones, surge desde la perspectiva del enfoque sistémico, por comprender que las personas que constituyen la organización están influidas tanto por las características de la organización como por sus propias características personales, las que afectan en las percepciones que tienen acerca del entorno laboral. Este enfoque, permite considerar a las organizaciones como “contextos ambientales y culturales desde una perspectiva global y dinámica en la que todos los componentes están en interacción, de modo que los comportamientos individuales y de grupo, están influidos y, a su vez, influyen en los diferentes niveles de la organización. La formulación de este concepto se basa en concebir a la organización como un entorno psicológicamente significativo para sus miembros”.

La percepción que tienen los individuos de su entorno laboral incluye, por tanto, diferentes dimensiones de la organización. “Cada persona desde su posición y lugar de trabajo, puede percibir distintos tipos de factores y procesos de la organización, de tal manera que unos pueden afectar a toda la organización, como la estructura, el modelo de dirección, los sistemas de recompensas, etc. y otros pueden afectar al nivel de cada departamento o grupo de trabajo, como los procesos de comunicación, los conflictos, el control, etc.”.

Todas las variables influyentes serán derivadas de la propia organización y lo que significan para el entorno laboral que envuelve al individuo y cómo esto afecta a su rendimiento.

---

<sup>39</sup> da Silva, R. (2002): “Teorías de la administración”, Cengage Learning Editores, México, p.426

<sup>40</sup> Rodríguez, A. y F. Díaz (2004): “Psicología de las organizaciones”, Editorial UOC, Barcelona, pp. 254-256

Rodríguez<sup>41</sup> presenta algunas características propias del clima organizacional:

- El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- El clima de la organización tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la entidad.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca a una nueva configuración.

---

<sup>41</sup> Rodríguez, D. (2002): “Diagnóstico Organizacional”, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, pp. 148-149

### 2.4.2.2 Comunicación.

Según Robbins<sup>42</sup> comunicación se define como “la transferencia y el entendimiento del significado”.

Para el autor, ningún grupo puede existir sin la comunicación: la transferencia de significados entre sus miembros. Sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra pueden difundirse la información y las ideas, que es fundamental para el desarrollo organizacional.

Asimismo, plantea que la comunicación es más que un simple significado compartido. También debe ser entendido. Por lo tanto, la comunicación debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado “Una idea no importa cuán grandiosa sea, no sirve hasta que es transmitida y entendida por los demás”.

Una buena comunicación logra una mayor eficiencia en la tarea, alinea a toda la organización, agiliza los procesos internos, crea un sentimiento de pertenencia y motivación y beneficia al buen clima laboral porque se evitan los malos entendidos provenientes de los canales informales.

#### • Comunicación Organizacional

Rodríguez<sup>43</sup>, haciendo mención a lo postulado por Luhmann (1984, 1983), explica que la comunicación organizacional no ocurre por mero azar, hay en ella tres improbabilidades que deben ser superadas para que pueda tener lugar dentro de la comunidad.

- La improbabilidad de que se entienda lo que se quiere decir. Esta situación busca ser aminorada mediante el lenguaje. Así, las organizaciones, buscan crear un lenguaje propio, desarrollando temáticas adecuadas a las características de la organización y sus miembros. En este sentido, según se manifiesta, toma relevancia la proposición hecha por Flores (1989) de facilitar que se den “conversaciones para la acción” al interior de la organización, basadas en “una clasificación exacta de los actos de habla involucrados y de los compromisos contraídos, podría ser una forma de aumentar la comprensión de lo que se quiere decir”<sup>44</sup>.
- La improbabilidad de tener acceso a personas que no se encuentran presentes. Esto ha sido enfrentado por las organizaciones, mediante el uso de circulares, revistas, manuales, transmisión oral de órdenes a través de líneas regulares de la estructura de la organización, entre otras. En la actualidad, la herramienta que facilita la superación de esta barrera, está constituida por las tecnologías de información.
- La improbabilidad de que otras personas acepten la comunicación recibida y la incorporen en sus decisiones habituales, como premisa antes de actuar, es decir, que acepten la selectividad propuesta en la comunicación para hacer opciones respecto de su propia contingencia. Esta improbabilidad, está estrechamente relacionada con el ejercicio del poder en la estructura organizacional, y como ésta es legitimada en autoridad, para asegurar el control y coordinación del sistema.

---

<sup>42</sup> Robbins, S. (1999): “Comportamiento Organizacional”, Prentice Hall, México, pp. 310-316

<sup>43</sup> Rodríguez, D. (2002): “Gestión Organizacional”, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, p.168

<sup>44</sup> Op. cit.

La comunicación efectiva tiene lugar cuando el emisor y receptor llegan a entenderse, es decir, cuando el gerente logra ser entendido por sus subordinados, en el mismo sentido que él lo intentó, y además, aceptan sus propuestas comunicativas. Es decir, la comunicación efectiva permitirá el liderazgo ejecutivo, la adecuada toma de decisiones y la generación de un clima de confianza y seguridad entre los individuos.

Esto último, se hace más fácil en la comunicación cara a cara, donde existe la posibilidad de intercambiar puntos de vista, reafirmar mensajes, y conversar abiertamente de un tema, lo que a su vez favorece la entrega mutua de feedback, que permitirá mejorar la gestión de la comunicación al interior de la organización para generar conocimiento y aprendizaje dentro de la misma. A su vez, la comunicación cara a cara es poco eficiente en términos de costos.

En conclusión, la comunicación organizacional deberá llegar a un equilibrio entre la efectividad y eficiencia comunicativa para la consecución de objetivos al interior de la entidad.

- **Redes de Comunicación.**

Robbins<sup>45</sup> describe las redes de comunicación como aquellos canales por los cuales fluye la información. Estos canales son de dos variedades: formal o informal.

Las redes formales son típicamente verticales, siguen la cadena de autoridad, y están limitadas a las comunicaciones relacionadas con la tarea. Es decir, lo que busca conseguirse en su diseño es la facilitación de la coordinación de los miembros a través del organigrama para facilitar de esta forma la toma de decisiones organizacionales y su posterior implementación.

La red informal que es dada habitualmente en sentido horizontal, es con frecuencia conocida como el rumor, es libre de moverse en cualquier dirección, saltar niveles de autoridad y probablemente satisface las necesidades sociales de los miembros de un grupo para facilitar sus logros de tareas.

El rumor, según explica, tiene tres características principales. Primero, no está controlado por la gerencia. Segundo, es percibido por la mayoría de los empleados como más creíble y confiable que las comunicaciones formales emitidas por la alta gerencia superior. Tercero, se utiliza enormemente para servir a los propios intereses de las personas.

La gerencia no puede eliminar por completo los rumores, lo que podría hacer, sin embargo, es minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto.

---

<sup>45</sup> Robbins, S. (1999): "Comportamiento Organizacional", Prentice Hall, México, pp. 310-316

### 2.4.2.3 Liderazgo.

Para entender los principios del liderazgo, Rodríguez<sup>46</sup> distingue entre poder y autoridad, haciendo referencia a la teoría de Weber (1964), quien puntualiza que autoridad corresponde al poder legitimado, vale decir, aquel poder que es socialmente reconocido como legítimo.

Según refiere Rodríguez, los fundamentos de Weber, basaban la legitimación de esta autoridad, sólo en la aceptación social de la base que sustentaba ese poder y no necesariamente en el agrado. Tampoco existía una relación necesaria entre la legitimación del poder y la justicia con que éste es utilizado. Las formas de legitimación de la autoridad que Weber reconocía eran:

- Carismática: se basaba en alguna cualidad sobrenatural, considerada por los miembros del grupo como parte de su poseedor. El líder carismático surge de entre los pares; se distingue de su grupo por sus condiciones de atracción personal, que lo hacen confiable. En esta condición la autoridad, es indelegable.
- Tradicional: se basa en la costumbre (“siempre ha sido así”), propio de la tradición. Se acepta que una persona, que representa la conservación de un estado de cosas, siga detentando la autoridad para que las cosas sigan su curso conocido.
- Racional-Legal: se basa en un conjunto de reglas y normas formales aceptadas y de las cuales se desprende coherentemente. Según Weber, la forma de legitimidad más corriente en esos entonces.

Esta es el fundamento de la autoridad administrativa dentro de la organización, que otorga poder sobre los recursos de administración (materiales y humanos).

Rodríguez explica que, el enfoque de Weber, define liderazgo como aquella forma de autoridad legitimada por el carisma, es decir, por una característica personal que hace al líder ser una persona extraordinariamente atractiva para el grupo. Esto es la base de la teoría de liderazgo basada en rasgos de personalidad socialmente valorados.

Según el autor, estudios posteriores llegaron a la conclusión de que el carisma planteado por Weber no existía, sino que era sólo una explicación para referirse a que, en determinados casos, aparece el hombre que el grupo necesita para que lo guíe. Esta nueva vertiente teórica se denominó coyuntural y decía principalmente que, el líder surgiría según la coyuntura por la que pasaba el grupo, con esto, cualquier persona podría llegar a ser líder si se le presentaba la oportunidad adecuada para que sacara a relucir sus cualidades conductoras.

El autor explica que esta teoría fue descartada, dado que existen personas que nunca serán líderes, a pesar de las circunstancias, y que, además hay otras que tienden a serlo con gran frecuencia.

Rodríguez menciona además que, se generó un nuevo enfoque, relacionado con el anterior, que postulaba que el liderazgo es una función importante que ha de ser desempeñada en un grupo; esta función es la de representación del grupo, movilización del mismo, cohesión grupal, etc. Es decir, el liderazgo no surge de las características personales de un individuo en

---

<sup>46</sup> Rodríguez, D. (2002): “Gestión Organizacional”, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, pp. 113-125

particular, sino que consiste en exigencias específicas de rol que han de ser satisfechas “El grupo requiere de una persona con determinadas características para que lo conduzca a lograr la meta, para que lo mantenga cohesionado, lo represente, etc.”. Como se puede ver, esta es una versión adaptada de la teoría coyuntural, en el sentido de que plantea que no todos llegaran a ser líderes, pero varios podrían serlo si se adecuan a las funciones grupales.

Bajo esta misma teoría funcional, que es la que será utilizada en el presente trabajo de título, Robbins<sup>47</sup> define liderazgo como la capacidad de influir en el grupo para el logro de metas. Según expresa, la fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización. Pero no todos los líderes son gerentes; ni, para el caso, todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a los gerentes algunos derechos, no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia.

En base a esto, este autor distingue aquel liderazgo no formal, que es la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización, la que a su vez, es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo.

---

<sup>47</sup> Robbins, S. (1999): “Comportamiento Organizacional”, Prentice Hall, México, pp. 347

## 2.5 Individuo y organización

Según Rodríguez<sup>48</sup>, las relaciones entre el trabajador y la organización en la que se desempeñan tienen una importancia crucial. De ellas se desprenden en gran medida el éxito, la eficiencia y la productividad de la empresa, por una parte y, por la otra, el bienestar en el trabajo.

Según el autor, cada trabajador dedica parte importante de su vida a la organización de la que es miembro activo, por lo que su mayor o menor bienestar laboral en ella va a redundar en forma determinante en la calidad de su vida. A esto, se agrega que hoy en día se ha puesto de relieve la incidencia que tiene el factor humano en la calidad y productividad del trabajo realizado en las organizaciones.

De esto Rodríguez expone un fenómeno de doble contingencia en las organizaciones, donde se presenta una relación entre dos sistemas: el sistema organizacional y el sistema de personalidad de los trabajadores. Esta situación en la organización se refiere a la coordinación entre las reglas y reglamentos que la organización ha establecido y, los comportamientos y motivaciones de los miembros.

### 2.5.1 Motivación

“Significa tener un motivo, ya sea para hacer, para concretar, para conseguir algo o alcanzar una posición, un objetivo o una meta”<sup>49</sup>. Es la fuente interna que lleva al individuo a la acción. Es tener un "por qué" cumplir un deseo, sea este sensato o absurdo, posible o imposible, racional o irracional, y está íntimamente ligado al proceso de satisfacción de necesidades personales, particulares de los individuos.

La motivación lleva a sentir satisfacción y a esforzarse por hacer más y mejor.

El grado y el tipo de motivación que tenga la persona hacen a la actitud personal.

La actitud es la posición que uno toma, positiva o negativamente, frente a los hechos que suceden.

La actitud que adoptan cada uno de los componentes del equipo de trabajo, es uno de los principales factores que influyen en el éxito o el fracaso de los emprendimientos.

- **Teorías de la Motivación.**

Según Abraham H. Maslow, autor de una de las teorías motivaciones más conocidas, se señala que nunca se alcanza un estado de satisfacción completa. Tan pronto como se alcancen y satisfagan las necesidades de un nivel inferior, predominan las de niveles superiores según una jerarquía de necesidades.

- Necesidades Fisiológicas: esenciales para poder desarrollar la tarea, remuneración justa, condiciones de trabajo apropiadas.
- Necesidades de Seguridad: de seguridad en el empleo, de beneficios sociales.

---

<sup>48</sup> Rodríguez, D. (2002): “Gestión Organizacional”, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, p. 135

<sup>49</sup>Fuente:<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/necesidad-y-motivacion.htm>  
[Consulta: 7 mayo 2009]

- Necesidades Sociales: de pertenecer a un grupo, equipo o empresa, de ser amado y amar.
- Necesidades de Reconocimiento: de autoestima, de deseo de sobresalir y que lo reconozcan.
- Necesidades de Auto-superación: de amor por lo que hace y que sus logros perduren.

La reflexión que surge de esta jerarquización de necesidades apunta a que “lo que Maslow plantea, o la forma en que se ha transmitido en lo medular es que en el ser humano no se presentan necesidades de orden superior dentro de la pirámide en tanto no se encuentren satisfechas las de nivel inferior, se puede así concebir al ser humano como un ser en que las necesidades van apareciendo en forma secuencial, y que la satisfacción de ciertas necesidades de orden inferior, van haciendo aparecer otras necesidades de orden superior”.<sup>50</sup>

Del análisis anterior derivan consecuencias inconsistentes, pues se estaría afirmando que aquellas personas que no tienen satisfechas las necesidades del último nivel, no presentarían necesidades de los niveles más altos, cuando lo que ocurre es precisamente lo contrario, mientras más insatisfechas estén las necesidades básicas de una persona, las necesidades superiores se presentarán con más fuerza, pues existe una carencia que potencia, detona y complementa el surgimiento de necesidades más altas del individuo.

En definitiva, el replanteamiento de la teoría de Maslow, propone necesidades no jerarquizadas y secuenciales, más bien necesidades que se presentan simultáneas en el ser humano “mientras más carencias existen en los niveles básicos, más necesidades pueden requerir respecto de aquellas de nivel superior”.<sup>51</sup>

Los factores determinantes, que fueron considerados en la dimensión motivacional de los individuos son, la compensación, el vínculo, el desarrollo profesional y el bienestar laboral.

### **2.5.1.1 Compensación.**

Con respecto a esta temática, la tendencia que ha predominado en la gestión de organizaciones, es creer que el única motivación para el individuo es el incentivo del dinero y habitualmente no es así, puesto que en la mayoría de los casos se lo puede reemplazar por otros estímulos materiales que resultan más efectivos para motivar al personal que su equivalente económico.

“Los seres humanos tenemos motivaciones intrínsecas, vale decir aquello que nos nace naturalmente y que nos gusta...En el mundo del trabajo se usan también compensaciones extrínsecas”<sup>52</sup>.

El problema que emana de asociar de forma directa una motivación intrínseca, como el gusto, con una compensación extrínseca como el pago de remuneraciones, es que estas motivaciones no se suman. Por el contrario, lo que sucede es que si se aplican de forma inadecuada, la compensación extrínseca termina por anular la motivación intrínseca que tenía la persona.

---

<sup>50</sup> Castro, J.E, Apuntes de cátedra “Gestión y Negociación”, Departamento Ingeniería Industrial U. de Chile, 2009

<sup>51</sup> Op. cit.

<sup>52</sup> Op. cit.

“Este análisis no quiere decir que no se pueda contratar a gente que le guste su trabajo y que sienta vocación, y cuando se les pague se les acabará la vocación y el gusto. Más bien apunta a que no se debe mezclar la motivación y la compensación, dado que ambas son insustituibles y una no puede reemplazar a la otra, solo que hay que saber aplicarlas bien y en lo posible no mezclarlas”<sup>53</sup>.

Mientras más directa es la relación entre estas dos variables más rápido es el efecto destructor de la motivación del individuo.

Haciendo referencia a las teorías motivacionales de Harold Leavitt (1989), se distinguen dos enfoques:

- **Motivación por Carencia (Deficiency models)**

Lo que este concepto dice es a grandes rasgos:

- Careces de A.
- Luego haz B.
- Te compensaré con A.

Cabe notar, que este tipo de compensación es la tendencia natural con la que se tiende a motivar a los empleados de las organizaciones actuales.

El problema que presenta este tipo de compensación es que asocia la carencia del individuo de forma directa con su compensación, por lo que el trabajo B que debe realizar representa un castigo en vez de ser un desafío o algo estimulante para su desarrollo personal “Por ello lo más probable es que en un entorno de motivación por carencia el gusto por B sea muy bajo, y más aún es posible que sea desagradable hacer B”<sup>54</sup>.

- **Motivación por desarrollo (Development models)**

A diferencia del enfoque por carencia, podemos identificar el enfoque por desarrollo, que a grandes rasgos dice:

- Me interesa que te desarrolles y puedas lograr hacer B.
- Como consecuencia obtendrás A.

Se puede apreciar que ambos enfoques producen B y la cantidad de recursos invertidas por el empleador es la misma, A.

Las diferencias trascendentales entre ambos enfoques se presentan en dos ámbitos. El primero se basa en la productividad para la organización y el segundo, está orientado a las consecuencias psicológicas que tiene este tipo de motivación en el individuo y cómo afecta a su participación dentro de la organización. Estos están estrechamente vinculados entre sí.

Analizando el primer ámbito de la productividad, se puede apreciar que en el primer enfoque de motivación por carencia, para obtener 2B el empleador deberá ofrecer a lo menos

---

<sup>53</sup> Castro, J.E, Apuntes de cátedra “Gestión y Negociación”, Departamento Ingeniería Industrial U. de Chile, 2009

<sup>54</sup> Op. cit.,

2A “Lo más probable es que bajo el esquema de motivación por carencia, si requiero 2B, se deberá poner sobre la mesa anticipadamente 2A y obtendré en el mejor de los casos 2B”<sup>55</sup>.

Se agrega además que, como a la persona le resulta desagradable hacer B, para que produzca 2B se tendrá que supervisar su labor, lo que también implica costos para la organización. Lo que acentúa la situación descrita, es que aún controlando a la persona, no se asegura la obtención de 2B. Así, la solución factible que se tiene es traer una nueva persona para que realice 2B, con lo que se generará un círculo vicioso de personas carentes, con el respectivo decrecimiento de su productividad individual.

En contraste con el enfoque de motivación por desarrollo el panorama es más alentador, pues la compensación está asociada al desarrollo personal de la persona, por lo que ésta no ve el trabajo como un castigo, y su predisposición a mejorar su rendimiento y productividad para la organización será distinta “En el caso de la motivación por desarrollo, es dable esperar que productividad marginal y costos marginales vayan relacionados, ya que al obtenerse como resultado 2B, se compensará con 2A o algo muy similar”.

Analizando el segundo ámbito, se tiene que en el enfoque de motivación por carencia, la relación individuo y organización se verá debilitada y conflictiva, pues la persona asociará su carencia A a la obligación de tener que hacer B para la organización “A muy poco andar en el nivel subconsciente se va asociando como origen de la carencia de A, a aquel que le hace hacer B para satisfacer dicha carencia. Por ello no es de sorprenderse que pueda darse conflicto entre quienes carecen de A y quienes ofrecen hacer B como trabajo o medio de sustento para obtener A...Es quizás esta sutil asociación, la que hace a veces tan difícil la relación entre quienes ofrecen o demandan empleo, y quienes trabajan. Es evidente que una persona expuesta a una forma de motivación por carencia tenderá a tener una visión bastante crítica de cualquier sistema económico y productivo, pues a través de su trabajo no obtiene grandes satisfacciones, sino que solo satisface su carencia, y no olvidemos que en su subconsciente está asociando a aquel que le hace hacer B como origen o causa de su carencia de A”<sup>56</sup>.

A raíz de lo anteriormente expuesto, se evidencia la necesidad de poner especial cuidado en el sistema de compensación y en el impacto que éste tiene en el individuo.

### **2.5.1.2 Vínculo.**

En el presente estudio, este concepto será abordado como el sentido de pertenencia que manifiesta el individuo hacia la organización, es decir el grado de compromiso y la ligazón existente de los miembros con la institución.

Para poder entender la relación de trabajo que vincula la organización del individuo se debe ir más allá del “contrato en papel” y comprender lo que simboliza este compromiso, es decir, lo que busca conseguir cada una de las partes involucradas.

Robbins<sup>57</sup> describe la existencia de un contrato psicológico, que consiste en “un acuerdo no escrito que establece lo que la gerencia espera del empleado y viceversa. Este contrato establece las expectativas mutuas. En efecto se definen las expectativas del comportamiento que van con cada papel. Se espera que la gerencia trate a los empleados con justicia,

---

<sup>55</sup> Castro, J.E, Apuntes de cátedra “Gestión y Negociación”, Departamento Ingeniería Industrial U. de Chile, 2009

<sup>56</sup> Op. cit.

<sup>57</sup> Robbins, S. (1999): “Comportamiento Organizacional”, Prentice Hall, México, p. 253

proporcione condiciones aceptables de trabajo, comunique claridad lo que es un día justo de trabajo y dé retroalimentación sobre lo bien que el empleado se está desempeñando. Se espera que los empleados respondan demostrando una buena actitud, siguiendo las instrucciones y mostrando lealtad a la organización”. Con esta relación implícita se establece la relación laboral y los beneficios que cada actor tiene como expectativa a ganar, por lo que, dependiendo de las condiciones en que este acuerdo se lleve a cabo, se tendrán diversas actitudes por parte de los miembros de la organización.

El autor también explica que, “las actitudes en el trabajo capturan las evaluaciones positivas y negativas que los empleados mantienen en el trabajo”<sup>58</sup>.

Entre las más interesantes para comprender el comportamiento organizacional distingue las siguientes:

- **Satisfacción en el trabajo.** Se refiere a la actitud general del individuo hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia su trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.
- **Compromiso con el trabajo.** Este término mide el grado en el cual una persona se identifica psicológicamente con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo. Los empleados con un alto nivel de compromiso con el trabajo se identifican sobremanera con el trabajo y en realidad les importa la clase de trabajo que hacen.
- **Compromiso organizacional.** Se define como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

En consecuencia se tiene que, un alto compromiso al trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, mientras que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la entidad que le da empleo.

### 2.5.1.3 Desarrollo Profesional

Gómez, Balkin y Cardy<sup>59</sup> definen el desarrollo profesional como “un esfuerzo formalizado y continuado, que se centra en desarrollar trabajadores más capacitados”.

Según describen los autores, en la década de 1970, la mayoría de las organizaciones efectuaba programas de desarrollo profesional para ayudar a satisfacer las necesidades de la organización, y no tanto para satisfacer las necesidades de los empleados. Hoy en día, el desarrollo profesional está orientado a satisfacer las necesidades tanto de los unos como de los otros.

Este cambio de punto de vista en los programas surgió en gran medida, “por una combinación de presiones competitivas (como la reducción del tamaño empresarial y los cambios tecnológicos) y de las demandas de los trabajadores, en el sentido de disponer de más oportunidades de crecimiento y desarrollo de habilidades”.

---

<sup>58</sup> Robbins, S. (1999): “Comportamiento Organizacional”, Prentice Hall, México, p. 142

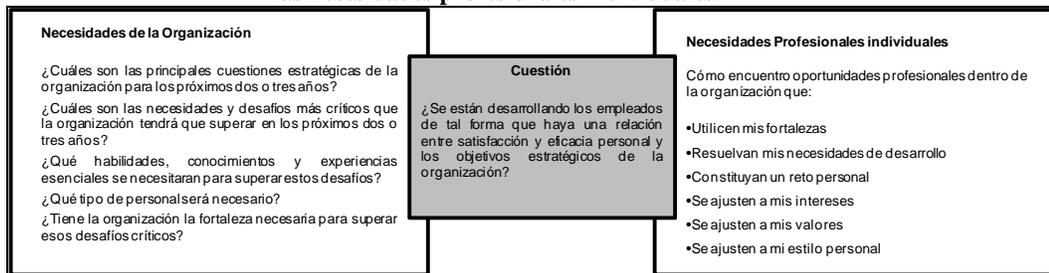
<sup>59</sup> Gómez, L.; Balkin, D. y R. Cardy (2001): “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, Prentice Hall, Madrid, p.320

Esta combinación de factores, ha hecho más difícil la realización de los programas de desarrollo profesional en las organizaciones “Ya no existe una estricta jerarquía laboral a partir de la cual resulta fácil construir una carrera profesional”.

Según los autores, en la actualidad el desarrollo profesional “requiere la participación activa de los trabajadores y que éstos piensen en las posibles direcciones que pueden tomar profesionalmente...Las organizaciones deben conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia clave si quieren sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo y global”.

Por consiguiente, este esfuerzo tiene un rol esencial no sólo en el desarrollo individual de los miembros de la organización y su rendimiento dentro de ésta, sino que es clave para alcanzar sus ventajas competitivas, es decir, para crear conocimientos, habilidades y capacidades de innovación, las que son la base para irse reinventando y sobrevivir a medida que el entorno cambia.

**Figura 5: Sistema de Desarrollo Profesional: Vinculación de las necesidades de la organización con las necesidades profesionales individuales.**



Fuente: Gómez, L.; Balkin, D. y R. Cardy (2001): “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, Prentice Hall, Madrid, p.321

### 2.5.1.4 Bienestar Laboral.

El concepto de calidad de vida laboral (CVL) comprende “todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo, como lo son los horarios, la retribución, el medio ambiente laboral, los beneficios y los servicios obtenidos, las posibilidades de carrera profesional, las relaciones humanas, etc.”<sup>60</sup>

La CVL puede definirse como “un proceso dinámico y continuo en que la actividad laboral está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir al más completo desarrollo del ser humano”<sup>61</sup>. Por ende, lo que se busca es reconciliar los aspectos del trabajo que tienen que ver con experiencias humanas y con los objetivos organizacionales.

De lo último se desprende que, la CVL es multidimensional, pudiendo agruparse las dimensiones que los componen en dos grandes bloques: los aspectos de la CVL que tienen

<sup>60</sup> Casas, J.; Repullo, J.; Lorenzo, S. y J. Cañas: *Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios*, en: Revista de administración sanitaria, 2002. Vol. VI (23), pp. 144-145, Fuente: <http://www.dinarte.es/ras/ras23/pdf/administracion2.pdf> [Consulta: 5 julio 2009]

<sup>61</sup> Casas, J.; Repullo, J.; Lorenzo, S. y J. Cañas: *Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios*, en: Revista de administración sanitaria, 2002. Vol. VI (23), pp. 144-145, en: <http://www.dinarte.es/ras/ras23/pdf/administracion2.pdf> [Consulta: 5 julio 2009]

que ver con el entorno en que se realiza en trabajo y los que tienen que ver con la experiencia psicológica de los trabajadores.

En la actualidad, según expone Luis Puchol<sup>62</sup>, existe una preocupación creciente de la sociedad hacia “el bienestar físico, mental y social de todos los trabajadores, cualquiera que sea su ocupación y su nivel y los elevados costes para los propios afectados, las empresas y las sociedad en general tienen accidentes laborales y las enfermedades de todo tipo que se derivan de unas deficientes condiciones de trabajo”.

En el presente trabajo de título se abordará el bienestar laboral desde el punto de vista de la seguridad y salud laboral que se refieren a los siguientes puntos:

- Fomentar y mantener el grado más alto posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores.
- Prevenir las consecuencias negativas que las condiciones de trabajo puedan tener sobre la salud de los trabajadores.
- Proteger a los trabajadores de los riesgos para su salud existentes en el lugar de trabajo.
- Procurar que el entorno laboral en que se realizan los trabajos sea adecuado para las necesidades físicas y mentales de los trabajadores.
- La adaptación de la actividad laboral a la persona y no al revés, como se ha practicado durante mucho tiempo.

---

<sup>62</sup> Puchol, L.(2003): “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, p.372

## **2.6 Complejidad de los Sistemas Organizacionales.**

Según Mario Waissbluth<sup>63</sup> un sistema complejo, “son sistemas de muchas partes que interactúan entre sí y con el entorno por una multiplicidad de canales, con algunas partes que tienden a auto organizarse localmente de forma espontánea, y de maneras difícilmente predecibles...Por ende, es necesario concebir la arquitectura de las organizaciones, u otros entes públicos y privados, como una aglomeración de agentes con sus propios propósitos”.

Según explica, en el extremo “esta aglomeración de autonomías podría significar la anarquía, excepto si un adecuado diseño de sistemas de control, y de interdependencias entre los distintos componentes de una organización, y de ellos con el entorno, mantienen el desorden dentro de límites aceptables y genera productividad, satisfacción, y los otros bienes públicos o privados que ella se proponga generar”.

Por otra parte, Waissbluth hace la distinción entre análisis y síntesis, dos procesos fundamentales para administrar una organización.

El autor, define análisis como aquel proceso de separar algo en sus elementos constituyentes “Separar el todo entre sus partes es lo que suelen hacer los programas de formación gerencial” y la síntesis como “un proceso que junta dos o más partes, con la consecuencia de producir un nuevo resultado”.

Se expresa también la necesidad que tienen los administradores de “aprender a juntar cosas diversas en visiones coherentes, aprender a leer las tendencias significativas dentro de un mar de información irrelevante, construir organizaciones unificadas, resolver conflictos, diseñar sistemas integrados, vincularse a las redes del entorno...Para esto, el análisis es el insumo para la síntesis que es lo más difícil de realizar”. Conjuntamente, Waissbluth citando a Zadeh (1987) “A medida que los sistemas se hacen más complejos, la posibilidad de hacer sobre este sistema afirmaciones que sean simultáneamente precisas y significativas disminuye”, expresa que la lógica aristotélica no funciona en los sistemas complejos “Las afirmaciones precisas son poco significativas, en cambio aquellas afirmaciones significativas, van a ser poco precisas”.

Esto hace aún más difícil la tarea de llevar a cabo la gestión y dirección de la organización, pues se debe saber leer, priorizar, combinar y aplicar la información para, de este modo, tomar decisiones congruentes con las necesidades que se identifican y producir resultados significativos.

### **2.6.1 Propiedades Emergentes.**

Waissbluth explica estos fenómenos emergentes se detonan “cuando numerosos elementos del sistema están en un cierto estado, e interactúan de una cierta forma, se crean círculos viciosos o virtuosos de enorme magnitud”.

El autor haciendo referencia a Gharajedaghi, dice que las propiedades emergentes “son propiedades del todo, no de las partes, son muy difíciles de predecir, no pueden estar deducidas de propiedades de las partes, y no pueden ser manipuladas por herramientas analíticas...Cuando el estado de un sistema depende de un conjunto grande de variables, un cambio leve de una de ellas más allá de un cierto “punto de inflexión” produce un “cambio de

---

<sup>63</sup> Waissbluth, M.(2008):“Sistemas Complejos y Gestión Pública”, Documento de Trabajo, Depto. Ing. Industrial U. de Chile

fase” en el estado del sistema...positivo o negativo, y esa es una propiedad emergente, una suerte impredecible de “efecto dominó” de las irreversibilidades anteriormente mencionadas”.

Estos patrones emergentes serán el resultado de las lógicas de funcionamiento que operen en la organización, es decir, serán la manifestación de patrones regulares de interacción y comportamiento que expresan los individuos de la organización.

Por otra parte, el autor revela que el fenómeno de la auto-organización está estrechamente ligado a las propiedades emergentes de los sistemas y constituye un proceso por el cual las interacciones locales de corto alcance entre algunas partes de un sistema producen patrones emergentes de conducta en un sistema completo, aunque no se haya planificado ni contemplado.

### **2.6.2 Insularidad.**

Para el presente trabajo de título se entenderá por insularidad, el concepto enunciado por Waissbluth, quien la define como “la generalizada tendencia de grandes organizaciones y sistemas, particularmente públicos, a generar en su interior “islas autónomas” con agendas propias, con las consecuentes falencias derivadas de la ausencia de coordinación y propósitos superiores comunes”.

Este fenómeno, según explica, en conjunto con la carencia de indicadores de desempeño oportunos, relevantes y confiables, da paso a la patología más frecuente del sector público, es decir, padecen de una propiedad emergente de sistemas complejos.

El autor explica las causas de esta patología en el sistema público, las que se adaptan a la entidad que se está analizando en este estudio.

Así, el autor, declara que primera y más evidente causa de la insularidad es la forma y periodicidad con que se generan las cúpulas institucionales en el sector público.

La segunda causa de la insularidad se relaciona con el fenómeno de las burocracias profesionales, descrito por Mintzberg, en que emergieron entidades donde el valor agregado no lo proveían trabajadores con escasa calificación, sino que profesionales o especialistas. El problema central que reside en estas organizaciones es que, estos especialistas no tienen conocimientos de gestión, y peor aún, tienen poco interés en sus aplicaciones.

Waissblth hace reseña a Mintzberg, quien describió con claridad las patologías de este tipo de entidades “En ellas, son estos profesionales que agregan valor los que ejercen el poder real, y suele ser difícil lograr que acepten la presencia de otro tipo de profesionales con formación en gestión, o la imposición de ciertas prácticas mínimas, como la aplicación de indicadores de desempeño o sistemas de control de gestión”.

El autor revela que “en las burocracias profesionales suele observarse la separación patológica entre la pirámide profesional y la pirámide administrativa que presta los servicios de soporte como la contabilidad, tesorería, adquisiciones, recursos humanos, u otros, generalmente asociados al mundo de la administración y finanzas...Los especialistas técnicos (en obras públicas, agricultura, género o bienestar social) suelen mirar con cierto desprecio a los “administrativos”, a los cuales a su vez se vengán ejerciendo el poder de la burocracia...y reteniendo el cheque de los viáticos... Los “especialistas” por su parte exigen comprar insumos, bienes o estudios tardíamente y sin respetar las normas de compras públicas, y luego endosan la culpa a los “administrativos” por estar dificultando su ejecución técnica y presupuestal”.

Otro hecho que habitualmente se da, según el autor, es, porque “los directivos institucionales, en organizaciones de esta naturaleza, suelen no tener gran afición por el microgerenciamiento y la coordinación, por lo cual recurren a un estilo “bilateral”: se entienden con cada subordinado por separado”. Esta falta de interés y pocas herramientas para gestionar la complejidad de la situación, por parte de los directivos institucionales, refuerza la generación conflicto y disgregación entre los grupos que conviven en la entidad.

Finalmente, el autor dice que el tercer fenómeno sistémico retroalimenta los dos anteriores y “termina enterrando el ataúd y convirtiendo la insularidad en una propiedad emergente del sistema, de carácter negativo y casi irreversible”.

Lo que sucede es que “las unidades ya están en franca competencia entre sí, disputándose los favores y la atención del jerarca máximo, presentándoles las ideas y proyectos que tendrán mayor impacto político, e importándoles poco si el tema pertenece o no a su área...al cabo, hay pocos años disponibles para hacer algo “impactante” y dejar una huella personal que asegure el futuro político...Los ejecutivos públicos suelen confluír simultáneamente.... Por ello, cada unidad desarrolla su agenda, y si el resto de la institución se deteriora, eso pasa a ser problema de otros”. Por ende, la insularización se transforma en un fenómeno de balcanización, pues además de fragmentarse en autonomías, se ha generado conflicto y hostilidad entre las ínsulas, lo que las aleja de los objetivos organizacionales colectivos, y les hace buscar los propósitos y beneficios propios.

## 2.7 Trabajo en Red.

Manuel Castells plantea que las redes importantes son las que se dan en el trabajo, que es una característica de las organizaciones actuales “Esto es relativamente nuevo: que las redes, son las redes del trabajo. Las redes empresariales es un término antiguo”<sup>64</sup>.

El autor explica que las empresas actuales se han descentralizado en unidades de trabajo a las que se les ha otorgado autonomía e incluso compiten entre ellas, lo que da como característica importante que, a pesar de que, es la empresa la unidad de acumulación de capital y acumulación jurídica, la unidad operativa real es la red “es la red la que emplea, contrata, da órdenes y desemplea”.

Por otra parte, Castells explica la inestabilidad de estas redes que se conectan y desconectan de acuerdo a las necesidades de las empresas de su entorno, lo que las hace altamente flexibles.

El trabajo que se necesita es el que denomina autoprogramable, que es el que desarrolla aquella persona que tiene la capacidad de redefinir sus capacidades de acuerdo a los cambios y necesidades de su cargo “Lo cual quiere decir que aquellas personas que sean capaces de redefinir lo que tienen que hacer, volver a aprender, volver a entrar en saber cómo hacer las nuevas tareas, nunca se quedarán obsoletas”<sup>65</sup>.

Según expone, en la empresa red la fuerza laboral no corresponde a trabajos a tiempo parcial, trabajadores temporales y autónomos.

Asimismo, Ricardo Maturana describe que “las redes de aprendizaje organizacional representan ese nivel superior que, una vez establecido, orientan de forma irreversible a la organización hacia el conocimiento”<sup>66</sup>. El autor explica que se ha orientado la integración de las funciones de inteligencia y aprendizaje, que denomina “interlearning”, lo que ha llevado a modificar las arquitecturas organizativas con el fin de adaptarlas a procesos de gestión de conocimiento en su interior.

El autor explica las características que presenta una empresa red:

- i. La empresa-red se caracterizaría por la riqueza de sus conexiones conscientes en forma de alianzas, sistemas de retroacción con los clientes, sistemas de conexión en red con el objetivo de buscar, descubrir y procesar con sentido información y conocimiento, conexión con los sistemas de educación formal y continua, etc.
- ii. En segundo lugar, la empresa-red es la que ha adoptado un estilo de producción ajustada, basado en la potenciación de la responsabilidad de las redes sociales de la empresa en las operaciones de control en detrimento de las jerarquías. En este sentido, la empresa red responde a una tipología empresarial caracterizada por la horizontalidad.
- iii. En tercer lugar, la empresa-red es aquella establecida sobre una estructura social vinculada a un territorio, caracterizada por una alta densidad de interacciones sociales. La empresa-red sería aquella capaz de vincularse significativamente con esos flujos a través de las interacciones informales de sus miembros con otros del

---

<sup>64</sup> Castells, M.: *Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa*, en: Revista La Factoria, 1998, N°7, Fuente: <http://www.lafactoriaweb.com/articulos/castells7.htm#> [Consulta: 5 mayo 2009]

<sup>65</sup> Op. cit.,

<sup>66</sup> Maturana, R.: *La empresa red como organización que aprende y desaprende. El nuevo orden emergente de las cualificaciones informacionales recombinales.*, en: Revista Penélope Revisited, 2002, N°2, Fuente: <http://www.oei.es/revistactsi/numero2/maturana.htm> [Consulta: 5 mayo 2009]

exterior a fin de capturar el conocimiento que se produce en la frontera, casi siempre de carácter tácito, internalizarlo y convertirlo en producto.

## 2.8 Gestión de cambios.

Según John Kotter<sup>67</sup>, los rediseños en las organizaciones deben considerar todos los componentes organizativos para adaptarse gradualmente y lograr el éxito en el tiempo.

El autor identifica ocho errores recurrentes por los que los esfuerzos de cambio fracasan dentro de una organización.

- i. No establecer de modo adecuado el real sentido de urgencia. Tiene sus inicios en la identificación de situaciones de peligro u oportunidades para la organización, pero existe la necesidad de un liderazgo importante que vea la necesidad de cambio.
- ii. No crear una coalición conductora suficientemente poderosa. Los programas de renovación profunda frecuentemente comienzan con una o dos personas, pero ésta necesita crecer en el tiempo, dado que si no se logra una masa mínima en los comienzos del cambio no se logra nada significativo. “Se dice a menudo, que los cambios de fondo son imposibles a menos que el jefe de la organización sea un defensor activo”.
- iii. Carencia de Visión. Sin una visión congruente, un esfuerzo de transformación se puede disolver fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles que pueden llevar a la organización en la dirección equivocada o a ninguna parte. Esta visión, a su vez, debe ser fácil de comunicar, para obtener una reacción que signifique tanto comprensión como interés a otra persona.
- iv. Comunicación deficiente de la visión. Utilizar la herramienta comunicacional interna para que las personas entiendan la nueva proposición. La transformación es imposible a menos que haya una aprobación mayoritaria y las personas estén deseosas de ayudar frecuentemente hasta el punto de hacer sacrificios a corto plazo.
- v. No deshacerse de los obstáculos para la visión. Para que el cambio sea exitoso debe involucrar a muchas personas a medida que éste progresa e ir estimulándolos a participar y desarrollar nuevas ideas. El problema se sustenta en que, no es suficiente comunicar la visión y que ésta sea comprendida, sino que se requiere reforzar a los individuos, apoyarlos y convencerlos de que no existen los obstáculos que ellos imaginan en los procesos de cambio.
- vi. No sistematizar el plan para crear éxitos de corto plazo. Cuando las personas se percatan que el cambio profundo requiere de mucho tiempo, bajan los niveles de urgencia. Los compromisos para lograr resultados a corto plazo ayudan a mantener el nivel de urgencia y obligan al replantearse y aclarar sus visiones respecto del futuro.
- vii. Declarar victoria muy temprano. Mientras el cambio no se haya establecido completa y profundamente en la cultura de la compañía, en un proceso que dura de cinco a diez años, los nuevos métodos son frágiles. “La celebración prematura mata el impulso que se lleva. Los líderes de los esfuerzos exitosos utilizan la credibilidad otorgada por los éxitos a corto plazo para atacar problemas más grandes”.
- viii. No consolidar los cambios en la cultura de la corporación. El cambio se instauro cuando se institucionaliza y se adentra en la cultura organizativa “así es como lo hacemos aquí”. Dos factores son especialmente importantes para institucionalizar los cambios en la cultura corporativa. El primero es un esfuerzo consciente para mostrarle a la gente como los nuevos métodos, comportamientos y actitudes han contribuido a mejorar su

---

<sup>67</sup> Kotter, J. (2003): “Liderando el cambio, por qué los esfuerzos de cambio fracasan”, Apuntes Programa Habilidades Directivas para fines docentes.

desempeño. El segundo factor es tomar suficiente tiempo para asegurar que la próxima generación de alta gerencia realmente personifique la nueva metodología.

Senge entrega un nuevo concepto de cambio profundo en el que describe la transformación organizacional en conjunto con el aprendizaje “La organización no se limita a hacer algo nuevo; crea capacidad de hacer las cosas en forma distinta; en efecto, crea capacidad para cambio continuo”<sup>68</sup>.

El proceso de cambio profundo, propuesto por el autor propone tres procesos de refuerzo que sostienen el cambio en su progreso

- i. Mejorar los resultados personales: basado en el hecho de que los individuos buscan alegría en sus trabajos. “Los esfuerzos por impulsar un cambio profundo no comparten el punto de vista de los seres humanos como “recursos”. Por el contrario, dan por sentado que la clave de mejoramiento significativo de los negocios está en aprovechar el compromiso, la imaginación, el entusiasmo y la energía de los miembros de la organización, y que esto no se puede sostener si se sacrifica la vida personal de los empleados y sus familias”<sup>69</sup>. Así, según expone las personas comprometidas son diferentes a las conformes. Tienen sus propias ideas y pasiones y pueden ser difíciles de tratar para los jefes acostumbrados a ejercer el control. De este modo establece una estrecha relación entre la dimensión motivacional de los miembros de la organización para poder estimularlos a participar en la evolución del cambio.
- ii. Desarrollar redes de personas comprometidas: Plantea que las redes informales de comunicación son más confiables para los integrantes, dado que surgen fuera de la estructura formal de la organización “Tales redes informales son casi siempre superiores a los canales jerárquicos para difundir nueva información...En primer lugar, ya existen, ya son esenciales para hacer el trabajo de todos los días...En segundo lugar, la información que pasa a través de ellas tiene credibilidad...Cuando oímos hablar a una persona, que conocemos y en quien confiamos, sobre algo nuevo que está haciendo, naturalmente ponemos atención”<sup>70</sup>. Por lo que es necesario aprovechar estas redes para aprender sobre las nuevas ideas, iniciativas, asesoramientos prácticos para llevarlas a cabo, compartimiento de información y retroalimentación entre las personas. Con esto se facilita la difusión de una innovación a través de la organización.
- iii. Mejorar los resultados del negocio. Se necesitan resultados prácticos significativos en el corto plazo, para poder ir apreciando los beneficios del cambio. “Los resultados entregan un contexto para experimentación, adaptación y retroinformación... Cuando los miembros de un grupo piloto ven las consecuencias de sus esfuerzos, pueden reflexionar sobre sus actos y acomodarlos debidamente”<sup>71</sup>.

Según el autor, todos estos procesos operan simultáneamente y en dinamismo originando cada uno “un juego de fuerzas que sostienen el crecimiento, si bien a distintas velocidades debido a los diferentes periodos de espera en cada proceso. Son interdependientes puesto que los cambios en uno fortalecen los efectos de los demás...”<sup>72</sup>.

---

<sup>68</sup> Senge, P. (2000): “La Danza del cambio: Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje”, Grupo editorial Norma, Barcelona, p.14

<sup>69</sup> Op. cit., p.42

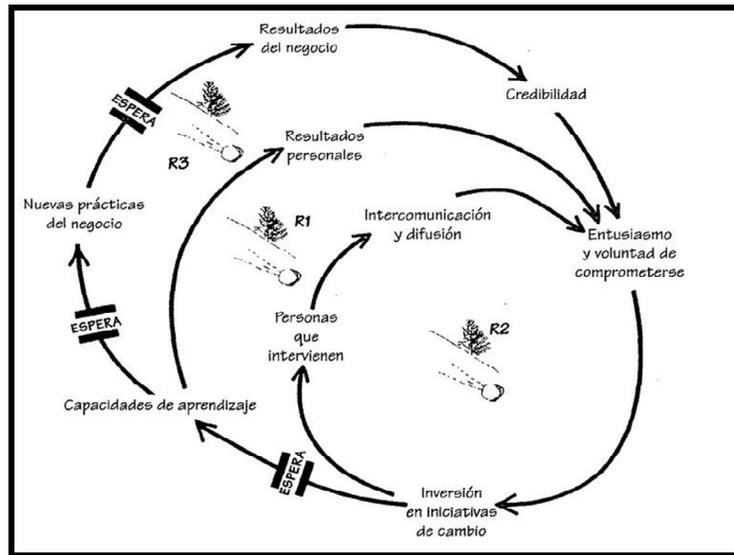
<sup>70</sup> Op. cit., p.44

<sup>71</sup> Op. cit., p.14

<sup>72</sup> Op. cit., p.49

Esto se muestra en la figura a continuación.

**Figura 6. Proceso de Crecimiento del Cambio Profundo.**



**Fuente: Senge, P. (2000): “La Danza del cambio: Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje”, Grupo editorial Norma, Barcelona, p.48**

Ningún proceso de cambio es instantáneo, necesita de maduración y paciencia para su adaptación gradual en el sistema. “El cambio profundo requiere de inversiones de tiempo, energía y recursos. Requiere al menos de un grupo piloto inicial genuinamente comprometido con los nuevos propósitos, métodos y ambiente de trabajo de la organización”.

## 2.9 Síntesis conceptual para el estudio.

Una organización debiera ser, idealmente, una unidad coordinada conscientemente compuesta por dos o más personas, que funcione con una base de relativa continuidad para lograr una meta común o una serie de metas.

Las organizaciones muestran características básicas de los sistemas abiertos, tales como interdependencia interna, capacidad de feedback, equilibrio, claridad en el objetivo y adaptación.

Los componentes de la organización son: el trabajo, las personas, la organización formal y la organización informal.

La arquitectura de la organización es un conjunto de decisiones que deben ser tomadas por los directivos. En su trabajo, los directivos deben tomar medidas concernientes a la configuración, la dinámica y la estética de los diferentes componentes que se combinan para crear una empresa productiva.

Asimismo, la estructura organizacional define cómo las tareas de trabajo son formalmente divididas, agrupadas y coordinadas. De acuerdo a la teoría organizacional de Mintzberg, se propone que cualquier estructura de este tipo resulta de la combinación de cinco componentes básicos, los cuales, según Mintzberg son: la cúspide estratégica, que se conforma por la administración superior de la organización; el grupo operacional, que son quienes realizan el trabajo de valor agregado; el mando medio, que coordina y amplifica las órdenes directivas y, finalmente; los componentes de apoyo, que dan soporte al grupo operacional.

Conforme a las características particulares que pueden adquirir los componentes de las organizaciones, para Mintzberg, es posible distinguir cinco tipos de organización: Estructura simple, Burocracia mecánica, Burocracia profesional, Estructura divisional y Adhocracia.

En la organización en estudio, se distingue una burocracia profesional, cuya cúspide estratégica está compuesta por los directivos institucionales; un grupo operacional, que está constituido por los profesionales de cada programa de investigación; un mando medio, que es asumido por los coordinadores y encargados de la administración, los programas y la docencia y; un componente de apoyo, que corresponde al staff de administrativos que prestan servicios de soporte en los trabajos realizados.

Por otra parte, los procesos básicos que deben llevarse a cabo para asegurar el éxito de una organización corresponden a: la forma de producir valor agregado, sus procesos de toma de decisión, sus mecanismos de aprendizaje y control, la forma de generar membresía en su interior y, por último, los mecanismos de resolución de conflictos entre sus miembros.

La arquitectura de la organización comprende tres modelos esenciales para poner en marcha estos procesos y conseguir sus propósitos. Estos son el modelo de negocio, el modelo de gestión y el modelo de dirección.

La manera en que estos modelos son ejecutados repercute en los individuos que participan al interior del sistema, tanto en fenómenos psicológicos individuales, como en fenómenos grupales sicosociales, los que se manifiestan en diferentes aspectos de su motivación personal.

El modelo de negocios es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes, implicando tanto el concepto de estrategia como el de implementación.

La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. Con la estrategia se puede dotar a la institución de un sentido de continuidad hacia los fines conjuntos que tienen como entidad.

La toma de decisiones sobre la dirección de la estrategia es lo que se entiende como dirección estratégica, la que tiene cuatro fases secuenciales: la conceptualización, donde se definen la misión, la visión y los valores que determinan la existencia y futuro de la entidad; el análisis estratégico, que estudia los factores, internos y externos relevantes para el funcionamiento interno y desempeño de la organización en el medio en que está inserta; la planificación, donde se establecen los objetivos en el corto, mediano y largo plazo para lograr la misión y, finalmente; la implementación, que consiste en desarrollar la estructura organizacional para lograr los objetivos estratégicos planificados.

El modelo de gestión está relacionado al modelo de negocios, explicado en el punto anterior, pues será el conjunto de acciones para poner en marcha la estrategia de manera consistente a las metas que la organización planteó inicialmente. Éste modelo conlleva acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar los recursos organizacionales que se disponen para llegar a las metas.

La institucionalización corresponde a un instrumento del modelo de gestión, mediante el cual se lleva el control y regulación social dentro de la organización, buscando mantener un orden mediante la estructuración y “reglas del juego”, que deben ser consideradas por los individuos al momento de actuar en su interior. A su vez, para que esta institucionalidad pueda establecerse, es necesaria la formalización organizacional, la cual constituye un proceso por el cual la organización establece las normas, procedimientos, y los medios para asegurarse que estos sean cumplidos. Es fundamental que las funciones diseñadas no sean ambiguas o contradictorias, pues esto genera lo que se denomina “Conflicto de roles” entre las personas y sus respectivos cargos. Además, una adecuada formalización organizacional, da lugar a un sistema integrado donde se alcanza la coordinación entre los subsistemas que componen a la entidad.

Como consecuencia directa del modelo de gestión, se tendrán lógicas de funcionamiento, que son aquellos patrones regulares de interacción y comportamiento que expresan los individuos de la organización. Estos patrones definirán resultados comunes para situaciones típicas dentro de la organización, sujetos a la situación, actores, patrones de comportamiento instalados y motivaciones personales, que al conjugarse dentro de los procesos y funciones de la organización generan ciertos tipos de resultados.

Se tiene conjuntamente que la organización es un sistema abierto complejo, en el que muchas partes interactúan entre sí, y a su vez con el entorno a través de una multiplicidad de canales, con algunas partes que tienden a auto-organizarse localmente de forma espontánea, y de maneras difícilmente predecibles.

Para gestionar sistemas complejos se hace imperioso los procesos de análisis, separando el todo entre sus partes y; la síntesis, en un proceso que junta dos o más partes, con la consecuencia de producir un nuevo resultado. Estos procesos se hacen cada vez más difíciles, debido a que la información para obtener resultados significativos es poco precisa en la complejidad existente.

Las lógicas de funcionamiento, en estos sistemas complejos, tienen como resultado patrones emergentes, los que detonan cuando numerosos elementos del sistema están en un cierto estado, interactuando de una cierta forma creándose círculos viciosos o virtuosos de enorme magnitud.

Un patrón emergente que se da en las burocracias profesionales públicas es la insularidad, explicada por la generalizada tendencia de grandes organizaciones y sistemas, particularmente públicos, a generar en su interior “islas autónomas” con agendas propias, con las consecuentes falencias derivadas de la ausencia de coordinación y propósitos superiores comunes. Las características principales de este patrón son la separación patológica entre la pirámide profesional y la pirámide administrativa que presta los servicios de soporte; la inclinación de los directivos institucionales a la gestión de estilo “bilateral”, entendiéndose con cada subordinado por separado y; la competencia entre unidades, disputándose los favores y la atención del jerarca máximo, presentándoles las ideas y proyectos que tendrán mayor impacto, por lo que cada unidad desarrolla su agenda, y si el resto de la institución se deteriora, eso pasa a ser problema de otros. Como resultado de esto, la insularización se transforma en un fenómeno de balcanización, pues además de fragmentarse en autonomías, se genera conflicto y hostilidad entre las ínsulas, lo que las aleja de los objetivos organizacionales colectivos, y les hace buscar los propósitos y beneficios propios

El modelo de dirección de personas tiene como eje principal el “lograr objetivos a través de otros”, y está definido como la coordinación de los esfuerzos, la inteligencia y la voluntad de los miembros de la organización para obtener resultados, los cuales no podrían conseguirse de forma individual. Así, el propósito de la dirección está enfocado a elevar al máximo la eficacia de la organización, a través de su personal, proporcionándoles un ambiente social apto para su rendimiento. En este modelo hay dos categorías a considerar, las cuales son el conocimiento de las cosas que han de hacerse, es decir, el trabajo y, el conocimiento de las personas que realizan el trabajo.

La dirección es la parte real y práctica que deben ejercer los directivos, dado que trata con las personas, las cuales son el recurso más importante con el que cuenta la organización. Por este motivo, se hace imprescindible comprender la cultura organizacional, la que constituye una expresión del estar de la organización en el mundo. La cultura organizacional es la explicación que la organización se da de estar en su mundo. Esta cambiará, por tanto, toda vez que varíe el devenir de la organización en su entorno; cada vez que cambien las interpretaciones que la organización tenga como válidas para este devenir, y también cada vez que se produzca un cambio en los mecanismos autorreflexivos de la organización. Por lo tanto, la cultura será la que determinará las creencias, valores y comportamientos de la entidad, las que surgen del significado compartido que sus miembros tienen de ésta.

Los elementos claves de la cultura organizacional, que serán abordados en el presente trabajo de título son, el clima laboral, la comunicación y el liderazgo.

El clima laboral está descrito por el conjunto de aspectos, visibles e invisibles, tangibles e intangibles, que están presentes en un lugar determinado y que influye en los comportamientos que se desarrollan en la organización. Por ende, el clima depende de las percepciones que cada persona tiene desde la posición en que se encuentra en la entidad. Asimismo, este concepto refleja el contenido y la solidez de las normas, actitudes, conductas y sentimientos que prevalecen entre los miembros de un sistema social.

La comunicación se define, básicamente, como la transferencia y el entendimiento del significado. En el caso de la comunicación organizacional, se explican tres improbabilidades que deben ser superadas para que la comunicación pueda tener lugar dentro de la comunidad. Éstas son, la improbabilidad de que se entienda lo que se quiere decir, la improbabilidad de

tener acceso a personas que no se encuentran presentes y la improbabilidad de que otras personas acepten la comunicación recibida y la incorporen en sus decisiones habituales.

La comunicación organizacional efectiva tiene lugar cuando el emisor y receptor llegan a entenderse, es decir, cuando el directivo logra ser entendido por sus subordinados, en el mismo sentido que él lo intentó, y además, aceptan sus propuestas comunicativas. En esta línea, la comunicación efectiva permitirá el liderazgo ejecutivo, la adecuada toma de decisiones y la generación de un clima de confianza y seguridad entre los individuos.

La transferencia de la comunicación en la organización fluye a través de redes de comunicación, que son de carácter formal o informal. En el caso de los canales formales de comunicación, son típicamente verticales y, fluyen en la cadena de autoridad relacionadas a las tareas. Las redes informales son habitualmente horizontales y se conocen como rumor, satisfaciendo las necesidades sociales de los miembros de un grupo. Los rumores no pueden ser eliminados por completo, pero sí puede limitarse el impacto negativo de estos en el sistema.

El liderazgo se entiende como la capacidad de influir en el grupo para el logro de metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización o, un liderazgo no formal, que es la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización, la que a su vez, es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. Lo importante de un liderazgo recae en la legitimación del poder del líder por parte de las personas de la organización, mediante el otorgamiento de autoridad, es decir, que sea reconocido por los demás.

Las relaciones entre el trabajador y la organización tienen una importancia crucial tanto para la entidad como a nivel personal de sus miembros. La dimensión de la motivación queda limitada por fuente interna que lleva al individuo a la acción. La motivación lleva a sentir satisfacción y a esforzarse por hacer más y mejor.

La actitud, positiva o negativa, que adoptan cada uno de los componentes del equipo de trabajo es uno de los principales factores que influyen en el éxito o el fracaso de los emprendimientos. Los factores determinantes, que fueron considerados en la dimensión motivacional de los individuos son, la compensación, el vínculo, el desarrollo profesional y el bienestar laboral.

La compensación será aquel estímulo que se asociará a la motivación intrínseca del individuo por el trabajo que ha realizado. Es de especial cuidado el tipo de estímulo compensatorio que se entregue y cómo se asocie a los resultados obtenidos, dado que puede destruir el gusto por el trabajo y tener repercusiones en la productividad del individuo. Por esta razón, el enfoque que se plantea como adecuado es la motivación por desarrollo, que va ligado al desarrollo personal del individuo, a cambio de la compensación que le otorga, resultando más productivo en términos de eficiencia económica para la organización y crecimiento personal del trabajador.

El vínculo es el sentido de pertenencia que manifiesta el individuo hacia la organización, es decir, el grado de compromiso y la ligazón existente de sus miembros con la institución. Éste debe ir más allá del contrato en papel y comprender lo que busca conseguir cada una de las partes involucradas, lo que precisa la existencia de un contrato psicológico, que consiste en un acuerdo no escrito, que establece lo que la gerencia espera del empleado y viceversa, intentando satisfacer las expectativas mutuas.

A su vez, las actitudes relevantes a considerar en esta variable son, la satisfacción en el trabajo, que es una actitud general del individuo al empleo; el compromiso con el trabajo,

relacionado con la identificación psicológica del individuo con su labor y la valoración personal que éste tiene de su rol, y; el compromiso organizacional, que se refiere a la identificación del individuo con la organización y las metas de ésta.

El desarrollo profesional es un esfuerzo formalizado y continuado que se centra en desarrollar trabajadores más capacitados. Éste tiene un fin esencial, no sólo en el desarrollo individual de los miembros de la organización y su rendimiento dentro de ésta, sino que es la clave para alcanzar sus ventajas competitivas, es decir, para crear conocimientos, habilidades y capacidades de innovación, las cuales son la base para irse reinventando y sobrevivir a medida que el entorno cambia.

El bienestar laboral es una variable que está enlazada con la calidad de vida del individuo en su ambiente de trabajo, que es un proceso dinámico y continuo en que la actividad laboral está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir al más completo desarrollo del ser humano.

En el presente estudio se abordó el bienestar laboral desde el punto de vista de la seguridad y salud en el trabajo, los que se refieren a aspectos como, fomentar y mantener el grado más alto posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores; prevenir las consecuencias negativas que las condiciones de trabajo puedan tener sobre la salud de los trabajadores; proteger a los trabajadores de los riesgos para su salud existentes en el lugar de trabajo; procurar que el entorno laboral en que se realizan su trabajo sea adecuado para las necesidades físicas y mentales de los trabajadores y; la adaptación de la actividad laboral a la persona y no al revés, como se ha practicado durante mucho tiempo.

En la gestión de cambios, se plantean ocho errores identificados como recurrentes en los esfuerzos de cambio que fracasan dentro de una organización. Estos son, no establecer de modo adecuado el real sentido de urgencia; no crear una coalición conductora suficientemente poderosa; carencia de visión; comunicación deficiente de la visión; no deshacerse de los obstáculos para la visión; no sistematizar el plan para crear éxitos de corto plazo; declarar victoria muy temprano y; no consolidar los cambios en la cultura de la corporación.

De la misma forma, se propone el concepto de cambio profundo, en el que se describe la transformación organizacional, en conjunto con el aprendizaje, donde la organización no se limita a hacer algo nuevo, sino que crea capacidad de hacer las cosas en forma distinta; en efecto, crea capacidad para un cambio continuo. Para esto, se hace necesario tres procesos de refuerzo, los que sostienen el cambio en su progreso. Estos son, mejorar los resultados personales, desarrollar redes de personas comprometidas y, mejorar los resultados del negocio.

Se explica además, que los cambios organizacionales no son instantáneos y necesitan de maduración y paciencia para incorporarse gradualmente en el sistema.

Finalmente, se establece como concepto el trabajo en red, que es una tendencia actual de las empresas, donde lo importante no son las redes de la empresa, sino las redes de trabajo al interior de ésta.

Con esto, la organización se hace más flexible al entorno cambiante, con redes inestables que se conectan y desconectan de acuerdo a las necesidades que se tengan. Del mismo modo, el trabajo es autoprogramable, siendo el que desarrollan aquellas personas que tienen la capacidad de redefinir sus capacidades de acuerdo a los cambios y requerimientos que surjan en su cargo.

En el trabajo en red, las redes de aprendizaje organizacional representan ese nivel superior que, una vez establecido, orientan de forma irreversible a la organización hacia el conocimiento. Las características de la empresa red son, fundamentalmente, la riqueza de sus

conexiones; el estilo de producción ajustada, basado en la potenciación de la responsabilidad de las redes sociales de la empresa en las operaciones de control, sin una jerarquía rígida, más bien caracterizada por la horizontalidad y; la capacidad de vincularse significativamente con el exterior a fin de capturar el conocimiento que se produce en la frontera, casi siempre de carácter tácito, internalizarlo y convertirlo en producto.

### Capítulo 3 – Marco Metodológico.

La metodología utilizada en el presente trabajo se sustenta en la Teoría Fundamentada de los Datos “*Grounded Theory*”, que tiene sus bases en la investigación cualitativa y fue formulada en sus orígenes por Glaser y Strauss (1967).

Según Strauss y Corbin<sup>73</sup>, el valor que entrega esta metodología radica en la construcción de teoría argumentada desde de los datos empíricos que la respaldan, lo que va acompañado razonamiento analítico inductivo, desarrollado por el investigador. Con esto, se pueden descubrir nuevas teorías, conceptos, hipótesis, proposiciones y conclusiones generales, a partir de premisas que contienen datos particulares, sin la búsqueda de supuestos teóricos existentes “*a priori*” que intenten explicar los temáticas de estudio.

Esta metodología consiste en una serie de procedimientos de investigación de las que se pueden identificar categorías conceptuales y dimensiones relacionadas entre sí dentro de un sistema, las que son rescatadas desde los sujetos involucrados y de sus percepciones personales y grupales respecto de lo que sucede en su entorno.

Los autores postulan que las características con las que trabaja la teoría fundamentada son:

- Capacidad de mirar de manera retrospectiva y analizar las situaciones críticamente.
- Capacidad de reconocer la tendencia a los sesgos.
- Capacidad de pensar de manera abstracta.
- Capacidad de ser flexibles y abiertos a la crítica constructiva.
- Sensibilidad a las palabras y acciones de los que responden a las preguntas.
- Sentido de absorción y devoción al proceso de trabajo.

La importancia de esta metodología, según exponen, es que ésta entrega al investigador “un sentido de visión, de adónde quiere ir el analista con la investigación”<sup>74</sup>, lo que en conjunto con las técnicas y procedimientos, le permiten llevar esta visión al contexto real en que están inmersos los individuos, organizaciones y grupos que se desean comprender, describir, explicar o modelar.

De acuerdo a los autores, la forma de llevar a cabo la metodología propuesta es mediante el muestreo teórico, lo que define “la recolección de datos guiada por los conceptos derivados de la teoría que se ha ido construyendo y basada en el concepto de ‘hacer comparaciones’”<sup>75</sup>. El propósito de la combinación simultánea de estas técnicas tiene como objetivo el ir analizando, contrastando y codificando la información en categorías de variables, dadas por sus propiedades y dimensiones en el sistema, hasta que éstas comiencen a validarse en la redundancia de los datos.

Es de vital importancia no perder la objetividad de la información en posturas y opiniones personales, y tener la facilidad de salir de lo que se ve y se escucha, para elevarse a un nivel abstracto, que permita regresar, pensar comparativamente y discriminar, a nivel de

---

<sup>73</sup>Strauss, A. y J. Corbin (2002): “Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada”, Universidad de Antioquia, Medellín, pp. 8-10

<sup>74</sup>Op. cit., p.9

<sup>75</sup>Op. cit., p.219

los antecedentes, las situaciones observadas. Con esto se podrá conseguir un enfoque externo ecuánime que dé cuenta de lo efectivamente que ocurre.

Como consecuencia a lo anterior, la forma de realizar el análisis dependerá del enfoque que, probablemente desarrolle cada investigador, por lo que sería poco realista suponer que, siguiendo el mismo procedimiento no surgirán variaciones.

El presente trabajo busca capturar cualidades dinámicas y diversos escenarios de acción e interacción entre los integrantes de una organización, por lo que es necesario aplicar la metodología propuesta de forma creativa y flexible.

La teoría fundamentada constituye una metodología de análisis cualitativo en base a entrevistas indagatorias informales o semiestructuradas, así como de análisis de información secundaria, que facilite la comprensión del escenario en que se sitúa la entidad a diagnosticar.

La información pertinente al estudio será recogida principalmente a través de entrevistas a los miembros de la institución.

La entrevista consiste, en opinión de Rodríguez, en “una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización pretende diagnosticar”<sup>76</sup>. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas. Una primera aproximación al diagnóstico se produce mediante entrevistas a personas representativas de distintos sectores de la organización. Con la información recogida de estas entrevistas podrá tenerse una visión global de la situación por la que atraviesa el sistema organizacional.

Para asegurar el éxito de estas entrevistas, el autor expone que se debe tener en consideración los siguientes aspectos:

- La entrevista es una conversación y en ella se producirá la dinámica propia de toda conversación. Es decir, los datos que puedan obtenerse van a estar afectados por factores psicosociales del entrevistador, del entrevistado y de la situación en la que tiene lugar la entrevista.
- La relación que se establezca entre el entrevistador y el entrevistado es decisiva en el curso de la entrevista y en los resultados que se obtengan de ella.
- Las expectativas que tanto el entrevistador como el entrevistado tengan sobre los posibles resultados de la entrevista, van a influir determinadamente en éstos.
- Las imágenes que entrevistador y entrevistado se formen uno de otro tienen efectos en lo que será la entrevista.
- El entrevistador debe ser lo suficientemente cauteloso y tener absolutamente claros los objetivos de la entrevista.

A su vez, existen condiciones para llevar a cabo una entrevista, éstas son:

- Es necesario que la entrevista se desarrolle en un ambiente adecuado.
- El entrevistador debe procurar que el clima de la entrevista sea cordial y exento de amenazas.
- El entrevistador debe estar convencido de la importancia de la entrevista y saber positivamente que sus resultados no afectarán de ninguna manera negativa al entrevistado.

---

<sup>76</sup> Rodríguez, D. (2002): “Diagnóstico Organizacional”, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago, pp.82-84

- Es conveniente mostrar al entrevistado una actitud interesada en sus opiniones.
- El entrevistador debe manifestar al entrevistado cuáles son los objetivos de la entrevista y dar un marco referencial del estudio en cuestión.

### **3.1 Metodología a utilizar**

En base al punto anterior, se definieron las siguientes etapas metodológicas para llevar a cabo el presente estudio.

- 1. Definición de temáticas de estudio.** Inicialmente, se construirán las categorías analíticas de interés a profundizar y en base a éstas se comenzará a explorar conceptualmente sus contenidos.
- 2. Recopilación de información.** La información relevante se rescatará a través de los siguientes medios:
  - Entrevistas: los miembros de la institución serán entrevistados a fin de conocer el funcionamiento práctico de la organización, lo que constituirá la principal fuente de información del presente estudio.
  - Análisis de documentos: la organización proveerá los documentos de carácter interno con los que cuentan, los que facilitarán la comprensión del contexto en el que ésta se encuentra inserta.
  - Observación participante de las prácticas de la organización.
- 3. Procesamiento de datos.** Su consecución se realizará en tres pasos:
  - a) Elaboración de citas a partir de la información obtenida en el punto anterior. Posteriormente, se construirán códigos identificadores, que permitan discriminar entre los participantes del estudio.
  - b) Codificación de las citas dentro de los temas de análisis creados para el estudio.
  - c) Construcción de resultados por temas y variables, las que permitirán dar cuenta de la situación de la organización, en base a las citas y los modelos teóricos que guían el presente estudio.
- 4. Diagnóstico de la organización.** En base a los resultados encontrados, dar evidencia de los fenómenos existentes, documentándolos empíricamente, y realizar la explicación analítica de los mismos.
- 5. Validación del Diagnóstico.** Los objetivos de esta fase, están orientados a exponer los resultados del estudio al cliente, para consultar su aprobación y opinión respecto de los resultados.
- 6. Conclusiones y Líneas de Acción.** Desarrollar conclusiones en teorías conceptualizadas de los sucesos encontrados, para entregar líneas de acción que sean de utilidad para el cliente y sus propósitos organizacionales.

En forma esquemática, lo anterior se representa en la siguiente figura:

**Figura 7. Procedimiento metodológico**



**Fuente: Elaboración propia**

## **Capítulo 4 – Diseño de las Herramientas de Exploración.**

### **4.1 Definición de los temas y variables de exploración.**

En este capítulo se presentan los temas y sus variables definitivas en las cuales se enmarca el presente trabajo. Es necesario recordar que la determinación de las variables se realizó con conceptos teóricos y conceptos empíricos obtenidos de los datos.

Los datos quedaron clasificados en cuatro modelos, en dimensiones específicas dentro de los mismos.

#### **I. Modelo de Negocios.**

##### **Dimensión de la Estrategia.**

- a.1) Misión, Visión y Valores.
- a.2) Plan estratégico.
- a.3) Infraestructura.

#### **II. Modelo de Gestión.**

##### **Dimensión de la Institucionalidad.**

- a.1) Formalización Organizacional.
- a.2) Lógicas de Funcionamiento.

#### **III. Modelo de Dirección.**

##### **Dimensión de la Cultura Organizacional.**

- a.1) Clima Laboral.
- a.2) Liderazgo.
- a.3) Comunicación.

#### **IV. Dimensión de la Motivación.**

- a.1) Desarrollo Profesional.
- a.2) Vínculo /Sentido de Pertenencia
- a.3) Compensaciones.
- a.4) Bienestar Laboral.

## 4.2 Diseño de pauta de Entrevistas

Las entrevistas fueron diseñadas para generar una conversación distendida, de aproximadamente 45 minutos, que permitiera recoger la información relevante para el presente estudio.

Estas se llevaron a cabo en una oficina aislada, donde se planteó previamente el objetivo de las entrevistas y la confidencialidad de la información obtenida de éstas.

La pauta de entrevistas se diseñó en base a las temáticas planteadas en el punto anterior, constituyendo el marco referencial de las conversaciones.

Los cuestionarios para los académicos y administrativos se presentan en los anexos 1 y 2.

## 4.3 Herramienta de registro de las entrevistas

Las citas extraídas de las entrevistas realizadas serán procesadas en una planilla Excel que agrupara dicha información en los campos temáticos. Esta se muestra en la cuadro a continuación.

**Cuadro 1. Matriz de Registro de Información.**

Etiqueta	Extracto	Tema 1	Tema 2	Tema 3

**Fuente: Elaboración Propia**

La columna “Etiqueta” contendrá el código identificador confeccionado de acuerdo a las características relevantes del entrevistado, es decir, su perfil dentro de la organización.

Los perfiles de los entrevistados fueron creados de acuerdo a las siguientes variables:

- **Tipo de Funcionario:** Este variable diferencia si el entrevistado pertenece al estamento administrativo, directivo o académico.

Se denominará “administrativo” al staff de soporte de servicios. Asimismo, se distingue a los “académicos” que constituyen a los profesionales que trabajan en los programas de investigación.

**Cuadro 2. Tipo de Funcionario**

Tipo de funcionario	
Detalle	Abreviación
Académico	Acad
Directivos	Direct
Administrativo	Admin

**Fuente: Elaboración Propia**

- **Nivel Profesional:** Esta variable da cuenta de la formación académica de los funcionarios.

**Cuadro 3. Nivel Profesional**

Nivel Profesional	
Detalle	Abreviación
Doctorado	D
Magíster	M
Universitario	U
Técnico	T
Educación Media	EM

**Fuente: Elaboración Propia**

- **Relación Contractual:** Esta variable específica la relación laboral de la persona con la organización, es decir, si posee un lazo contractual o trabaja con boletas de honorarios según la duración de su trabajo en la institución.

**Cuadro 4. Vínculo Contractual**

Vínculo contractual	
Detalle	Abreviación
Contrato	C
Boleta	B

**Fuente: Elaboración Propia**

- **Jerarquía en la organización:** Esta variable distingue la posición del individuo en la estructura organizacional según se muestra en el siguiente cuadro.

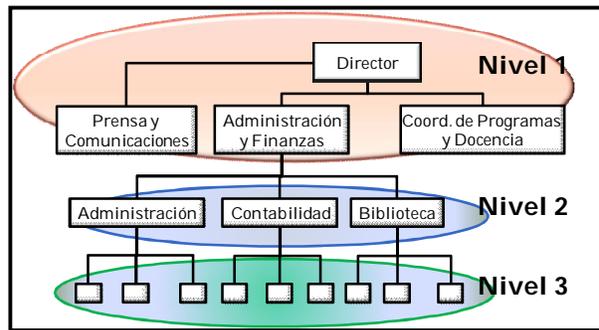
**Cuadro 5. Jerarquía en la organización.**

Jerarquía en la organización	
Detalle	Abreviación
cargo	número nivel

**Fuente: Elaboración Propia**

Para el caso de los directivos institucionales y grupo administrativo se asignan números de nivel en su organigrama formal, como se muestra en la figura a continuación.

**Figura 8. Jerarquía Directivos y Administrativos**

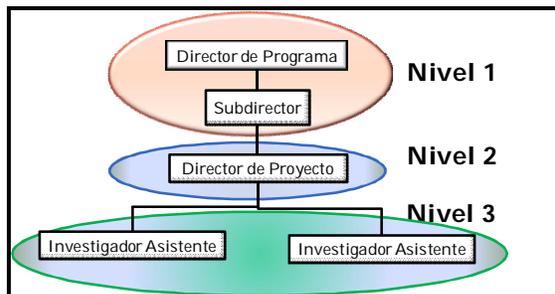


**Fuente: Elaboración Propia**

Así, los directivos, quedarán designados con el nivel 1 y el personal administrativo con los niveles 2 y 3.

De la misma forma, para el caso del grupo académico se establecen números de nivel en su organigrama, como se muestra en la próxima figura.

**Figura 9. Jerarquía en el grupo académico.**



**Fuente: Elaboración Propia**

- **Nombre del Programa de Investigación:** Este variable se hará presente, sólo en el caso en que el individuo participe en un programa específico. En especial, se torna relevante en los entrevistados académicos.

Los directivos institucionales y administrativos, al no estar relacionados particularmente con programas se les asignará la abreviación NP (No Programa).

**Cuadro 6. Nombre de Programa**

Programa	
Nombre programa	Abreviación
Programa de Género	PGE
Programa de Gobernabilidad	PGO
Proyecto Juventud	PJU
Programa de Gerencia Social y Políticas Públicas	PGS
Programa de Seguridad y Ciudadanía	PSC
Programa de Gobiernos y asuntos públicos	PGP
**No participa en programa	NP

**Fuente: Elaboración Propia**

Así, por ejemplo, se tendrá la etiqueta **Acad\_2\_U\_PGO\_B** que corresponde a un académico que está en el nivel 2 de la jerarquía organizacional, que cuenta con una formación universitaria, que pertenece al Programa de Gobernabilidad y que boletea.

La columna “Extracto” contendrá la cita textual seleccionada de los entrevistados.

Finalmente, los campos correspondientes a las columnas “Tema 1, Tema 2, Tema 3” contendrán las variables temáticas identificadas de las citas de la columna “Extracto”.

#### **4.4 Elaboración de la Matriz de Información.**

La cantidad de personas que participaron para este estudio fue un total de **26**.

Del procesamiento de las entrevistas se extrajo un total de **456 citas**.

La selección de los entrevistados consistió en el total del grupo administrativo, dado que pertenecen a un staff relativamente permanente con el que cuenta la organización.

Además, se entrevistó a un grupo de académicos variado, pertenecientes a diferentes programas y con diversos niveles de jerarquía dentro de los mismos, para de esta forma obtener un muestra representativa de información cualitativa de este segmento.

Las entrevistas realizadas, duraron en promedio, el tiempo esperado de 45 minutos de conversación.

## **Capítulo 5 – Resultados.**

En este capítulo se desarrollará el diagnóstico organizacional participativo, basado en la información capturada de las entrevistas a los miembros de la organización.

### **5.1 Resultados del Modelo de Negocios en la dimensión de la Estrategia.**

#### **5.1.1 Misión, visión y valores.**

##### ❖ Administrativos

- Pérdida de una visión actual de lo que busca conseguir la institución, se cree que son un fantasma de lo que la FLACSO hizo en años anteriores, lo que les impide ver qué es lo que son ahora y las fortalezas que tiene la organización.

No sienten que sean conocidos por lo que están realizando ahora, inclusive, se cree que la competencia tiene más incidencia y es más reconocida que ellos.

La fortaleza que se reconoce es el prestigio y la marca, que para ellos, no es algo que se esté haciendo en el presente, sino algo que se forjó en otra época, dónde el perfil de sus integrantes era otro.

- *“La gente conoce más a la FLACSO por lo que era antes en vez de lo que es ahora” (Admin\_3\_EM\_NP\_C)*
  - *“Lo fuerte de la institución es el prestigio, pues es lo que hace que en general resulten las cosas y cuando uno dice FLACSO sea bien recibido y sea algo confiable” (Admin\_2\_U\_NP\_C)*
  - *“Antes los investigadores, profesores, sin desmerecer a los de ahora, tenían otra calidad académica, casi todos eran ya mayores...era distinto el público de acá, en cambio ahora la gente es nueva en el mercado, es más joven” (Admin\_2\_T\_NP\_C)*
  - *“Una falencia de la FLACSO es que no hemos logrado tener visibilidad de las cosas que hacemos...nuestros amigos, el círculo más cercano están un poco más al día de lo que se hace” (Admin\_2\_M\_NP\_C)*
  - *“La FLACSO debería venderse más, yo creo que incluso en el mundo académico, es más conocida la fundación FORD que nosotros” (Admin\_3\_EM\_NP\_C)*
- Los cambios de dirección dentro de la institución se perciben como algo desfavorable para las proyecciones de desarrollo institucional, pues se piensa que cada director viene con sus propias ideas a desplegar durante su tiempo en el cargo. Esto acrecienta la carencia de misión y visión englobante de la organización, pues se pierde la continuidad y el sentido de lo que los integrantes de la organización hacen y los intereses comunes que buscan conseguir.

Actualmente la existencia de un director interino hace sentir incertidumbre en la mirada que tienen las personas del futuro de la institución.

- *“Los cambios de dirección son malos cuando se pierde la continuidad de la marca FLACSO en este caso, porque en el fondo debiera haber una mirada futurista, en vez de una mirada plana” (Admin\_2\_T\_NP\_C)*
  - *“El cambio de directorio no fue tan drástico, el subdirector paso a director, y ya conocíamos a la persona, lo que si te queda la incertidumbre de que va a pasar con la institución el próximo año, porque no se sabe, pues este es un director interino que va a durar hasta marzo-abril o por ahí, y en mayo nombrarían a uno por dos años, entonces ahí te queda la incertidumbre” (Admin\_2\_U\_NP\_C)*
  - *“Yo creo que cada director ha traído su nueva mentalidad y sus nuevas cosa, por ejemplo Francisco Rojas rescató parte de lo que era la FLACSO y continuó con lo que hacía la FLACSO, en cambio, Claudio Fuentes abrió el mercado, trajo proyectos más grandes, cerró los chicos...agrandó la FLACSO, pero cerró otras ramas que eran importantes” (Admin\_2\_T\_NP\_C)*
- La carencia de una misión y una visión definidas, transmitidas e internalizadas por la organización han creado un cuadro borroso de lo que las personas buscan conseguir como institución y de su identidad, pues si bien, por un lado sus objetivos estratégicos no apuntan a fines de lucro, existe una necesidad importante de financiamientos, por lo que el grupo de administrativos percibe que generar entradas de dinero es algo fundamental para subsistir. Esto produce una contradicción entre ellos, ya que algunas personas identifican como misión la contribución a las ciencias sociales, sin importar el aspecto económico.
    - *“Yo sé que esta es una institución sin fines de lucro, pero de algo tiene que subsistir” (Admin\_3\_U\_NP\_C)*
    - *“Cuantitativamente estamos publicando menos que años anteriores, y eso también ha sido una decisión institucional, lo que pasa es que antiguamente todo se hacían en papel y ahora la mayoría de las publicaciones se hacen digitales, entonces se cuelgan de la página web, todo se hace pdf., y en vez de imprimirse, se manda por correo electrónico, entonces físicamente la publicación no existe, pero llega a más gente...el libro se vende, lo otro no, pero somos una institución sin fines de lucro” (Admin\_2\_U\_NP\_C)*
    - *“Esta es una institución de prestigio, pero le falta salir más al mercado, y que el cliente interno sepa y se internalice internamente de que esto es un negocio y hay que ganar lucas” (Admin\_3\_U\_NP\_C)*

#### ❖ Directivos

- La marca, el prestigio y la historia de la FLACSO es reconocida como la fortaleza más sólida de la institución.
  - *“El nombre, la autonomía y el reconocimiento son los factores más importantes que se valoran en la FLACSO” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
  - *“La mayor fortaleza de la FLACSO es su marca, tiene un prestigio y una historia incomparable en las ciencias sociales” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*

- Actualmente, la FLACSO no tiene la incidencia pública que tenía antes, por lo que este prestigio y nombre, hoy en día pasa a ser un activo que se ha mantenido a lo largo del tiempo, pero que no están tan fuerte como en la década de los 70's y 80's y que podría acabarse.

Los directivos justifican este hecho a que el perfil de los profesionales académicos con el que cuenta la institución, no tiene la calidad y reconocimiento que tenían los investigadores de antes.

- *“La FLACSO no incide lo que influía antes, porque el contexto político es distinto y la calidad de los investigadores no es la que tenían los monstruos que habían antes” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
- *“A pesar de que la gente tiene la percepción de que la FLACSO no se conoce mucho, a nivel intelectual está ahí, hay un cierto prestigio, que no es el mismo de antes, pero que hace que organizaciones importantes de financistas a nivel internacional crean en nosotros para hacer apuestas en investigación” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
- *“Hoy hay un perfil mucho más joven, pero a pesar de que la incidencia política a nivel nacional no es todo lo importante que fue en algún minuto, las investigaciones de los programas fuertes son súper difundidas a través de Latinoamérica y EEUU” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*

- La FLACSO es asociada por los directivos institucionales a una especie de consultora de proyectos de investigación, es decir, se ha perdido la idea original de su fundación histórica de constituir una elite intelectual en el campo de las ciencias sociales y contribuir en el marco de las mismas.

Se tiene incluso una identidad de “PYME intelectual”, cuando actualmente este tipo de empresas sólo busca sobrevivir en el mercado, mediante iniciativas pequeñas y cortoplacistas.

- *“En la práctica, la FLACSO es una Pyme intelectual” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
- *“Esto es la lógica operacional natural de una consultora y que es en definitiva lo que yo creo que somos” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*

- La visión que tiene de la FLACSO para el futuro está basada en una estrategia de reposicionamiento de la calidad de sus trabajos y de una expansión no sólo a nivel nacional, sino que también con un reconocimiento internacional.

- *“Me gustaría ver a la FLACSO más focalizada en grandes temas de investigación, de más calidad y de más alto nivel, también con más presencia pública no sólo en Chile, sino también en el exterior” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*

#### ❖ Académicos

- La reputación y el prestigio con el que cuentan es el activo más valioso, pues les abre puertas en el exterior y es la marca que vende sus proyectos. Esta reconocida marca se

forjó en otra época de la FLACSO y se cree que la imagen que se tiene actualmente de la institución está basada en lo que se hizo antes y no lo que se está haciendo ahora.

Existe la percepción de que no se está cuidando y potenciando este activo que tanto valor tiene para ellos y que no hay iniciativas de inversión significativa para mantenerla en el tiempo.

- *“La mayor fortaleza es la imagen, que me he dado cuenta, pues me ha tocado ir a otros países y cuando decía que era de FLACSO se notaba que había una visión positiva de la gente, de la calidad de las investigaciones” (Acad\_3\_U\_PGE\_B)*
  - *“La FLACSO tiene un nombre que se hizo en los 70's y en los 80's, y nosotros vivimos con eso hoy en día, lo que a mí me da pena es que no se fortalezca eso, vivimos con el vuelito que nos queda, yo tengo la sensación que si no se invierte fuerte en esto, en tener un equipo de comunicación...ese prestigio se va a acabar en algún minuto” (Acad\_1\_M\_PSC\_B)*
  - *“Las fortalezas de la FLACSO son claramente la tradición y el prestigio histórico, que yo creo que por eso la gente conoce a la FLACSO, no sé si nos conocen mucho por el trabajo que hacemos ahora, yo sé que nuestro programa es conocido en el circuito de nuestra temática”(Acad\_3\_M\_PSC\_B)*
- Según los académicos, la diferencia primordial entre lo que se hacía en la FLACSO antigua y la actual, radica en la forma de contribuir al marco de las ciencias sociales, ya que antes se contaba con académicos de renombre que aportaban reflexiones en conjunto sobre lo que sucedía en la sociedad latinoamericana de ese tiempo. En cambio, lo que se hace actualmente son consultorías y trabajos de investigación basados en la acción y toma de decisiones para incidir en las políticas públicas. Estas son desarrolladas por parte de cada programa bajo la marca de la institución.
    - *“Parte del prestigio de FLACSO es que durante muchos años hizo una reflexión que aportaba a la lectura del conjunto de la sociedad, y hoy día, yo creo que ahí hay una debilidad, porque hay proyectos muy interesantes parcialmente, pero no hay una reflexión sobre la sociedad y la sociedad en América Latina, y lo que se está viviendo, sino que sobre temas muy parcelados” (Acad\_1\_M\_PGS\_B)*
    - *“La FLACSO histórica es muy diferente a lo que es la FLACSO hoy, entonces la FLACSO tiene un prestigio de algo que no somos, pero es un prestigio al fin, entonces ahora lo que estamos haciendo es cambiándole a la gente la percepción de lo que somos, antes éramos casi como un centro de pensamiento, ahora somos un centro más de acción también, un centro de propuesta política o deberíamos de serlo...necesitamos un reposicionamiento quizás” (Acad\_1\_D\_PSC\_B)*
  - En la actualidad, para los directores de programa la mayor fortaleza de FLACSO es su recurso humano, es decir, el conjunto de profesionales académicos que actualmente trabaja para la institución, y que según opinan, constituyen el prestigio de la marca con la que cuentan.
    - *“La fortaleza de la institución es ser la FLACSO, yo creo firmemente que nosotros hacemos la FLACSO, y si el Estado dejara de dar plata, nosotros seguiríamos funcionando” (Acad\_1\_M\_PGE\_B)*

- *“La fortaleza es tener un conjunto de profesionales bastante competentes en su área, tienen una marca súper poderosa” (Acad\_1\_M\_PGS\_B)*
- Para los académicos no hay una identidad institucional, ésta es un cuestionamiento permanente, pues no hay una definición clara de lo que son actualmente. Se da cuenta de la falta de una discusión interna para plantear qué es lo que son hoy, cuál es su misión institucional y en qué mundo están insertos en la actualidad.
  - *“Hay tensiones por el lado de la identidad, ¿Quiénes somos? ¿Quiénes fuimos? ¿Somos lo que fuimos? Con el sentido de que siempre se apela a la memoria histórica de la FLACSO, lo que fue en los 80's y en los 90's” (Acad\_3\_U\_PSC\_B)*
  - *“¿Qué esto? esto no es una ONG, porque no se rige por normas internacionales en lo laboral y en lo previsional, y aquí no se aplica por lo tanto no lo es, tú puedes ponerlo en el giro, porque en el giro puedes poner muchas cosas, pero lo que determina tu cualidad son las normas por las que te riges” (Acad\_1\_M\_PSC\_B)*
  - *“Yo creo que no se tiene la incidencia que se busca, eso falta todavía, eso depende mucho del funcionamiento, tú no puedes proyectar algo que no eres hacia afuera, esto no es una empresa, no es una ONG, es una institución que se dedica a hacer estudios y consultorías en ciencias sociales y que se sitúa ideológicamente en el ámbito del progresismo ¿qué es eso? eso es absurdo ¿qué significa eso? ,aquí falta una discusión interna importante, pero falta tiempo, estamos reventados con todos los proyectos que tenemos”(Acad\_1\_M\_PGE\_B)*
- La visión no se transmite y esto es percibido como algo perjudicial para el desarrollo institucional, porque no le da una dirección y sentido a lo que se busca conseguir, con esto no se pueden plantear metas ni trabajar como organización en los objetivos estratégicos.

Algunas de las justificaciones que buscan los académicos están basadas en el contexto actual de dirección institucional interina, que produce una cierta incertidumbre de lo que sucederá en el corto y mediano plazo.

- *“Hay un proceso de identidad de la institución medio difuso, lo que puede estar dado por la coyuntura del director actual y porque no está, o al menos creo que no se transmite a nivel interno para dónde vamos, qué es lo que somos y qué queremos construir, lo que viene dado por el aspecto económico, como se administra y se generan los recursos” (Acad\_3\_U\_PSC\_B)*
- *“Yo pensé que yo llegaba a una institución que tenía una visión, pero no era un conjunto de proyectos individuales, por eso te digo, que para mí sería un aporte notable contribuir a que la FLACSO tuviera un proyecto propio y no fuera la suma de proyectitos que tienen que ver con el financiamiento” (Acad\_1\_M\_PGS\_B)*
- *“En la medida que no se determine que somos, qué queremos ser no vamos a tomar decisiones de querer invertir” (Acad\_1\_M\_PSC\_B)*
- *“No somos nada, siento que aquí falta una definición de lo que queremos ser, si no somos nada claramente, qué queremos ser, para qué, de hecho en las reuniones de académicos muchas veces lo hemos hablado y hemos dicho ¡ya pero planteémoslo!, ¿cuál es la visión?, ¿para dónde vamos?, porque*

*dependiendo de donde queremos ir es como funcionas en términos administrativos y operacionales” (Acad\_1\_M\_PSC\_B)*

### **5.1.2 Producto.**

- La FLACSO ofrece al mercado docencia de posgrado, consultorías e investigaciones del campo de las ciencias sociales, orientadas a incidir en las políticas públicas nacionales e internacionales.
  - *“Nosotros vendemos letras, palabras, entonces ahí tú necesitas gente de peso, yo deshecho literatura de gente que no conozco, no la leo, salvo que sea investigación empírica que es distinto, pero si voy a tomar referencias bibliográficas, yo no tomo referencias de aquí, porque están releendo lo que dijeron hace 20 años en Europa, y yo no quiero gente que copia, pega...que traduce y se adueña de ideas.” (Acad\_1\_M\_PSC\_B)*
  - *“Yo creo que no se tiene la incidencia que se busca, eso falta todavía, eso depende mucho del funcionamiento, tú no puedes proyectar algo que no eres hacia afuera, esto no es una empresa, no es una ONG, es una institución que se dedica a hacer estudios y consultorías en ciencias sociales y que se sitúa ideológicamente en el ámbito del progresismo ¿qué es eso? eso es absurdo ¿qué significa eso? Aquí falta una discusión interna importante, pero falta tiempo, estamos reventados con todos los proyectos que tenemos”( Acad\_1\_M\_PGE\_B)*
  - *“La debilidad de la FLACSO es que se tiene que financiar por proyectos, por venta de servicios, y eso impide desarrollar una investigación sistemática en áreas que son propias de FLACSO, pero que la sociedad no esta interesada en financiar, como le pasa a las universidades, que tienen que hacer aquello que les genere ingresos y no lo que debieran hacer...por ejemplo, aquí hay poco trabajo de análisis sociológico, de economía política, si es una facultad de ciencias sociales, eso es parte de su corazón y eso le impone una debilidad” (Acad\_1\_M\_PGS\_B)*

### 5.1.3 Cliente.

- El cliente objetivo al que busca llegar FLACSO son los tomadores de decisiones en políticas públicas tanto nacionales como internacionales.
  - *“La presencia ya está instalada, no estoy tan segura si nosotros necesitamos una gran estrategia de medios, porque nuestro grupo objetivo no es el ciudadano común, no es el tipo de la universidad, no es incluso el director de universidad, .nuestro grupo objetivo son los generadores de políticas públicas y ellos tienen conocimiento de FLACSO y para eso no necesitamos una estrategia de medios, no necesitamos salir en los medios, no necesitamos presencia de nuestro logo...necesitamos otro tipo de alianza” (Direct\_1\_D\_NP\_C)*
  - *“Yo te puedo decir a ciencia cierta que no somos invisibles, pero no tenemos el nivel de la CEPAL, la OIT o la FAO que son organismos mundiales...pero si te hablo de fundaciones si estamos dentro de ese grupo en los temas que a nosotros nos interesan, que es posicionarse entre los tomadores de decisiones, que son los altos funcionarios públicos, los que cortan el queque, a ellos quería llegar en determinados temas, por lo tanto las comunicaciones se orientaron para allá, se orientó a salir en el diario la Segunda, que es el diario que leen los políticos, a salir en las columnas de opinión del diario La Tercera...la mayoría de la gente lee LUN, y a la FLACSO no le interesa salir en LUN” (Admin\_2\_U\_NP\_C)*

### 5.1.4 Plan Estratégico.

#### ❖ Directivos

- Para los directivos está presente la necesidad de potenciar el activo de la marca que se ha ido debilitando con el tiempo.

Por esta razón, el objetivo que se busca conseguir de esta iniciativa de reposicionamiento es conseguir más fuentes de financiamientos, tener más incidencia pública y poder llegar a ser sustentables económicamente.

Por otra parte se busca reinsertarse como un actor importante, pero como institución, es decir, como el conjunto de investigadores que lo constituye, y no aquellos que son reconocidos por si solos, tienen su propia reputación y que están bajo un alero institucional.

- *“Estamos trabajando en reposicionar a la FLACSO en el mercado, ya que en la medida en que tenemos iniciativas importantes y las mostramos para tener más visibilidad, conseguimos más reconocimiento y por ende atraemos más recursos” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
- Sin embargo, se tiene que a pesar de no contar con un plan de medios para difundirse en el mercado, la necesidad no es prioritaria, pues con el prestigio que ya cuentan, los directivos institucionales consideran que logran alcanzar su cliente objetivo que son los tomadores de decisiones en gestión pública.

- *“Sobrevivimos bastante bien sin plan de medios, en lo financiero, y creo que la marca no se ha visto perjudicada y nos siguieron prefiriendo...creo que sería un apoyo súper importante que lo tuviéramos. Creo que hoy para la FLACSO es mucho más fácil resolver ese tema, que los problemas de clima institucional” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
- *“La presencia ya está instalada, no estoy tan seguro si nosotros necesitamos una gran estrategia de medios, porque nuestro grupo objetivo no es el ciudadano común, no es el tipo de la universidad, no es incluso el director de universidad, nuestro grupo objetivo son los generadores de políticas públicas y ellos tienen conocimiento de FLACSO y para eso no necesitamos una estrategia de medios, no necesitamos salir en los medios, no necesitamos presencia de nuestro logo...necesitamos otro tipo de alianza” ( Direct\_1\_D\_NP\_C)*
- El tema de la sustentabilidad financiera de la institución produce una incongruencia con los objetivos estratégicos que se buscan conseguir, ya que los pone en la necesidad de generar recursos constantemente para seguir en operación. De este modo se pierde el foco y coherencia de la misión, priorizando la obtención de financiamientos que pasa a ser una necesidad primaria. Así, lo que se tiene es que, programas de investigación con proyectos de financiamientos menores, más que contribuir al marco de desarrollo de las ciencias sociales de FLACSO, involucran un desgaste de recursos administrativos para mantenerse operando, independiente si la temática estudiada es valorada o no por la institución. Además, esto acentúa la heterogeneidad de los programas temáticos que se desarrollan en la institución.
  - *“El tema de la sustentabilidad financiera es un problema para nosotros” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
  - *“Hay otros programas con pequeños financiamientos, que sin embargo, forman parte de la historia de la FLACSO, lo que implican un desgaste administrativo importante, pues se deben mantener investigadores trabajando” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
  - *“Los proyectos deben tener ciertos requisitos económicos, la dinámica de la institución es que tiene que autosustentarse, la FLACSO no tiene recursos propios para hacerlo, eso no significa que no lleguemos a un estadio en que logremos tener ciertos recursos propios” (Direct\_1\_D\_NP\_C)*
  - *“Yo creo que los proyectos es una mezcla de diferentes variables, lo importante que es el tema para FLACSO, lo importante que es en términos de demanda, quién está a cargo del tema, quién es el profesional a cargo...evidentemente no podemos requerir que sean los mismos recursos y que sean los mismos sueldos, pero sí, deberíamos asegurar por lo menos cierto nivel básico de funcionamiento y de entrega de recursos...para eso la FLACSO debe participar activamente en la generación de proyectos, cosa que hoy no hace” (Direct\_1\_D\_NP\_C)*
- Se da cuenta además de la participación de la dirección institucional en la obtención de financiamiento para los programas, la que no es percibida por los académicos.
 

Se deduce que, si esta iniciativa fuera más involucrada y en participación con los académicos, se tendría una percepción diferente por parte de estos hacia la institución y del compromiso que ésta tiene con el soporte de los programas en que se desenvuelven.

- *“Si bien la gente percibe que los recursos son en base a lo que consigue cada programa, eso no es tan real, si ves todos los programas que hay aquí, la mitad del financiamiento de una u otra manera lo aporta la dirección” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
- Las iniciativas estratégicas que se han tomado en la dirección institucional actual, apuntan a establecer proyectos más grandes y permanentes en el tiempo, para con esto lograr estabilizar la rotación de académicos y darles una mayor estabilidad dentro de la organización.

Otro objetivo que se busca conseguir con esto, es tener un mayor impacto y presencia en los medios en función de temas más potentes y de mayor visibilidad para la sociedad.

- *“En la dirección antigua existían proyectos muy pequeños (3-4 meses), ahora hemos conseguido proyectos grandes (1-2 años), lo que le da más seguridad y estabilidad a la gente para pensar en largo plazo... además estos tienen mayor impacto y visibilidad en el mercado” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
- *“La dirección ha contribuido a obtener los proyectos más grandes y ha estimulado a los investigadores a participar en determinados fondos” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
- *“Hay dos o tres áreas puntuales que queremos enfocarnos este año, que tienen que ver con la búsqueda de recursos para el establecimiento continuo de las áreas que han sido más intermitentes... hoy la idea de FLACSO es poder aumentar su impacto y su presencia en el quehacer nacional y para eso es necesario tener áreas que sean más permanentes en el tiempo, independiente de que tenga proyectos asociados, para poder hacer una investigación también más permanentes” (Direct\_1\_D\_NP\_C)*

#### ❖ Académicos

- La propuestas de visión para dirigir la institución apuntan hacia reeditar la FLACSO en sus ideas originales como un centro de investigación de elite y desarrollo de ciencias sociales, independiente de las fuentes de financiamiento que consigan. Esta idea implica a la vez, nivelar la relevancia de los programas que participan en la institución, independiente de los recursos económicos que posean, dando más prioridad a lo que aportan como temática investigativa.
  - *“Yo creo que hoy en día la FLACSO sigue siendo una institución que produce cosas muy interesantes, pero ¿qué es lo que era que no es hoy? Y ¿qué es lo que a mí me gustaría que volviera a ser? Un centro de investigación que es capaz de pensar cosas independiente de las fuentes de financiamiento” (Acad\_1\_M\_PGS\_B)*
  - *“Yo fortalecería los proyectos pequeños, hacía ahí deberíamos ir, hacia fortalecer a los programas que históricamente han sido parte fuerte de la FLACSO junto con los que ya se han fortalecido” (Acad\_1\_D\_PSC\_B)*

- La sustentabilidad financiera que impera en el funcionamiento operacional de la FLACSO de hoy tiene repercusiones en la calidad de los trabajos, pues los programas no sólo tienen como misión individual su autogestión, sino también el realizar cantidad de trabajos que le generen recursos, por lo que al trabajar bajo esta presión se está perdiendo la capacidad de reflexión investigativa, privilegiando la cantidad por sobre la calidad de los productos que venden.
  - *“Como todos los programas se autogestionan, y constantemente se tratan de sacar proyectos, postular y esas cosas, hay una sobrecarga de trabajo que es bastante, y ésta influye en que uno no tiene tiempo de pensar las cosas que se están haciendo y reflexionar más de los temas, y trata de ir sacando trabajos más que de la calidad...afortunadamente creo todavía sacan productos de buena calidad, creo que lo podrían hacer mucho mejor... el sistema interno no favorece que hayan productos de tan buena calidad como se podría potenciar eso” (Acad\_3\_U\_PGE\_B)*
  - *“Las reglas del juego no son sólo aquí en la FLACSO, sino en la mayoría de las instituciones como esta, en el esquema de trabajo las cosas se hacen bajo total presión, hay una pérdida de calidad y una sobrecarga de trabajo para el equipo” (Acad\_1\_D\_PSC\_B)*
  - *“El equipo del programa termina haciendo el tema para el cual hay recursos y no haciendo una visión más amplia sobre los temas políticos que debieran hacer...no hay una reflexión global desde la perspectiva de las ciencias sociales, eso es una debilidad” (Acad\_1\_M\_PGS\_B)*
- Existe un recambio generacional de investigadores en la FLACSO actual, donde este nuevo perfil de recurso humano es una iniciativa que es vista por dos puntos de vista por el grupo de los académicos.

Los académicos jóvenes, piensan que es una oportunidad de afiliar a estos profesionales a la institución, de generar un vínculo más fuerte y de ser un lugar de desarrollo profesional para estos.

Por otra parte, se tiene la idea de que es perjudicial contar con este tipo de profesionales, pues al estar comenzando sus carreras de investigación, no cuentan con un nombre conocido, ni un prestigio, ni un conjunto de redes que es fundamental para poder vender sus productos de investigación en ciencias sociales en el mercado.

- *“Una de las fortalezas de la FLACSO es tratar de promover a los investigadores jóvenes, ya que estos siguen vinculados en la FLACSO, muchos de ellos quieren volver a trabajar acá, eso ha sido una buena instancia, tomar gente joven y tratar de proyectarlas en áreas donde la FLACSO ha trabajado históricamente” (Acad\_3\_U\_PSC\_B)*
- *“La elite política de este país se acuerda de FLACSO, por los amigos que trabajaban acá hace cuarenta años atrás, o de ellos mismos cuando estaban acá, entonces el recambio generacional es difícil de vender” (Acad\_1\_D\_PSC\_B)*
- *“No sé porque dicen ¡ay qué bueno el recambio hay puros investigadores jóvenes!...los investigadores jóvenes no son nadie, los centros de pensamiento académicos no se hacen con ellos, no tiene nombre, no los conoce nadie, no tienen redes personales la mayoría de ellos, no se hace así la institución, hay que definir la visión” (Acad\_1\_M\_PSC\_B)*

Existe la apreciación de que no se tiene la incidencia pública deseada en los medios, dado que no han sabido lograr un desarrollo comunicacional hacia el exterior que potencie a la institución y la reposicione en el mercado.

- *“Una de las debilidades de la institución es que, si bien se tiene una aspiración de ser protagonista o en un cierto sentido tratar de influir en las políticas públicas, creo que esto no se logra, creo que las investigaciones que hace no son suficientes para lograr una real incidencia en el mundo de las políticas públicas y en ese ámbito” (Acad\_3\_U\_PGE\_B)*
- *“En este momento hay una reestructuración para una nueva estrategia comunicacional para tratar de incidir y, aparte de sacar buenos productos, llegar con esos productos a los niveles que se desea en las políticas públicas, tratando de reposicionarse y ser más referente en ese ámbito” (Acad\_3\_U\_PGE\_B)*
- *“Todavía nos falta ser más rigurosos, para tener más comunicación hacia fuera de lo que hacemos, para hacer saber lo que hacemos públicamente, tenemos una carencia de capacidades para saber vender lo que hacemos....falta mercado” (Acad\_1\_D\_PSC\_B)*

### **5.1.5 Infraestructura**

#### ❖ Administrativos

- Anticipan, dado las necesidades crecientes de expansión, que el edificio va a tener que ampliarse.
  - *“Este edificio requiere más personal para ver las diferentes áreas...las necesidades de la FLACSO son crecientes y el edificio está quedando más chico cada vez...de aquí a 3 o 4 años más, dependiendo de cómo visualicen la FLACSO, evidentemente podría colapsar.” (Admin\_2\_T\_NP\_C)*

#### ❖ Directivos

- Piensan que la ubicación del edificio es un activo ventajoso, pues se encuentran rodeados de entes internacionales de importancia como la CEPAL y Naciones Unidas, por lo que las personas los asocian a éstos.
  - *“Estar ubicados acá es un gran activo, yo creo que la gente nos asocia inmediatamente como un organismo internacional de importancia... pertenecemos a este mundo, mal que mal la FLACSO nace de un acuerdo UNESCO” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*

- Se piensa que los académicos se sienten arrendatarios de un espacio por el pago de un overhead, es decir sucede una especie de “Franquicia” para tener un paragua institucional “FLACSO” que los resguarde, lo que genera un conflicto de poder entre los programas para obtener las mejores condiciones dentro de la infraestructura organizativa.
  - *“Lo que ellos hacen en el fondo, o creen hacer, es que pagan un servicio por un overhead, que están haciendo un arrendamiento de un espacio para ganarse sus lucas, eso genera un clima que es un poco tóxico, porque no genera un clima de institución”*(Direct\_1\_M\_NP\_C)

❖ Académicos

- Ponen en evidencia que el uso de los espacios destinados a los programas, es utilizado en otras actividades en casos especiales, lo que según ellos no debería suceder.
  - *“A veces nos falta espacio, porque otras actividades ocupan espacios que están dedicados a la docencia, por ejemplo, usar salas de clase como comedor...el gran problema es el uso de infraestructura docente en cosas que no corresponden”* (Acad\_1\_M\_PGS\_B)

**Cuadro 7. Diagnóstico de la Dimensión Estrategia**

<b>Dimensión de la Estrategia</b>				
<b>Actores</b>	<b>Variab</b>	<b>Misión, Visión y Valores</b>	<b>Plan Estratégico</b>	<b>Infraestructura</b>
<b>Administrativos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pérdida de visión actual</li> <li>▪ Dirección interina-&gt; Incertidumbre</li> <li>▪ Cambios de directivos-&gt; Pérdida de sentido y continuidad</li> <li>▪ No hay intereses aglutinantes</li> <li>▪ Identidad difusa                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ¿Fines de lucro o contribución social?</li> </ul> </li> <li>▪ Visión institucional no transmitida</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anticipación de necesidades crecientes de expansión</li> </ul>
<b>Directivos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortalezas: Marca, Prestigio, Historia.</li> <li>▪ No hay incidencia pública deseada-&gt; Reposicionamiento</li> <li>▪ Perfil académico menos reconocido que antes</li> <li>▪ Identidad: PYME intelectual, consultora</li> <li>▪ Visión:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Focalización en temas de alto nivel e importancia</li> <li>➢ Mayor presencia pública</li> <li>➢ Expansión internacional</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conflicto de Sustentabilidad Financiera y consecuencia de misión.</li> <li>▪ Establecimiento continuo-&gt; Proyectos más grandes</li> <li>▪ Participación institucional en la generación de recursos.</li> <li>▪ Necesidad de potenciar la marca FLACSO y reposicionarse en el mercado                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Capturar más recursos</li> <li>➢ Tener más incidencia pública</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ubicación del edificio es un activo valioso.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Asociación a organismos internacionales</li> </ul> </li> <li>▪ Percepción de que académicos se sienten arrendatarios de un espacio "Franquicia"                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Obtención de mejores condiciones de la infraestructura</li> </ul> </li> </ul>
<b>Académicos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Activo más valioso: Reputación y prestigio</li> <li>▪ Fortaleza: RRHH Académico</li> <li>▪ Percepción de desduido de la marca</li> <li>▪ Identidad:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Identidad difusa ¿Qué son? ¿ONG? ¿Progresismo?</li> <li>➢ Antes: centro de pensamiento y reflexión</li> <li>➢ Hoy: centro de propuestas y acción</li> </ul> </li> <li>▪ No existe una visión que se transmita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reeditar FLACSO en ideas originales.</li> <li>▪ Privilegiar calidad vs. cantidad</li> <li>▪ Recambio Generacional                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Oportunidad de vincular profesionales a la institución</li> <li>➢ Dificultad de venderse sin nombre ni redes de contacto</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambio edificio                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Espacio más cómodo y amplio.</li> </ul> </li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia**

## 5.2 Resultados del Modelo de Gestión en la dimensión de la Institucionalidad.

### 5.2.1 Formalización organizacional.

#### ❖ Administrativos.

- Falta de una formalización organizacional por parte de la institución que permita ordenar y optimizar la funcionalidad de las personas.

Se percibe ausencia de diseño y definición de roles para sus cargos, lo que dificulta que todos los integrantes de FLACSO estén al tanto de qué hace cada administrativo.

- *“Al final yo termino haciendo muchas cosas que tienen que hacer los auxiliares de servicio” (Admin\_3\_T\_NP\_C)*
  - *“Nadie sabe lo hacemos en mi área, es como si fuera desconocido, nadie sabe lo que pasa aquí... como si no hiciéramos nada, no sé si no ven los correos o no les llegan” (Admin\_2\_U\_NP\_C)*
  - *“Yo ordenaría esta cosa, en todo lugar hay un manual del corta palo, yo ordenaría quiénes hacen qué y hasta dónde está su rango... yo ordenaría las cosas de manera que la gente también supiera lo que hace el otro, porque hay mucha gente se imagina que yo estoy jugando emboque o chateando todo el día” (Admin\_2\_U\_NP\_C)*
  - *“No hay una definición de lo que tienes que hacer... cuando se hicieron los contratos, me pidieron que yo hiciera una minuta de cuál eran mis funciones, para ponerlas en mi contrato, no es que a mí me definieron el cargo, sino que yo tuve que definirlo” (Admin\_2\_U\_NP\_C)*
- Se ha tratado de establecer un control de las entradas, salidas y ausencias del personal administrativo, dado que antes se realizaba apelando a la sinceridad de las personas y lo que escribían en un libro de registros.
  - En el último tiempo, se ha regulado el control de los administrativos mediante un reloj para marcar su presencia.
    - *“El reloj control fue un caos, porque el director quiso ponerlo, porque antes firmábamos libros, entonces todo el mundo llegaba y se iba a la hora que quería” (Admin\_2\_T\_NP\_C)*
  - Se considera que los procesos de soporte administrativo son inadecuado a las necesidades actuales de la institución. La consecuencia de esto, son atrasos y respuestas poco eficientes para los clientes internos de los programas académicos, lo que repercute en los clientes finales que solicitan los productos y servicios de FLACSO, lo que podría dañar su imagen al exterior.
    - *“La debilidad de FLACSO es la contabilidad, eso ha dado una mala imagen, pues se atrasan en los pagos y produce molestia” (Admin\_3\_T\_NP\_C)*

- *“El servicio no es excelente como nos gustaría, todos nuestros sistemas son manuales y son muy arcaicos, son de más de 30 o 40 años atrás, no hemos podido agilizar los procesos.” (Admin\_2\_U\_NP\_C)*

❖ Directivos.

- Los procesos de soporte administrativo a los programas no son eficientes, pues se cuenta con mecanismos arcaicos para llevarlos a cabo.

Se percibe una incapacidad de sus recursos humanos administrativos para llevar a cabo estas tareas, dado que son insuficientes, por lo que existe la necesidad de aumentar la dotación de personal, pero para esto hay que tomar decisiones de inversión que la institución ni el grupo de académicos está dispuesto a asumir.

El resultado de la gestión administrativa ha producido desagrado e insatisfacción en los académicos, quienes constituyen a su cliente interno.

- *“Tenemos un cuello botella ahí, respecto de cómo funciona el departamento de finanzas, yo creo que tienen mecanismos bastante artesanales de operación” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
- *“Los pagos no se hacen en el momento adecuado...no hay un procedimiento para estos” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
- *“Tenemos equipos administrativos muy pequeños, lo que implica que cualquier política no es muy posible, por lo que lo que se establezca se hace difícil de llevar a cabo, pues no hay capacidad humana para poder hacerlo” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
- *“Siempre se plantea la posibilidad de aumentar la dotación de personal de administración y todo el mundo está de acuerdo, pero cuando hay que poner las lucas para eso, nadie está disponible, entonces, claro, que ponga más overhead quien más lo requiere, que pague más el que más nos solicita, cuando esta cuestión debiera ser una igualdad gradual” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*

❖ Académicos

- Los académicos se sienten desinformados, se cree que no hay una definición de roles en la organización, por lo que no saben a quién solicitarles sus requerimientos, lo que afecta la percepción de calidad del servicio que es brindado por parte de los administrativos.

- *“Uno sabe a quién recurrir, pero tampoco hay una seguridad de si esa es la persona encargada de eso” (Acad\_3\_U\_PSC\_B)*
- *“Yo creo que para ser una institución pequeña, encuentro que hay muchas dificultades en la comunicación, como que uno no siempre sabe a quién pedirle las cosas o no te lo informan cuando llegas” (Acad\_3\_M\_PSC\_B)*

- Los académicos justifican que está poca formalización de los roles dentro de la estructura organizativa ha llevado a perder la identidad de cada individuo y la funcionalidad que

tienen en su cargo, pues a su criterio, ellos serían el activo humano más valioso que aporta el valor agregado y, además, el cliente interno que les entrega los financiamientos.

Existe un conflicto de poder al tratar de establecer los roles internamente, pues los jefes responsables del grupo administrativo son los directivos institucionales, que son los encargados de acotar las tareas de los administrativos para prestar servicios a los académicos, quienes no son sus jefes directos y por ende no tienen una autoridad formal, ni mucho menos una autoridad real para poder ejercer su derecho de pedirles cosas, lo que tiene como resultado una baja calidad de servicio de soporte a éstos.

- *“Yo creo que hay desubicaciones de repente, un tema ponte tú, la FLACSO se nutre de los proyectos, los proyectos los traen los investigadores, y con eso sobrevive esta institución, nosotros traemos la plata, yo espero que el personal administrativo se comporte a la altura y cuando alguien tiene una urgencia para presentar un proyecto de plata para aportar a la mantención de esto, yo espero que todos corran no sólo yo y los del equipo, yo creo que no es una buena ubicación de tu rol en esta institución, ahí hay un desfase” (Acad\_1\_M\_PSC\_B)*
- *“A mí me gustaría tener una mejor secretaría, pero yo no la pago, me la ponen y ella funciona como para tres programas más, si le preguntas a ella está sobrepasada de trabajo, además ella llegó hace años atrás y nunca se le ha capacitado entremedio” (Acad\_2\_M\_PGO\_B)*
- *“Alguien gritoneó a una persona en el paseo ¡qué se han creído los investigadores, aquí son todos unos chantas!, qué se cree alguien que en la organización tiene un status inferior para gritonear y decir que somos todos nosotros unos chantas, que cuando queremos favores ahí andamos con la sonrisita...a esa persona cuando se le pide algo no se le piden favores, se le pide que haga su pega, que suele no saber hacer...aquí se le permitió, se le permitió por la jefatura ese incidente, nadie le llamó la atención, nadie la paró, y ahí estamos mal, es no saber ejercer sus roles” (Acad\_1\_M\_PSC\_B)*

## 5.2.2 Lógicas de Funcionamiento.

### ❖ Directivos.

- Los directivos creen que el funcionamiento interno de la FLACSO es de redes sin intercomunicación, es decir, operan como ínsulas incomunicadas dentro de un espacio común que es la institución. Con esto último, se hace imposible para ellos transmitir visión y liderazgo a la organización, pues no hay interés en colaborar y trabajar como equipo por objetivos comunes, más bien, cada programa busca sus propios intereses e intenta conseguir el mayor beneficio propio.

El hecho de buscar objetivos disjuntos, hace que surjan conflictos de poder entre los directivos institucionales y los directores de programa, que no han logrado llegar a un acuerdo englobante de intereses que sea beneficioso para la FLACSO como institución y les permita trabajar en red.

- *“Las instituciones académicas generalmente funcionan como estancos cerrados y hay muchos egos también” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
- *“Aquí hay una administración que está disociada, y es difícil dirigirlo, si cada director de programa busca su propio beneficio y la institución busca darle una mayor mascada a los proyecto, necesariamente hay conflicto ahí” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*

❖ Académicos

- Los académicos distinguen una burocracia administrativa en los servicios de soporte que les brinda el grupo administrativo, donde se identifican ineficiencias, tiempos muertos y atrasos en los requerimientos.

Existe la percepción de que las solicitudes efectuadas por ellos a los administrativos son tomadas como algo personal, más que algo estrictamente profesional, por lo que sienten que los “tramitan” para llevarlas a cabo.

- *“Hay administrativos que merecen un 7.0 y otros que merecen un 3.0, hay muchas falencias, como por ejemplo hay mucha burocracia y mucha ineficiencia, en algunas instituciones, si uno pide que haya algo para tal fecha eso está, aquí no se cumple con las fechas, me da la impresión que no hay normas estándar y eso hace que se crea que se depende de la voluntad de los administrativos para muchas cosas” (Acad\_3\_U\_PGE\_B)*
- *“En particular, la gente de contabilidad es fregada, da mucha rabia, porque uno les pide cosas y en el fondo es como que la plata fuera personal de ellos, responden mal y te tramitan” (Acad\_1\_M\_PGE\_B)*

- Los académicos dan cuenta de que se ha tratado de ordenar los procesos administrativos por parte de los directivos institucionales, mediante una formalización de los pagos con un instrumento de registro y revisión por parte de todos los involucrados en los pagos, aunque esto no se ha llevado a cabo aún para el proceso de los cobros.

- *“Hay un sistema de órdenes administrativas para solicitar cosas, que requiere el visado mío y el visado del administrador, y está más ordenado, hay un procedimiento para los pagos y las compras, curiosamente no hay un procedimiento fijado para los ingresos...administración es el que tiene que ver con cobrar, pero no hay un procedimiento formal por el cual nosotros regularicemos los cobros” (Acad\_1\_M\_PGS\_B)*

- En el grupo de los académicos se da un proceso de balcanización entre los programas existentes en la institución. No hay existencia de comunicación entre las redes de los diferentes programas, ni desarrollo de trabajo en equipo entre estos, por el contrario, impera una competitividad y rivalidad entre los programas, dada la heterogeneidad económica, de magnitud y relevancia interna/externa de estos.

Eventualmente, existe una pérdida de recursos para la institución, pues al no existir integración, los productos que se desarrollan por parte de cada programa, no tienen una

coherencia ni retroalimentación entre estos, es decir, podrían entregar productos alineados bajo posturas diametralmente diferentes a un mismo cliente, lo que perjudica la imagen de FLACSO hacia el exterior.

Esto también deja en evidencia que no hay generación de conocimiento, mediante instancias de aprendizaje y reflexión conjunta de las temáticas que se abordan, más bien se asumen de manera autónoma por cada programa.

- *“Es importante que sepamos, al menos, lo que hace el del lado, que eso tampoco se sabe, funcionamos como compartimiento de estanco, entonces algunos proyectos funcionan para los mismos clientes y no se tiene idea de lo que cada uno hace” (Acad\_1\_M\_PGE\_B)*
  - *“Hay poca retroalimentación entre los programas, lo que se ha hablado en el consejo de investigadores, de repente hay proyectos que hay que formar con programas, que son transversales...la disparidad es un desastre, hay instancias donde nadie sabe lo que gana el de al lado” (Acad\_1\_M\_PSC\_B)*
  - *“Hay una decisión clarísima ahí de los jefes de programa, de que cada programa se arregla con los proyectos que consigue, los proyectos son de ellos, la plata se paga para su gente, y lo que queda se gasta en ellos. Nada de meterse con la gente de otro programa, yo no tengo por qué colaborar con otro programa, porque si se mete gente de otro programa hay que pagarle un adicional” (Acad\_1\_M\_PSC\_B)*
- La autonomía que se entrega a cada programa se ha vuelto peligrosa para el desarrollo institucional que se ha disgregado, por lo que no hay forma de tener control sobre lo que hacen o no hacen los académicos. Se tiene además, que esto afecta el vínculo y compromiso de los académicos con la institución, que pasan a construir su propia empresa dentro de la FLACSO para desarrollar sus programas.
    - *“Construir procesos de cultura organizacional interna e identidad es súper complicado, porque la gente viene hace su pega y se va, y muchos de ellos ni siquiera tienen que venir todos los días...la estructura de financiamiento atenta contra esa instancia de poder generar identidad flacsiana propiamente tal” (Acad\_3\_U\_PSC\_B)*
    - *“Cuando yo defino por proyectos, y el tema de overhead y cómo te pago, y hay una persona a la que le pago a través de una empresa, porque así esa persona gana más plata y paga menos impuestos ¡qué sé yo!, ahí uno no es parte de la institución, uno tiene un proyecto, y ese proyecto yo lo desarrollo desde aquí” (Acad\_1\_M\_PGS\_B)*

**Cuadro 8. Diagnóstico de la Dimensión de la Institucionalidad.**

<b>Dimensión de la Institucionalidad.</b>		
Variables Actores	Formalización Organizacional	Lógicas de Funcionamiento
<b>Administrativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de Estructura Organizacional</li> <li>▪ Ausencia de formalidad y definición de roles                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Ordenar y optimizar funciones</li> </ul> </li> <li>▪ Establecimiento de control de entradas, salidas y ausencias del personal</li> <li>▪ Procesos de soporte no se han adaptado a las necesidades .                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Atrasos y respuestas ineficientes</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soporte administrativo no es eficiente.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Mecanismos arcaicos</li> <li>➢ RRHH son insuficientes.</li> </ul> </li> <li>▪ INSATISFACCIÓN de académicos (cliente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FLACSO son redes sin intercomunicación</li> <li>▪ Insulas comunicadas en un espacio común</li> <li>▪ Imposibilidad de transmitir visión y liderazgo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ No hay intereses aglutinantes</li> </ul> </li> </ul>
<b>Académicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pérdida de identidad y funcionalidad del individuo internamente                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Académicos son activo más valioso de la institución</li> </ul> </li> <li>▪ Se sienten desinformados.</li> <li>▪ No hay definición de roles en la organización                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ No saben a quien solicitar sus servicios.</li> <li>➢ Afecta Percepción de Calidad del servicio.</li> </ul> </li> <li>▪ Conflicto de Poder por ejercer los roles.</li> <li>▪ Académicos no son jefes directos de administrativos -&gt; No tienen autoridad formal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perciben Burocracia Administrativa                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Tramitación</li> <li>➢ Ineficiencia, tiempos muertos y atrasos</li> </ul> </li> <li>▪ Se han tratado de ordenar los procesos de soporte administrativos.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Ordenes administrativas para pagos</li> </ul> </li> <li>▪ Funcionan con una Balcanización Organizativa                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ No hay objetivos aglutinantes</li> <li>➢ No hay trabajo en equipo-&gt; No hay generación de conocimiento</li> </ul> </li> <li>▪ Disgregación de la organización                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Pérdida de control de los académicos</li> </ul> </li> <li>▪ Falta de coherencia en productos y servicios                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Afecta imagen externa de FLACSO</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Resultados del Modelo de Dirección en la dimensión de la Cultura Organizacional.

#### 5.3.1 Clima Laboral

##### ❖ Administrativos

- Es un grupo pequeño, lo que lleva a formación de subgrupos aún más pequeños, que se caracterizan por ser bastante afiatados y cerrados a la integración de nuevas personas.

La formación de estos subgrupos se basa en características de antigüedad, funcionalidades similares, puestos de trabajo en lugares físicos cercanos.

- *“En un principio hubo ciertos roces con los más antiguos por ser nuevos” (Admin\_3\_T\_NP\_C)*
  - *“La acogida de la gente fue al principio medio complicada...cuando pasa el tiempo los grupos que se arman son como súper fuertes, entonces cuando llega alguien nuevo es un poco complicado dejarlo entrar e integrarlo” (Admin\_2\_M\_NP\_C)*
  - *“en la FLACSO hay grupos, pero no son excluyentes, en mi caso, yo puedo ponerme a conversar con cualquier grupo” (Admin\_3\_U\_NP\_C)*
  - *“Me relaciono con las más antiguas, ya que nos conocemos todas las mañanas” (Admin\_3\_T\_NP\_C)*
- 
- Se ha generado un ambiente familiar, lo que particulariza las relaciones de trabajo y las relaciones de afecto. Al haber relaciones de afecto, se hace más difícil el proceso de cooperación y trabajo en equipo, pues se mezclan las relaciones personales afectivas, perdiendo la objetividad del rol del trabajo propiamente tal.
    - *“Lo mejor que tiene la FLACSO es el ambiente, es como familiar, nada que ver comparado con otros lugares donde he trabajado” (Admin\_3\_EM\_NP\_C)*
    - *“Nuestra fortaleza es que somos un grupo chico que podemos trabajar bien, porque nos conocemos bien...la rotación es más de nivel de asistencias de investigación que llegan por un tiempo determinado” (Admin\_2\_M\_NP\_C)*
    - *“Es por un tema de los equipos de trabajo, cuando armas un equipo de trabajo hay feeling para todo, cuando no, tratas de hacer lo posible para que funcione y si no, no funciona” (Admin\_2\_T\_NP\_C)*
- 
- El grupo administrativo siente un menosprecio de los académicos hacia ellos como personas, más allá de lo estrictamente profesional, lo que deteriora las relaciones inter-estamento dentro de la institución. La existencia de este fenómeno se manifiesta en conflictos que surgen sin una razón de peso, donde se expresa este sentimiento por parte de los administrativos.

Las diferencias que caracterizan esta brecha entre estamentos podrían justificarse con la clase social, la preparación académica, los sueldos y el cumplimiento de horarios y normas que caracteriza cada parte.

- *“Los docentes son otro tipo de persona, de otro nivel social y esas cosas se notan...como yo no tengo el roce social en el sentido de la educación, aquí hay universitarios, profesores, magister, gente que trabaja en La Moneda...ahí como que cuesta un poco, pero no hay rechazo, yo puedo sentarme con ellos, pero me quedo perdido con los temas” (Admin\_3\_EM\_NP\_C)*
- *“Nosotros somos administrativos, no somos universitarios, somos como poca cosa, eso es lo que encuentro como división entre los académicos y los administrativos” (Admin\_3\_T\_NP\_C)*
- *“Los académicos no se relacionan mucho con nosotros...ellos piensan que los administrativos están para otras cosas”( Admin\_3\_EM\_NP\_C)*

#### ❖ Directivos

- Existe un conflicto de poder entre los directivos que gobiernan la institución y el grupo de los académicos.

A diferencia de la problemática planteada con los administrativos, la tensión entre estos dos estamentos no se origina por una brecha, pues están en condiciones similares con respecto a clases sociales, preparación académica, sueldos y autonomía.

Lo que sucede desde el punto de vista de los directivos institucionales, es que los académicos actúan como arrendatarios de un espacio y tratan de hacer su voluntad dentro de la institución. Esto, desencadena un conflicto constante con entre estos dos estamentos, dado que los programas intentan ser cada vez más independientes y se ven coartados por la toma de decisiones de los directivos institucionales.

- *“Lo que ellos hacen en el fondo, o creen hacer, es que pagan un servicio por un overhead, que están haciendo un arrendamiento de un espacio para ganarse sus lucas, eso genera un clima que es un poco tóxico, porque no genera un clima de institución”(Direct\_1\_M\_NP\_C)*
  - *“En una comunidad de unas aprox. 45 personas, que trabaja con cierta rotación que tiene que ver con el avance de los determinados proyectos, eventualmente siempre existe la percepción de que la dirección es una suerte de dictadura, porque en lo legal lo es, el director de FLACSO es el único que tiene el poder de hacer convenios con otras instituciones...tiene el poder de decidir lo que quiera con la institución, eso hace que los directores de programa desconfíen de la dirección” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
- Los directivos consideran la cultura de los académicos más bien conflictiva, donde predominan los egos, celos y competitividad, lo que les impide cooperar entre ellos. Por otra parte, piensan que esta presunción los hace exigir las mejores condiciones para sus programas y presionar el sistema administrativo que ellos les ofrecen.
    - *“Aquí pasa algo que tiene que ver con la cultura de los académicos...todos los investigadores padecen de cierta megalomanía, creen que su tema es el más*

*importante y que ellos son los mejores en ese tema...eso hace que ellos crean que merecen las mejores condiciones laborales que existen en cada institución” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*

– *“En general cuesta que la gente devele públicamente lo que está trabajando con sus pares” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*

- Perciben el problema inter-estamental entre académicos y administrativos, y están conscientes del sentimiento de menosprecio que perciben estos últimos.
  - *“Hay una disputa entre algunos académicos y el personal administrativo, los últimos sienten que hay un cierto menosprecio hacia ellos” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
  - *“Creo que un investigador de FLACSO, incluso dijo que cómo se les ocurría hacer un paseo mezclando administrativos con profesionales, que él no se iba a poner traje de baño frente a un administrativo” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*

#### ❖ Académicos

- No existe un buen clima al interior del estamento, no existe cooperación ni aprendizaje conjunto, pues cada programa tiende a buscar la autonomía tanto en la institución como con sus pares de otros programas.

Los académicos perciben la existencia de rivalidad, celos y egos entre ellos, lo que los lleva a trabajar individualmente, lo que produce una **balcanización** en la institución.

– *“Entre el programa y el resto el ambiente es malo, yo tengo la impresión de que hay celos, rivalidad, los ámbitos científicos son muy individualistas, son más individualistas que el conjunto de la sociedad, todo el mundo esconde la pelota y todo el mundo trata de tener un proyecto propio que sea su línea de investigación” (Acad\_1\_M\_PGS\_B)*

– *“La institución tiene muy fragmentadas las áreas de trabajo, a pesar de que hay muchos conocimientos que podrían fluir más transversalmente, y se aprovecharía más, esto, porque el hecho de trabajar por proyecto, hace que se genere una competencia interna entre los investigadores” (Acad\_2\_M\_PGO\_B)*

- Los académicos sienten un resentimiento social injustificado hacia ellos por parte de los administrativos, dado que estos últimos están en mejores condiciones laborales dentro de la organización. Esta tensión es considerada por parte de los académicos, como consecuencia de una brecha entre los estamentos dado las condiciones sociales, académicas, salariales y de autonomía que los diferencian dentro de la institución, donde además se hace notar la posición jerárquica que constituyen cada estamento en la organización, es decir la diferencia entre “jefe” y “empleado”.
  - *“Hay una cosa tensa, como un cierto resentimiento de los administrativos hacia los académicos, a pesar de que los administrativos están en muchas mejores condiciones que nosotros desde el punto de vista laboral, porque tienen todo, contrato, previsión, etc.” (Acad\_1\_M\_PGE\_B)*

- *“Entre los académicos y los administrativos hay dos brechas demasiado importantes, de sueldos y que nosotros no tenemos horarios y ellos si, y eso obviamente genera en ellos algún tipo de resentimiento...ellos tienen que marcar tarjeta y les descuentan horas de trabajo, y al final hay una brecha porque hay una jerarquía, uno los manda y ellos obedecen”*(Acad\_2\_M\_PGO\_B)
  - *“Yo considero un buen clima laboral en la FLACSO, aunque me imagino un resentimiento enorme de los administrativos hacia nosotros (los investigadores), pero en mi día a día no lo veo, no lo percibo ni me afecta, yo creo tener una buena relación con los administrativos, nunca he tenido problemas”*(Acad\_2\_M\_PGO\_B)
  - *“Hay gente que es universitaria, y súper capacitada, son profesionales, yo tengo la impresión de que ellos en realidad sienten como una injusticia que tengan que formar parte de los administrativos, sienten que no se les valora y está este grupo de administrativos que no le corresponde”* (Acad\_1\_M\_PGE\_B)
- Los académicos no se sienten tomados en cuenta en la toma de decisiones de los directivos dentro de la institución, ya que no se les consulta su opinión acerca de las actividades organizadas por estos para la comunidad. Por este motivo, los académicos se muestran hostiles a participar e integrarse en este tipo de instancias, lo que acentúa las tensiones entre los grupos imperantes de la organización, pues a los paseos y actividades institucionales terminan asistiendo mayoritariamente los directivos y su staff administrativo. Como consecuencia de esto, los administrativos interpretan la ausencia de los académicos como un desprecio o desinterés a relacionarse en conjunto con ellos.
    - *“En la reunión de académicos, alguien precisamente había comentado que no íbamos a ir el paseo, que nos imponen el paseo, no nos preguntan, porque es cierto, lo deciden los administrativos y uno tiene que subirse, el paseo es para ellos, y nosotros sabemos que es para ellos y no es para nosotros, si no vamos nosotros no le importa a nadie, esa es la percepción de los investigadores, estamos equivocados, bueno que estemos todos equivocados, pero dijimos que pucha, que ojalá que la próxima vez nos pregunten, porque tenemos trabajos que hacer y no tenemos tiempo, entonces vamos a pedir que para el próximo año nos pregunten, pero estamos entre pares, podemos decir lo que queramos, de ahí no sale, y si sale que salga de la manera adecuada”* (Acad\_1\_M\_PSC\_B)
    - *“Por un lado los investigadores sentimos la camiseta de este lado, que tenemos otro ritmo de trabajo y además se percibe en los académicos que se dan más facilidades para los administrativos, por ejemplo se les consultan las actividades que son significativas para todos”* (Acad\_3\_U\_PSC\_B)
    - *“En la reunión surgió el tema del paseo, y que los administrativos imponen el paseo, porque nosotros tenemos mucha pega y perdíamos tres días completos en el mes, porque mejor no hacemos un coctel de entrega de regalos acá para generar esta cosa colectiva entre todos, y alguien dijo "si porque además a mi me da lata ponerme traje de baño delante de mis compañeros de trabajo”*(Acad\_1\_M\_PGE\_B)

### 5.3.2 Liderazgo.

#### ❖ Administrativos

- Se manifiesta una ausencia de liderazgo y representación de sus intereses como grupo dentro de la institución, ya que no cuentan con alguien que personalice lo que piensan como conjunto.

Tampoco, según lo manifestado, hay instancias para expresar las problemáticas que les conciernen, lo que a su vez les impide organizarse para tener aspiraciones conjuntas dentro del grupo.

- *“No hay organización de los administrativos, no tenemos convicción ni representantes, pues somos muy pocos...tampoco está la instancia de expresarse”*( Admin\_2\_U\_NP\_C)
- *“Ellos tienen representante académico, nosotros no tenemos representante administrativo...la encargada de administración se hace cargo”*( Admin\_2\_T\_NP\_C)

#### ❖ Directivos

- Les cuesta ejercer liderazgo al interior de la institución dado la existencia de liderazgos pequeños en cada programa. Este continuo conflicto de poder, dado la autoridad formal que tiene la dirección en FLACSO ha perjudicado las relaciones entre el estamento de directivos y académicos, dado que estos últimos se muestran recelosos al no poder participar en la toma de decisiones de la institución.

- *“En una comunidad de unas aprox. 45 personas, que trabaja con cierta rotación que tiene que ver con el avance de los determinados proyectos, eventualmente siempre existe la percepción de que la dirección es una suerte de dictadura, porque en lo legal lo es, el director de FLACSO es el único que tiene el poder de hacer convenios con otras instituciones...tiene el poder de decidir lo que quiera con la institución, eso hace que los directores de programa desconfíen de la dirección”* (Direct\_1\_M\_NP\_C)

#### ❖ Académicos

- La autonomía de los programas de académicos al interior de la institución, ha generado que dentro de cada programa existan liderazgos pequeños.

Este fenómeno tiene como consecuencias directas los conflictos de poder entre los directores de los diferentes programas y los directivos de la institución en la toma de decisiones para la organización.

- *“Aquí hay mucho conflicto de poder, esta autogestión de programas, donde cada uno es súper autónomo y hay muchos liderazgos pequeños, donde se*

*pueden generar ciertos roces entre programas y personas, pero ocurre”*  
(Acad\_3\_U\_PGE\_B)

- *“¿Cuáles son los temas en que nos queremos posicionar y cómo?, en el fondo lo que pasa es que el programa que trae más plata es el que manda”*  
(Acad\_1\_M\_PSC\_B)

### 5.3.3 Comunicación

#### ❖ Administrativos

- En este grupo pequeño, se da mucho peso a la comunicación informal y el rumor toma relevancia en la información que se difunde a través de la organización.

Dado el tipo de relación familiar predominante en el clima laboral, la comunicación que surge es conflictiva, pues los comentarios, opiniones y sugerencias sobre el trabajo son tomados como un tema personal, y no como algo profesional, por lo que también el trabajo en equipo es afectado negativamente.

No puede existir una retroalimentación del trabajo, ni mucho menos aprendizaje sin la confianza de decirse las cosas entre las personas con las que se participa.

Existe una necesidad de una comunicación directa y fluida intragrupo.

- *“El problema en mis actividades es que la información no es muy precisa, porque las solicitudes pasa por muchas personas antes de llegar a nosotros”*  
(Admin\_3\_EM\_NP\_C)
  - *“A nadie le gusta que le digan “¿estás haciendo mal tu pega?” o “¿por qué no hiciste tu pega?””* (Admin\_2\_T\_NP\_C)
  - *“Tenemos problemas de comunicación interna, pero en realidad son pocas...uno se informa de las cosas a través de los pasillos y eso genera siempre ruido”* (Admin\_2\_T\_NP\_C)
  - *“Hay rumores de pasillo siempre, como las brujas...lo que pasa es que cuando hay cambio de dirección y cuando entra gente y el director arma su equipo, siempre andan rumores”* (Admin\_2\_T\_NP\_C)
  - *“Aquí pasa mucho, a lo mejor, lo que pasa en otros trabajos, si tú en algún minuto cometes algún error o te equivocas en algo, lo sacan mucho a relucir y no se preocupan del trabajo que haces bien”* (Admin\_3\_T\_NP\_C)
- Existe un problema de comunicación entre los administrativos y los académicos, pues a pesar de que se ha entregado formalmente, mediante correos, la funcionalidad de cada uno de ellos, está la percepción de que los académicos no saben las tareas que realizan cada uno de los administrativos, y cuando requieren algo específico o se quejan, se enteran de que existen personas encargadas de llevar a cabo lo que necesitan.
    - *“La gente siempre te está criticando por abc motivos y no tienen idea de lo que hacemos”* (Admin\_2\_T\_NP\_C)

- *“Cierta gente no está ni ahí con lo que uno hace...si no les hubiese tocado trabajar en ese minuto con uno, no hubiesen sabido qué hacías tu antes...”*(Admin\_2\_M\_NP\_C)

#### ❖ Directivos

- Hay una necesidad por formalizar los canales de comunicación entre los grupos de la organización, dado las quejas e inquietudes que reciben del soporte administrativo por parte de los académicos.

Se ha buscado clarificar la información, pues la relevancia de la comunicación informal del rumor afecta en el clima laboral que ellos perciben dentro de la organización.

- *“El apoyo administrativo, tenemos ahí una dificultad importante...hay una queja generalizada respecto del sistema de apoyo administrativo por parte de todos los directores, sin escapar ninguno...todos tienen una queja fuerte”* (Direct\_1\_M\_NP\_C)
- *“Hemos tenido la estrategia de generar canales institucionales de comunicación, se han incrementado los consejos académicos como vía de comunicación y transparencia, para que efectivamente los investigadores de programa tengan un espacio, mediante el cual puedan establecer cuáles son sus demandas e inquietudes”* (Direct\_1\_M\_NP\_C)
- *“Siento que el clima es bueno, pese a lo que me dicen que es malo, no he percibido nada, si me he dado cuenta de que dicen de que otros dicen, siento que el clima del comentario es muy alto, que me dicen que dicen yo soy aquí, que yo soy acá, que yo vengo a hacer esto, me cuesta creerlo, porque siento que con un nivel tan profesional, la gente no debiera tener tiempo para estas cosas, creo yo, pero parece que es así, he ido a conversar con un grupo y me hablan de otro grupo, y después voy a un segundo grupo y me hablan de ese grupo, y después en un tercer grupo me dicen que el otro grupo dijo algo de mí, siendo que yo soy súper nueva...eso está relacionado con la incorporación de un nuevo profesional”* (Direct\_1\_D\_NP\_C)

#### ❖ Académicos

- Existe a nivel generalizado la percepción de que la relevancia de la comunicación informal es perjudicial, pues es poco clara y difusa, y las personas reaccionan en base a lo que escuchan antes de recibir formalmente la información.

Además, se expresa que no existen canales claros para entregar la información al interior de la organización, lo que acentúa las consecuencias del rumor, los comentarios distorsionados y por ende la seguridad de hablar en los espacios de diálogo.

- *“Yo creo que la comunicación no tiene canales claros, en el fondo, uno se entera de todo lo que pasa a nivel de la organización en vías no formales”* (Acad\_3\_U\_PSC\_B)

- *“La comunicación es pésima, es divertido porque muchas veces se saben las cosas informalmente antes de que haya un comunicado oficial del encargado, y lo más divertido aún es que se reacciona ante lo informal que se dice antes de que se tome una decisión y se comunique de manera efectiva lo que va a pasar...muchas veces hay más comunicación de pasillo entre todos” (Acad\_3\_U\_PSC\_B)*
  
- Los académicos cuentan con asambleas de conversación, donde plantean los temas que les interesan y sus inquietudes. Este espacio debería generar confianza y motivar la participación entre ellos, pero por el contrario, lo que ha sucedido es un aislamiento del estamento de los académicos con el estamento de los administrativos y una desconfianza interna en el estamento académico, dado la filtración de información sobre lo que se conversa en esta instancia hacia el resto de la organización.
 

Se tiene también la apreciación de que las opiniones de los académicos no son consideradas relevantes para los directivos institucionales, por lo que lo que se habla en estos espacios no es trascendental, de lo que se deduce un aislamiento de este grupo en la toma de decisiones institucionales.

Este último factor acrecienta la disgregación organizativa de su estructura, es decir su balcanización.

  - *“Nosotros tenemos unas reuniones que son de académicos, donde se tratan todos los temas, ahí siempre hay gente que habla y que cuenta a los demás, en el fondo la información se filtró y eso generó de alguna manera mucha desconfianza entre los investigadores para hablar temas de trabajo u opiniones que uno tenga sobre algo” (Acad\_3\_U\_PSC\_B)*
  - *“Tenemos reuniones, no es un consejo académico, porque esos son todos los jefes de programa...las nuestras son de conversación, y se cita a reunión con todos los investigadores, no los administrativos, no los jefes, y ahí se producen conversaciones súper ricas de lo que deberíamos hacer en la FLACSO, pero son entre nosotros...¿hacerlo con los directivos? yo creo que a ellos no les interesa, es como una instancia, pero tienen cero peso, cero incidencia, cero influencia y cero todo...nadie nos va a preguntar a nosotros qué pensamos” (Acad\_1\_M\_PSC\_B)*
  
- Se manifiesta la carencia de incentivos para comunicarse entre los académicos, que al trabajar en programas autónomos, se aíslan entorno a su red interna sin relacionarse e intercambiar conocimiento con el resto de las redes existentes. Esta Insularización hace dificultosa la colaboración y trabajo en equipo entre ellos.
  - *“Cuando nosotros llegamos acá, se creó una instancia como programa para reunir a todos los académicos, en unos talleres, y cada 15 días aproximadamente, invitábamos a alguno de nosotros o alguno de los investigadores de acá para que expusiera el tema que estaban investigando, y se hizo, pero se suspendió el año pasado a raíz de un problema que tuvo el programa con la dirección” (Acad\_1\_M\_PGS\_B)*
  - *“No sé si aquí están los incentivos para comunicarse, yo creo que aquí la comunicación es un medio y no un fin en sí, y aquí no está claro para qué más nos vamos a comunicar, si al final cada programa es súper autónomo del resto” (Acad\_2\_M\_PGO\_B)*

**Cuadro 9. Diagnóstico de la Cultura organizacional.**

<b>Dimensión de la Cultura Organizacional</b>			
<b>Variables</b>	<b>Clima Laboral</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>Comunicación</b>
<b>Actores</b>			
<b>Administrativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relación familiar                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Difícil adaptación</li> <li>➢ Particulariza Relaciones laborales</li> </ul> </li> <li>▪ Sentimiento de menosprecio por parte de académicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausencia de Liderazgo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ No hay representante de sus inquietudes como grupo</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relevancia de comunicación informal</li> <li>▪ Retroalimentación laboral -&gt; Crítica Personal</li> <li>▪ Problema comunicación intergrupo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Críticas desinformadas de Académicos</li> </ul> </li> </ul>
<b>Directivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conflicto de Poder con académicos.</li> <li>▪ Consideran cultura académica conflictiva.</li> <li>▪ Perciben problema intergrupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autoridad formal y no real legitimada.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Desconfianza de académicos con decisiones institucionales.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necesidad de formalizar canales de comunicación                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Quejas e inquietudes planteadas de los académicos.</li> </ul> </li> <li>▪ Perciben que comunicación informal afecta el clima</li> </ul>
<b>Académicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clima del estamento sin cooperación                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Búsqueda de autonomía</li> <li>➢ Ego, rivalidad y celos.</li> </ul> </li> <li>▪ No se sienten tomados en cuenta                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Participación hostil en organización</li> </ul> </li> <li>▪ Perciben resentimiento injustificado de académicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autonomía de programas ha generado liderazgos pequeños.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Conflicto de poder con directivos institucionales</li> <li>➢ Conflicto de poder intragrupo.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perciben ausencia de canales informativos.</li> <li>▪ Relevancia del rumor                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Personas actúan ante lo que escuchan.</li> </ul> </li> <li>▪ Consejos académicos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Filtración de información -&gt; Desconfianza</li> <li>➢ No son tomadas en cuenta -&gt; Aislamiento intragrupo</li> </ul> </li> <li>▪ Carencia de incentivos a comunicarse</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 5.4 Resultados de la dimensión de la Motivación.

### 5.4.1 Desarrollo Profesional

#### ❖ Administrativos

- Los administrativos sienten que no hay posibilidades de desarrollarse profesionalmente en la institución. Dada la estructura jerárquica de la organización, se tienen tres niveles demasiado diferenciados de cargos, por lo que escalar de rango o cambiar de funcionalidad se hace difícil, casi imposible.
  - *“No tenemos posibilidades de decir "voy a escalar y ganar más lucas””(Admin\_3\_T\_NP\_C)*
  - *“Las personas que estamos acá, nosotros 15, cuesta mucho que se superen laboralmente, hay un límite, no se puede escalar, las secretarías van ser secretarias si o si”( Admin\_3\_EM\_NP\_C)*
- Además hay una percepción de despreocupación hacia ellos, ya que actualmente no se les capacita en competencias que son necesarias para ejecutar de mejor forma sus labores, por lo que según explican, han tenido que aprender en forma independiente lo que no saben, adaptándose a las necesidades que surgen en su puesto de trabajo, sin que exista una profesionalización de su función.

A su vez, consideran que las capacitaciones no son para acceder a un ascenso o aumento de sueldo, sino una forma de darles más seguridad en las tareas que realizan.

- *“Yo he terminado aprendiendo muchos programas sola es como todo un auto aprendizaje” (Admin\_3\_T\_NP\_C)*
- *“Las capacitaciones incentivan a la gente a trabajar...que la institución muestre interés en que tú crezcas” (Admin\_3\_T\_NP\_C)*
- *“Una carrera profesional no es que te asegure pero te da más seguridad para trabajar y desenvolverte” (Admin\_3\_U\_NP\_C)*
- *“Los pares se preocupan del resto cuando están mal, cuando están enfermos...pero tanto así de la dirección, de que sientan preocupación por ejemplo, a mí nunca me han dicho algo como ¿Quieres perfeccionarte?¿Cómo te podemos ayudar como institución?” (Admin\_2\_M\_NP\_C)*
- *“Podrían capacitarnos en idiomas, cursos de inglés, porque viene gente que habla en inglés y nos hace falta para nuestro trabajo” (Admin\_3\_U\_NP\_C)*

## ❖ Directivos

- Los directivos distinguen un espacio de crecimiento para los académicos jóvenes que tienen opciones de aprender y seguir estudiando con apoyo de la institución.
  - *“La gente más joven sabe que si viene a FLACSO, tiene oportunidades de salir a estudiar después de un tiempo” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
  - *“No sé si para todo el mundo, pero hay gente que ve un espacio de crecimiento aquí” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
- Se reconoce la falta de capacitaciones al personal administrativo, las que en algún minuto se hicieron mediante la franquicia SENCE, con la que ya no cuentan por su situación tributaria exenta de impuestos. Así mismo, se distingue la necesidad de capacitar en inglés y computación al personal para que puedan prestar un apoyo más profesional a los programas.

También se da cuenta de una selección de personal poco rigurosa, o que no se ha ido adaptando a las nuevas necesidades que tiene la organización.

- *“Lo que nosotros podemos ofrecer, son determinadas capacitaciones, que lo hemos hecho...además nosotros somos exentos de rentas e impuestos, tampoco tenemos recursos disponibles a través de vías tributarias para utilizar franquicias SENCE”(Direct\_1\_M\_NP\_C)*
- *“Como caso particular, la secretaría de dirección necesita saber inglés, el resto de los casos han sido solicitudes de otras secretarías para perfeccionarse en eso”(Direct\_1\_M\_NP\_C)*
- *“Hay otras materias que debieran ser prioritarias en la capacitación de ellas, fundamentalmente el desarrollo de software computacional, capacitaciones en redacción y dicción, hay secretarías que cometen errores en eso y eso también es una falla en la selección de personal...hay que aprender español primero y después inglés” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*

## ❖ Académicos

- Los académicos distinguen una jerarquía casi horizontal al interior del programa, por lo que las oportunidades de escalar se manifiestan en un aumento de sus responsabilidades y autonomía en los proyectos que desarrollan.
  - *“Cuando te dan la oportunidad para que tú te encargues solo de un proyecto de investigación, ya es darte autonomía, ya que cuando uno llega acá es parte de un equipo y te dan cosas que hacer...eso yo lo valoro como crecimiento sin importar que mi cargo sea el mismo que hace tres años”(Acad\_3\_M\_PSC\_B)*
  - *“Las fortalezas de la institución son la capacidad de ser independiente, además de la capacidad de crecimiento personal e institucional adentro, en los programas es difícil cambiar de cargo, porque la escala jerárquica no es muy alta, pero se puede cambiar de responsabilidades y eso depende de cada programa” (Acad\_1\_D\_PSC\_B)*

- Los directores de programas cumplen con perfiles que no se logran sólo haciendo una carrera profesional en FLACSO, sino que se deben contar con condiciones como una formación académica de posgrado, poseer redes de contactos relevantes y consolidadas en el mercado, tener experiencia internacional, entre otras.
  - *“Hay súper pocas oportunidades de ir escalando en la FLACSO, existen perfiles, y probablemente tú para subir al otro tienes que ir afuera y volver, hay gente que lleva quince años y está en el mismo cargo”* (Acad\_2\_M\_PGO\_B)
  - *“Yo no creo que este trabajo sea para quedarse diez años, en serio, no sé si se pueda hacer carrera, sólo con grados académicos”* (Acad\_3\_U\_PSC\_B)
  
- Existen oportunidades de crecimiento para los integrantes jóvenes de la institución, lo que son apoyados con becas y facilidades para seguir estudiando, lo que resulta atractivo para los académicos que buscan desarrollarse profesionalmente.
  - *“Aquí hay muchas oportunidades de crecimiento, pues por el tipo de trabajo que uno hace, uno tiene la oportunidad de formarse mucho, de aprender muchos temas...escalar de rango es difícil, pues la estructura acá es muy horizontal”* (Acad\_3\_U\_PSC\_B)
  - *“A mí me gustaría estudiar, la FLACSO a mí me da posibilidades de ir creciendo, de hecho yo ahora estoy postulando a una beca, la FLACSO la veo como una súper buena base en cuanto a la experiencia para poder poner en mi curriculum y el montón de proyectos en los que he participado, y eso te da más posibilidades de ir a estudiar...se dan todas las posibilidades para que tú puedas ir a desarrollarte laboralmente”* (Acad\_3\_U\_PGE\_B)
  - *“Yo creo que este ha sido un buen espacio para desarrollarse profesionalmente, las cosas se promueven dentro del mismo programa si uno quiere seguir creciendo, yo lo he visto con mis compañeros que han tenido mucho apoyo institucional para postular a las becas, para las recomendaciones y esas cosas”* (Acad\_3\_U\_PSC\_B)
  
- Por otra parte, los investigadores jóvenes consideran que haber participado en algún programa y los proyectos que se ejecutan en la institución, sirve de una base de experiencia y reputación para desenvolverse después en el medio.

Esto es una fortaleza que no se aprovecha en el sentido de que se ve la FLACSO como un espacio de transición para ser considerados en el mundo laboral, pero no un lugar para seguir creciendo y tener expectativas de surgir dentro del mismo.

- *“Yo decidí entrar a trabajar a FLACSO, porque estudié sociología, y uno de los lugares emblemáticos para el desarrollo de ciencias sociales y la incidencia es aquí...lo grandes sociólogos de Chile han pasado por la FLACSO”* (Acad\_2\_M\_PGO\_B)
- *“Se apela a que en el curriculum aparezca FLACSO es una inversión en el mediano plazo, es un cierto estándar de calidad”* (Acad\_3\_U\_PSC\_B)

## 5.4.2 Vínculo

### ❖ Administrativos

- Los administrativos se muestran descontentos, pues a pesar de que su situación laboral es definida con contratos, no ven en la institución una estabilidad y garantías que si podrían tener en otras empresas.
  - *“Yo me iría si tuviera una mejor oferta de trabajo...algo que me dé estabilidad” (Admin\_3\_T\_NP\_C)*
  - *“Se ha ido mucha gente, porque en otros lados les ofrecen más estabilidad, más seguridad, otros beneficios, entonces la gente deja de ser flacsiana” (Admin\_2\_T\_NP\_C)*
  - *“Me iría de la FLACSO por un aumento de sueldo significativo o un trabajo muy interesante...pues aquí no hay como crecer, me siento como estancada” (Admin\_2\_U\_NP\_C)*
- Existe un sentimiento de compromiso y pertenencia “sentimiento flacsiano” con lo que se hace en la institución, aunque es débil y muy condicionado por los factores económicos y profesionales, que se expresa en la desvinculación de FLACSO por factores de dinero, estabilidad y desmotivación en el cargo.
  - *“Ahora hay menos compromiso que antes, antes había un "sentimiento flacsiano", ahora son pocos los que sienten eso” (Admin\_2\_T\_NP\_C)*
  - *“Me iría de la FLACSO por un aumento de sueldo significativo o un trabajo muy interesante...pues aquí no hay como crecer, me siento como estancada” (Admin\_2\_U\_NP\_C)*
  - *“yo dejaría de trabajar en FLACSO si me presentaran una propuesta más interesante en el plano financiero” ( Admin\_2\_T\_NP\_C)*
- Sin embargo, es posible reconocer, dentro de los propios administrativos un sentimiento importante de arraigo con la institución. Esto permite dilucidar que estas personas no sólo tienen un contrato psicológico, de integrarse a la organización y de conseguir una ganancia recíproca con ésta a través de su rol, sino también una relación emocional que los vincula a la institución.

Este fenómeno puede ser resultado de factores de antigüedad y aversión al riesgo, lo que los ha llevado a apegarse a la institución, dejando en un segundo plano los aspectos financieros y de desarrollo profesional.

- *“Es complicado irse de la FLACSO, sobre todo cuando uno lleva muchos años...en realidad le empiezas a tomar cariño a la institución y hay un montón de cosas que te hacen sentirte a gusto” (Admin\_2\_M\_NP\_C)*
- *“Le tengo amor a la FLACSO, porque ha sido lo único que yo he conocido, yo he aprendido, crecido y me he desarrollado aquí y sigo aquí, realmente tendría que tener una muy buena oportunidad de trabajo para que pensara en irme, porque aquí no es solo el puesto, es el cariño que uno le tiene a la institución, como que te absorbe...tú eres parte de la FLACSO”( Admin\_3\_U\_NP\_C)*

- *“Yo no sé hoy día qué tendrían que ofrecerme allá afuera para que yo me fuera, no sé si sería sólo por dinero” (Admin\_2\_M\_NP\_C)*

#### ❖ Directivos

- Los directivos se sienten parte con los propósitos de la institución y lo que se hace en el interior de ésta, se desvincularían solo por motivaciones profesionales de peso que les diera la oportunidad de tener una incidencia pública mayor que en FLACSO.
  - *“Yo dejaría de trabajar en FLACSO si me ofrecieran ir a trabajar en el gobierno...son cosas que se dan una pura vez en la vida” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
  - *“Yo me siento absolutamente comprometido con FLACSO y con la dirección” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
- Los directivos están al tanto de un sentido de pertenencia de los académicos a sus programas más allá de la vinculación institucional.
  - *“Yo creo de que el hecho de que haya más sentido de pertenencia con los programas no es un quiebre, porque para que sea un quiebre tiene que haber un problema, yo creo que todavía no es un quiebre, tiene que ver con la dinámica” (Direct\_1\_D\_NP\_C)*

#### ❖ Académicos

- Los académicos manifiestan un sentido de pertenencia institucional frágil y debilitada, dado que su vinculación con la organización depende de la generación de nuevos proyectos y no de su desempeño como investigadores. Esto viene como consecuencia directa de la forma de operar que tiene FLACSO, donde los académicos trabajan de manera esporádica y sin contrato fijo, sino que con boleta de honorarios, lo que no les da ninguna seguridad y estabilidad, que es lo que el ser humano busca conseguir en su trabajo.
  - *“Yo me iría de la FLACSO por una mejor oferta de trabajo, pero no en términos de dinero, sino en términos de estabilidad laboral” (Acad\_2\_M\_PGO\_B)*
  - *“El tema de nosotros no era tanto el hecho de trabajar o no trabajar con boleta, sino el compromiso de la institución con nosotros” (Acad\_1\_M\_PGS\_B)*
  - *“Mientras tú no tengas proyecto (que pueden ser los meses que sean) no te vamos a pagar y después si sale un proyecto puedes retomar, ahí hay un vacío laboral, una discontinuidad para todos los investigadores y eso lo encuentro un poco injusto para los trabajos que uno hace, y eso obviamente, afecta tu nivel de compromiso con el trabajo” (Acad\_3\_U\_PSC\_B)*
  - *“Yo dejaría de trabajar en FLACSO si me ofrecieran un cargo en otro lado que tuviera más estabilidad laboral y mejor protección social...hoy no es tema mi*

*condición contractual, pero uno no quiere trabajar toda una vida a honorarios”  
(Acad\_1\_M\_PGE\_B)*

- Lo que se produce con esto, es un compromiso con los fines de generar recursos en cada programa autónomamente, ya que cada uno vela por el bienestar de sus integrantes. De esto último, surge un vínculo fortalecido de los académicos con el programa en el que participan, el que tiene una misión y visión independiente de los demás. Estos programas funcionan como islas dentro de un marco institucional que es FLACSO, sin objetivos aglutinantes que los relacionen, por lo que el lazo organizacional que los conecta con la institución es casi inexistente, lo que aparece dificultando el desarrollo de una imagen institucional englobante.
  - *“Siento que pertenezco mucho más a mi equipo que a la institución en sí, aunque el programa sea de la FLACSO, y la marca FLACSO te abre muchas oportunidades, pero me siento mucho más en deuda con el equipo que con la institución” (Acad\_3\_U\_PGE\_B)*
  - *“A mí me gusta trabajar acá, tengo un compromiso con los proyectos que vamos a desarrollar” (Acad\_3\_M\_PSC\_B)*
  
- Sin embargo, hay conciencia de este fenómeno por parte de algunos académicos, directores de programas, quienes ven de manera desfavorable las relaciones de algunos programas con FLACSO, dado que se está perdiendo valor como entidad y sólo actúa como un “paragua institucional”.

A su vez, el activo valioso para generar recursos en este medio son las redes de contacto con el mercado, las que no se han ido fortaleciendo a lo largo del tiempo, pasando a ser de carácter personal para cada investigador sénior, que construye su propia marca, independiente de si pertenece o no a la organización.

- *“Yo entiendo así mi relación con la institución, yo soy un empleado de la FLACSO, que tengo que hacer una tarea, tengo claro cuál es mi tarea, y lo hacemos bien” (Acad\_1\_M\_PGS\_B)*
- *“Tengo la sensación de que yo tengo mucha más experiencia institucional que un montón de gente de acá...a mí me preocupa la FLACSO, la FLACSO como institución, yo trabajo en el programa, pero para la FLACSO, yo trabajo para las instituciones” (Acad\_1\_M\_PSC\_B)*
- *“Aquí toda la gente que se va, se lleva sus contactos y desarrolla sus proyectos en otro lado”( Acad\_1\_M\_PGE\_B)*

### 5.4.3 Compensaciones

#### ❖ Administrativos

- Los administrativos opinan que los sueldos que reciben son bajos en comparación con el mercado. Estos son sólo reajustables por IPC, lo que según manifiestan, es equivalente a que la institución desvalore su trabajo, pues los directivos están al tanto de lo que cada persona hace en su cargo y las responsabilidades que tienen.

La falta de fluidez y transparencia en la comunicación les ha impedido conversar abiertamente este tema y plantear sus respectivas quejas.

Se da cuenta de una falta de reconocimiento institucional reflejado en las remuneraciones que perciben.

- *“Las remuneraciones son bajas, a mi me gustaría ganar más por todo lo que hago, por la responsabilidad que llevo también” (Admin\_3\_T\_NP\_C)*
- *“A nosotros nos suben por el IPC, igual me ha tocado ir a negociar, porque ellos saben la sobrecarga que uno tiene y ellos siempre están en conocimiento de las labores que uno realiza” (Admin\_3\_T\_NP\_C)*
- *“El valorar tu trabajo es un tema, pero reajutable por IPC yo no sé si sea la mejor forma, aunque es valorable, porque en el fondo la vida todos los días sube y tu sueldo se desvalora...” (Admin\_2\_T\_NP\_C)*
- *“Todo sube, todo se encarece y si tu sueldo sigue siendo el mismo es súper complicado...es desalentador en algunos aspectos como cuando no te alcanza tu sueldo” (Admin\_3\_T\_NP\_C)*

#### ❖ Directivos

- Los directivos creen que los sueldos corresponden a lo que los administrativos deben ganar, y que las personas siempre van a estar disconformes.

- *“Las personas siempre creen que ganan menos de lo que deberían ganar” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*

- Por otra parte, los directivos se sienten incapaces de establecer una política de sueldos para los académicos, dada la autonomía de los programas dentro de la institución, lo que genera desigualdad en las remuneraciones de los profesionales académicos que llevan a cabo la misma tarea.

Lo que sí han logrado instaurar es el margen mínimo que debe pagarse a los profesionales que participan en los proyectos que desarrolla cada programa.

Sin embargo, los directivos de la institución, plantean un egoísmo por parte de los directores de programas, quienes buscan obtener el mayor beneficio de los proyectos, para la gente de su programa, lo que les impide establecer políticas internas para todos los académicos, creándose incluso una heterogeneidad entre programas fuertes y débiles, los

que se diferencian entre sí por los financiamientos que consiguen. Con esto se hace más difícil la cooperación entre estos, pues están en una competencia por captar nuevos clientes, conseguir más dinero y velar por la gente de su propio grupo.

- *“Por cada proyecto los investigadores quieren obtener un mayor beneficio y no podemos establecer una política de sueldos, pues se trabaja a honorarios” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
- *“No hay una equidad en las remuneraciones que ofrecen los programas, ahora hay ciertos márgenes establecidos, antes era muy dispar” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*
- *“Una escala de salarios no existe, pero si hay un margen que se da en la realidad, respecto de cuánto gana un jefe de un proyecto y cuánto gana un investigador asistente de un proyecto” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*

#### ❖ Académicos

- Entre los académicos surge un problema al interior del estamento, dado los intereses que tiene cada programa por captar nuevos proyectos, conseguir más dinero y ser capaces de mantener a su gente, es decir hay una presión que se da, no solo por realizar su trabajo investigativo, sino también por tener la misión de auto- gestionarse como grupo y poder ser sustentables en el corto y mediano plazo.

Esta autonomía se ha vuelto compleja, dado que hace imposible fijar políticas de sueldos e incentivos por parte de la institución, dejándolo como una decisión propia de cada jefe de programa, quien a su vez, es el encargado de velar por los beneficios, garantías y estabilidad de su personal al interior de su grupo.

- *“El sueldo depende del director del programa, y el sueldo de éste también depende del mismo, hay directores de programa que ganan más que el director de la FLACSO, y mucho más, también en mi programa hay investigadores asistentes que ganan 50% más que en otros programas, y hace lo mismo y trabaja lo mismo...no hay políticas de sueldo no hay nada” (Acad\_2\_M\_PGO\_B)*
- *“En la FLACSO el tema sueldo es complicado, pues no hay una regulación de sueldos, de acuerdo a las competencias que tú tienes y el trabajo que tú haces, puede haber un investigador de tu misma edad y cumple las mismas funciones que puede ganar 300 lucas de diferencia, el motivo es que cada programa decide eso en sus trabajadores, dependiendo del presupuesto que tengan, te pagan” (Acad\_3\_U\_PSC\_B)*
- *“Todo es por proyecto, si el programa tiene hartos proyectos es capaz de pagarle bien a sus investigadores, también hay un criterio del director del programa para destinar dinero del proyecto para mejorar los sueldos, pero eso es su criterio, y el director de programa se puede subir el sueldo a si mismo también, porque es dueño del proyecto” (Acad\_2\_M\_PGO\_B)*

#### 5.4.4 Bienestar Laboral

##### ❖ Administrativos

- El bienestar laboral de los administrativos es considerado bastante bueno, ya que existe una preocupación por parte de la institución respecto a sus problemas personales, que van más allá de considerarlos sólo trabajadores.
  - *“Yo he tenido problemas económicos, he pedido apoyo acá y me lo han dado” (Admin\_3\_T\_NP\_C)*
  - *“Aquí son súper preocupados de si tienes un problema personal, tienes apoyo incondicional, siempre se te pregunta y están pendientes...el ambiente en general es súper bueno” (Admin\_3\_T\_NP\_C)*
  - *“”Me he tenido que ir enferma y se han preocupado, me han ido a dejar, me han llamado y todo eso” (Admin\_3\_T\_NP\_C)*
- Los administrativos consideran que el edificio de FLACSO es un lugar óptimo para trabajar, pues están todas las herramientas que ellos necesitan.
  - *“Aquí está todo a mano para trabajar, se da de todo” (Admin\_3\_T\_NP\_C)*
  - *“El día de hoy todas las personas tienen todas las herramientas para trabajar y creo que este edificio es apto para realizar el trabajo que estamos haciendo” (Admin\_2\_T\_NP\_C)*

##### ❖ Directivos

- Se plantea la inexistencia de un departamento de Recursos Humanos, o de una persona encargada de preocuparse del bienestar laboral de las personas que integran la institución.
  - *“Nosotros no tenemos un departamento de RRHH que vele por el bienestar, capacitación y las necesidades de la gente, todo ese tipo de cosas no existen” (Direct\_1\_M\_NP\_C)*

- Los directivos plantean el caso de más preocupación en esta temática, que es el bienestar laboral de los académicos.

Según explican, los académicos, no por estar bajo un sistema de boletas a honorarios, no deberían tener previsiones, seguros, AFP y otras garantías. Por el contrario, los directivos institucionales creen que es una irresponsabilidad por parte de estos, pero es una decisión personal que es independiente de FLACSO.

Sin embargo, saben que esta situación afecta a los académicos y por ende a la institución, por lo que entienden que se deben tomar nuevas medidas para solucionar esta problemática y determinar la condición laboral de los académicos, para que de este modo

se pueda formalizar la membresía en la organización y otorgar una mayor estabilidad a la gente que está en su interior.

- *“La gente busca estabilidad, no por ser honorarios no vas a tener un sistema de salud, uno debiera tenerlo igual, o sea si la institución no te lo provee, tú, sobre todo si eres profesional, deberías tenerlo, pero me doy cuenta de que la gente no lo tiene y andan sueltos por la vida, y eso es como esperar que venga una institución a solucionarte los problemas, o sea si tú aceptaste un contrato a honorarios, entonces rígete y se feliz con lo que aceptaste, si no lo aceptaste o quieres cambiar, pides un cambio o buscas una institución que te entregue esas cosas mínimas” (Direct\_1\_D\_NP\_C)*
- *“Hay un tema prioritario que tiene que ver con las modalidades de contratación del personal, yo creo que si nosotros tuviéramos un sistema de remuneraciones fijo, anual, por ejemplo, con los investigadores, con determinadas políticas de incentivo vinculadas a la consecución de fondos, quizás las relaciones serían distintas, porque los propios investigadores se sentirían más seguros”*

#### ❖ Académicos

- Los académicos plantean como inquietud su situación dentro de la institución en el caso de que algún problema o accidente les afecte, dado que al estar bajo un sistema de boletas de honorarios, no hay una vinculación fuerte, ni mucho menos una responsabilidad por parte de la organización hacia ellos.
  - *“Yo me pregunto ¿si yo quedara embarazada hoy día?, yo no sé cuál sería mi estado aquí, en el fondo como yo no tengo contrato, no sé si me podrían echar o un acuerdo de palabra, tampoco sabría a quien preguntarle de ese tema” (Acad\_3\_U\_PSC\_B)*
  - *“Yo creo que si alguien está buscando estabilidad laboral y seguridad social, éste no es el lugar, yo creo que el Estado puede ser un buen lugar, o el sector privado, este es un buen lugar para crecer profesionalmente” (Acad\_3\_M\_PSC\_B)*
  - *“Nosotros tenemos una condición laboral precaria, porque estamos a honorarios, entonces si yo me caigo en la esquina nadie debería de preocuparse, sin embargo, la institución ha tenido la delicadeza siempre de que cuando alguien ha quedado embarazada o enferma por ejemplo, se le ha pagado los meses, podría no hacerlo en el mundo de lo terrorífico, pero lo ha hecho” (Acad\_1\_D\_PSC\_B)*
- A su vez, se tiene que la forma de operar de cada programa insularizado, sin interacción ni cooperación entre ellos, ha acentuado que estos temas sean abordados también por separado, arreglándoselas en forma independiente con la gente que participa dentro de su círculo.

Esto último puede ser consecuencia de una comunicación débil, carencia de liderazgo y una falta de coordinación en los temas comunes que les atañen.

- *“Yo siento que institucionalmente no hay preocupación por nosotros, eso opera en la lógica interna de cada programa, cada equipo se preocupa de esos temas” (Acad\_3\_U\_PSC\_B)*
  - *“Nosotros en el programa hemos tenido personas que se han enfermado gravemente, por un periodo o un par de meses ausentes, y les hemos seguido pagando el sueldo...es una decisión del jefe de programa” (Acad\_1\_M\_PGS\_B)*
- Consideran que el cambio de edificio les dio un espacio más cómodo y amplio donde desenvolverse, sin embargo la separación por módulos entre ellos les molesta, pues hay poca privacidad y silencio para realizar su trabajo.
    - *“A mí me gustaría tener una oficina, ahora tengo un módulo, yo hablo harto por teléfono y los demás escuchan lo que uno habla” (Acad\_2\_M\_PGO\_B)*
    - *“En la FLACSO de antes no habían módulos, habían oficinas y eso de alguna forma era mejor, yo de verdad necesito silencio, si fueran módulos solo de investigadores o hubiera una división sería mejor” (Acad\_1\_M\_PGE\_B)*

**Cuadro 10. Diagnóstico de la Motivación.**

<b>Dimensión de la Motivación</b>				
Variables Actores	Desarrollo Profesional	Vínculo/Sentido de Pertenencia	Compensaciones	Bienestar Laboral
Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No hay capacitaciones -&gt; Despreocupación hacia ellos</li> <li>■ No existen posibilidades de desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vinculación heterogénea                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Precariedad económica y profesional</li> <li>➢ Contrato psicológico y emocional "Sentimiento Flacciano"</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Remuneraciones bajas y estáticas-&gt; Desvaloración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existencia de una preocupación institucional por sus problemas e inquietudes personales.</li> <li>■ Lugar óptimo para trabajar</li> </ul>
Directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reconocen falta de capacitación</li> <li>■ Distinguen espacios de crecimiento para investigadores jóvenes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comprometidos con los propósitos institucionales.</li> <li>■ Están al tanto de vinculación condicionada de académicos a programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Consideran que sueldos de administrativos son adecuados.</li> <li>■ Incapacidad de establecer políticas de sueldos a académicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No existe departamento ni encargado de RRHH.</li> <li>■ No han abordado bienestar laboral de académicos.</li> </ul>
Académicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Espacio crecimiento jóvenes                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Becas y facilidades para jóvenes</li> <li>➢ Inversión Curricular profesional en mediano y largo plazo</li> </ul> </li> <li>■ Jerarquía horizontal                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Desarrollo Profesional -&gt; Responsabilidad y Autonomía</li> </ul> </li> <li>■ Directores cumplen perfiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vinculación disociada                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Compromiso Programa -&gt; Bienestar de sus integrantes.</li> <li>➢ Compromiso con desarrollo institucional</li> </ul> </li> <li>■ Vinculación institucional debilitada y frágil                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Trabajo esporádico</li> <li>➢ No hay contrato fijo</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conflicto Intraestamental entre programas.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Presión por conseguir financiamientos</li> <li>➢ Aumento de incentivos para la gente del programa</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Inquietud por situación laboral precaria                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ No existe responsabilidad institucional hacia ellos</li> </ul> </li> <li>■ Cada programa cuida a su gente</li> <li>■ Condiciones del lugar de trabajo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Separación por módulos produce falta de privacidad y silencio.</li> </ul> </li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia**

## Capítulo 6 – Análisis del Diagnóstico.

En el presente capítulo, se desarrollarán los análisis de resultados de las variables expuestas anteriormente.

Las tesis planteadas en cada modelo, fueron expuestas, discutidas y validadas con los directivos institucionales de FLACSO, con el fin de dar cuenta de la situación actual que atraviesa la organización, basada en los datos empíricos del estudio.

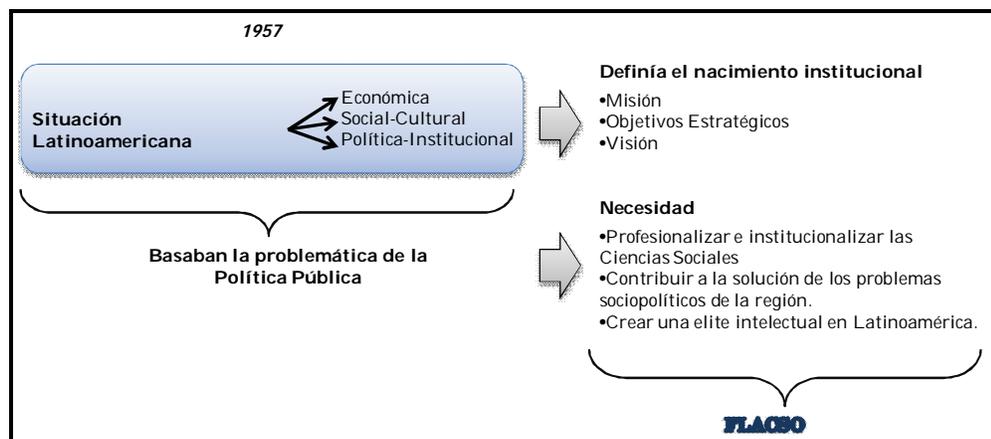
### 6.1 Análisis del Modelo de Negocios.

#### 6.1.1 Contexto Inicial

La FLACSO partió como un organismo dependiente de la UNESCO en 1957, donde la situación de atraso relativo de la región en las ciencias sociales justificaba el desarrollo de una elite profesionalizada e institucionalizada que encarara las problemáticas propias de Latinoamérica de acuerdo a su realidad.

En base a este escenario, se definió la estrategia institucional que reguló las metas que se pretendían alcanzar.

**Figura 10. Nacimiento institucional.**



Fuente: Elaboración Propia

## 6.1.2 Contexto Actual.

### FLACSO.

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO, es un organismo internacional de carácter académico, regional y autónomo, creado en 1957, por los gobiernos de América Latina y el Caribe.

La conceptualización y planificación estratégica se han mantenido bajo los lineamientos de su origen:

### Misión.

*“FLACSO-Chile es un organismo académico de carácter intergubernamental y autónomo cuya misión es contribuir, en el marco del pleno respeto de los derechos humanos, al desarrollo de los países de América Latina y el Caribe con equidad, democracia y gobernabilidad, en un entorno de cooperación internacional. Esta misión se cumple a través de la producción y difusión del conocimiento y de la formación en el campo de las ciencias sociales, utilizando los más altos estándares de excelencia académica”.*

### Visión

Los desafíos 2009-2010 que se plantean en los objetivos estratégicos del próximo bienio son:

- Que la institución incida en la agenda pública a nivel nacional, a través de investigaciones innovadoras que den cuenta de forma anticipada de los problemas del país y que otorgue respuestas eficaces a las mismas.
- Qué sea reconocida por su calidad. FLACSO-Chile es reconocida por su prestigio y rigor académico a nivel nacional e internacional. Se generarán sistemas regulares de evaluación de sus productos académicos.
- Qué sea consultada al más alto nivel por sus investigaciones y propuestas de política. FLACSO-Chile deberá convertirse en un interlocutor permanentemente consultado por las autoridades públicas
- Que piense y entregue soluciones a los problemas acuciantes de la sociedad:
  - Al problema de la inclusión social y migraciones.
  - A los temas de ciudadanía (inclusión social, equidad de género, participación).
  - A los desafíos que plantea la inserción internacional de Chile en el mundo.

### 6.1.3 Análisis del contexto.

Las condiciones económicas, socioculturales y político-institucionales que configuraban el set de problemas (demanda) que dio origen a la institución hace 50 años no se han mantenido en el tiempo, por el contrario, han variado profundamente.

La necesidad que se desprende de este razonamiento se orienta en tres alternativas: readecuar, reformular o redefinir la misión a las circunstancias actuales, para que así se dé un sentido consistente y poderoso a la existencia de la institución, y a sus posibles campos de crecimiento y desarrollo.

**Figura 11: Necesidades estratégicas**



**Fuente: Elaboración propia.**

### 6.1.4 Tesis del Modelo de Negocios.

La organización ha tardado en adaptarse a los profundos cambios de su entorno relevante.

En la dimensión externa, los cambios en el entorno dan cuenta de una pérdida gradual de prestigio y resonancia pública, la complejización de la demanda pública, que se vuelve cada vez más específica y especializada y; los nuevos competidores “Think Tanks”, como por ejemplo, Libertad y Desarrollo, Fundación Chile 21, CEP, CIEPLAN, entre otros.

En la dimensión interna se analizarán los datos cualitativos desde los enfoques de los diferentes estamentos de la organización, de donde se podrá tener una visión transversal de las problemáticas expuestas por ellos.

### Variable 1: Misión, Visión y Valores.

#### Variable 1.1 Pérdida de Identidad

- Administrativos: ¿Fines de lucro o contribución social?
- Directivos: ¿PYME intelectual o consultora?
- Académicos: ¿Qué somos? ¿Progresismo? ¿ONG?

**Resultado:** En ninguno de los estamentos hay una claridad respecto de lo que son. Desde la visión de los administrativos, se cuestiona la esencia de la institución y si sus fines deberían basarse en el lucro o en la contribución social. Por parte de los directivos, se identifican como una consultora o PYME intelectual, es decir, se comparan con entidades que buscan sobrevivir en el mercado, ofreciendo productos/servicios investigativos con la finalidad de ser sustentables económicamente. Finalmente, en el estamento académico se debate la tendencia y el tipo de institución que constituye FLACSO y lo que debería proyectarse hacia el mercado.

### **Variable 1.2 Desvalorización de imagen pública “Marca”.**

- Administrativos: Sensación de que son un fantasma de la FLACSO antigua.
- Directivos: No hay la incidencia pública deseada, hay una necesidad de reposicionamiento.
- Académicos: Percepción de descuido de la marca.

**Resultado:** Hay una percepción generalizada de que la marca institucional ha ido perdiendo valor y resonancia en el medio.

Desde la mirada de los administrativos, se plantea el hecho de ser más conocidos por lo que eran antes y no por lo que se está haciendo actualmente. Entre los directivos existe una necesidad de reposicionamiento para obtener mayor incidencia pública, mientras que los académicos manifiestan una percepción de descuido de la marca, es decir, que no se está invirtiendo en iniciativas para potenciarla y mantenerla vigente, como un actor importante para la competencia y el medio.

### **Variable 2: Planificación Estratégica.**

- Directivos: Conflicto de sustentabilidad financiera dificulta consecución de la misión organizacional.
- Académicos: Dilema “Calidad versus Cantidad”.

**Resultado:** La generación de recursos establece una presión constante por obtener fondos que permitan mantenerse en operación, lo que pone en contraposición los planteamientos de la estrategia, donde se declara una contribución social, que no involucra aquellos aspectos económicos que repercuten en su funcionamiento interno.

Desde el punto de vista de los directivos, la sustentabilidad financiera es un tema prioritario, pues sin recursos la sede no puede existir, razón por la que se les hace dificultoso orientar sus iniciativas a lo que se propone en la misión institucional. En el caso de los académicos, la captura de proyectos es la que determina su permanencia en la entidad, por lo que se concentran en la consecución de estos mismos, tratando de aumentar principalmente su productividad de trabajos, por sobre la calidad reflexiva que estos tengan.

### 6.1.5 Consecuencias del Modelo de Negocios.

La condición económica inclina a los integrantes de la organización a la búsqueda de proyectos de investigación que generen recursos, lo que tiene como efecto el que se privilegie la cantidad por sobre la calidad de los productos y servicios que componen su oferta. Esto finalmente repercute en la desvalorización de la imagen pública, pues al bajar la calidad de lo que se entrega, la apreciación y prestigio de la marca se ve perjudicada directamente.

**Figura 12: Consecuencias del Modelo de Negocios.**



**Fuente: Elaboración Propia.**

## 6.2 Análisis del Modelo de Gestión.

### 6.2.1 Tesis del Modelo de Gestión.

La organización está desestructurada. Los grados de desestructuración organizacional se manifiestan en una débil formalización de los roles, una ineficiencia administrativa y micro-conflictos de poder entre los estamentos profesional-administrativos.

#### Variable 1: Formalización organizacional

- Administrativos:
  - a) Los procesos de soporte no se han adaptado a las demandas actuales.
  - b) Roles difusos.
- Directivos: Insatisfacción de académicos.
- Académicos:
  - a) Se sienten desinformados.
  - b) Se sienten desautorizados frente a administrativos de los cuales dependen.

**Resultado:** La organización no ha instaurado una formalización organizativa entre sus miembros, acotando las funcionalidades y responsabilidades para cada cargo, lo que ha dado lugar a un conflicto de roles al interior, donde el desorden ha generado una desinformación respecto de lo que debe cumplir cada persona en su rol. Esto ha traído como consecuencia una ineficiencia en sus procesos de soporte, originando una disconformidad por parte de los académicos.

Los administrativos por su parte dan cuenta de que los procesos que realizan no se adaptan a las demandas que tienen, mientras que los directivos ponen en evidencia una queja generalizada de los académicos, donde estos últimos dicen estar desinformados respecto de las prestaciones que brinda cada integrante del staff, por lo que no saben a quién pedir sus requerimientos. Además, el estamento académico manifiesta el hecho de estar desautorizados formalmente ante los administrativos, pues ellos no son sus jefes directos, lo que les impide ejercer como tales y establecer sus exigencias de servicio.

#### Variable 2: Lógicas de Funcionamiento

- Directivos: Insularización organizacional. Los proyectos funcionan bajo sus propias lógicas sin conexión alguna.
- Académicos:
  - a) Percepción de Burocracia administrativa.
    - Tramitación e ineficiencias de procesos a nivel administrativos.
  - b) Balcanización y Disgregación Organizacional
    - No hay objetivos aglutinantes.
    - Falta de coherencia en productos y servicios.

**Resultado:** Se ha suscitado un fenómeno de insularidad al interior de la organización, donde los programas de investigación trabajan con una lógica de compartimento de estanco, como ínsulas autónomas, bajo una marca institucional, en las que no se comunican ni cooperan

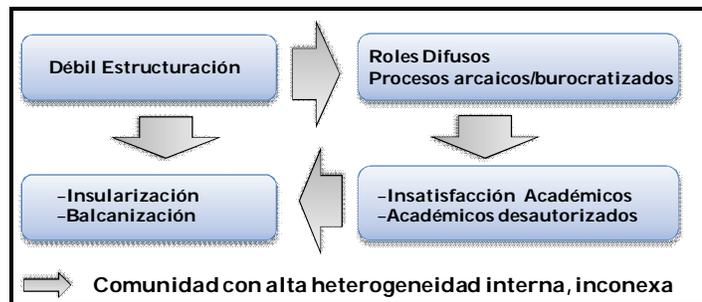
entre sí. Por otra parte, se tiene la percepción de una burocracia administrativa, donde los procesos son considerados ineficientes y las solicitudes son tramitadas para llevarlas a cabo.

Los directivos dan cuenta este fenómeno de Insularización, expresando que éste se ha ido acentuando entre los programas que coexisten en el sistema. A su vez, los académicos reconocen su comportamiento, dando cuenta además de una competitividad entre programas, que los ha desintegrado en grupos fuertemente cohesionados, con hostilidad a relacionarse y cooperar entre ellos. Estos plantean también la falta de objetivos aglutinantes transmitidos a través de la organización, por lo que no hay incentivos al trabajo en equipo. Según opinan, esto podría tener consecuencia en la coherencia de los productos y servicios que ofrecen, que podrían ser desalineados en sus posturas, perjudicando la imagen y prestigio de la institución en el mercado.

## 6.2.2 Consecuencias del Modelo de Gestión.

La estructuración debilitada de la organización, que no ha establecido y formalizado sus normas y procedimientos, ha creado un ambiente de desorden, donde los roles son difusos en funcionalidad y responsabilidad. Esto ha detonado una insatisfacción de los académicos, quienes se sienten desinformados y desautorizados formalmente para establecer sus exigencias al soporte que les brinda el staff administrativo. Este malestar, en adición a la desestructuración interna, han gatillado el aislamiento del estamento académico, el cual ha tenido como tendencia la autogestión en el interior de su programa, aislándose del resto. Por otra parte, la percepción de burocratización administrativa ha generado una situación conflictiva inter-estamento, acentuando la insularidad de los grupos coexistentes en el sistema, que en conjunto con la competitividad interna del estamento académico ha balcanizado la organización, lo que dificulta su convivencia y, peor aún, su funcionamiento. Lo resultante de este círculo vicioso es una comunidad heterogénea e inconexa, de grupos fuertemente cohesionados, que buscan la mayor autonomía dentro del sistema.

Figura 13: Consecuencias del Modelo de Gestión



Fuente: Elaboración propia

### **6.3 Análisis del Modelo de Dirección.**

#### **6.3.1 Tesis del Modelo de Dirección.**

En la organización se observa un clima de relaciones marcadas por el conflicto y la segregación estamental, donde las relaciones entre grupos aparecen altamente subjetivizadas.

A ello se le agrega la percepción de liderazgo débil, poco legitimado y el predominio de canales informales de comunicación, lo que acentúa los contenidos subjetivos de las relaciones laborales.

#### **Variable 1: Clima Laboral**

- Administrativos: Sentimiento de menosprecio por parte de los académicos.
- Directivos: Cultura académica conflictiva.
- Académicos:
  - a) Clima interno no cooperativo (Percepción de rivalidad).
  - b) Perciben resentimiento injustificado de académicos.

**Resultado:** El clima interno se ha vuelto conflictivo, principalmente entre las relaciones inter-estamento, donde las relaciones están altamente subjetivizadas a sentimientos de menosprecio, por parte de los administrativos y, de resentimiento injustificado, desde la perspectiva de los académicos. Esto viene a dificultar las relaciones de trabajo, que van acompañadas de una actitud negativa de ambos lados.

Por otra parte, los directivos exponen una cultura académica competitiva, hecho que es reconocido por los académicos que dan evidencia de la percepción de rivalidad entre programas, lo que provoca hostilidad a la cooperación entre ellos.

#### **Variable 2: Liderazgo**

- Administrativos: No se sienten representados en sus inquietudes como grupo.
- Directivos: Perciben desconfianza de académicos con respecto a decisiones institucionales.
- Académicos: Emergencia de liderazgos acotados.

**Resultado:** Existe una necesidad de fortalecer las prácticas de dirección de personas a la consecución de resultados, para evitar la desintegración de sus miembros, lo que podría llevar a la desarticulación del sistema y su funcionamiento.

El liderazgo institucional está débilmente legitimado por sus integrantes, los que no sienten una dirección influyente hacia la consagración de metas englobantes para la organización. El estamento de administrativos expresa una carencia de representación en sus preocupaciones, lo que acrecienta su inseguridad personal y colectiva, cohesionándolos como grupo. Los directivos perciben desconfianza de parte de los académicos respecto a sus decisiones institucionales, lo que reafirma una autoridad debilitada. Los académicos, por su lado, manifiestan el surgimiento de liderazgos al interior de cada programa, los que han ido tomando fuerza en cada grupo dentro del estamento.

## **Variable 2: Comunicación**

- Administrativos: Problema de comunicación (Crítica desinformada de académicos).
- Directivos: Necesidad de formalizar canales de comunicación
- Académicos: Ausencia de canales informativos y desincentivos a la comunicación.

**Resultado:** Se precisa formalizar el proceso de comunicación como herramienta de transmisión de significados compartidos y coordinación del sistema, pues la ausencia de canales transparentes y fluidos de comunicación han producido una distorsión de información y descoordinación al interior de la entidad.

Los datos dan cuenta de que los administrativos piensan que los académicos realizan quejas y críticas desinformadas de su labor, sin saber realmente lo que ellos les ofrecen, y desde la contraparte, los académicos plantean que no se les ha entregado la información relevante de manera clara. Otro aspecto planteado por estos apunta a que no se han establecido incentivos a comunicarse entre los integrantes de la organización, hecho que es reafirmado por los directivos institucionales que expresan la necesidad de crear canales de información formal para que, con esto, se pueda facilitar la transmisión de la información a través de la organización.

#### **6.4 Análisis de la dimensión Motivación.**

En esta dimensión se analizarán las relaciones de coherencia entre lo que manifiestan los estamentos, de las que se pueden establecer las percepciones vistas desde distintos actores referente a una misma variable temática.

- El estamento administrativo opina que no existen posibilidades de desarrollo profesional, lo que es reconocido por los directivos institucionales.
- Los directivos identifican en la institución un espacio de crecimiento para académicos jóvenes, lo que también es percibido desde el estamento de los académicos.
- Los directivos institucionales se sienten comprometidos con los propósitos de la organización, sin embargo, el estamento de los administrativos expresa una vinculación heterogénea, con rasgos de arraigo emocional, pero, por otro lado, una desvinculación por intereses económicos y profesionales principalmente. En el estamento académico el sentido de pertenencia pronunciado varía notablemente de los otros estamentos, ya que sus sentimientos de compromiso y ligazón no son propiamente hacia la institución, sino que más bien hacia los programas en que participan.
- Referente a las compensaciones económicas, los administrativos creen que éstas son bajas y estáticas. En contraste, los directivos institucionales las consideran adecuadas. En el caso de los académicos, se tiene una incapacidad de fijar remuneraciones en los miembros, por lo que estos auto-gestionan sus pagos e incentivos, lo que los presiona a buscar financiamientos para su propio beneficio.
- En el ámbito del bienestar laboral, los administrativos sienten una preocupación institucional hacia sus problemas personales, mientras que los directivos dan cuenta de la inexistencia de un departamento de recursos humanos que se encargue de esos temas en la organización. En el estamento de los académicos se considera una condición laboral precaria, donde no existe responsabilidad institucional hacia ellos, lo que es reconocido por parte de los directivos.

En el cuadro 11 a continuación, se visualiza las relaciones de congruencia, representadas por las líneas continuas, y las relaciones de incongruencia, representadas por las líneas punteadas.

**Cuadro 11. Relaciones entre variables de la Motivación.**

<b>Dimensión de la Motivación</b>				
Actores	Desarrollo Profesional	Vínculo/Sentido de Pertenencia	Compensaciones	Bienestar Laboral
Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hay capacitaciones -&gt; Despreocupación hacia ellos</li> <li>▪ No existen posibilidades de desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vinculación heterogénea                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Precaria económica y profesional</li> <li>➢ Contrato psicológico y emocional "Sentimiento Flacciano"</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Remuneraciones bajas y estáticas-&gt; Desvaloración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de una preocupación institucional por sus problemas e inquietudes personales.</li> <li>▪ Lugar óptimo para trabajar</li> </ul>
Directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocen falta de capacitación</li> <li>▪ Distinguen espacios de crecimiento para investigadores jóvenes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprometidos con los propósitos institucionales.</li> <li>▪ Están al tanto de vinculación condicionada de académicos a programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consideran que sueldos de administrativos son adecuados.</li> <li>▪ Incapacidad de establecer políticas de sueldos a académicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No existe departamento ni encargado de RRHH.</li> <li>▪ No han abordado bienestar laboral de académicos.</li> </ul>
Académicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Espacio crecimiento jóvenes                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Becas y facilidades para jóvenes</li> <li>➢ Inversión Currículum profesional en mediano y largo plazo</li> </ul> </li> <li>▪ Jerarquía horizontal                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Desarrollo Profesional -&gt; Responsabilidad y Autonomía</li> </ul> </li> <li>▪ Directores cumplen perfiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vinculación disociada                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Compromiso Programa -&gt; Bienestar de sus integrantes.</li> <li>➢ Compromiso con desarrollo institucional</li> </ul> </li> <li>▪ Vinculación institucional debilitada y frágil                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Trabajo esporádico</li> <li>➢ No hay contrato fijo</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conflicto Intraestamental entre programas.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Presión por conseguir financiamientos</li> <li>➢ Aumento de incentivos para la gente del programa</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inquietud por situación laboral precaria                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ No existe responsabilidad institucional hacia ellos</li> </ul> </li> <li>▪ Cada programa cuida a su gente</li> <li>▪ Condiciones del lugar de trabajo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Separación por módulos produce falta de privacidad y silencio.</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## **6.5 Conclusiones del diagnóstico organizacional.**

En este punto, se contrasta la situación actual que atraviesa la institución, basada en el diagnóstico organizacional, con la situación ideal, sustentada en los conceptos teóricos utilizados en el estudio, los que aseguran un funcionamiento más óptimo del sistema y, por ende, el desarrollo organizacional de FLACSO-Chile.

### **6.5.1 Conclusiones de la situación actual.**

Las variables de los modelos existentes al interior de la organización interactúan de forma dinámica, reaccionando como condicionantes y resultantes entre ellos.

En un mapa sistémico se pueden ver las relaciones de interdependencia entre las variables que envuelven situaciones, actores, patrones de comportamiento instalados y motivaciones personales.

Estos elementos, en el dinamismo organizacional, han generado un círculo vicioso en la institución, dando como resultado propiedades emergentes, planteadas en la tesis principal del presente estudio: una organización debilitada respecto de sus activos/soportes organizacionales críticos y, una fragmentación y disgregación de sus miembros en su interior.

#### **❖ Interacciones en el sistema**

En el modelo de negocios se mantiene una conceptualización estratégica de los inicios de la FLACSO, que la sitúa en un marco de contribución a las ciencias sociales cuando ésta aún no se desarrollaba en la región. Actualmente, el mercado se ha complejizado y se ha vuelto rápidamente competitivo, por lo que las necesidades a satisfacer han mutado. Esta situación tiene como consecuencia una inadecuación de la organización en el entorno cambiante, por lo que los aspectos para subsistir en éste se deben reconsiderar en el sentido en que quiera volcarse la institución, tanto interna como externamente. Para esto se hace imprescindible revisar la estrategia planteada, y así decidir congruentemente las líneas de acción en el próximo periodo de trabajo que enfrentará la dirección de la institución.

Por lo demás, se tiene como resultado que esta estrategia débilmente actualizada ha generado una pérdida de identidad interna en sus integrantes, con respecto a lo que son los fines que persigue la institución. Esto afecta indirectamente en la desvalorización de la imagen pública de la entidad, pues no se puede proyectar algo que es incierto hacia el exterior.

En adición a lo anterior, la condición de sustentabilidad con la que opera FLACSO está basada en gran parte por autofinanciamiento, por lo que la forma de generar los recursos, mediante los proyectos de los programas, ha llevado a los académicos a privilegiar la cantidad por sobre la calidad de los estudios que realizan, lo que, según los distintos actores de la organización, estaría impactando directamente la marca, en cuanto al prestigio y su valorización en el mercado.

Es decir, la inadecuación al medio, se acentúa a la vez con la circunstancia económica de operación, sometiendo a la organización a una constante presión por la búsqueda de capital para subsistir, lo que, al mismo tiempo, les ha impedido desarrollar una sustentabilidad financiera estable y sustentable en el tiempo, lo que viene a reforzar la debilidad organizacional expuesta en la tesis principal.

El contexto económico también tiene otras repercusiones graves en la dimensión de la motivación particular de la relación individuo-organización.

Se tiene que el vaivén de los presupuestos mensuales de operación, ha incapacitado a la dirección para establecer políticas de sueldos a los profesionales de cada programa de investigación, pidiéndoles a cambio sólo el overhead, es decir, el negocio se ha tornado en una especie de franquicia, donde se arrienda un espacio asociado a una marca de reputación y reconocimiento en el mercado, estableciéndose así dos fenómenos:

Primero, desvincula de responsabilidad a la institución respecto de sus miembros, a los que mantiene en forma inestable y temporal mediante boletas de honorarios, lo que se constituye una condición laboral precaria para estos, quienes perciben una despreocupación respecto al tema de su bienestar laboral. Esto, a su vez, deriva en un sistema de compensación, protección e incentivos grupal y autónomo al interior de cada programa de investigación, lo que por ende, aumenta los grados de libertad dentro la toma de decisiones organizativas de estos mismos. En esto último, radica el hecho que han emergido liderazgos acotados dentro de estas micro-organizaciones, las que se han legitimado por los académicos, a partir de pensar que quienes los protegen, les dan trabajo, alientan y finalmente los liga a la institución, son los directores de cada programa, y no esta misma propiamente tal. Es decir, se acrecienta una vinculación fragmentada, donde el sentido de pertenencia está inclinado hacia el programa, su director y su progreso, y no al desarrollo institucional. Esto compone una raíz poderosa de la propiedad emergente de insularidad, presente en las lógicas de funcionamiento del modelo de gestión. Es de especial cuidado controlar cuidadosamente la evolución, expansión y poder que se está entregando a los equipos de académicos, pues eventualmente, podrían llevar a una anarquía, donde empiece a operar una sub-organización dentro de FLACSO, que cuando consiga herramientas propias, podría atentar irreversiblemente al desarrollo institucional.

Igualmente, es importante considerar que la importancia que tiene la consecución de fondos es que ha establecido una heterogeneidad entre los programas, cuyas variables discriminantes, según prioridad, son: económicas, de relevancia interna y en el medio; y de magnitud de los integrantes que la componen. Esta es otra ramificación de la problemática que ataca la membresía, pues lo resultante de este ambiente es la competencia entre los programas, que junto con los liderazgos acotados, producen un clima conflictivo y segregado, que fortalece la insularización, agregando agentes de rivalidad, ego, celos y competitividad, lo que converge a la balcanización de estos grupos al interior del estamento.

El segundo efecto, es concerniente al estamento administrativo, al que por la limitación de recursos, no se les ha capacitado suficientemente al decir de ellos, lo que conlleva carencias motivacionales en su desarrollo profesional, en conjunto con el hecho de que no pueden escalar en cargos, cambiar de funcionalidad, ni construir carrera, dado la estructura organizativa formal de FLACSO. Esto está acompañado con la opinión generalizada de que las remuneraciones recibidas son bajas y estáticas. El círculo de interdependencia que deriva de estas condiciones es, principalmente, que los administrativos sienten despreocupación hacia ellos y sus necesidades, sumado a una falta de reconocimiento a su labor. Por esta razón su vinculación es híbrida, con manifestaciones de arraigo de algunos, principalmente antiguos, pero por otro lado, sin una ligazón potente, pues no sienten una estabilidad ni proyección dentro de la institución.

De lo anterior, se deduce que, en un aspecto psicológico de los mismos, nace una percepción de menosprecio hacia ellos por parte del resto, especialmente por los académicos. Esto además de ser un fenómeno individual se transforma en un proceso psicosocial del grupo, que bajo esta percepción de amenaza a su ego y seguridad personal los cohesionan dentro del estamento. Todo lo anteriormente explicado predispone negativamente la actitud de los administrativos hacia los académicos, pues no sienten que valoren su rol y sólo les exigen sus requerimientos. Los académicos en contraparte, consideran injustificado el malestar de los funcionarios administrativos argumentándolo como un resentimiento social, económico y de rango. Las secuelas finales de esto se contrastan con el clima organizacional global que se ve aún más desintegrado y confrontacional entre los estamentos, en los que reside una percepción de burocracia administrativa, basada en la sensación de que los profesionales sólo demandan cosas y al hecho de que los administrativos acogen de mal modo lo que se les pide y los tramitan en sus servicios. Esto sigue alimentando la balcanización, pero ya no sólo dentro del estamento de académicos, sino también de manera inter-estamental, contra el staff administrativo.

En el modelo de gestión, se observa una estructuración y formalización débil, lo que ha generado roles difusos, procesos arcaicos y burocratizados; y académicos desautorizados frente al staff administrativo. La principal consecuencia de estos escenarios es la insatisfacción de los académicos respecto a la calidad del servicio de soporte que les brindan. Esto, complementado con otros factores del sistema, ha detonado dinámicas de retraimiento de este estamento, que frente al desagrado y carencia de autoridad para exigir sus demandas, se han aislado en grupos dentro de sus programas, los que prefieren auto-gestionarse, en vez de tener que lidiar con el sistema institucional que los rodea.

En el modelo de dirección, se tienen condiciones de liderazgo, comunicación y clima, que han derivado de los modelos de negocios y dirección para conducir a las personas a los objetivos organizacionales. La forma en que se ha puesto en marcha esta dirección también tiene efectos psicológicos no solo a nivel individual, sino también en fenómenos grupales psicosociales que coexisten en la entidad.

El liderazgo directivo presenta características de fragilidad, pues se observa inestablemente legitimado por los académicos. Esto es acentuado por la desestructuración y formalización del sistema, pues hay una carencia de influencia de autoridad legitimada y aglutinante que genere membresía e identificación para guiar a las personas e integrarlas a la institución y sus procesos de crecimiento.

Otro factor elemental es la comunicación, la que se ha visto dañada en su fluidez, dado que no ha sido formalizada previamente en el modelo de gestión, ni tampoco se ha incentivado su uso como una herramienta coordinadora y esencial para un trabajo en red en su interior, que sería el funcionamiento ideal de este tipo de organizaciones que deben generar conocimiento en base al aprendizaje. Esta ausencia de canales formales y claros de información ha dado relevancia a la comunicación informal, especialmente el rumor, el que produce distorsión, desconfianza y eco en la comunidad, lo que debilita el liderazgo que no tiene vías suficientemente claras para transmitir la estrategia.

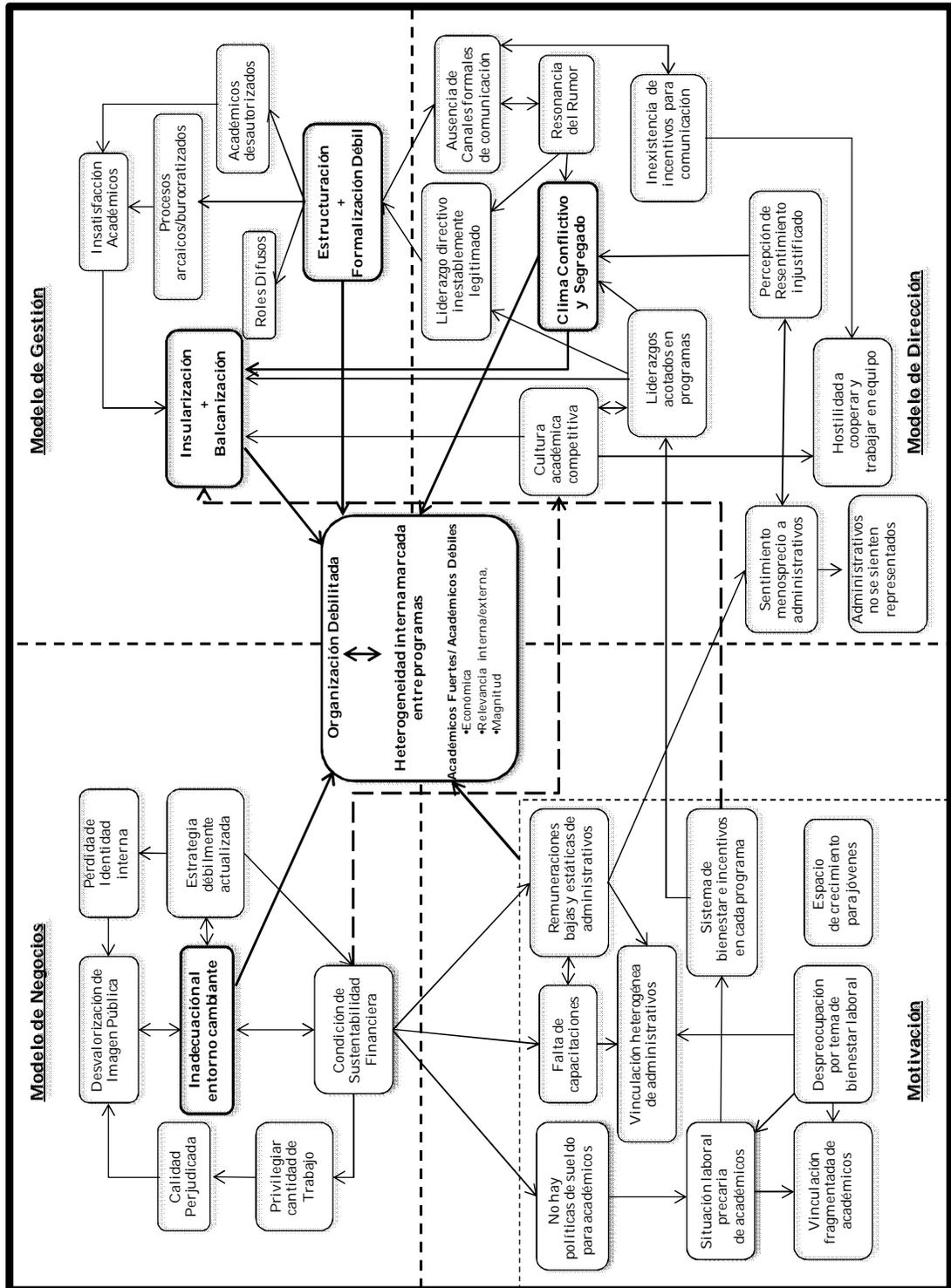
Es primordial tener claridad de que el proceso comunicacional constituye la herramienta fundamental para dirigir a las personas de manera eficaz, eficiente y coordinada a la obtención de resultados, pero cuando es mal utilizado y débilmente controlado ocasiona ruido e información errónea que se transmite a través de toda la organización. Esto no sólo afecta a la productividad de los trabajos, sino que de igual forma se extiende hacia el clima laboral, el que se ve dañado al no poder resolver los conflictos con transparencia, ni generar confianza ni buenas relaciones interpersonales para trabajar en equipo, es decir, la organización, además de ser heterogénea en grupos, es inconexa, al no existir puentes de retroalimentación ni generación de aprendizaje.

Las conclusiones finales, respecto de la tesis principal, que se nutre de estas interacciones múltiples y complejas entre las situaciones, actores, patrones de comportamiento instalados y motivaciones personales, está en encontrar un campo de acción para hacer cambios en aquellos aspectos que se pueden modificar, como los son la estrategia, diseño de estructuras formales de organización en la gestión y la dirección, para que así se fomenten cambios en el comportamiento entre los integrantes y sus motivaciones personales del trabajo. Es resumen, la creación de instancias formalizadas que estimulen la participación, integración y articulación del sistema.

Es importante considerar como oportunidad a potenciar para el desarrollo institucional, el hecho de que FLACSO sea considerado un espacio de crecimiento para investigadores jóvenes, quienes dan comienzo a su carrera en busca de redes y experiencia profesional, pero que pueden significar una apuesta de talentos para construir una nueva generación *flacsiana* en el mediano y largo plazo, a diferencia de lo que se tiene hoy en día, que son investigadores que crean o ya vienen con su propio nombre y redes, en búsqueda de capital para desarrollar las temáticas de interés.

Por último, se tiene que la revisión del presente trabajo, solicitado por los directivos de FLACSO Chile, simboliza la disposición de estos a obtener una mirada de la organización, que bajo un enfoque externo, dé cuenta de las problemáticas y los inputs a considerar, para diseñar las líneas de acción significativas que permitan el mejoramiento y despliegue del próximo periodo de trabajo que se aproxima.

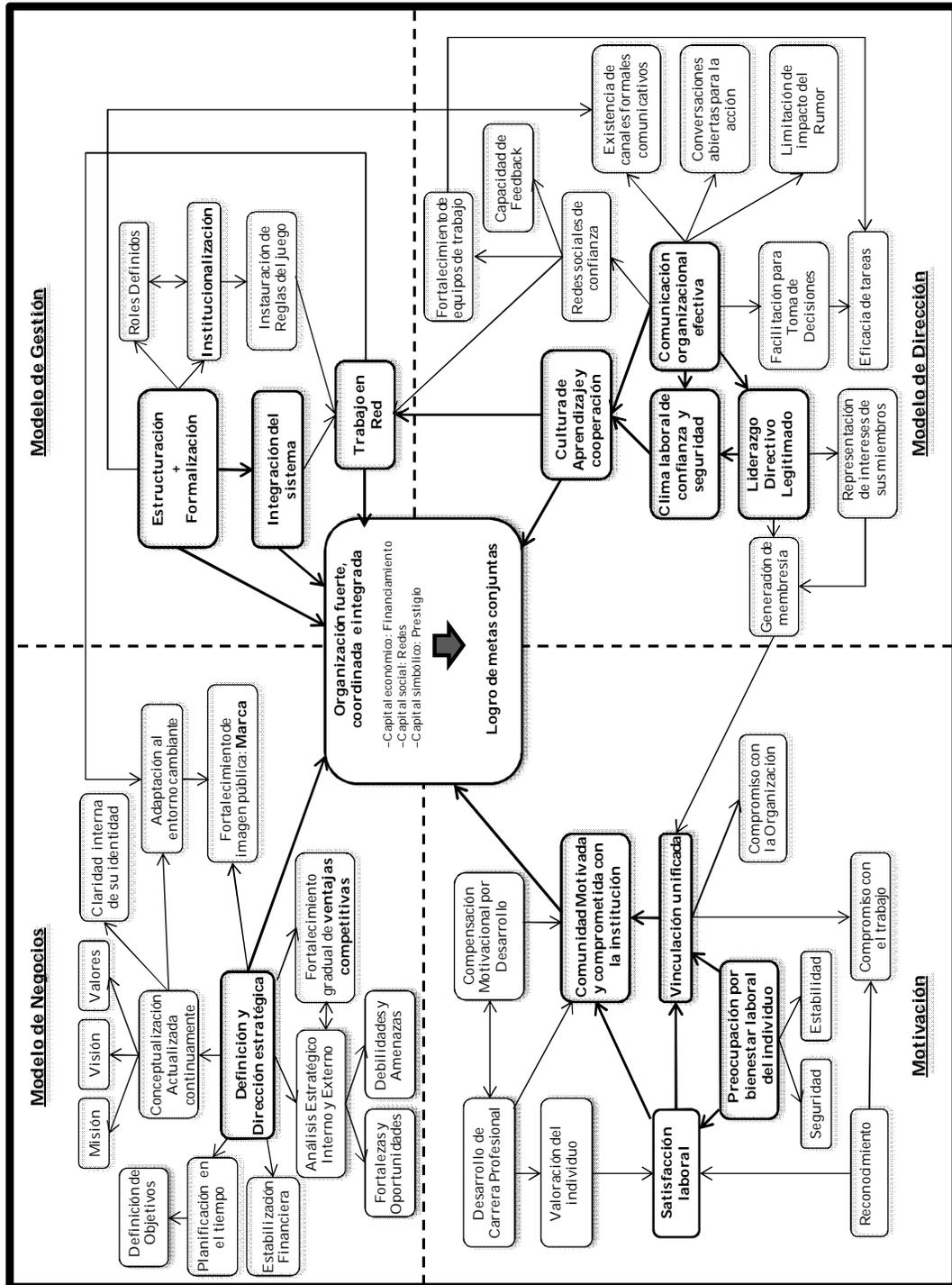
Figura 14: Mapa Sistémico del Diagnóstico.



Fuente: Elaboración propia

## 6.5.2 Situación ideal para la organización.

Figura 15: Situación ideal de FLACSO.



Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo 7 – Líneas de Acción Recomendadas.**

FLACSO debe potenciar su activo social, representado por las redes sociales, tanto internas como externas; su activo económico, mediante la generación de nuevos financiamientos; y su activo simbólico, constituido por su conocida y prestigiosa marca.

Para que la potenciación de estos ámbitos tenga lugar, es necesario un desarrollo organizacional interno, que les permita cambiar y reinventarse al entorno cambiante.

Se sugieren a continuación los campos de intervención que se recomiendan a los directivos, para producir cambios en las variables de cada modelo:

### **7.1 Propuesta para el Modelo de Negocios**

La organización debe readecuar sus conceptos estratégicos, adaptándolos al contexto actual en que se encuentra.

- a) **Línea de acción:** Jornada de conversación, en la que participen todos los integrantes de la institución.

El objeto de esta actividad, es que se pueda discutir, analizar y opinar, sobre lo que cada una de las personas concibe como organización, y que esta información pueda ser recibida por los directivos para incorporarla en la estrategia.

Las preguntas que se sugieren a abordar en esta jornada se encuentran en el anexo 3.

### **7.2 Propuesta para el Modelo de Gestión**

Se propone a los directivos efectuar una formalización organizacional, para que con esto, se puedan establecer normas y orden en los procesos que se realizan. Como resultado de esto, los participantes de cada equipo de trabajo, estarán al tanto de las reglas del juego y cómo deben comportarse al interior de la institución. Esto también debería aminorar la insatisfacción de los investigadores, al clarificarles la información y cómo deben solicitar sus requerimientos.

- a) **Línea de acción:** Levantar y documentar la información sobre las tareas, responsabilidades y plazos de los procesos que son ejecutados en el servicio de soporte administrativo, con el objetivo de confeccionar un procedimiento. Posteriormente, validar a nivel académico el documento, de manera de considerar al estamento en la toma de decisiones y además, darles a conocer su participación y responsabilidad en los servicios que solicitan.

En último lugar, informar a los académicos las sugerencias y cambios, que ellos harían en los procesos administrativos, para recibir la perspectiva del usuario que estos poseen, e integrarlos al sistema.

- b) **Línea de acción:** Para iniciar gradualmente un trabajo en red en la organización, se plantea a los directivos desarrollar un proyecto institucional de investigación atractivo, en el que participen investigadores de diferentes programas, por ejemplo, creando un grupo piloto.

Lo que se busca conseguir con esta iniciativa, es estimular el trabajo en equipo y consolidar redes de trabajo, las que se pueden ir fortaleciendo, en la medida en que esta práctica se repita e incorpore a la cultura organizacional.

### **7.3 Propuesta para el Modelo de Dirección.**

Se espera que surja una cultura organizacional de aprendizaje y cooperación, mediante el buen ejercicio del liderazgo, la comunicación y el clima que se dé entre las personas, por lo que se recomienda:

- a) **Línea de acción:** Establecer instancias de conversaciones, significativas y periódicas, sobre el devenir de la institución y, sobre los temas de interés, tanto a nivel individual, como a nivel de los estamentos.

En estas reuniones deben participar todos los miembros de la organización. Por lo que se propone, un desayuno o almuerzo semanal con los directivos, en el que el resto de los participantes vaya rotando dentro de cada estamento de la organización. Con esto, será más fácil la coordinación de la actividad.

Los beneficios de esta práctica, son que los individuos se sentirán valorados, considerados y, por tanto, involucrados con la organización, lo que permitirá a todos los integrantes legitimar la autoridad e influencia de los directivos hacia el logro de metas aglutinantes, además de vincularlos más a los compromisos institucionales.

### **7.4 Propuesta para la dimensión motivacional.**

- a) **Línea de acción:** Instituir un encargado de bienestar laboral, que se preocupe directa y continuamente de las preocupaciones del trabajo y personales de los individuos de la organización. Así, se podrá esclarecer cuáles son las expectativas de las personas al trabajar en la institución, sus inconformidades y exigencias para que éstas sean transmitidas a los directivos y se tomen en cuenta en las decisiones de la organización.

## **Bibliografía.**

- da Silva, Reinaldo. (2002): “Teorías de la administración”, Cengage Learning Editores, México.
  - Franco, R (2007): “La FLACSO clásica”, Catalonia, Santiago.
  - Gómez, L.; Balkin,D. y R. Cardy(2001): “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, Prentice Hall, Madrid
  - Johnson, G. y K. Scholes (1997): “Dirección Estratégica”, Prentice Hall, Madrid
  - Nadler, D.; Gerstein,M. y R. Shaw (1994): “Arquitectura Organizativa: El diseño de la organización cambiante”, Granica, Barcelona.
  - Puchol, L.(2003): “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, Ediciones Díaz de Santos, Madrid
  - Robbins, S. (1999): “Comportamiento Organizacional”, Prentice Hall, México.
  - Rodríguez, A. y F.Díaz (2004): “Psicología de las organizaciones”, Editorial UOC, Barcelona.
  - Rodríguez, D. (2002): “Diagnóstico Organizacional”, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago.
  - Rodríguez, D. (2002): “Gestión Organizacional”, Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago
  - Rodríguez, J. (2006): “Dirección moderna de organizaciones”, Santiago, Cengage Learning Editores, México.
  - Senge, P. (2000): “La Danza del cambio: Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje”, Grupo editorial Norma, Barcelona.
  - Strauss, A. y J. Corbin(2002): “Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada”, Universidad de Antioquia, Medellín
- **Documentación interna**
    - Acuerdo sobre la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO.
    - Ramallo, Luis Ignacio. Una opinión sobre la política cultural de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. 1972.
    - Memoria 1988-1994 FLACSO CHILE
    - Reglamento del Consejo Superior. Artículo 2, letras a-d.
- **Páginas Web**
    - [www.flacso.cl](http://www.flacso.cl) [Consulta: 15 marzo 2009]
    - [http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio) [Consulta: 7 mayo 2009]
    - <http://www.oei.es/revistactsi/numero2/maturana.htm> [Consulta: 7 mayo 2009]
    - <http://definicion.de/modelo-de-gestion/> [Consulta: 7 mayo 2009]
    - <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/aliesrrhh.htm> [Consulta: 7 mayo 2009]

- [ojvf.files.wordpress.com/2008/11/osmara-jo.doc](http://ojvf.files.wordpress.com/2008/11/osmara-jo.doc) [Consulta: 7 mayo 2009]
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/necesidad-y-motivacion.htm> [Consulta: 7 mayo 2009]
- **Documentos, Revistas y Papers.**
  - Waissbluth, M.(2008):“Sistemas Complejos y Gestión Pública”, Documento de Trabajo, Depto. Ing. Industrial U. de Chile.
  - Álvarez, I., Apuntes de cátedra “Control de Gestión”, Departamento Ingeniería Industrial U. de Chile, 2009.
  - Quijano, S.; Navarro, J; Yepes, M; Berger, R y M. Romeo: *La Auditoría del Sistema Humano (ASH) para el Análisis del Comportamiento Humano en las organizaciones*, en: Revista Papeles del Psicólogo, 2008. Vol. 29(1). [Consulta: 7 mayo 2009]
  - Castro, J.E, Apuntes de cátedra “Gestión y Negociación”, Departamento Ingeniería Industrial U. de Chile, 2009
  - Casas, J.; Repullo, J.; Lorenzo, S. y J. Cañas: *Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios*”, en: Revista de administración sanitaria, 2002. Vol. VI (23), Fuente:<http://www.dinarte.es/ras/ras23/pdf/administracion2.pdf> [Consulta: 5 julio 2009]
  - Castells,M.: *Globalización, tecnología, trabajo , empleo y empresa*, en: Revista La Factoria, 1998, N°7, Fuente: <http://www.lafactoriaweb.com/articulos/castells7.htm#> [Consulta: 5 mayo 2009]
  - Maturana,R.: *la empresa red como organización que aprende y desaprende. El nuevo orden emergente de las cualificaciones informacionales recombinantes.*, en: Revista Penélope Revisited , 2002, N°2, Fuente: <http://www.oei.es/revistactsi/numero2/maturana.htm> [Consulta: 5 mayo 2009]
  - Kotter, J. (2003): “Liderando el cambio, por qué los esfuerzos de cambio fracasan”, Apuntes Programa Habilidades Directivas para fines docentes.
  - Cultura de Servicio en una red privada de salud. Guillermo León, Universidad de Chile, 2008.

## Anexos

### **Anexo 1. Cuestionario para Administrativos.**

<b>Descripción del Entrevistado</b>
-------------------------------------

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Programa / Proyecto:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Antigüedad en FLACSO:** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** \_\_\_\_\_

**Profesión/ Nivel Profesional:** \_\_\_\_\_

- P1. ¿Por qué usted decidió ingresar a trabajar a FLACSO?
- P2. ¿En que consiste su labor diaria?
- P3. ¿Cuáles son las situaciones conflictivas más frecuentes con las que se encuentre en su labor?
- P4. Ante el surgimiento de algún conflicto en el desarrollo de su trabajo ¿cuenta con herramientas para solucionarlo? ¿Sabe a quién recurrir o qué pasos seguir para solucionar dicho problema?
- P5. ¿Cuenta con las herramientas de infraestructura para desempeñar su labor en forma correcta?
- P6. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la institución como fuente de trabajo? ¿Qué cambios haría?
- P7. Como espectador externo ¿cuáles son las debilidades y fortalezas que presenta la institución? ¿Qué cambios haría?
- P8. ¿Cómo califica en general el servicio y atención brindado por el usted a los académicos? (nota de 1 a 7)
- P9. ¿Cómo califica en general el servicio y atención brindado por usted a los invitados, visitas o personas externas? (nota de 1 a 7)
- P10. ¿Cómo es la relación entre los administrativos al interior de la FLACSO?
- P11. ¿Cómo es la relación entre los administrativos y académicos al interior de FLACSO?

- P12. ¿Cómo es la comunicación entre ustedes?
- P13. ¿Existen espacios para compartir entre ustedes?
- P14. ¿Cómo es la comunicación entre los académicos y el equipo de administrativos?
- P15. ¿Existen espacios para compartir entre los académicos y los administrativos?
- P16. ¿Cómo fue el proceso de adaptación a su puesto de trabajo? ¿Existió alguna bienvenida o inducción?
- P17. ¿Participa en las actividades extra-laborales organizadas por la institución?  
De ser así ¿Con quienes participa?
- P18. ¿Se siente valorado por la institución?
- P19. ¿La institución demuestra preocupación por usted?
- P20. ¿En FLACSO considera que hay oportunidades de crecimiento?
- P21. ¿La institución ofrece ir desarrollándose profesionalmente?
- P22. ¿Bajo qué escenarios dejaría de trabajar en FLACSO?
- P23. ¿Se siente comprometido con la institución?

## Anexo 2. Cuestionario para Académicos.

### Descripción del Entrevistado

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Programa / Proyecto:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Antigüedad en FLACSO:** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** \_\_\_\_\_

**Profesión/ Nivel Profesional:** \_\_\_\_\_

P1. ¿Por qué usted decidió ingresar a trabajar a FLACSO?

P2. ¿En qué consiste su labor diaria?

P3. ¿Cuáles son las situaciones conflictivas más frecuentes con las que se encuentre en su labor?

P4. Ante el surgimiento de algún conflicto en el desarrollo de su trabajo ¿cuenta con herramientas para solucionarlo? ¿Sabe a quién recurrir o qué pasos seguir para solucionar dicho problema?

P5. ¿Cuenta con las herramientas de infraestructura para desempeñar su labor en forma correcta?

P6. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la institución como fuente de trabajo? ¿Qué cambios haría?

P7. Como espectador externo ¿cuáles son las debilidades y fortalezas que presenta la institución? ¿Qué cambios haría?

P8. ¿Cómo califica en general el servicio y atención brindado por los administrativos a los académicos? (nota de 1 a 7)

P9. ¿Cómo califica en general el servicio y atención brindado por los administrativos a los invitados, visitas o personas externas? (nota de 1 a 7)

P10. ¿Cómo es la relación entre los académicos al interior de la FLACSO?

P11. ¿Cómo es la relación entre los administrativos y académicos al interior de FLACSO?

P12. ¿Cómo es la comunicación entre ustedes?

- P13. ¿Existen espacios para compartir entre ustedes?
- P14. ¿Cómo es la comunicación entre los académicos y el equipo de administrativos?
- P15. ¿Existen espacios para compartir entre los académicos y los administrativos?
- P16. ¿Cómo fue el proceso de adaptación a su puesto de trabajo? ¿Existió alguna bienvenida o inducción?
- P17. ¿Participa en las actividades extra-laborales organizadas por la institución?  
De ser así ¿Con quienes participa?
- P18. ¿Se siente valorado por la institución?
- P19. ¿La institución demuestra preocupación por usted?
- P20. ¿En FLACSO considera que hay oportunidades de crecimiento?
- P21. ¿La institución ofrece ir desarrollándose profesionalmente?
- P22. ¿Bajo qué escenarios dejaría de trabajar en FLACSO?
- P23. ¿Se siente comprometido con la institución o con el programa en el que participa?

### Anexo 3. Material Estratégico.

#### I. Viabilidad de la organización

1. Desde su punto de vista, el contexto económico, político y social que dio origen a la FLACSO ha cambiado

- a) Mucho      b) Poco      c) Nada

2. Desde su perspectiva, la institución ha desarrollado las capacidades que le permitan abordar las actuales problemáticas que afectan las sociedades latinoamericanas.

- a) Si      b) No      c) No sabe

Justifique en el caso que sea necesario: \_\_\_\_\_

3. Según su opinión, ¿Cuáles serían los principales problemas que afectan a las sociedades latinoamericanas y que la institución debería abordar? Detalle en orden de prioridad

4. ¿Está la institución preparada para abordar de manera adecuada tales problemáticas?

- a) Si      b) No      c) No sabe

5. A su juicio, ¿La institución ha sabido adaptarse a los cambios que han afectado a las sociedades en Latinoamérica?

- a) Mucho      b) Poco      c) Nada

6. En la situación actual del continente, ¿Usted cree que se justifica la existencia de la institución?

- a) Si      b) No      c) No sabe

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales cambios que han experimentado los países latinoamericanos y que la institución debería afrontar?

8. Dadas las transformaciones económicas, políticas y sociales en los países de Latinoamérica, ¿Se justifica la existencia de una institución como la FLACSO?

- a) Si                      b) No                      c) No sabe

¿Por qué?\_\_\_\_\_

9. Desde su punto de vista, ¿La institución ha sabido hacerse cargo de los nuevos problemas que afectan a los países latinoamericanos?

## II. Visión del Mercado y la Competencia

10. Desde su punto de vista, ¿Cuál es el valor que FLACSO, en tanto a institución produce?

11. ¿Cuál sería la competencia que usted reconoce?

Principal

- a) \_\_\_\_\_  
b) \_\_\_\_\_  
c) \_\_\_\_\_  
d) \_\_\_\_\_  
e) \_\_\_\_\_

Secundaria

- a) \_\_\_\_\_  
b) \_\_\_\_\_  
c) \_\_\_\_\_  
d) \_\_\_\_\_  
e) \_\_\_\_\_

12. ¿Cuáles serían las ventajas competitivas que tiene FLACSO ante sus competidores?

13. Según su opinión, ¿La institución es considerada por el sector público nacional como un actor relevante?

- a) Si                      b) No                      c) No sabe

¿Por qué?\_\_\_\_\_

14. De acuerdo a su punto de vista, ¿Cree usted que la institución es considerada como un actor relevante por parte de sus competidores?

- a) Si                      b) No                      c) No sabe

¿Por qué? \_\_\_\_\_

15. ¿Cuáles son los principales clientes de FLACSO? Conteste de acuerdo a su programa

Cliente	Si	No	%
Sector Público Nacional			
Sector Público Internacional			
Sector Privado Nacional			
Sector Privado Internacional			
Otros			

16. A su juicio, ¿Cuáles son las características de la demanda actual?

17. ¿Qué tan competitivo es el mercado en el cual está inserto la institución?

- a) Muy competitivo  
b) Competitivo  
c) Regularmente competitivo  
d) Poco competitivo  
e) Nada competitivo

18. Desde su punto de vista, ¿La FLACSO está en condiciones de satisfacer las características de la demanda actual de sus clientes?

- a) Si                      b) No                      c) No sabe

¿Por qué? \_\_\_\_\_

19. Según su criterio, ¿Cuál es la importancia de las relaciones que tiene la institución con el sector público?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Regularmente importante
- d) Poco importante
- e) Nada importante

¿Por qué? \_\_\_\_\_

20. ¿Cómo la FLACSO gestiona la creación de estos vínculos con el sector público?

21. ¿Cuáles son los principales medios de posicionamiento público de la institución?

22. Desde su punto de vista, ¿Estos medios son eficaces?

- a) Muy eficaces
- b) Eficaces
- c) Regularmente eficaces
- d) Poco eficaces
- e) Nada eficaces

¿Por qué? \_\_\_\_\_

### III. Estrategias de Desarrollo Institucional

23. Desde su punto de vista, ¿Cuál cree usted que debiera ser la **misión** de la FLACSO hoy? Considere los ámbitos propuestos a continuación.

Ámbito	Actual
Producto	
Mercados	
Cobertura geográfica	
Formas de lograr liderazgo	

24. Desde su punto de vista, ¿Cuál cree usted que debiera ser la **visión** de la FLACSO en el futuro? Considere los ámbitos propuestos a continuación.

Ámbito	Futuro
Producto	
Mercados	

Cobertura geográfica	
Formas de lograr liderazgo	

25. ¿Cuáles serían los objetivos estratégicos que la institución debiese perseguir?
26. ¿Cómo cree usted que la institución debe posicionarse dentro del mercado?
27. ¿Qué estrategia, a su juicio, debería desarrollar la FLACSO para diferenciarse de su competencia?
28. Desde su punto de vista, ¿Cuáles serían las estrategias de crecimiento de la institución?
29. A su juicio, ¿Hacia dónde debiese crecer la institución?
- Diversificación de Productos/Servicios
  - Expansión de Mercado
  - Alianzas Estratégicas
  - Otras

Explique y especifique la alternativa elegida.

30. Desde su punto de vista, ¿Cómo evaluaría la calidad de los estudios/investigaciones realizados por la FLACSO?
- Alta Calidad
  - Mediana Calidad
  - Baja Calidad

Justifique \_\_\_\_\_

31. ¿Cómo mejoraría la calidad del producto/servicio final?
32. ¿Cuál(es) es (son) la(s) estrategia(s) de financiamiento de mediano y largo plazo que la institución debiese desarrollar?
33. ¿Cómo caracterizaría usted a los clientes potenciales que demandan los servicios de FLACSO?
34. ¿Qué estrategia(s) debería desarrollar la institución para captar a su demanda potencial?
35. ¿Qué estrategia(s) debería desarrollar la institución para afiatar los vínculos con sus clientes actuales?