

**CARACTERIZACION DE LOS PROTOTIPOS DE HERRAMIENTAS DE GESTION PARA ORGANIZACIONES
SOLIDARIAS: RESPUESTAS A LOS IMPERATIVOS MORALES DE HACER BIEN EL BIEN.**

Proyecto FONDEF IDEA CA12i10113

ISBN: 978-956-358-527-8

Diseño y Diagramación: Imagemedia - Diseño y Comunicaciones.

Segovia 7482, La Reina, Santiago de Chile.

Contacto: info@imagemedia.cl

Primera edición, Santiago de Chile, 2015.

**CARACTERIZACION DE LOS PROTOTIPOS
DE HERRAMIENTAS DE GESTION PARA
ORGANIZACIONES SOLIDARIAS: RESPUESTAS A LOS
IMPERATIVOS MORALES DE HACER BIEN EL BIEN.**

Proyecto FONDEF IDEA CA12i10113 “Gestión de Calidad
de Capacidades Organizacionales de Fundaciones y
Corporaciones de Emprendimientos Solidarios” PUC

Editor - Autor: Regina Funk Bunttemeyer

INDICE

Introducción	9
---------------------	---

PARTE I

¿Por qué hay que contar con herramientas de gestión para organizaciones solidarias?

Capítulo I: Capacidad Organizacional y Herramientas de Gestión	13
Herramientas de Gestión: Principales Componentes	17
Conclusión	22
Referencias Bibliográficas	24
Capítulo II: Propósito de Elaborar Herramientas de Gestión	25
Modelo Teórico Multinivel	27
Proceso de Diagnóstico	29
Implementación de las Herramientas de Gestión	31
Herramientas de Gestión, su pertinencia	31
Implementación de las Herramientas de Gestión	35
Referencias Bibliográficas	37

PARTE II

Prototipos de herramientas de gestión

Capítulo I: Prototipo de la Herramienta de Gobernanza	39
Presentación de la Herramienta	39
Objetivos de la Herramienta	45
Proceso 1: Gobierno	46
Participantes	47
Etapas del Proceso	48
Proceso 2: Conducción	51
Participantes	52

Etapas del Proceso	53
Proceso 3: Monitoreo de Entornos	56
Participantes	57
Etapas del Proceso	57
Proceso 4: Control	61
Participantes	62
Etapas del Proceso	63
Referencias Bibliográficas	66
Capítulo II: Prototipo de Herramienta de Membresía	67
Roles: Análisis, Definición, Evaluación y Retroalimentación	67
Presentación de la Herramienta	67
Objetivos de la Herramienta	71
Participantes	72
Etapas	73
Referencias Bibliográficas	83
Cuidado de Equipos	85
Presentación de la Herramienta	85
Objetivos de la Herramienta	92
Participantes	93
Etapas del Proceso	94
Referencias Bibliográficas	102
Capítulo III: Prototipo de Herramienta de Sistematización y Registro	103
Presentación de la Herramienta	103
Objetivos de la Herramienta	108
Participantes	109
Etapas	110
Referencias Bibliográficas	114

PARTE III

Experiencia y orientaciones para la implementación de herramientas de gestión

Capítulo I: Evaluación de la Implementación de los Prototipos	115
Puesta a prueba de las Herramientas de Gestión	115
Reflexión acerca del Desarrollo de Herramientas de Gestión	118
Referencias Bibliográficas	120
Capítulo II: Proceso de Consultoría y los Aprendizajes del Investigador	121
Introducción	121
Planteamiento Inicial	121
Reflexividad y Producción como Objetivos de la Consultoría	123
Las Lecciones Aprendidas en la Ruta	126
Referencias Bibliográficas	130
Sobre los Autores	130

Este libro es el resultado del proyecto FONDEF IDEA, ca12i10113 Gestión de Calidad de Capacidades Organizacionales de Fundaciones y Corporaciones de Emprendimientos Solidarios.

Este proyecto no hubiera sido posible sin la colaboración, sobre todo por el compromiso en la co-construcción, y la implementación de los prototipos de herramientas de las cuatro organizaciones asociadas al proyecto, quienes durante dos años fueron parte activa del mismo, ellos son Fundación Mujer Levántate, Fundación Un Techo Para mi País, Fundación Jóvenes por una América Solidaria y Fundación María Ayuda.

Tampoco hubiera sido posible sin el apoyo del equipo de investigación, con sus constantes discusiones y aportes, momentos de tensión y también de distensión. Y sin duda de quienes con su trabajo administrativo y profesional han hecho posible responder, de manera ordenada y sistemática, a los múltiples desafíos del proyecto.

La experiencia de desarrollar prototipos de herramientas, aplicarlas y facilitar su comprensión y adopción por parte de las organizaciones

solidarias ha generado un valioso conocimiento sobre diversos aspectos que son de alta relevancia.

La experiencia de aplicación de conocimientos organizacionales orientados a la resolución de problemas de gestión de las capacidades organizacionales, en especial a través de las consultorías realizadas, ha proveído de información sobre las organizaciones, su estructuración y funcionamiento; la aplicabilidad del conocimiento disponible y la generación de herramientas. En particular se pudo validar las formulaciones contenidas en el modelo teórico de componentes de las organizaciones, de sus interrelaciones y conexiones por medio de las herramientas de gestión; de los contenidos sustantivos que se clasifican en las capacidades jerárquicamente dispuestas y de sus interrelaciones.

Este proyecto propuso realizar una investigación empírica respecto de las relaciones entre los Directorios de Fundaciones y Corporaciones, así como su conformación, funciones y roles, y sus vínculos con las Gerencias (administrativa y social) y con los Programas Sociales. El propósito fue identificar los componentes de esos vínculos y las modalidades de rutinización que les han

permitido generar capacidades organizacionales, incluyendo los procesos de profesionalización y las diversas modalidades que asumen. El desarrollo de herramientas de gestión de la calidad de esas capacidades es esencial para responder adecuadamente a las diversas demandas o necesidades que surgen de las distintas instancias dentro de la organización, así como de similares requerimientos que provienen de los entornos significativos para ella. Especialmente relevante son aquellos que surgen desde los usuarios ya que presentan diversos grados de complejidad y carecen de libertad de elección del programa o intervención.

Se pudo observar que la base de la baja calidad de las capacidades organizacionales radica en la carencia de categorías de distinción que orientan las observaciones de la propia organización acerca de sus procesos, actividades, asignación y uso de recursos. La primera y más evidente manifestación de esto consiste en que no se actúa previsoramente acerca de la selección e incorporación de miembros a la organización, así como en el diseño de puestos de trabajo y establecimiento o selección de las rutinas requeridas. El activismo voluntarista, que habitualmente se observa en estas organizaciones, se manifiesta en una falta de reflexividad, que se oculta bajo las excusas de demandas urgentes sobre el tiempo de los integrantes. También se manifiesta en observación y monitoreo parcial, incompleto y

poco adecuado de los entornos relevantes, tanto internos como externos, puesto que al no disponer de categorías de distinción no puede vincularlas con eventos en el entorno que generen la información necesaria para la operación. El monitoreo insuficiente también abarca la observación interna, que impide lograr una articulación adecuada entre los distintos componentes organizacionales y las modalidades de coordinación y gestión. Esto afecta especialmente las capacidades dinámicas que consisten en la gestión gerencial, que permiten modificar, crear o extender la base de recursos de la organización; reduciendo con ello la calidad de la capacidad organizacional. Finalmente, la reducida capacidad de generar variedad requerida en las rutinas, la baja capacidad para seleccionar entre ellas y de estabilizarlas, genera una situación organizacional que se caracteriza por disponer de rutinas no analizadas, sobre las cuales no se pueden ejercer actividades de mejora continua porque no están debidamente especificadas ni conocidas para las instancias jerárquicas pertinentes, y una respuesta cotidiana que se basa en la solución de problemas contingentes tomadas como excepción.

Uno de los principales efectos que esta situación genera es que las instancias jerárquicas (directorio, gerencias, dirección social y de programas) tienen escasas probabilidades de estar articuladas, generando una indiferencia entre ellas, y escasos logros en la colaboración coordinada. Esto se

traduce en baja capacidad organizacional. Además, las organizaciones logran funcionar, lograr sus objetivos – al menos de manera parcialmente satisfactoria – en base a la disponibilidad de un personal motivado por sentidos misionales y sacrificiales del trabajo; esto resulta en un alto desgaste laboral. Finalmente, la eficiencia lograda es menor a la esperable debido a que se dilapida la capacidad de los miembros, el costo de coordinación es muy alto, la implementación de las decisiones jerárquicamente superiores no es completa y culmina en resultados distintos a los especificados en ellas. Además, dichas decisiones suelen no incluir información desde la base de la jerarquía generando, por ejemplo, dificultades en los sistemas de control. Esto genera habitualmente un desajuste de la intervención a las necesidades de los usuarios que a la organización le es difícil observar (se constituye en un punto ciego de su auto observación) y por ende, también difícil de corregir.

Se especificaron dos condiciones que toda herramienta debe cumplir: a) La que se postuló en el proyecto, que debe considerar la identidad de la organización y, por ende, no puede aparecerle como violentando los supuestos sobre los que basa su desempeño. No pueden afectar la naturaleza de la organización, sea que se entienda como misional, de servicio social, solidaria o caritativa. b) Que deben facilitar la oferta de sentido del trabajo que

la organización hace a sus miembros. Al tomar decididamente el propósito de la organización, éste se traduce en sentido del trabajo en cada uno de los puestos que ocupan los miembros. En el cumplimiento de un rol en la organización, las personas ponen al servicio de éstas, su profesión, pero también su identidad y es en esta dinámica, desde la estructuración organizacional y personal del sentido del trabajo, donde se ponen también en juego las capacidades organizacionales.

Las organizaciones de emprendimientos solidarios, a través de sus programas, proveen servicios a personas afectadas de maneras diversas por fenómenos de exclusión social. La exclusión consiste en no poder participar de las oportunidades que la sociedad provee, de no acceder a servicios o de no ser integralmente incluidas en los programas de políticas públicas.

Las organizaciones solidarias, trabajan con personas que viven la exclusión social y que no tienen oportunidad de elegir quién, dónde, ni menos cómo han de recibir los servicios, atenciones, prestaciones o ayudas que compone la intervención social. En muchos casos, su recepción no es voluntaria sino mandatada judicialmente. Debido a esta característica se constituye en un imperativo ético generar servicios de la más alta calidad.

Es en este sentido que el proyecto desarrollado es un camino, una búsqueda para hacer nuestro país más equitativo, con menor exclusión y ello nos apasiona.

Regina Funk

Directora Proyecto

FONDEF IDEA, ca12i10113 Gestión de Calidad de Capacidades Organizacionales de Fundaciones y Corporaciones de Emprendimientos Solidarios

Capacidad Organizacional y Herramientas De Gestión

René Ríos F.

Para establecer la definición y contenido de las herramientas de gestión se parte de la conceptualización **de las capacidades como la posibilidad de generar opciones para la decisión.**

Según Winter (Winter, 2000)¹ la capacidad organizacional es una rutina de nivel superior (o colección de rutinas) que junto con implementar flujos de insumos, confiere a la dirección de la organización un conjunto de opciones entre las cuales decidir para producir resultados significativos de un tipo particular. Esta definición incluye el aprendizaje, la experiencia, los recursos y las rutinas como insumo de las capacidades (Felin, Foss, Heimeriks y Madsen, 2012). La decisión tiene

premisas, que establecen acerca de qué se requiere decidir, quién debe hacerlo y cuándo [(Luhmann, 2006)]. Las capacidades remiten a esas premisas, puesto que la temática de la decisión viene establecida desde el propósito organizacional. Esta es la primera premisa, ya que de ese propósito se obtiene la definición de qué es lo que produce y esto establece el primer marco de posibilidades: excluye opciones que no son pertinentes al propósito.

En sus operaciones, la organización va generando opciones entre las cuales decidir, puesto que enfrenta múltiples contingencias que requieren buscar soluciones a los problemas emergentes o que se van presentando. La búsqueda está en la base de la racionalidad, pues implica o requiere que

■ Las herramientas de gestión se pueden conceptualizar como la posibilidad de generar opciones para la decisión organizacional.

¹ "An organizational capability is a high-level routine (or collection of routines) that, together with its implementing input flows, confers upon an organization's management a set of decision options for producing significant outputs of a particular type", pág. 983.

se debe obtener información, procesarla aplicando algoritmos, criterios, memoria depositada en la organización y en las personas. Todas estas son actividades de búsqueda, porque aun suponiendo, dadas las preferencias y los valores, en algún momento se realizaron las búsquedas o indagaciones para determinar las opciones disponibles. La delimitación de esas opciones primarias se entiende por la propia organización como configurando sus valores y fijando sus preferencias por determinados cursos de acción, así como por determinadas metas u objetivos. La racionalidad limitada (March y Simon, 1958)², restringe las posibilidades de búsqueda, al poner a disposición de los miembros soluciones ya usadas con antelación y, si han funcionado, se pueden volver a aplicar a nuevos problemas. Para ello debe haber algún grado de isomorfismo entre el problema actual y los anteriores para que las soluciones disponibles sean aplicables. La limitación de la búsqueda está establecida en la satisfacción de la solución encontrada. En el extremo, la aplicación de soluciones ya probadas genera el modelo de

“tarro de basura” (Cohen, March y Olsen, 1972; Padgett, 2013)³ que es una práctica que consiste en que en algunas organizaciones más caóticas, como las universidades, pueden ser observadas como “colecciones de opciones buscando problemas, temáticas o asuntos buscando situaciones decisionales en que pueden ser aplicadas, o como soluciones buscando asuntos para los cuales pueden ser respuestas y decisores buscando trabajo” (Cohen, March y Olsen, 1972). En otros términos, la memoria organizacional se clausura y permite aplicar las soluciones ya probadas ante nuevos problemas, aun cuando, podrían existir soluciones más eficaces si se indagara más abiertamente acerca del problema.

Esos procesos de búsqueda y la estabilización de soluciones configuran un sistema de clasificaciones de eventos y agrupaciones de éstos que configuran parte de la cultura organizacional y sirven operativamente para guiar las rutinas de decisión.

Una parte importante de las soluciones se

² Managers: have inadequate information not only about the decision they reach but also about alternative options and their implications; face considerable time and cost constraints in decision-making; and have certain preset “frames” of reference that lead them to overlook some aspects while overemphasizing others. Anheier, Helmut. 2004. *Nonprofit Organizations: theory, management & policy*. London & New York: Routledge. Cap 7 pág. 146.

³ Garbage can model: *Recent studies of universities, a familiar form of organized anarchy, suggest that such organizations can be viewed for some purposes as collections of choices looking for problems, issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired, solutions looking for issues to which they might be an answer, and decision makers looking for work.* Padgett, John F. 2013. “Alessandro Lomi and J. Richard Harrison, eds.: *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 36: *The Garbage Can Model of Organizational Choice: Looking Forward at Forty.*” *Administrative Science Quarterly* 58:472-482.

estabilizan en rutinas organizacionales, por medio de las cuales la demanda cognitiva se reduce: se pueden usar sin pensar y como habituación de comportamientos que no requieren reflexión permanente. Funcionan hasta cuando son modificadas para adecuarlas a nuevas tecnologías, a trabajadores con distintas habilidades y competencias, o a cambios relevantes en el entorno, como las preferencias de los usuarios o consumidores. Lo que más aportan las rutinas es el sustento racional sin requerimientos cognitivos: se aplican mientras funcionen sin esfuerzos ni análisis. Limitan asimismo las necesidades de búsqueda al ofrecer soluciones programáticas y estabilizadas. **El conjunto de actividades, clasificaciones de eventos, cursos de acción preferidos, constituyen el sustrato fundamental de las herramientas de gestión.**

Las organizaciones enfrentan entornos cambiantes y ellas mismas cambian, por lo que su proceso de decisión requiere disponer constantemente de opciones para llevar a cabo el programa de cambio. El surgimiento o emergencia de opciones es un requisito que significa que la organización, para poder sustentarse, requiere de mayor variedad de la que tiene a su disposición en un determinado momento. Cuando enfrenta nuevas situaciones debe echar mano a opciones que antes no eran necesarias, pero que en el presente sí lo son. Esto puede deberse a muchas razones específicas pero,

en general, se debe a que la solución aplicada y retenida en la memoria ya no funciona para satisfacer las expectativas de solución. Esto se puede deber a que se dispone de soluciones consideradas mejores o a que dichas expectativas han cambiado. Ante esta limitación, la organización realiza una búsqueda de nuevas opciones para resolver la nueva situación.

Una organización con reducidas capacidades sólo puede enfrentar situaciones nuevas con las soluciones antiguas, pero si estas ya no funcionan y no ha adquirido mayor capacidad, no podrá resolverlas. Esto es un preámbulo a su fracaso y pérdida de sostenibilidad. Aquellas que, al contrario, disponen de un rango de opciones y alternativas, podrá escoger alguna que implique el aporte de nuevas soluciones. Esa disponibilidad de opciones es creada por las capacidades organizacionales.

La generación o desarrollo de capacidades requiere aplicar herramientas apropiadas a la identidad de la organización, para resguardar que sean compatibles con su propia experiencia y memoria. Esto es, en última instancia, lo que provee el fundamento de su identidad: es su manera propia de hacer las cosas, que en gran parte, son sus rutinas. Por eso la introducción de nuevas herramientas requieren que aporten a la preservación de la identidad: pueden alterar y modificar rutinas

- El conjunto de actividades, clasificaciones de eventos, cursos de acción preferidos, constituyen el sustrato fundamental de las herramientas de gestión.

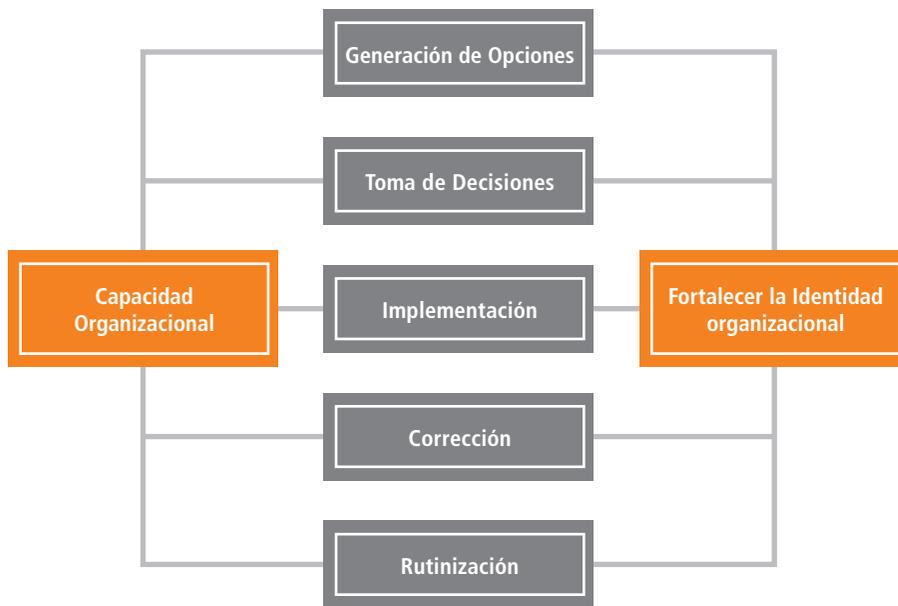


Figura 1. En base a Anheier (2000)

Una forma que las organizaciones tienen para obtener mayores opciones para decidir es cambiando las premisas que son constituidas por las personas, en particular por la incorporación de profesionales a sus actividades. Estos aportan nuevos conocimientos y aplicación del saber a la resolución de problemas, por lo tanto, contribuyen con más opciones que las disponibles.

También la organización las puede obtener por la redefinición de los cargos y sus atribuciones y responsabilidades, los conductos regulares de comunicación que regulan los flujos de información

y las maneras de producir esa información. Estos cambios implican que se ha modificado lo que se considera relevante, importante o prioritario, así como las maneras de enfrentar los procesamientos de información que surte las decisiones. Las formas de procesar información, de simplificarla y ponerla a disposición de nuevas operaciones rutinizadas es habitualmente lo que subyace en la estructura de los conductos de comunicación, no sólo la transmisión de la información, como se cree habitualmente de manera algo ingenua (Stinchcombe, 1990).

Las herramientas tienen imbricado el propósito de generar más opciones, o en términos de la evolución del sistema de mayor variedad requerida (Ashby, 1958).

Se componen de puestos de trabajo (una de las principales formas de establecer las premisas decisionales), que se definen por: las tareas y su complejidad que viene dada por su número, interacciones entre ellas y requerimientos de coordinación; las relaciones sociales requeridas para interactuar con otros: los ámbitos de responsabilidad por el uso de los recursos puestos a disposición, por las modalidades de procesamiento de información y por el estado en que se presenta la información a ser procesada (simplificada o no). El procesamiento de información está contenido en el puesto de trabajo y la relación con otros (especialmente superiores), está determinada por

los conductos de comunicación, que es otro tipo de premisa organizacional (Luhmann, 2006 / cap. 7).

Las tareas se observan constituidas en procesos, puesto que requieren una concatenación entre ellas. A su vez, los puestos de trabajo presentan diversos grados o niveles de complejidad en las tareas (Anheier, 2004): variedad, dificultad, vinculaciones con tareas de otros. La complejidad refiere tanto al número de elementos que las componen (pasos, fases, etapas en la dimensión temporal; componentes, partes, y relaciones entre ellos, en la dimensión objetual; y con los alter con que requiere vincularse para llevarla a cabo, en la dimensión social) y la heterogeneidad en términos de demandas y expectativas. Un trabajo operativo, repetitivo, como el realizado por un obrero ante una fresadora, tiene demandas específicas sobre uso de materiales, descartes, plazo y las expectativas sobre su desempeño pueden ser fácilmente establecidas, tales como cuota de producción, tasa de errores y de piezas para descarte y similares. Al contrario, un trabajo profesional enfrenta demandas menos específicas (resuelva el problema) y expectativas más ambiguas (como a Ud. le parezca adecuado).

También las tareas presentan dinamismos que refieren a la tasa y predictibilidad del cambio de los elementos. Si cambian rara vez o de manera lenta y si son predecibles, el ambiente de trabajo o de ejecución de tareas es estable, como cuando se anuncian lluvias y se requiere despejar los ductos de desagüe en las calles. Pero si son rápidos, ocurren a menudo y no son predecibles, el ambiente es inestable y volátil, como en las salas de urgencia de los hospitales.⁴

Herramientas de Gestión: Principales Componentes.

El primer componente de las herramientas de gestión son las tareas y la modalidad aplicada para su ejecución, en suma: cómo se hace el trabajo. Este se concretiza en los puestos de trabajo. Para avanzar en la calidad de las capacidades organizacionales no se trata de generar descripciones de cargo, sino instrumentos de análisis que incluyen necesariamente las vinculaciones con otros puestos de trabajo. Esos vínculos adquieren valores (son analizables como variables) que oscilan entre el estado de cooperación y su ausencia relativa. Este estado, que es el valor propio (eigenvalue)

⁴ Anheier, ídem: *Complexity refers both to the number of elements in the organizational task environment and to their heterogeneity in terms of demands and expectations. If an organization has few task elements and all are fairly similar, such a homogeneous task environment would be less complex than a situation with many more elements that vary in their demands. Dynamism refers to the rate and predictability of change of the elements. If the elements change rarely or slowly and are relatively predictable, then the task environment is stable; however, if they change often, quickly, and in unpredictable ways, then the task environment is unstable or volatile.*

que debe alcanzar la organización frente a la sucesión de eventos que produce y que enfrenta como contingencia, consiste en una operación realizada por varios concurrentes o participantes. De ahí que la partícula “co” implique un enfoque relacional del análisis. Para lograr ese estado, la organización requiere co-laboración y coordinación. Nuevamente la partícula “co” requiere que las variables que los componen asuman valores que permitan diferenciar entre distintos niveles de logro y la contribución (o no) de los integrantes a ellos.

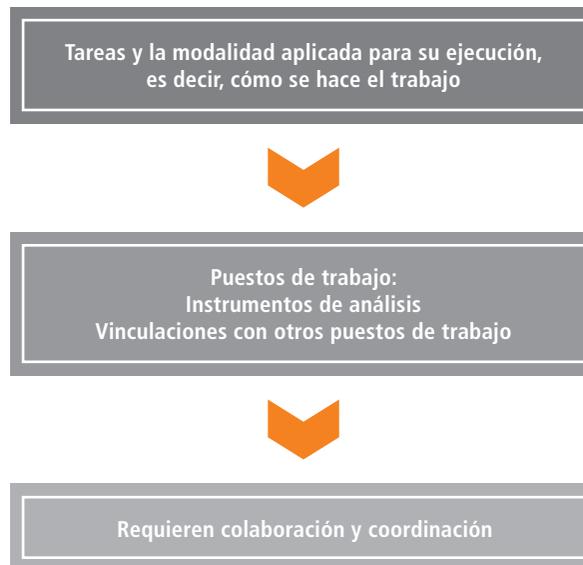


Figura 2. En base a Perrow (1967)

La colaboración se compone de variables referidas al intercambio de información, a la facilitación de su uso, al apoyo en la ejecución de tareas, a la entrega oportuna de insumos y de productos. Es posible observarla como integración de las actividades y sus resultados en una red de intercambios o de flujos. **La coordinación, por su parte, también se puede descomponer en variables, la mayoría en sincronización temporal, que consisten en acceso y usos de memoria disponible, referencia de decisiones a otras decisiones, que se tomen las necesarias (que no haya lagunas o vacíos), que no sean contradictorias entre sí y que no sean redundantes** (Peters, 1998). También consisten en referencias a expectativas de otros, lo que implica conocerlas e integrarlas como parte de la decisión. La definición de expectativas mutuas entre alter y ego las convierten en doble contingencia, que al resolverse va generando el orden social. Se puede esperar entonces que emerjan procesos dinámicos que consisten en ajustes de expectativas mediante diversos procedimientos, que varían según la ubicación de los actores en la jerarquía organizacional. Las expectativas de los cargos superiores son más probables de ser aceptadas que a la inversa, o que reciban mayor prioridad o dedicación para su satisfacción. Pero este hecho no implica que se deban dejar de considerar y procurar satisfacer las expectativas de los puestos ubicados más abajo en la jerarquía, puesto que

ello llevaría a diversos trastornos operacionales, e incluso motivacionales que pueden afectar los resultados, la eficiencia o el logro de cooperación.

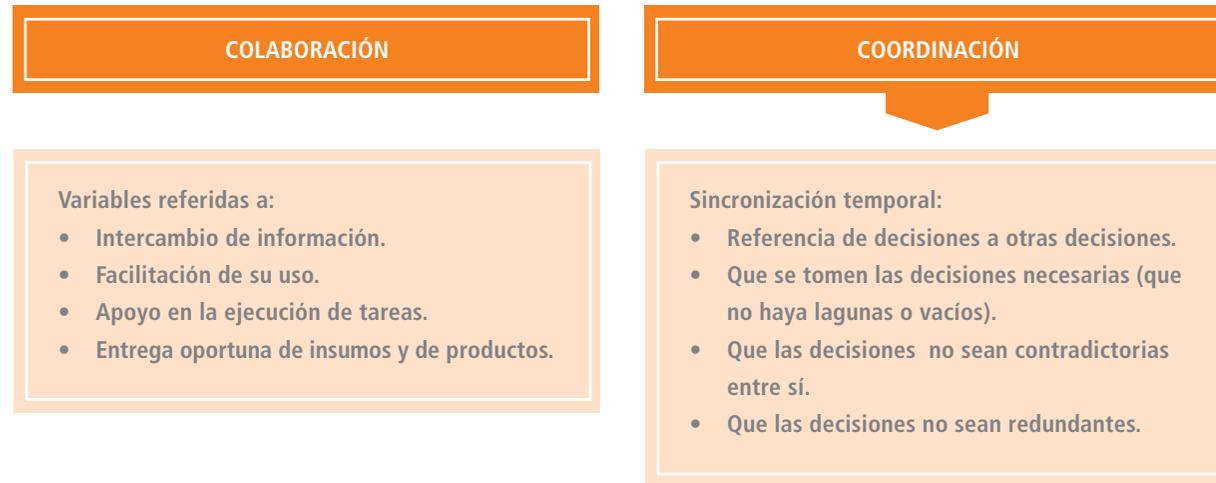


Figura 3. En base a Peters (1998)

El segundo componente está configurado por las rutinas que surgen de la realización de las tareas. El trabajo enfrenta contingencias y nuevos eventos aparecen constantemente. Dos aspectos son fundamentales para comprender el aporte de la rutinización de actividades de la organización. **El primero refiere a la excepcionalidad, que es un indicador de la existencia o no de rutinas.** Según lo planteado por Perrow (Perrow, 1967)

los eventos tomados como excepciones son relevantes para la estructura organizacional por cuanto si la organización enfrenta los eventos mayoritariamente como excepciones, implica que su estructuración es insuficiente, puesto que no habría familiaridad con su ocurrencia. Al contrario, cuando las excepciones son pocas e infrecuentes, la organización dispone de una estructura que permite a sus miembros

enfrentar eventos de manera consistente, puesto que disponen de rutinas para encararlos de manera operativamente eficaz. El segundo aspecto se deriva de la excepcionalidad y refiere a la **naturaleza del proceso de búsqueda**. Para Perrow, frente a un evento poco familiar los ocupantes de los puestos de trabajo inician procesos de búsquedas que son de tres tipos: (a) El primero se conduce en base a análisis lógicos y son no rutinarios y excepcionales, puesto que no existen programas aplicables para enfrentar dichos eventos; si hay programas disponibles se realiza una búsqueda trivial que involucra el cambio de un programa a otro cuando el estímulo cambia. (b) El segundo tipo de proceso de búsqueda ocurre cuando el problema es tan vago y pobremente conceptualizado que se vuelve no

analizable. En este caso, no se inicia una búsqueda de tipo “formal”, que esté incluida en algún programa, sino que se recurre a los residuos de experiencia no analizada, o intuición que descansa en el azar y en el ensayo y error. (c) El tercero está conformado por el control y la coordinación. El control comprende la discrecionalidad, que no implica carencia de supervisión y el poder decisional para asignar recursos según su propia capacidad para definir las situaciones que se enfrentan, en otros términos, para aplicar o modificar el sistema de clasificación de eventos. La discrecionalidad comprende el ejercicio del juicio acerca de si se requiere supervisión sobre ciertas tareas, sobre la decisión de cambiar programas o sobre la interdependencia de las tareas de un



Figura 4. En base a Perrow (1967)

puesto de trabajo con las de otros (Perrow, op. cit.: 198). En este aspecto, siguiendo a Freidson (Freidson, 2001) el ámbito amplio de decisión discrecional, más que la autonomía referida a la forma de establecer los vínculos laborales, es lo que caracteriza el trabajo profesional que consiste en aplicar soluciones a problemas en base al criterio propio, formado tanto por el entrenamiento como por la práctica y acumulación de experiencias profesionales.

del proceso productivo o de transformación. La coordinación por retroalimentación refiere a alteraciones negociadas sobre la naturaleza o secuencia de las tareas desempeñadas por dos unidades distintas (organizacionales, puestos de trabajo o personas).

La coordinación puede lograrse con dos modalidades: planificación o retroalimentación.

La primera consiste en la programación de las interacciones entre tareas mediante el desarrollo o aplicación de reglas o la lógica del funcionamiento

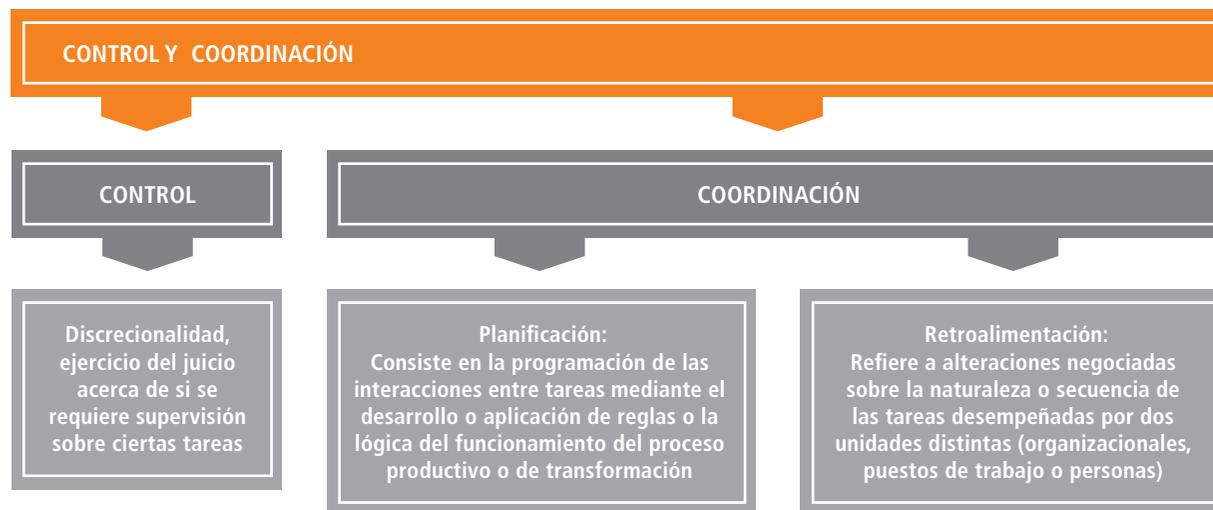


Figura 5. En base a Perrow (1967) y Freidson (2001)

Conclusión

Hemos propuesto que las herramientas de gestión proveen opciones para la decisión. Sin alternativas para lograr cambiar lo que no funciona adecuadamente o para introducir nuevas modalidades de trabajo y redefinición de los programas, la sustentabilidad de las organizaciones queda afectada de manera inevitable. Si, además, se pone en el centro del foco de observación y análisis los efectos que las intervenciones podrían tener sobre los beneficiarios, se puede apreciar fácilmente que, aunque sean capaces de obtener apoyo social y recursos para sostener sus esfuerzos, quedan expuestas al riesgo de volverse no sustentables o quizás, peor aún, de convertirse en organizaciones irrelevantes, salvo para quienes tienen intereses en ellas.

El análisis de la literatura que informa sobre desarrollos recientes de distinciones conceptuales, así como algunos estudios empíricos, ha permitido identificar los principales componentes que tienen las herramientas de gestión. Estos son: la modalidad de ejecución de las tareas, los procesos de rutinización y las formas de coordinación y de control. Esta conceptualización permite lograr dos resultados significativos: proporcionar de distinciones que orienten la observación y el análisis hacia lo que es imprescindible, basal o esencial para sustentar la elaboración de herramientas. Lo

segundo, es que facilita la observación empírica y las operaciones necesarias para que ésta sea sistemática, registrable y, en consecuencia, capaz de proveer datos para el análisis.

Finalmente, es necesario relevar que el foco en los usuarios o beneficiarios incluidos en los programas de las organizaciones es un requisito esencial para que el diseño y desarrollo de herramientas mantenga su significación en el sentido que otorga el propósito de la organización; la fuerza obliga a tratar de ser consistente y coherente con aquello que le provee legitimidad social para operar. En esta perspectiva, la relevancia está dada por la calidad alcanzable por medio de mejoras continuas de los procesos que desempeña la organización y sus programas, puesto que sin un adecuado esfuerzo por lograr una observación sostenida de sí misma, los errores o falencias no podrían ser corregidas o superadas.

Las organizaciones solidarias se hacen cargo y toman responsabilidad de manera voluntaria por procurar hacer el bien que beneficie con cambios la situación de vida de sus usuarios. Este poderoso impulso, sin embargo, es insuficiente para rendir cuenta de esa responsabilidad, puesto que se requiere hacer bien el bien. No de cualquier forma, voluntarista, irreflexiva, impulsiva y sin adecuada organicidad. Estas formas no sólo afectan la sostenibilidad del esfuerzo, sino que se constituye

en el riesgo de hacer daño a los supuestos beneficiarios. Evitarlo de manera consistente y coherente mediante el empleo de adecuadas herramientas de gestión se convierte así en el imperativo moral de hacer bien el bien.

Referencias bibliográficas:

- Anheier, Helmut. 2004. *Nonprofit Organizations: theory, management & policy*. London & New York: Routledge
- Ashby, W.R. 1958. "Requisite variety and its implications for the control of complex systems." *Cybernetica* 1 2:83-99.
- Cohen, Michael D., James G. March y Johan P. Olsen. 1972. "A Garbage Can Model of Organizational Choice." *Administrative Science Quarterly* 17 1:1-25.
- Freidson, Eliot. 2001. *Professionalism. The Third Logic. On the Practice of Knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Luhmann, Niklas. 2006. *La Sociedad de la Sociedad Traducido por y. e. d. M. O. E. y. d. R. M. I. Javier Torres Nafarrate bajo el cuidado conceptual de Darío Rodríguez Mansilla*. México: Editorial Herder y Universidad Iberoamericana.
- March, James G. y Herbert A. Simon. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- Padgett, John F. 2013. "Alessandro Lomi and J. Richard Harrison, eds.: *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 36: *The Garbage Can Model of Organizational Choice: Looking Forward at Forty*." *Administrative Science Quarterly* 58:472-482.
- Perrow, Charles. 1967. "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations." *American Sociological Review* 32 2:194-208.
- Peters, Guy. 1998. "Managing Horizontal Government: The Politics of Co-Ordination." *Public Administration* 76:295-311.
- Stinchcombe, Arthur L. 1990. *Information and Organizations*. Berkeley: University of California Press.
- Winter, Sidney G. 2000. "The Satisficing Principle in Capability Learning." *Strategic Management Journal* 21 10-11:981-996.

Propósito de Elaborar Herramientas de Gestión

Regina Funk F.

El propósito de elaborar herramientas de gestión para las organizaciones de emprendimientos solidarios, es fortalecer las capacidades organizacionales. Para esto se debe proveer a estas organizaciones de capacidades de auto observación y reflexividad que le permitan orientar la decisión acerca de las herramientas a utilizar, así como el ajuste de ellas a su propia identidad.

Para cumplir con este propósito se desarrolló el proyecto **FONDEF IDEA, ca12i10113 Gestión de Calidad de Capacidades Organizacionales de Fundaciones y Corporaciones de Emprendimientos Solidarios**, que tuvo como objetivos:

- Diseñar prototipos de herramientas de gestión
- Que éstas sean apropiadas a las características e identidad
- Que sean elaboradas y probadas, en interacción con las organizaciones participantes
- Para finalmente validar su efectividad y pertinencia

La razón por la que es necesario desarrollar herramientas de gestión es porque las organizaciones solidarias proveen servicios a personas afectadas de maneras diversas por fenómenos de exclusión social. La exclusión consiste en no poder participar de las oportunidades que la sociedad provee, de no acceder a servicios, o de no ser integralmente incluidas en los programas de políticas públicas.

Las Corporaciones y Fundaciones privadas se guían por misiones que orientan su acción hacia el logro de la inclusión mediante la atención a diversos problemas que aquejan a hombres, mujeres y niños, ancianos, personas en situación de pobreza, de calle, de adicción, minorías y muchas otras. Fantova (2001) postula que es precisamente la existencia de la exclusión social lo que deja cabida y legitima las intervenciones sociales que llevan a cabo organizaciones sin fines de lucro que constituyen el tercer sector.

Las organizaciones solidarias diseñan e implementan servicios, prestaciones y atenciones en base a su propia iniciativa, algunas de las cuales se incorporan como parte de políticas públicas y otras continúan siendo provistas por estas organizaciones. Con ello suplen funciones que un Estado subsidiario no realiza por su bajo involucramiento directo en la provisión de servicios. Operan en un ambiente incierto para la obtención de recursos privados y públicos compitiendo en ello con otras organizaciones. Presentan a su vez una serie de características peculiares que hacen que herramientas originadas para otro tipo de organizaciones sean adecuadas o pertinentes a sus necesidades.

Dependen de la fe pública para su existencia y continuidad (Anheier, 2000; 2004; Drucker, 1990). Deben garantizar que son gobernadas de acuerdo

a estándares exigentes que incluyen capacidad para llevar a cabo el propósito de la organización, proveer orientación y guía estratégica mediante un adecuado monitoreo del entorno, rendir cuentas de manera transparente y responsable (Chile Transparente, 2010). Asimismo, deben avanzar hacia alcanzar umbrales de mayor calidad en sus servicios, por cuanto la población que atienden no dispone de opciones, de modo que si reciben un mal servicio no pueden optar por alguna alternativa. En muchos casos, su recepción no es voluntaria sino mandatada judicialmente, por lo que el imperativo de generar servicios de la más alta calidad no puede ser eludido o disminuido.

Hay esfuerzos por generar herramientas para la gestión centradas fundamentalmente en los procesos de rendición de cuentas y propuestas exclusivamente para los directorios. No existen herramientas particulares para las organizaciones sin fines de lucro. Por otra parte, la orientación a resultados no es lo que predomina en este tipo de entidades, sino que se enfocan fundamentalmente a la atención directa de los usuarios y la calidad de la interacción con ellos (La Cour y Hojlund, 2008; Sowa, Selden y Sandfort, 2004). Sí las hay en el rubro de la gestión de organizaciones con fines de lucro y estatales, pero por su naturaleza e identidad, este tipo de herramientas no se adaptan del todo a su actuar, lo cual fue constatado durante el proyecto en referencia por los propios directivos.

Los principales beneficios que las organizaciones obtienen es que pueden contar con prototipos de herramientas de gestión que mejorarán su capacidad organizacional en la provisión de servicios a sus usuarios.

Las herramientas de gestión se establecen en la acumulación de evidencias técnicas, en torno a la observación del entorno. Requiere que la organización desarrolle una capacidad de auto observación, que aprenda a llevar registro de sus observaciones. Que analice el uso y pertinencia de las herramientas con que cuenta actualmente.

Una organización con reducidas capacidades organizacionales sólo puede enfrentar situaciones nuevas con las soluciones antiguas, pero si estas ya no funcionan y no han adquirido mayor capacidad, no podrá resolverlas y finalmente verá en riesgo su sustentabilidad.

Modelo teórico multinivel.

El modelo teórico multinivel (Salvato y Rerup, 2011; Vromen, 2011) desarrollado en este proyecto, permite ubicar en cuál de ellos se requiere implantar herramientas de gestión que permitan a la organización disponer de más opciones para la toma de decisiones.

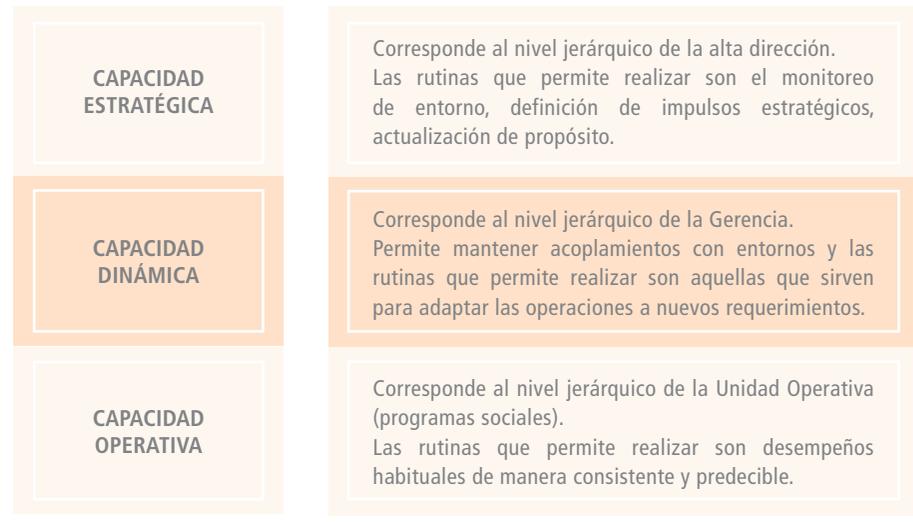


Figura 6. Elaboración propia en base a Salvato y Rerup (2011) y Vromen (2011).

Junto con el modelo multinivel, cada organización posee ciertos componentes que son la membresía, la jerarquía, las reglas, el monitoreo y control de conducta y premios y sanciones (Ahrne y Brunsson, 2011; Ahrne, Brunsson y Hallstrom, 2007).



Figura 7. Elaboración propia en base a Ahrne y Brunsson (2011); Ahrne, Brunsson y Hallstrom (2007).

A partir del modelo multinivel y de los componentes, en este proyecto, se desarrolló un modelo de herramientas de gestión, este no es prescriptivo sino procedimental y está orientado a establecer modalidades de prácticas laborales en

las organizaciones, que les permitan implementar procesos de mejora continua en el desarrollo de sus propias capacidades organizacionales. Esas modalidades consisten en diversas formas de estabilizar expectativas recíprocas en el desempeño de los roles específicos en la organización solidaria. Esto se sintetiza en el siguiente cuadro:



Figura 8. Elaboración propia en base a Salvato y Rerup (2011), Vromen (2011), Ahrne y Brunsson (2011) y Ahrne, Brunsson y Hallstrom (2007)

Proceso de Diagnóstico

Para elaborar herramientas de gestión fue necesario primero establecer un diagnóstico de las capacidades organizacionales existentes y la necesidad de construirlas con las cuatro organizaciones asociadas, Fundación Mujer Levántate, Fundación Un Techo Para mi País, Fundación Jóvenes por una América Solidaria y Fundación María Ayuda.

Mediante la realización de este **diagnóstico organizacional** por medio de encuestas y entrevistas, individuales y grupales, y análisis documental de las organizaciones asociadas al proyecto, se dispuso de conocimiento que posibilitó la factibilidad de adopción de nuevas herramientas. Los principales elementos del diagnóstico utilizados fueron:

- Análisis documental en base a la Memoria anual, Organigrama, Página web y otros documentos organizacionales relevantes para la organización.
- Encuesta organizacional: Línea base. Cuestionarios auto-aplicados a integrantes de los diferentes niveles jerárquicos de cada organización, para recabar percepciones, opiniones o apreciaciones respecto a los principales aspectos organizacionales y de los procesos más relevantes, así como para la detección de ne-

cesidades de desarrollo de capacidades organizacionales. Los datos cuantitativos permitieron caracterizar a las organizaciones en términos de sus niveles alcanzados en su capacidad organizacional.

- Entrevistas grupales y Entrevistas individuales. Estas permitieron recabar una apreciación acerca del estado actual en que se encuentran las organizaciones. De acuerdo al discurso indicado por los actores sociales en el transcurso de esta investigación, se ha podido comprobar que uno de los elementos centrales, por ellos identificados, ha sido precisar en forma adecuada la gestión del proyecto que la organización posee. Por el proyecto se hace referencia no al ámbito de acción concreto en el cual se interviene en un momento determinado, sino a la forma en que se aborda el problema social al cual la organización se aboca. De esta manera, incluye tanto la identificación del problema, el modelo de intervención que se ha desarrollado, la red utilizada en su solución y la gestión de todos los recursos – humanos, económicos e institucionales– necesarios para abordarlo de manera adecuada. Así, aparece como un fenómeno más general –y no específico– vinculado con el sentido y existencia de cada una de las instituciones. Una inadecuada gestión del proyecto indicaría, en esta lógica, la necesidad de re-mirar el quehacer organizacional, el objeto de intervención, los modelos y recursos necesarios para enfrentarlo.

Como parte del diagnóstico realizado de las capacidades organizacionales, se observaron dos condiciones que toda herramienta debe cumplir:

Primero, aquella planteada inicialmente en el proyecto, debe considerar la identidad de la organización y, por ende, no pueden aparecer como violentados los supuestos sobre los que basa su desempeño. No pueden afectar la naturaleza de la organización, sea que se entienda como misional, de servicio social, solidario o caritativo.

En segundo lugar, debe facilitar la oferta de sentido del trabajo que la organización hace a sus miembros. Al tomar decididamente el propósito de la organización, este se traduce en sentido del trabajo en cada uno de los puestos que ocupan los miembros. En el cumplimiento de un rol en la organización, las personas ponen al servicio

de ésta, su profesión, pero también su identidad y es en esta dinámica, desde la estructuración organizacional y personal del sentido del trabajo, donde se ponen también en juego las capacidades organizacionales.

Esta articulación fortalece la remisión a la identidad y naturaleza, puesto que hace que las herramientas se formulen con una nítida orientación hacia hacer posible el cumplimiento del propósito (expresado en la misión, por ejemplo). Esta condición no se encontraba explicitada en el proyecto inicial y surge de las observaciones ya realizadas en las organizaciones.

Con los resultados del diagnóstico realizado, se elaboraron herramientas bajo una concepción sistémica multinivel, para el desarrollo de capacidades en diferentes niveles jerárquicos.



Figura 9. Elaboración Propia

Implementación de las Herramientas de Gestión

Como consecuencia de los cambios que ha experimentado el sector de las organizaciones solidarias en la sociedad actual, ésta se ha vuelto más exigente respecto al actuar de dichas organizaciones. Sus stakeholders, demandan a su vez, una mayor transparencia (Anheier, 2000), por lo que se observa una mayor necesidad de contar con herramientas de gestión y éstas tienen más sentido para permitirles avanzar en su mejora continua integral. Esto lo pueden lograr identificando los componentes de las mayores demandas provenientes del entorno interno y externo, y establecer las modalidades de rutinización que les permitan desarrollar capacidades organizacionales.

No obstante, la necesidad de contar con herramientas de gestión propias para este tipo de organizaciones, en base a los resultados de la implementación de los prototipos de herramientas desarrolladas en este proyecto, se han podido observar condiciones que la dificultan. Por una parte, el tiempo disponible para adoptar las herramientas y para gestionar al personal involucrado directamente, pues se encuentran manejando las contingencias en la cotidianidad. Por otra parte, la necesidad de que un consultor acompañe el proceso de implementación de la

herramienta de gestión para obtener los resultados esperados.

El trabajo enfrenta contingencias y nuevos eventos aparecen constantemente. Los aspectos fundamentales para comprender el aporte de la rutinización de actividades de la organización, es la excepcionalidad, que es un indicador de la existencia o no de rutinas. A mayor rutinización y gestión del riesgo, menor desgaste laboral, mayor retención y personas más preparadas, y en segundo lugar, el aprendizaje respecto de la administración de la casuística. Al poseer rutinas, se minimiza la incertidumbre y el peligro ante ésta (Anheier, 2000).

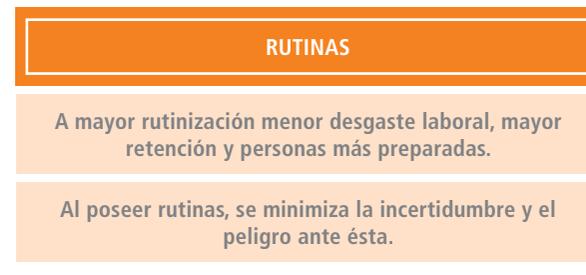


Figura 10. En base a Anheier (2000).

Herramientas de Gestión, su pertinencia

El sector de las organizaciones sin fines de lucro es un sector que se diversifica cada vez más, al enfrentar diferentes necesidades y demandas que emergen a medida que se intensifican los cambios sociales (Anheier, 2000; Bornstein y

Davis, 2010; Holland y Ritvo, 2008; Schmidt, 2004). Asimismo, se observan grandes lagunas en el conocimiento teórico y empírico en lo que respecta a los consejos de administración y directorios de los emprendimientos sin fines de lucro (Miller-Millesen, 2003).

Existen externalidades en lo que hacen, que involucran confianza y fe pública de que producen bienes públicos y no privados. La ausencia de precios, de lucro y lo prominente de la misión, generan gran variedad de expectativas, preferencias y motivaciones de parte de diversos incumbentes. Los servicios, la intervención social que proveen a sus usuarios son complejos, dado que también estos están en diversas situaciones de complejidad creciente, con problemáticas múltiples. Estos procesos, servicios e intervención social que pueden ser implícitos, se someten a negociación en relación a su significado y sentido para los equipos, los que suelen resultar en consensos básicos sobre su importancia, relevancia y prioridad.

Por ello, es indispensable contar con herramientas de gestión y poner a disposición de las organizaciones de emprendimientos solidarios un conjunto de herramientas que fueron sometidas a prueba en las organizaciones participantes, que permitan reforzar, en particular, la identidad de la organización y sus programas. Estas herramientas han sido aplicadas, validadas, elaboradas, co-

construidas y probadas, en interacciones con las organizaciones participantes. De manera tal que se pueda mejorar la oferta de la intervención de las organizaciones solidarias, por medio del desarrollo de sus capacidades organizacionales.

En base al modelo sistémico multinivel y de acuerdo a los componentes organizacionales (Ahrne y Brunsson, 2011; Ahrne, Brunsson y Hallstrom, 2007; Salvato y Rerup, 2011; Vromen, 2011), se ha podido verificar durante la realización del proyecto (FONDEF IDEA, ca12i10113 Gestión de Calidad de Capacidades Organizacionales de Fundaciones y Corporaciones de Emprendimientos Solidarios) que si bien existen esfuerzos por generar herramientas para la gestión de estas organizaciones, centradas fundamentalmente en los procesos de rendición de cuentas, de transparencia, de normas ISO y otras específicas para los directorios, éstas dan cuenta por lo general de una función específica, que no permite observar sus demás funciones y las influencias que tienen sobre las operaciones de la organización y de los programas sociales.

En síntesis, como resultado del proyecto, se han desarrollado (co-construido) y puesto a prueba cuatro prototipos de herramientas según los ámbitos seleccionados a partir del diagnóstico de las organizaciones participantes del proyecto de investigación. Estos ámbitos corresponden a la gestión de gobernanza en sus cuatro dimensiones

(gobierno, conducción, monitoreo de entornos y control), gestión de la membresía (tanto gestión de roles y de cuidado de equipos) y a la gestión de la sistematización y registro.

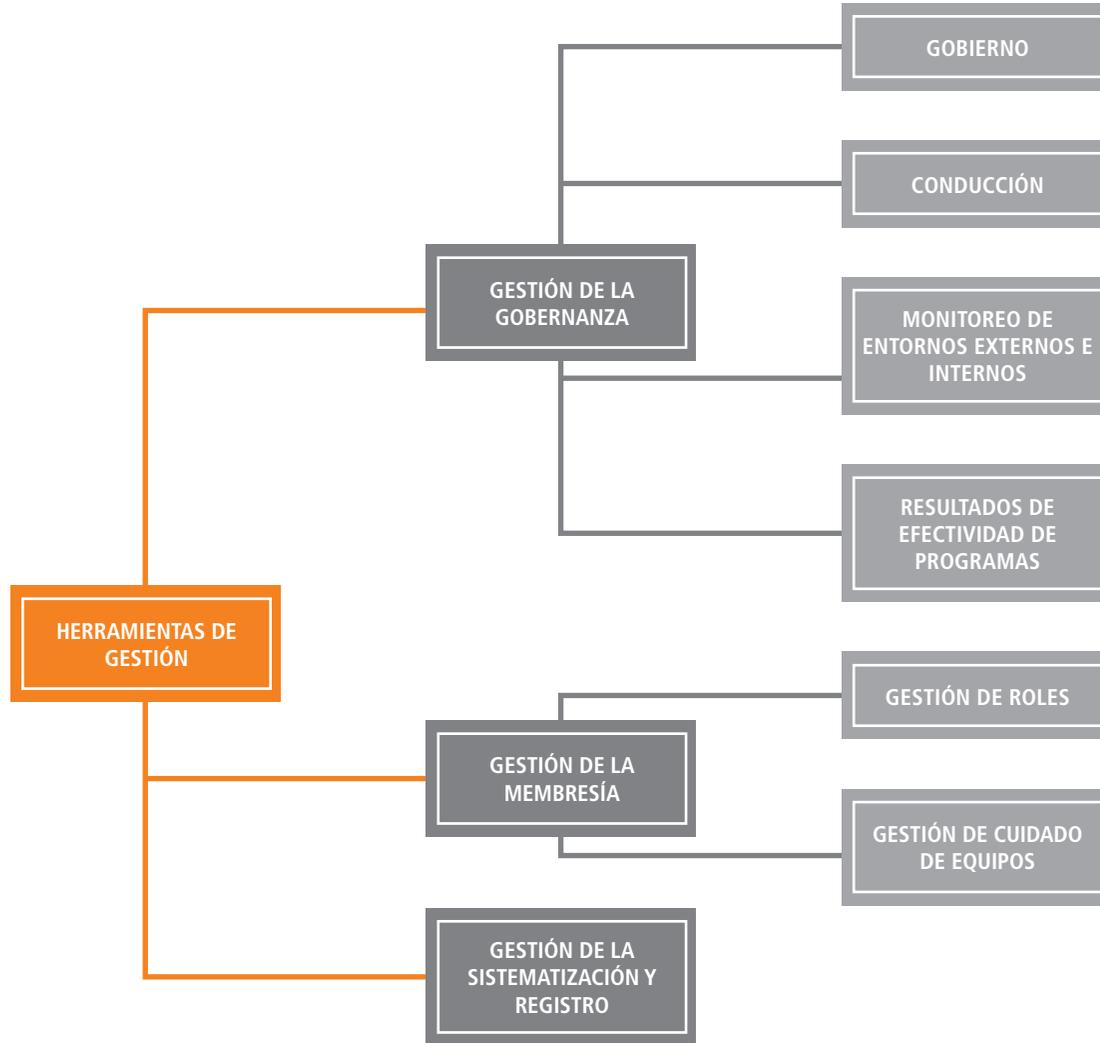


Figura 11. Elaboración propia en base al proyecto ca12i10113

La herramienta de gobernanza tiene por objetivo proveer a las organizaciones de guías para fortalecer su capacidad de gobierno, conducción, monitoreo de entornos externos e internos y de generar procesos de control con suficiente información sobre los resultados de efectividad de los programas para facilitar o hacer posible la rendición de cuentas.

Las herramientas que abarcan el ámbito de la **gestión de la membresía** se dividen en dos: **la herramienta de gestión de roles y la de cuidado de equipos**. La primera de ellas se orienta principalmente a que la organización cuente con perfiles de puestos con una perspectiva integrada de trabajo, con el objetivo de contribuir a la claridad en las funciones de cada persona y al logro de los propósitos organizacionales. Las organizaciones son estructuras donde se desarrollan diversas funciones en torno a un objetivo común. Ante el desafío de alcanzar dichos objetivos, es fundamental procurar que exista coordinación entre los diversos miembros que se hacen parte de la tarea, de manera que cada uno de ellos haga un aporte específico y relevante para avanzar hacia el objetivo de la organización, procurando a la vez incrementar la sustentabilidad de la misma.

En este sentido, cobra absoluta relevancia que todo tipo de organización cuente con claras definiciones respecto de las expectativas conductuales y

funcionales de cada una de las posiciones de la estructura o la gestión de roles. De esta manera se posibilita que cada uno de los miembros logre contar con parámetros delimitados para su trabajo.

La gestión del cuidado de los equipos busca promover el cuidado de las personas, favoreciendo que mantengan su motivación, logren desempeñar el rol que tienen en la organización, y, por lo tanto, brinden un servicio adecuado a los usuarios.

La operación realizada por las organizaciones sociales, por particularidades tales como la exposición al sufrimiento de las personas, situaciones asociadas a la relación con personas en situación de vulnerabilidad (social, física, emocional, etc.), o factores asociados a la dinámica o estructura organizacional, genera por sí misma un proceso de desgaste en sus miembros, el cual puede tomar diversos matices, niveles de riesgo y tener distintas consecuencias para los propios operadores, los usuarios, los equipos de trabajo y la organización.

El efecto que el desgaste pueda provocar en el desarrollo y resultados de la intervención, y en el servicio entregado a los usuarios, variará según las medidas que se implementen a favor del cuidado de los miembros del equipo.

Finalmente, la tercera herramienta, es la de

gestión de la sistematización y registro, busca principalmente disponer de procesos reflexivos de sistematización y registro de la información organizacional para la toma de decisiones en los distintos niveles de la organización. Dicho proceso debe estar en función de los objetivos de la organización de cara al usuario y a los diferentes stakeholders.

Implementación de las herramientas de gestión

Para facilitar, tanto el diseño como la implementación de los cuatro prototipos de herramientas en las organizaciones asociadas al el proyecto por medio de consultorías, el equipo de investigación desarrolló un proceso homogéneo, que permite mantener las particularidades de cada herramienta y a su vez, el diseño de nuevas herramientas necesarias para las organizaciones solidarias, como también los procesos de consultoría para aquellos consultores que se vayan formando en este modelo.

La implementación de las herramientas de gestión se basa en el siguiente proceso:

1. Presentación de la herramienta
2. Objetivos de la herramienta
3. Participantes y tareas principales
4. Etapas del proceso
 - a. Apertura y comunicación del proceso
 - b. Observación de la situación actual
 - c. Definición de acciones
 - d. Implementación de acciones
 - e. Monitoreo de acciones
 - f. Evaluación

Cada una de las etapas del proceso de implementación de las herramientas considera los siguientes elementos:

Objetivos: Detalle del propósito general de la etapa, respondiendo a la pregunta ¿Qué queremos lograr en esta etapa?

Participantes: Detalle de los responsables de la realización de la etapa. Pretende responder a la pregunta ¿Quién debe participar en esta etapa?

Materiales: Detalle de los insumos indispensables para el desarrollo de la etapa. Actúa como una lista de chequeo; responde a la pregunta ¿Qué elementos necesito para alcanzar el objetivo de esta etapa?

Procedimiento: Detalle de los pasos específicos de la etapa, los responsables de llevarlos a cabo, cuál es el orden de las actividades y bajo qué condiciones se realizan. Además, se encuentran vínculos a los documentos, pautas y rúbricas necesarias para la etapa.

Y finalmente a **análisis y retroalimentación.**

Referencias bibliográficas:

- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: the significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83-104.
- Ahrne, G., Brunsson, N. & Hallstrom, K. (2007). Organizing Organizations. *Organization*, 14(5), 619-624.
- Anheier, H. (2000). Managing non-profit organizations: Towards a new approach. Civil Society Working Paper 1. London School of Economics and Political Science.
- Anheier, H. (2004) Nonprofit Organizations: theory, management & policy. London & New York: Routledge.
- Bornstein, D. & Davis, S. (2010) Social entrepreneurship: what everyone needs to know teaching notes. New York, U.S.: Oxford University Press.
- Chile Transparente (2010). Transparencia en el ámbito público y privado: balance y desafíos pendientes. Capítulo Chileno de transparencia internacional.
- Drucker, P. (1990). Managing the Non-profit Organization. Principles and Practices. New York, U.S.: HarperCollins.
- Fantova, F. (2001): La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social. Madrid, CCS.
- Holland, T.P. & Ritvo, R.A. (2008). Nonprofit Organizations: Principles and Practices. Nueva York, U.S.: Columbia University Press.
- La Cour, A. & Hojlund, H. (2008). Voluntary Social Work as a Paradox. *Acta Sociologica*, 51(1), 41-54.
- Miller-Millesen, J. (2003) Understanding the Behavior of Nonprofit Boards of Directors: A Theory-Based Approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 521-47.
- Salvato, C. & Rerup, C. (2011). Beyond collective entities: multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal of Management*, 37(2), 468-490.
- Schmid, H. (2004). Organizational and structural dilemmas in nonprofit human service organizations. New York, U.S.: The Haworth Press.
- Sowa, J.E., Selden, S.C. & Sandfort, J.R. (2004) No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(4), 711-728.
- Vromen, A. (2011). Constructing Australian youth online: empowered but dutiful citizens? *Information. Communication and Society*, 14(7), 959-980.

Prototipo de la Herramienta de Gobernanza

René Ríos F.

Presentación de la Herramienta

Este proceso se hace cargo de la necesidad que tienen las organizaciones de gestionar lo que en las entrevistas realizadas al inicio, como parte del proceso de diagnóstico y conocimiento previo, denominan el “proyecto”. Por el “proyecto” se hace referencia no al ámbito de acción concreto en el cual se interviene en un momento determinado, sino a la forma en que se aborda el problema social que la organización pretende resolver mediante su actividad. Incluye tanto la identificación del problema, el modelo de intervención que ha desarrollado la organización, la red utilizada en su solución y la gestión de todos los recursos – humanos, económicos e institucionales – necesarios para abordarlo de manera adecuada. Así, aparece como un fenómeno más general

vinculado con el sentido y existencia de cada una de las instituciones. Una inadecuada gestión del proyecto indicaría, en esta lógica, la necesidad de reflexionar sobre el quehacer organizacional, el objeto de intervención, los modelos y recursos necesarios para enfrentarlo.

La gestión del “proyecto” **se entiende como la gobernanza de la organización, porque la preocupación por los asuntos relevados remiten a la capacidad de ella de: proveerse una dirección propia que resguarda su autonomía respecto de otras organizaciones.** Anheier (2000) propone que las organizaciones solidarias deben reunir cinco requisitos para ser consideradas como tales:

- La Gobernanza se entiende como la forma en que se aborda el problema social que la organización pretende resolver mediante su actividad. Incluye tanto la identificación del problema, el modelo de intervención que ha desarrollado la organización, la red utilizada en su solución y la gestión de todos los recursos – humanos, económicos e institucionales – necesarios para abordarlo de manera adecuada.

ANHEIER (2000) CINCO REQUISITOS PARA SER CONSIDERADAS COMO ORGANIZACIONES SOLIDARIAS



Figura 12. En base a Anheier (2000)

5 requisitos que las organizaciones solidarias deben cumplir para ser tales
(Anheier 2000).

- Organizadas: que cuenten con una existencia formal.
- Privadas (Corporaciones o Fundaciones).
- Sin fines de lucro.
- Con Gobierno autónomo.
- Con membresía voluntaria.

1. Organizadas: que tengan una existencia formal distinta a asociaciones informales, como grupos de ayuda mutua, sindicatos y movimientos sociales.

2. Privadas (no estatales): que responden a iniciativas de personas o entidades privadas, y que asumen habitualmente las formas jurídicas de Corporaciones o Fundaciones.

3. Sin fines de lucro: que pueden obtener excedentes pero no distribuirlos a sus miembros. El Código Civil en Chile prohíbe explícitamente la remuneración de directores de Fundaciones (artículo 551-1).

4. Con gobierno autónomo: que está equipada con capacidades de control de sus propias actividades que las hacen distintas e independientes de las de otras organizaciones, es decir, deben ser autónomas.

5. Voluntarias: la membresía es escogida voluntariamente por los integrantes, no pueden ejercer compulsión para pertenecer a ellas y su fuerza de trabajo habitualmente incluye personal voluntario, que junto con el personal contratado (asalariado) y el personal incorporado para tareas específicas y remunerado con honorarios, se dedican a llevar a cabo las actividades fijadas por la organización.

El análisis realizado permite identificar una problemática compleja respecto a la capacidad de gobernanza en las organizaciones solidarias.

Se percibe el “proyecto” como expuesto a diversos riesgos:

a) De acuerdo a las observaciones realizadas, **el sentido y propósito expresados en la misión de las organizaciones siempre está en riesgo, puesto que se aprecia que se puede perder el foco de intervención o desviarse**

significativamente de la misión. Esto se atribuye a las presiones por la financiación y la búsqueda de recursos, que la exponen a comprometerse en actividades que no necesariamente responden a lo que es su propósito.

- b) La consideración de alternativas** como la expansión geográfica, la inclusión de otras intervenciones o la generación de nuevos programas **conlleva a un cuestionamiento frecuente sobre su real aportación al cumplimiento del propósito.** Como tal tipo de decisión conlleva un incremento en la necesidad de recursos captados desde el medio, se plantea la cuestión de si decisiones como éstas contribuyen, y en qué forma, al propósito organizacional.
- c) Se observa una reflexión permanente sobre el propósito,** pero no en el sentido de una que conduzca a su especificación más nítida o a establecer programas, planes y acciones apropiados para lograrlo, sino como un permanente cuestionamiento sobre el quehacer. **Esto revela una incertidumbre no resuelta acerca de las decisiones adoptadas en el pasado, pero sin proveer alternativas que lo resuelvan. Esto revela una falta de capacidad de gobierno y dirección.**
- d) A su vez, la semántica predominante que**

da cuenta de la actividad se presenta como un continuo “apagar incendios”, lo que indicaría que existe la percepción de una sobrecarga de las tareas en los equipos de trabajo, una carencia en lo organizativo que hace que se perciba lidiando constantemente con excepciones y escasa programación sistemática de la actividad. Para algunos miembros, esto se concibe como un ethos anti-burocrático que elude la jerarquización, no sólo de tareas y decisiones, sino también de la responsabilidad. La supuesta libertad que ofrece la falta de estructuración y organización, es valorada positivamente por los espacios de creatividad que permite, pero de manera simultánea se aprecia el riesgo de la discontinuidad de la actividad cuando hay cambio de integrantes o cuando se enfrentan situaciones distintas a las habituales. Se verifica una ansiedad por la no culminación en hitos identificables y concordados que indiquen el término de la actividad y la culminación del esfuerzo.

- e) Se observa que se deposita una esperanza de solución en la profesionalización,** que se entiende como equivalente a que la organización no establezca premisas ni marcos operativos para las decisiones, dejando la carga al esfuerzo de los profesionales. Esto es concordante con la semántica de “apagar incendios” y la observación

de desgaste laboral y rotación por extenuación. **Al dejar toda la carga de establecer marcos decisionales a los profesionales, que a menudo son inexpertos y con escasa experiencia laboral, se carece de dispositivos de rendición de cuentas de la responsabilidad. Se observa una valoración de ideas nuevas e innovadoras (para los grupos), pero no se establecen procedimientos que permitan establecer si son implementadas, ni si existe rendición de cuentas sobre las acciones y recursos utilizados.**

f) En las entrevistas realizadas como parte de la línea base, se expresa una percepción de **inadecuada planificación de recursos, es decir, se exhibe cierta ansiedad respecto al futuro, la continuidad de la organización o programa y del empleo.** Esto claramente se observa en lo que refiere a los recursos financieros, especialmente ante la eventual pérdida de la figura pública de la organización mediante la cual se obtiene una cantidad significativa de recursos.

g) El “proyecto”, cuando se refiere a la intervención social, se aprecia en riesgo debido a que existen distintas visiones y conceptualización de ésta y del fenómeno que enfrentan (pobreza, exclusión, etc.). Esto revela que **la organización no provee de marcos interpretativos de su propio propósito a los miembros, que llevados por**

critérios ora personales ora grupales en los equipos de trabajo, podría presentar desviaciones significativas respecto a aquel.

h) En el caso de intervenciones sociales, que en muchas oportunidades son ofrecidas por obtener licitaciones estatales a proveedores públicos o por ser financiadas por privados, se aprecian tensiones derivadas del hecho de que el foco de la intervención deba ser observado y replanteado continuamente producto del des-alineamiento entre la obtención de financiamiento y el problema que ha definido la institución como parte de su rasgo identitario y que establece su propósito.

i) Los precarios dispositivos de rendición de cuentas surgen de la auto-comprensión ética y moralmente desinteresada, por lo que las **buenas intenciones realizadas de manera sacrificial, suplen un proceso de rendición de responsabilidades más nítido y transparente.** Esto surge de carencias en el sistema de control que parte a nivel del registro de actividades, la carencia de informes o reportes estandarizados y su inclusión en procesos de decisión.

■ El análisis realizado **indica una escasa gestión de la membresía y un escaso desarrollo del conocimiento o experticia técnica** en la intervención.

■ Por **membresía** organizacional se hace referencia al **tratamiento impersonal que se realiza de los actos administrativos, así como del cumplimiento de roles asociados a la estructura organizacional**. Parece evidente, desde los hallazgos de la sociología, que las organizaciones ganan en diferenciación interna cuando la membresía se encuentra establecida. Es posible observar, de acuerdo a las entrevistas realizadas a los integrantes de las organizaciones al inicio de esta investigación, **la existencia de una especie de cuasi-membresía caracterizada por una profunda des-diferenciación, donde los elementos de la identidad personal entran en la organización y se tematizan como comunicación**. En algunas de las organizaciones entrevistadas, formar parte de la organización se convierte en una oportunidad de desarrollo personal. Da prestigio y se encuentra asociado a un sentido de misión de vida. Esto es relevante no sólo para las personas involucradas, sino también para la organización, puesto que provee impulsos motivacionales de gran valor. Pero también debe ser abordado de manera más organizacional (impersonal), para lograr probabilidades más altas de sostenibilidad y menor dependencia en determinadas personas particulares para su continuidad. Esta despersonalización, sin embargo, no debe ser establecida de manera absoluta, puesto que, especialmente en las organizaciones que tienen

orientación religiosa o espiritual, se observa que el carisma tiene un efecto de “re-personalización” de la membresía. Esto significa que la operación requiere dotar de sentido al trabajo realizado y este encuentra una de sus principales fuentes en las definiciones y clasificaciones contenidas en el carisma. En este tipo de organización se debe incluir y no separar el carisma de la gobernanza.

■ El conocimiento o experticia técnica en la intervención es otro de los elementos centrales. Los entrevistados relatan la **necesidad de contar con profesionales que tengan conocimiento técnico y estudios, así como de voluntarios que tengan una adecuada capacidad de ejecución y hayan sido inducidos a las organizaciones en forma óptima**. El voluntariado se constituye hoy como una de las más importantes iniciativas de participación ciudadana. De igual manera es un elemento clave dentro de las organizaciones sociales en la medida en que aportan a la creación de ventajas competitivas, transformándose en activos de gran valor. La creciente complejización y diferenciación de las operaciones de las organizaciones solidarias, plantea nuevos retos a las organizaciones sociales en términos de mejoras organizativas y de gestión de calidad, identificándose la necesidad de contar con capacidades de gobierno que permitan gestionar la fuerza laboral constituida por voluntarios, como un factor clave para lograr que su aporte



Figura 13: Problemática compleja respecto a la capacidad de gobernanza en las organizaciones solidarias. Fuente: Elaboración Propia

sea significativo en el logro de los propósitos organizacionales.

Por último, y a modo de síntesis, se puede indicar que el disponer de una adecuada capacidad de gobernanza es una condición imprescindible e insoslayable para mejorar la calidad de los diversos procesos que desempeñan las organizaciones.

Objetivos de la Herramienta

La herramienta de gobernanza tiene los siguientes objetivos:

- Disponer de una adecuada capacidad de gobernanza es una condición imprescindible e insoslayable para mejorar la calidad de los diversos procesos que desempeñan las organizaciones.
- La Gobernanza se compone de cuatro procesos: Gobierno, Conducción, Monitoreo del entorno interno y externo y Control.



Figura 14. Elaboración Propia

Objetivo General

Esta herramienta debe servir para proveer a las organizaciones de guías para fortalecer su capacidad de: **1. Gobierno, 2. Conducción, 3. Monitoreo de entornos externo e interno** y de generar procesos de **4. Control** con suficiente información sobre los resultados, esto es, la efectividad de los programas para facilitar o hacer posible la rendición de cuentas.

Estos cuatro procesos que configuran la gobernanza se definen y especifican a continuación, proveyendo objetivos específicos de la herramienta de gestión en cada uno de ellos.

PROCESO 1: GOBIERNO

Presentación

Este proceso consiste en las **decisiones acerca de la definición del propósito de la organización, su validación y actualización interna y externa y de los procedimientos para velar porque la actividad desempeñada esté acorde con el propósito organizacional** y, en caso de desviaciones, tomar decisiones que resulten en su alineamiento.

Se compone de tres actividades centrales:

1. Elaborar, comunicar-compartir, validar con la

membresía el propósito de la organización.

Identificar el proceso nuclear de identidad de la organización y ofrecerlo a la membresía.

2. Establecer roles, funciones y responsabilidades del Directorio, Gerencia y Dirección Social.

3. Establecer la rendición de cuentas, por medio de implantar **indicadores de gestión**, que deberían ser pocos, sustanciales y enfocados en el proceso nuclear de identidad.

Actividades centrales del Gobierno:

- Elaborar y comunicar con la membresía el propósito de la organización
- Establecer roles, funciones y responsabilidades
- Establecer rendición de cuentas

PARTICIPANTES Y TAREAS PRINCIPALES

NIVELES	TAREAS PRINCIPALES
<p>ESTRATÉGICO DIRECTORIO</p>	<p>Elaborar la formulación del propósito, por ejemplo en una declaración de misión o sus equivalentes. Ofrecerla a la membresía. Definir los roles y responsabilidades de sí mismo y sus componentes (comisiones, grupos de trabajo), de la gerencia y dirección social y de los programas. Rol activo en la definición de políticas, decisiones marco para asignación de recursos incorporando resultados del análisis de entornos. Definir indicadores de gestión suficientes para disponer de información de desempeño alineado con el propósito.</p>
<p>DINÁMICO GERENCIA</p>	<p>Articula la formulación de reportes al directorio y de orientaciones hacia los niveles inferiores. Asigna responsabilidades y recibe y procesa reportes de rendición de cuentas y de resultados.</p>
<p>EQUIPO REMUNERADO ADMINISTRATIVO</p>	<p>Otorgar sentido al proceso de gobierno y traducirlo a sentido del trabajo para la membresía (liderazgo). Programar las actividades relevantes de los roles y responsabilidades de los programas y equipos. Orientar su ejecución en la organización. Establecer el cronograma de trabajo. Establecer plazos y fechas a cumplir. Actuar como articulador entre el nivel estratégico y los otros niveles organizacionales. Establecer pautas de evaluación de los indicadores y velar por la recaudación y organización de la información.</p>
<p>DIRECCIÓN DE PROGRAMA</p>	<p>Organiza la discusión de la membresía o de los equipos sobre el propósito, su traducción a objetivos del programa y a los puestos de trabajo para relevar la significación del esfuerzo y de la cooperación. Recoge la comprensión del propósito. Supervisa el proceso de rendición de cuentas.</p>
<p>EQUIPO REMUNERADO DE INTERVENCIÓN DIRECTA</p>	<p>Lograr comprensión del propósito y proveer la información sistemática para rendir cuenta. Validar con su comprensión activa el propósito ofrecido y la rendición de cuentas.</p>
<p>EQUIPO VOLUNTARIO</p>	<p>Aceptación comprensiva del propósito y de las implicancias que la definición de roles y rendición de cuentas tiene para su trabajo.</p>

Figura 15. Elaboración propia en base a Salvato y Rerup (2011) y Vromen (2011).

ETAPAS DEL PROCESO

a. Apertura y comunicación del proceso

Objetivo

Comunicar a todos los miembros de la organización la ejecución del proceso, con énfasis en su relevancia para la mejora continua del trabajo, visto como aprendizaje organizacional, tanto mediante vías documentales como a través de reuniones de equipo, para fomentar la participación activa y contribuir a la calidad del proceso en su conjunto. En el caso de esta herramienta en particular se espera que la comunicación sea de forma permanente y reiterativa en términos del sentido de la recolección de información y datos utilizados, dando énfasis en el sentido para el usuario y la gestión específicamente.

Participantes

Toda la organización.

Materiales (documentos)

Material de difusión con el propósito organizacional definido por la cumbre estratégica (Directorio, gerencia, dirección social): documento con la oferta de formulación de propósito en la que se expresa el proceso nuclear de identidad.

Procedimiento

Convocar a reunión a nivel estratégico para establecer el mapa del proceso. Definir a un responsable por él.

Redactar los documentos base.

Convocar a reunión por grupos o con toda la organización, de ser posible siguiendo las pautas contenidas en la herramienta de gestión.

b. Observación de la situación actual

Objetivo

- Realizar un análisis de la coherencia, consistencia y pertinencia de la formulación actual del propósito organizacional. Establecer en qué aspectos se observan consensos y disensos y sus razones de existir. Concluir su reflexión con una decisión a firma acerca de la oferta de sentido (propósito) que ofrecerá al resto de la organización.
- Establecer los roles, funciones y responsabilidades básicas de las instancias organizacionales, incluyendo el Directorio, cumbre estratégica y direcciones de programas. Identificar las responsabilidades que serán exigidas.
- Establecer criterios para definir los indicadores de resultados y su organización en procedimientos claros, precisos, unívocos y exigibles.

Participantes

Cumbre Estratégica.

Materiales

Declaraciones vigentes de propósito. Organigrama con roles y funciones. Análisis de conflictos surgidos en procesos de rendición de cuentas y formas de resolución.

Guías de evaluación.

Carpetas para mantener el material registrado y ordenado.

c. Definición de acciones: Procedimiento

Identificación.

Responder las siguientes preguntas:

- ¿Está formulado explícitamente el propósito de la organización y de cada programa?
- ¿Es conocido por los miembros de la organización?
- ¿Orientan su decidir y actuar teniendo el propósito como horizonte o guía?
- ¿Expresa la formulación el proceso nuclear de identidad?
- ¿Qué se procura hacer?
 - ¿A quién (beneficiario)?
 - ¿Qué resultados esperamos obtener?
 - ¿Con quién?
 - ¿Cómo esperamos lograrlo?

- ¿Con qué frecuencia se reitera y recuerda el propósito a los miembros?
 - ¿Qué instancias formales existen?
 - ¿Qué modalidades de comunicación se usan?
 - ¿Cómo se verifica la comprensión, aceptación y adhesión al propósito?
- ¿Qué actividades, resultados, eventos, son observados?, ¿Sirven para establecer si la organización y los programas están alineados con el propósito?
- ¿Cómo se organiza la información recaudada de dicha observación?
- ¿Cómo se presenta y con qué frecuencia para tomar decisiones?
- ¿Está definido el rol del Directorio para velar que la orientación de la actividad esté acorde con el propósito?
- ¿Qué actividades ejecuta la Gerencia y la Dirección social para velar porque la actividad esté orientada hacia el logro del propósito?
- ¿Existe una comprensión consensuada sobre los roles, funciones y responsabilidades de cada instancia organizacional?
- ¿Se identifican ausencias de definición o ambigüedades en ellas?
- Al exponer sus roles, funciones y responsabilidades en las distintas instancias, ¿se observan disensos? ¿Cuáles son sus fundamentos o razones?, ¿Se observan consensos?, ¿Se llega a una visión compartida?
- ¿Qué indicadores de logro se usan?
- ¿Cuándo y con qué objetivo se utilizan?
- ¿Se toman en cuenta para tomar decisiones estratégicas?, ¿Sirven para ello?
- ¿El personal considera que esos indicadores expresan su actividad frente a los usuarios?
- ¿En qué difieren? (Nota: la información no es la misma para decisiones de distintos niveles jerárquicos).

Producto: Decisiones y acuerdos adoptados para ser implementados.

Debe especificar, responsables, plazos y estándares de logro de la implementación de la decisión.

- Formulación de declaración de propósito.
- Definición de roles y responsabilidades de las instancias directivas.
- Definición de indicadores de gestión y sistema de reportes y rendición de cuentas.

d. Implementación de acciones

Objetivo

- Tomar decisiones respecto del propósito organizacional y el establecimiento de los límites organizacionales, a partir del proceso de reflexión.
- Que las decisiones tomadas se puedan llevar a la práctica. Para esto es fundamental tener claridad de los acuerdos o decisiones tomadas y poner en la realidad la tabla rellena en el punto anterior.

Participantes

Directorio, jefatura máxima de la organización, liderazgo, jefatura de equipos.

Materiales

Guía para orientar la discusión, el análisis y la toma de decisión. Acta.

Procedimiento

Reunión de análisis: concluye con un acuerdo sobre

la formulación del propósito.

Reunión de implementación de acciones: concluye con un acta en que se registra la siguiente pauta:

- Acción a realizar:
- Encargado responsable:
- Plazo de inicio:
- Fecha término (compleción de las acciones):

Pauta de análisis.

- ¿Qué procuramos hacer?
- ¿A quién (beneficiario)?
- ¿Qué resultados esperamos obtener?
- ¿Con quién?
- ¿Cómo los esperamos lograr?

e. Monitoreo de acciones de implementación.

Objetivo

Que las acciones decididas se lleven a cabo de la manera propuesta. Es clave para que esto suceda, que el coordinador del proceso esté en comunicación constante con los encargados de cada objetivo y vayan observando en conjunto cómo se va desarrollando cada etapa de la decisión tomada.

Participantes

Coordinador general del proceso. Miembros del Directorio, Gerentes, Dirección Social. Se puede incluir según las prácticas usuales de la

organización a directores de programas.

Materiales

Guías y actas de acuerdo para facilitar el seguimiento.

Procedimiento

Reunión de análisis: concluye con un acuerdo sobre el grado de logro percibido de la implementación.

Guía:

- ¿Qué desviaciones ocurrieron y a qué se debieron?
- ¿Cómo se corrigieron?
- ¿Qué adaptaciones se introdujeron y por qué?

f. Evaluación

Objetivo

Que las decisiones tomadas e implementadas puedan ser revisadas después de un período de tiempo para observar nivel de implementación, porcentaje de uso, eficiencia del procedimiento o registro. La idea es que se vuelvan a revisar las preguntas de la etapa 2 y de esta forma que la organización evalúe de manera periódica la utilidad de sus registros o procedimientos al interior de la organización y cómo estos van afectando a los usuarios y a la intervención.

Participantes

Equipo coordinador del proceso y encargado de cada etapa.

Materiales

Pauta de evaluación.

Procedimiento

Reunión de análisis: en la cual se establece la conformidad del equipo participante con las acciones implementadas.

PROCESO 2: CONDUCCIÓN

Proceso que consiste en la transmisión de las decisiones del Directorio hacia la Gerencia y Dirección Social.

Se compone de cuatro actividades centrales:

1. Establecer modalidades y procedimientos de orientación de la actividad.
2. **Establecer premisas decisionales para las distintas instancias jerárquicas. Tales como políticas y orientaciones generales, metas u objetivos, asignación de recursos y medidas de coordinación entre las distintas instancias.**

Actividades centrales de la Conducción

- Establecer modalidades y procedimientos de orientación de la actividad
- Establecer premisas decisionales, como por ejemplo: políticas y metas, objetivos.
- Establecer características de las personas que componen la organización.
- Establecer mecanismos de control.

3. Establecer características mínimas deseables en el personal a incorporar o mantener.

4. Establecer modalidades, procedimientos y protocolos de ejercicio del control, para identificar desviaciones y problemas en la conducción.

PARTICIPANTES

NIVELES	TAREAS PRINCIPALES
ESTRATÉGICO DIRECTORIO	<p>Elaborar las principales decisiones organizacionales. Definir los roles y responsabilidades de sí mismo y sus componentes (comisiones, grupos de trabajo), de la gerencia y dirección social y de los programas. Rol activo en la definición de políticas, decisiones marco para asignación de recursos incorporando resultados del análisis de entornos. Definir indicadores de gestión suficientes para disponer de información de desempeño alineado con las decisiones.</p>
DINÁMICO GERENCIA	<p>Programar las actividades relevantes de los roles y responsabilidades de los programas y equipos. Orientar su ejecución en la organización. Formular metas y objetivos. Establecer el cronograma de trabajo. Establecer plazos y fechas a cumplir. Actuar como articulador entre el nivel estratégico y los otros niveles organizacionales. Establecer pautas de evaluación de los indicadores y velar por la recaudación y organización de la información.</p>
EQUIPO REMUNERADO ADMINISTRATIVO	<p>Provee actividades de sustento. Aceptación e incorporación comprensiva de las decisiones del directorio en sus actividades.</p>

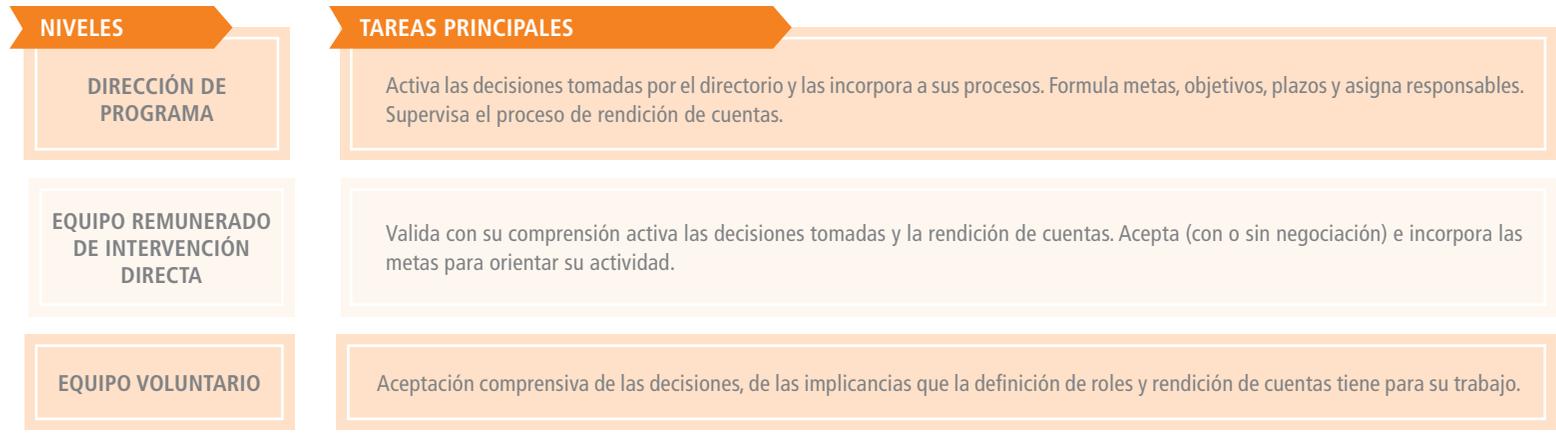


Figura 16. Elaboración propia en base a Salvato y Rerup (2011) y Vromen (2011).

ETAPAS DEL PROCESO

a. Apertura y comunicación

Objetivo

Comunicar a todos los miembros de la organización la ejecución del proceso, con énfasis en su relevancia para la mejora continua del trabajo, visto como aprendizaje organizacional, tanto mediante vías documentales como a través de reuniones de equipo, para fomentar la participación activa y contribuir a la calidad del proceso en su conjunto.

Participantes

Toda la organización.

Materiales (documentos)

Material de difusión de las decisiones

organizacionales definido por la cumbre estratégica (Directorio, gerencia, dirección social).

Procedimiento

Convocar reunión a nivel estratégico para establecer el mapa del proceso. Definir a un responsable por él. Redactar los documentos base. Convocar reunión por grupos o con toda la organización, de ser posible siguiendo las pautas contenidas en la herramienta de gestión.

b. Observación de la situación actual

Objetivo

Realizar un análisis del proceso de conducción de las decisiones tomadas por parte del directorio y su transmisión a la gerencia y la dirección social de la organización. Establecer en qué aspectos se observan consensos y disensos. Establecer

los roles, funciones y responsabilidades básicas de las instancias organizacionales, incluyendo al Directorio, cumbre estratégica y direcciones de programas. Identificar las responsabilidades que serán exigidas.

Establecer criterios para definir los indicadores de resultados y su organización en procedimientos claros, precisos, unívocos y exigibles.

Participantes

Cumbre Estratégica.

Materiales

Organigrama con roles y funciones. Análisis de conflictos surgidos en procesos de rendición de cuentas y formas de resolución.

Guías de evaluación.

c. Definición de acciones: Procedimiento

Identificación: Responder las siguientes preguntas:

- ¿Se establecen metas de logro con una definición nítida de responsables por ello?
- ¿Se verifica que las metas u objetivos sean logrables por los miembros y con los recursos disponibles?
- ¿Se analiza la relación entre metas y objetivos con el propósito organizacional?

- ¿Cómo se verifica su consistencia con éste?
- ¿Se delimitan las responsabilidades de cada instancia o miembro involucrado en las actividades?
- ¿Se formula con claridad el encargo y se verifica su comprensión?
- ¿Se adecua a los recursos disponibles?
- ¿Se adapta?, ¿Qué grado de modificación tiene?
- ¿Qué se observa para verificar...?
- El adecuado uso de recursos.
- El tiempo de trabajo asignado.
- Los resultados parciales obtenidos.
- Que las adaptaciones se hagan a tiempo y sean adecuadas.
- Los resultados finales logrados.
- ¿Se analizan los resultados y se establecen los niveles de logro, la cobertura de los logros en los beneficiarios (qué proporción de beneficiarios testimonian el logro), el costo en recursos humanos (esfuerzo y tiempo de trabajo), recursos financieros (distintos a la remuneración de los RRHH) y otros recursos?
- ¿Cómo se corrigen las desviaciones observadas?
- Contenido de las reuniones de coordinación. ¿Terminan con tarea, responsable, plazo y estándar?, ¿Se formalizan en actas, queda registro?
- ¿Con qué frecuencia se enfrentan

excepciones?

- ¿Cómo se abordan, qué criterios se usan habitualmente para lidiar con ellas?
- ¿Se usan similares soluciones anteriores a los nuevos casos que surgen?

Producto: Decisiones y acuerdos adoptados para ser implementados.

Debe especificar, responsables, plazos y estándares de logro de la implementación de la decisión.

- Definición de roles y responsabilidades de las instancias directivas.
- Definición de indicadores de gestión y sistema de reportes y rendición de cuentas.

d. Implementación de acciones

Objetivo

Tomar decisiones respecto de la transmisión de las decisiones desde el directorio a la gerencia y al directorio social y al resto de la organización, a partir del proceso de reflexión.

Que las decisiones tomadas se puedan llevar a la práctica. Para esto es fundamental tener claridad de los acuerdos o decisiones tomadas y poner en la realidad la tabla rellena en el punto anterior.

Participantes

Directorio, jefatura máxima de la organización, liderazgo, jefatura de equipos.

Materiales

Guía para orientar la discusión, el análisis y la toma de decisión. Acta.

Procedimiento

Reunión de implementación de acciones: concluye con un acta en que se registra:

- Acción a realizar:
- Encargado responsable:
- Plazo de inicio:
- Fecha término (compleción de las acciones):

Pauta de análisis.

- ¿Las decisiones del directorio se transmiten de manera adecuada?, ¿Se cumplen?, ¿Involucran a la organización?, ¿Cómo se sabe esto?
- ¿Se delimitan las responsabilidades de cada instancia o miembro involucrado en las actividades?
- ¿Se formula con claridad el encargo y se verifica su comprensión?
- ¿Qué recursos utiliza?, ¿Se adecua a los recursos disponibles?
- ¿Se adapta?, ¿Qué grado de modificación tiene?

e. Monitoreo de acciones de implementación.

Objetivo

Que las acciones decididas se lleven a cabo de la manera propuesta. Es clave, para que esto suceda, que el coordinador del proceso esté en comunicación constante con los encargados de cada objetivo y vayan observando en conjunto cómo se va desarrollando cada etapa de la decisión tomada.

Participantes

Coordinador general del proceso. Miembros del Directorio, Gerentes, Dirección Social. Se puede incluir según las prácticas usuales de la organización a directores de programas.

Materiales

Guías y actas de acuerdo para facilitar el seguimiento.

Procedimiento

Reunión de análisis: concluye con un acuerdo sobre el grado de logro percibido de la implementación.

Guía:

- ¿Qué desviaciones ocurrieron y a qué se debieron.
- ¿Cómo se corrigieron?
- ¿Qué adaptaciones se introdujeron y por qué?

f. Evaluación

Objetivo

Que las decisiones tomadas e implementadas puedan ser revisadas después de un período de tiempo para observar el nivel de implementación, porcentaje de uso, eficiencia del procedimiento o registro. La idea es que se vuelvan a revisar las preguntas de la etapa 2 y así que la organización evalúe de forma periódica la utilidad de sus registros o procedimientos al interior de la organización y cómo estos van afectando a los usuarios y a la intervención.

Participantes

Equipo coordinador del proceso y encargado de cada etapa.

Materiales

Pauta de evaluación.

Procedimiento

Reunión de análisis en que se establece la conformidad del equipo participante con lo implementado.

PROCESO 3: MONITOREO DE ENTORNOS

Este proceso consiste en la definición de qué información es la relevante para alimentar las decisiones de la cumbre estratégica, de la gerencia

y de los programas.

Se compone de cuatro actividades centrales:

1. **Establecer dispositivos (actividades, programas, reportes) de monitoreo de entornos externos e internos.** Definición de entornos relevantes y diferenciación interna.
2. **Establecer vinculación de los dispositivos de monitoreo entre los distintos niveles jerárquicos.**
3. **Establecer procedimientos de monitoreo basados en distintos niveles de complejidad de la información.**
4. **Establecer procedimientos de organización de la información sobre los entornos.**

ETAPAS DEL PROCESO

a. Apertura y comunicación del proceso

Objetivo

Comunicar a todos los miembros de la organización la ejecución del proceso, con énfasis en su relevancia para la mejora continua del trabajo, visto como aprendizaje organizacional, tanto mediante vías documentales como a través de reuniones de

PARTICIPANTES





Figura 17. Elaboración propia en base a Salvato y Rerup (2011) y Vromen (2011).

Actividades centrales del monitoreo del entorno:

- Establecer dispositivos (actividades, programas, reportes) de monitoreo de entornos externos e internos.
- Establecer vinculación de los dispositivos de monitoreo entre los distintos niveles jerárquicos.
- Establecer procedimientos de monitoreo basados en distintos niveles de complejidad de la información
- Establecer procedimientos de organización de la información sobre los entornos.

equipo, para fomentar la participación activa y contribuir a la calidad del proceso en su conjunto. En el caso de esta herramienta en particular se espera que la comunicación sea de forma permanente y reiterativa en términos del sentido de la definición de entornos relevantes, dando énfasis en el sentido organizacional lo que implica el considerar al usuario como un entorno central y altamente relevante y sus implicancias para la gestión.

Participantes

Toda la organización.

Materiales (documentos)

Material de difusión del proceso definido por la cumbre estratégica (Directorio, gerencia, dirección social).

Procedimiento

Convocar reunión nivel estratégico para establecer el mapa del proceso. Definir a un responsable por él. Redactar los documentos base.

Convocar reunión por grupos o con toda la organización de ser posible siguiendo las pautas contenidas en la herramienta de gestión.

b. Observación de la situación actual

Objetivo

- Realizar un análisis de la coherencia, consistencia y pertinencia de la formulación actual de los entornos organizacionales. Establecer en qué aspectos se observan consensos y disensos, y sus razones de existir.
- Establecer los roles, funciones y responsabilidades sobre estas actividades de monitoreo de las instancias organizacionales, incluyendo al Directorio, cumbre estratégica y direcciones de programas. Identificar las responsabilidades que serán exigidas.
- Establecer criterios para definir los indicadores de resultados del monitoreo de los entornos y su organización en procedimientos claros, precisos, unívocos y exigibles.

Participantes

Cumbre Estratégica.

Materiales

Declaraciones vigentes de propósito. Organigrama con roles y funciones. Análisis de conflictos surgidos en procesos de rendición de cuentas y formas de resolución.

Guías de evaluación.

Carpetas para mantener el material registrado y ordenado.

Procedimiento

Identificación.

Responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué cambios se observan fuera de la organización que pueden modificar el entorno organizacional?, ¿Cómo afectan estos a la definición de entornos relevantes?
- ¿Qué cambios se observan dentro de la organización que pueden modificar el entorno organizacional?, ¿Cómo afectan estos a la definición de entornos relevantes?
- ¿Quién define los entornos relevantes?, ¿Quién se relaciona con ellos?
- ¿Qué incidencia tiene la información recaudada desde el entorno organizacional para las decisiones de la organización?, ¿Cómo pueden aportar a la mejora continua?
- ¿Qué modalidades se utilizan para vincularse con el entorno?
- ¿Qué plan de acción se tiene para relacionarse con el entorno relevante?
- ¿Qué actividades organizadas (rutinarias o sistemáticas) existen y qué aportan al monitoreo?

Producto: Decisiones y acuerdos adoptados para ser implementados.

Debe especificar, responsables, plazos y estándares

de logro de la implementación de la decisión.

- Formulación de declaración de entornos relevantes.
- Definición de roles y responsabilidades de las instancias directivas referidas a recabar y organizar la información obtenida de su monitoreo.
- Definición de indicadores de gestión y sistema de reportes y rendición de cuentas sobre la actividad de monitoreo.

c. Implementación de acciones

Objetivo

Tomar decisiones respecto del entorno organizacional y el establecimiento de los límites organizacionales, a partir del proceso de reflexión y análisis.

Que las decisiones tomadas se puedan llevar a la práctica. Para esto es fundamental tener claridad de los acuerdos o decisiones tomadas y poner en la realidad la tabla rellena en el punto anterior.

Participantes

Directorio, jefatura máxima de la organización, liderazgo, jefatura de equipos.

Materiales

Guía para orientar la discusión, el análisis y la toma de decisión. Acta.

Procedimiento

Reunión de análisis: concluye con un acuerdo sobre la formulación de entornos relevantes para la organización.

Reunión de implementación de acciones: concluye con un acta en que se registra:

- Acción a realizar.
- Encargado responsable.
- Plazo de inicio.
- Fecha de término (compleción de las acciones)

Pauta de análisis.

- ¿Qué entornos externos son relevantes para la organización? ¿Cuál es su importancia?
- ¿Qué entornos internos son relevantes para la organización? ¿Cuál es su importancia?
- ¿Quién o quiénes se encargan de monitorear el entorno organizacional?
- ¿Qué plan de acción se tiene para relacionarse con los entornos relevantes, para obtener información? ¿Quién está a cargo?

d. Monitoreo de acciones de implementación.

Objetivo

Que las acciones decididas se lleven a cabo de la manera propuesta. Es clave, para que esto suceda, que el coordinador del proceso esté en comunicación constante con los encargados de

cada objetivo y vayan observando en conjunto cómo se va desarrollando cada etapa de la decisión tomada.

Participantes

Coordinador general del proceso. Miembros de Directorio, Gerentes, Dirección Social. Se puede incluir, según las prácticas usuales de la organización, a directores de programas.

Materiales

Guías y actas de acuerdo para facilitar el seguimiento.

Procedimiento

Reunión de análisis: concluye con un acuerdo sobre el grado de logro percibido de la implementación.

Guía:

- ¿Qué desviaciones ocurrieron y a qué se debieron?
- ¿Cómo se corrigieron?
- ¿Qué adaptaciones se introdujeron y por qué?

e. Evaluación

Objetivo

Que las decisiones tomadas e implementadas puedan ser revisadas después de un período de tiempo para observar nivel de implementación,

porcentaje de uso, eficiencia del procedimiento o registro. La idea es que se vuelvan a revisar las preguntas de la etapa 2 y de esta forma que la organización evalúe de forma periódica la utilidad de sus registros o procedimientos al interior de la organización y cómo estos van afectando a los usuarios y a la intervención.

Participantes

Equipo coordinador del proceso y encargado de cada etapa.

Materiales

Pauta de evaluación.

Procedimiento

Reunión de análisis en que se establece la conformidad del equipo participante con lo implementado.

PROCESO 4: CONTROL

Este proceso consiste en la recaudación de información de la manera más sistemática y organizada posible, con el objetivo de elaborar criterios de logro y verificarlos.

Se compone de diversas actividades que resultan en instrumentos de análisis.

1. Generar dispositivos para establecer criterios de logro.
2. Establecer indicadores mínimos de resultados.
3. Fijar procedimientos para recopilar información sobre resultados.
4. Generar metodologías de análisis.
5. Establecer sistema de Reportes.
6. Establecer protocolos de discusión de resultados y su inclusión en decisiones.

Instrumentos de control

- Dispositivos para establecer criterios de logro.
- Indicadores de resultados.
- Procedimientos de recopilación de información sobre resultados.
- Metodologías de análisis de resultados
- Sistema de Reportes.
- Protocolos de discusión de resultados y su inclusión en decisiones

PARTICIPANTES



Figura 18. Elaboración propia en base a Salvato y Rerup (2011) y Vromen (2011).

ETAPAS DEL PROCESO

a. Apertura y comunicación del proceso

Objetivo

Comunicar a todos los miembros de la organización la ejecución del proceso, con énfasis en su relevancia para la mejora continua del trabajo, visto como aprendizaje organizacional, tanto mediante vías documentales como a través de reuniones de equipo, para fomentar la participación activa y contribuir a la calidad del proceso en su conjunto. En el caso de esta herramienta en particular se espera que la comunicación sea de forma permanente y reiterativa, dando importancia a la evaluación en relación al usuario y la gestión específicamente.

Participantes

Toda la organización.

Materiales (documentos)

Material de difusión del proceso definido por la cumbre estratégica (Directorio, gerencia, dirección social).

Procedimiento

Convocar reunión a nivel estratégico para establecer el mapa del proceso. Definir a un responsable por él.

Redactar los documentos base.

Convocar a reunión por grupos, o con toda la

organización de ser posible, siguiendo las pautas contenidas en la herramienta de gestión.

b. Observación de la situación actual

Objetivo

- Realizar un análisis de la coherencia, consistencia y pertinencia de la formulación actual de los sistemas de evaluación y control. Establecer en qué aspectos se observan consensos y disensos y sus razones de existir.
- Establecer los roles, funciones y responsabilidades básicas de las instancias organizacionales, incluyendo el Directorio, cumbre estratégica y direcciones de programas. Identificar las responsabilidades que serán exigidas.
- Establecer criterios para definir los indicadores de resultados y su organización en procedimientos claros, precisos, unívocos y exigibles.

Participantes

Cumbre Estratégica.

Materiales

Declaraciones vigentes de propósito. Organigrama con roles y funciones. Análisis de conflictos surgidos en procesos de rendición de cuentas y formas de resolución.

c. Definición de acciones: Procedimiento

Identificación: Responder las siguientes preguntas:

- ¿Sabemos qué resultados estamos obteniendo?
- ¿Sabemos cómo lo estamos haciendo?
- ¿Cómo sabemos lo anterior?
- ¿Qué tipo de información usamos para saber esto?
- ¿Es anecdótica, basada en impresiones y casos aislados o es sistemática?
- Para las actividades fundamentales: ¿se han definido metas, plazos y responsables?
- ¿Qué exigimos o solicitamos a los responsables?
- ¿Hemos definido con cierta precisión, y menor ambigüedad, los resultados que esperamos a determinados plazos, con nuestros usuarios / beneficiarios?
- ¿Qué información recabamos, cómo la organizamos y analizamos para establecer el grado de logro de dichos resultados?
- ¿Disponemos de datos sobre las principales variables que conforman nuestra intervención y los usuarios?, ¿Los analizamos, cómo?
- ¿Disponemos de un sistema de reportes frecuentes sobre actividades y resultados?

- ¿Qué instancia existe para revisarlos y adoptar decisiones sobre ellos?
- ¿Confirman o no que nuestros esfuerzos y resultados aportan a la realización del propósito de la organización?

Producto: Decisiones y acuerdos adoptados para ser implementados.

Debe especificar, responsables, plazos y estándares de logro de la implementación de la decisión.

- Formulación de sistemas de evaluación.
- Definición de roles y responsabilidades de las instancias directivas.
- Definición de indicadores de gestión y sistema de reportes y rendición de cuentas.

d. Implementación de acciones

Objetivo

Establecimiento de sistemas de evaluación de los procedimientos y de control organizacional.

Que las decisiones tomadas se puedan llevar a la práctica. Para esto es fundamental tener claridad de los acuerdos o decisiones tomadas y poner en la realidad la tabla rellena en el punto anterior.

Participantes

Directorio, jefatura máxima de la organización,

liderazgo, jefatura de equipos.

Materiales

Guía para orientar la discusión, el análisis y la toma de decisión. Acta.

Procedimiento

Reunión de implementación de acciones: concluye con un acta en que se registra:

- Acción a realizar:
- Encargado responsable:
- Plazo de inicio:
- Fecha término (compleción de las acciones):

e. Monitoreo de acciones de implementación.

Objetivo

Que las acciones decididas se lleven a cabo de la manera propuesta. Es clave para que esto suceda que el coordinador del proceso esté en comunicación constante con los encargados de cada objetivo y vayan observando en conjunto cómo se va desarrollando cada etapa de la decisión tomada.

Participantes

Coordinador general del proceso. Miembros de Directorio, Gerentes, Dirección Social. Se puede incluir según las prácticas usuales de la

organización a directores de programas.

Materiales

Guías y actas de acuerdo para facilitar el seguimiento.

Procedimiento

Reunión de análisis: concluye con un acuerdo sobre el grado de logro percibido de la implementación.

Guía:

- ¿Qué desviaciones ocurrieron y a qué se debieron.
- ¿Cómo se corrigieron?
- ¿Qué adaptaciones se introdujeron y por qué?

f. Evaluación

Objetivo

Que las decisiones tomadas e implementadas puedan ser revisadas después de un período de tiempo para observar el nivel de implementación, porcentaje de uso, eficiencia del procedimiento o registro. La idea es que se vuelvan a revisar las preguntas de la etapa 2 y de esta forma que la organización evalúe de forma periódica la utilidad de sus registros o procedimientos al interior de la organización y cómo estos van afectando a los usuarios y a la intervención. la organización y

cómo estos van afectando a los usuarios y a la intervención.

Participantes

Equipo coordinador del proceso y encargado de cada etapa.

Materiales

Pauta de evaluación.

Procedimiento

Reunión de análisis en que se establece la conformidad del equipo participante con lo implementado.

Referencias bibliográficas:

- Anheier, H. (2000). Managing non-profit organizations: Towards a new approach. Civil Society Working Paper 1. London School of Economics and Political Science.
- Salvato, C. & Rerup, C. (2011). Beyond collective entities: multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal of Management*, 37(2), 468-490.
- Vromen, A. (2011). Constructing Australian youth online: empowered but dutiful citizens? *Information, Communication and Society*, 14(7), 959-980.

Prototipo de Herramientas de Membresía

Roles: Análisis, definición, evaluación y retroalimentación

Daniel Diaz

Presentación de la herramienta

Las organizaciones son estructuras donde se desarrollan diversas funciones en torno a un objetivo común. Ante el desafío de alcanzar los objetivos, es fundamental procurar que exista coordinación entre los diversos miembros que se hacen parte de la tarea, de manera que cada uno de ellos haga un aporte específico y relevante para el avance hacia el objetivo de la organización, procurando a la vez incrementar la sustentabilidad.

En este sentido, cobra absoluta relevancia que todo tipo de organización cuente con claras definiciones respecto de las expectativas conductuales y funcionales de cada una de las posiciones de la

estructura. De esta manera, se posibilita que cada uno de los miembros logre contar con parámetros delimitados para su trabajo.

Este proceso se hace cargo del desafío de contribuir a que las diferentes personas que forman parte de la organización tengan claridad respecto de:

- Las conductas esperadas en su rol junto con los ámbitos de acción de cada uno.
- Los aspectos que serán evaluados en su trabajo.
- Quien(es) estarán a cargo de la evaluación y retroalimentación de su trabajo.

El proceso busca ser una instancia de análisis de la estructura de funcionamiento organizacional,

- Las organizaciones son estructuras donde se desarrollan diversas funciones en torno a un objetivo común.

mediante el cual sea posible visualizar los desafíos que se enfrentan para avanzar hacia una mayor claridad organizacional. Cada una de las etapas irá avanzando a través de diferentes aspectos, que aparecen como necesarios para optimizar el funcionamiento de la organización desde el punto de vista de los roles en su interior, planteando preguntas y ámbitos de análisis que buscan interpelar a la organización en ese componente.

La Evaluación de Desempeño es un ejercicio mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, es una apreciación sistémica del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple y las metas que se le proponen (Werther y Davis, 2000). El objetivo de la evaluación de desempeño es medir hasta qué grado el trabajador cumple con los requisitos de su trabajo y cómo contribuye para lograr las metas establecidas por la organización, así como también, medir, analizar y desarrollar las habilidades y conocimientos de los trabajadores, tomar decisiones estratégicas para la organización y detectar necesidades de capacitación.

La relevancia de este proceso para la organización radica principalmente en los beneficios que conlleva. Para la organización es una herramienta que permite identificar el desempeño de cada individuo y evaluar si este se adecúa a las

necesidades de la organización. Por otro lado, es una herramienta que permite y respalda la toma de decisiones, ya sea, la contratación, desvinculación, capacitación, promociones, etc. Además permite un incremento de la comunicación entre las jefaturas y los profesionales y técnicos de trato directo, clarifica las tareas y las expectativas que tiene la organización sobre el trabajo que se debe realizar. Además, demuestra desde la organización, una preocupación y reconocimiento del trabajo que diariamente realizan las personas, manifestando interés en conocer cómo realizan su trabajo y qué es lo que aportan.

La retroalimentación es el proceso que permite dar a conocer los resultados recabados en la evaluación de desempeño previamente aplicada. Es un paso sumamente importante, tanto para la organización como para las personas. En primer lugar, permite que los evaluados sepan cómo están haciendo su trabajo y si su desempeño está al nivel esperado por la organización o no. En segundo lugar, permite a la organización comunicar el proceso realizado, siendo transparente y evitando incertidumbre por parte de los trabajadores.

Además, **permite acercarse a las jefaturas y a los trabajadores**, ya que se generan instancias que facilitan el diálogo y las personas comprenden qué es lo que se espera de ellas.

Retroalimentación es el proceso que permite dar a conocer los resultados recabados de la evaluación de desempeño previamente aplicada.

- Permite acercarse a las jefaturas y a los trabajadores.
- Permite generar espacios para que se reconozca el trabajo bien hecho.

Finalmente, **genera espacios para que se reconozca el trabajo bien hecho**, promoviendo las buenas prácticas y haciendo notar las perjudiciales con el fin de que no se vuelvan a repetir. El reconocimiento, por parte de la organización, del trabajo bien realizado es una fuente de motivación para los trabajadores.

Este proceso se sustenta en cinco principios que operan a modo de orientaciones generales:

1. **Definición de procesos:** contribuye a que la organización cuente de manera explícita con los procesos de trabajo que contribuyen al logro de sus objetivos, por lo que se considera como antecedente las definiciones generales que la organización haga al respecto, como pueden ser los objetivos estratégicos, y los planes y programas.
2. **Coherencia estructural organizacional:** se estima que la estructura de una organización puede ser analizada en virtud de los niveles lógicos en que se pueden desglosar los objetivos que se han propuesto. Partiendo desde niveles jerárquicos superiores, donde se han de encontrar definiciones globales e inclusivas, hasta los niveles operativos o de trato directo, donde se podrán encontrar acciones concretas y actividades particulares. En cualquiera de los
- casos, ha de ser factible mirar estos diferentes niveles como análogos, y sólo diferenciados por el nivel de detalle o concreción con que se describen las tareas o funciones que han de ser ejecutadas.
3. **Delimitación de funciones:** opera sobre la lógica que una organización ha de ser capaz de distribuir sus funciones y tareas entre quienes forman parte de ella, como un modo de optimizar su operación en función de la especialización y la experiencia, fomentando y posibilitando el control de los procesos y la localización de las responsabilidades entre los roles que tiene la organización.
4. **Corresponsabilidad:** opera sobre la lógica que una organización ha de ser capaz de distribuir sus funciones y tareas entre quienes forman parte de ella, como un modo de optimizar su operación en función de la especialización y la experiencia, fomentando y posibilitando el control de los procesos y la localización de las responsabilidades entre los roles que tiene la organización.
5. **Desarrollo de personas:** toda vez que las tareas de una persona se encuentran suficientemente delimitadas, es posible establecer el grado en que cada individuo es capaz de abordar sus

responsabilidades, entregando la base para que esta misma genere los datos para explicitar las necesidades de desarrollo y formación de las personas. Sobre la base de adecuadas descripciones de puestos, es posible fundar un apropiado sistema de capacitación y formación de personas, más aún si es conectado con sistemas de evaluación del desempeño.

Cinco principios como las orientaciones generales sobre las que se sustenta la retroalimentación:

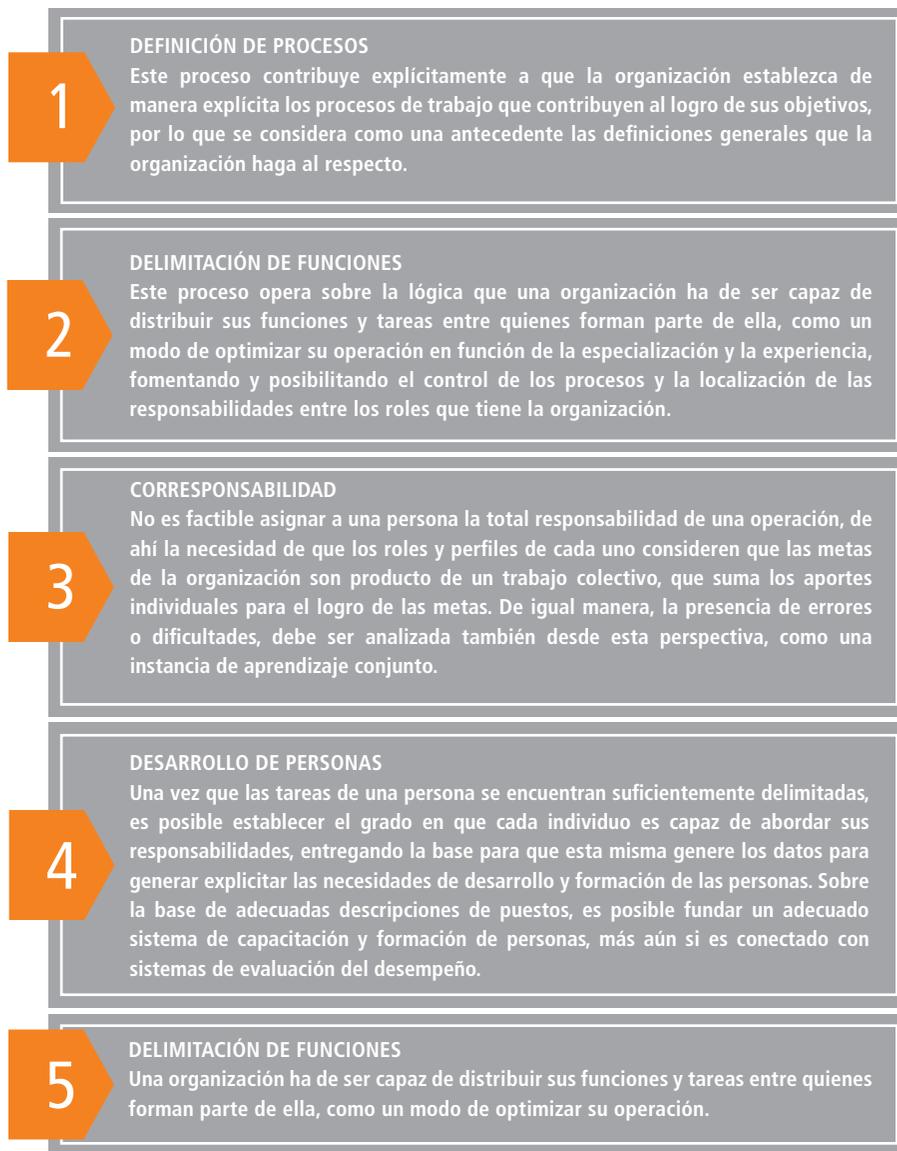


Figura 19. Elaboración propia.

Otro elemento central en la estructura dice relación con los **indicadores**. Al momento de analizar indicadores, resulta pertinente tener sus principales características en mente:

- Los indicadores pueden referir tanto a aspectos cualitativos como cuantitativos, sin embargo entregan información cuantitativa de ambos aspectos.
- Con respecto a sus exigencias técnicas, es necesario considerar:
 - Deben ser simples.
 - Deben ser observables y medibles.
 - Tienen que ser precisos, es decir, deben indicar claramente qué es lo que se pretende medir y cómo lo va a hacer.
 - Deben ser verificables, en otras palabras, deben tener una fuente clara de información.

Considerando dichas características, una de las precauciones centrales al momento de realizar indicadores es que estos sean no-manipulables. Esto quiere decir, a grandes rasgos, que se debe evitar que los indicadores sean controlados por las mismas personas que se les aplican.

Objetivos de la herramienta

Objetivo general:

Analizar el grado en que organización cuenta con una estructura de roles y perfiles de los puestos de la organización, a través de una perspectiva integrada de trabajo, para contribuir a la claridad en las funciones de cada posición y al logro de los objetivos de la organización.

Objetivos específicos:

- Contribuir a la reflexión interna acerca de las tareas que cada una de las personas debe hacer, fomentando una revisión continua de la permanencia de la validez y utilidad de las definiciones que han sido realizadas.
- Contribuir a la responsabilización del conjunto de la organización respecto de su misión, fomentando el alineamiento de la estructura con su estrategia.

Características de los indicadores: Pueden responder a aspectos cuantitativos y cualitativos.

- Deben ser simples.
- Deben ser observables y medibles.
- Tienen que ser precisos.
- Deben ser verificables.

Una de las precauciones centrales al momento de realizar indicadores es que estos sean no-manipulables. Esto quiere decir, a grandes rasgos, que se debe evitar que los indicadores sean controlados por las mismas personas que los aplican.

Participantes

NIVELES	TAREAS PRINCIPALES
ESTRATÉGICO DIRECTORIO	Rol central en el proceso: proveer información de los fundamentos de las definiciones que se han realizado para darle la estructura al equipo de trabajo actual respecto de la distribución de tareas y funciones, junto con analizar la viabilidad de eventuales cambios que sean requeridos y propuestos en el marco del proceso de consultoría. Tareas principales: participar en reuniones de revisión de documentos en conjunto con el equipo consultor y el equipo de participantes de la organización.
DINÁMICO GERENCIA	Rol central en el proceso: coordinar el proceso de trabajo y tomar las decisiones que escapen del margen de acción del equipo de trabajo de la herramienta. Tareas principales: programar el proceso y orientar su ejecución en la organización.
EQUIPO REMUNERADO ADMINISTRATIVO	No tiene tareas asignadas en este proceso
DIRECCIÓN DE PROGRAMA	Rol principal en el proceso: ejecutar el proceso principal de definición y comunicación de resultados. Tareas principales: participar en las instancias de trabajo que sean definidas y completar las tareas que le entregue el equipo consultor.
EQUIPO REMUNERADO DE INTERVENCIÓN DIRECTA	No tiene tareas asignadas en este proceso
EQUIPO VOLUNTARIO	No tiene tareas asignadas en este proceso

Figura 20. Elaboración propia en base a Salvato y Rerup (2011) y Vromen (2011).

Etapas:

a. Apertura y comunicación del proceso

Objetivos

Comunicar a la organización la realización de un ejercicio de análisis organizacional, tendiente a mirar la estructura que se ha dado, y verificar cómo esa estructura apoya eficientemente las tareas y funciones que buscan realizar, para avanzar al cumplimiento de los objetivos derivados de su misión.

Participantes

Equipo directivo de la organización

Materiales (documentos)

Para realizar esta etapa, es necesario contar con todos los documentos existentes que se refieran a una delimitación de los procesos, las tareas y las responsabilidades asociadas cada cargo, con el objetivo que sea posible enmarcar de manera razonable cuáles constituyen los aspectos esperados de cada función dentro de la organización.

En relación a lo anterior, es necesario contar también con algún tipo de indicador que se haya establecido internamente. Estos indicadores pueden ser de diversa clase y pueden referirse desde la organización en su conjunto, como a cualquier agregación intermedia (equipos, área o

departamento).

Procedimiento

Reunión de comunicación a la organización:

Definir que aquellos que estén a cargo del proceso, deben convocar a una reunión general breve, donde se comunique a la organización que el equipo directivo estará realizando este ejercicio durante un período determinado. Para esta reunión se debe tener en consideración algunos puntos centrales para la comunicación.

Para esta reunión se debe tener en consideración algunos puntos centrales para la comunicación:

- El objetivo del ejercicio de análisis organizacional es mirar lo que existe y buscar los modos de hacer mejor las cosas.
- No se busca, de modo alguno, sacar a nadie, sino revisar si quienes han estado a cargo de la organización del trabajo han cumplido bien la tarea que se les encomendó.
- Es probable que algunas de las personas de la organización sean invitadas a conversar, para conocer las tareas que realizan y también para compartir su visión acerca de su trabajo y el de la organización.
- Una vez concluido el proceso, se hará una reunión de comunicación de resultados y de las acciones que se consideren pertinentes ejecutar.

Reunión de inicio del proceso con equipo involucrado: convocar a reunión general para presentar el procedimiento y los diferentes pasos que se darán en este análisis. Se debe señalar que es un ejercicio analítico y que por ende es preciso que cada uno de los convocados tenga un rol activo en las discusiones que se planteen, pues precisamente esas miradas diversas es lo que se desea levantar en las instancias de conversación. Es necesario que se designe a uno de los participantes para que lleve una bitácora del proceso. Para la estructura de la bitácora se sugiere al menos registrar los siguientes aspectos:

- Participantes
- Extensión de la reunión
- Temas a ser abordados según la estructura de la herramienta
- Acuerdos tomados

Material

Preguntas que guían la discusión:

Las siguientes preguntas buscan generar un espacio de reflexión entre los participantes del proceso, de manera tal que puedan abrirse al análisis del modo en que la organización ha estructurado su trabajo, y vaya comprendiendo los criterios que deben ser tomados en consideración al momento de pensar una estructura organizacional que se haga cargo de alcanzar un propósito.

- Si piensan en cada uno de sus puestos de trabajo, ¿cada uno tiene claridad de cuáles son sus responsabilidades y tareas?
- ¿Sabe cada uno de los miembros de la organización quién es su jefatura?
- Si yo dejo de cumplir mis tareas en la organización, ¿está claro cómo eso se va a hacer notorio en términos de indicadores?
- Cuando ingresa una persona a la organización, ¿cómo se entera de lo que debe hacer o saber?
- Cuando se lee una de sus descripciones de cargo, ¿es suficiente para poder imaginarse el puesto de trabajo?
- Si alguien no está haciendo su trabajo del modo en que se espera, ¿está claro quién y cómo debe hacérselo notar y concordar un proceso de mejora?
- ¿En esta organización es factible que una persona sea desvinculada por mal desempeño?, ¿Hay ejemplos concretos?
- ¿Es posible afirmar que cada uno de los puestos de la organización hace un aporte sustantivo para el logro de los objetivos que se han establecido?, ¿Cómo es posible determinar eso?

b. Observación de la situación actual en términos generales

Objetivo

Establecer el estado actual de la organización en los aspectos de definición de puestos de trabajo, evaluación de desempeños y retroalimentación, para detectar aspectos que pueden estar dificultando la optimización de la operación en la organización, en términos de su estructura funcional.

Participantes

Equipo de jefaturas involucrado en el proceso

Materiales

- Guías de análisis.
- Tablas de análisis conjunto.
- Documentación organizacional que sea pertinente para cada aspecto que se esté analizando.

Procedimiento

Observación de situación actual: Definición de puestos de trabajo.

Se plantea una actividad de análisis de la estructura a partir de los puestos de trabajo, en donde se van relacionando de manera lineal, con las áreas a las que pertenecen, las funciones que cumplen,

los objetivos que aspiran completar y su aporte a los objetivos organizacionales. Se busca que sea posible plantear una lectura en donde, desde arriba o desde abajo, se aprecie cierto grado de alineamiento estructural.

NIVEL OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN

Señalar el o los objetivos generales de la organización.

NIVEL DE ÁREAS

Incluir las denominaciones de todas las áreas existentes.

NIVEL DE JEFATURAS

Incluir todos los cargos de jefatura.

NIVEL DE CARGOS

Incluir todos los cargos de la organización (excluyendo los que tienen función de jefatura de personas).

Una vez completada la tabla, analizar el grado de relación existente entre todos los niveles, analizando si desde el nivel de objetivos se van desprendiendo lógicamente los demás niveles y resulta viable sostener la existencia de cada puesto a partir de esta lógica.

Analizar tres descripciones de cargo, revisando si tiene la información básica y necesaria para la comprensión del puesto de trabajo.

Observación de situación actual: Análisis de evaluación de personas

A partir de la lista de cargos de la organización, se sugiere la realización de un ejercicio de análisis para cada uno de los puestos, respondiendo a la siguiente estructura:

Este ejercicio permitirá establecer el grado de claridad de los indicadores críticos para cada puesto, generando la base para la precisión de estos o la eliminación de otros que no son relevantes o centrales.

Junto con lo anterior, será necesario analizar si existen puestos que compartan sus indicadores, de modo tal de poder establecer mecanismos que clarifiquen en qué campo de acción queda cada indicador, evitando que tareas de resultados colectivos sean atribuidos a gestiones individuales.

Es necesario revisar los documentos disponibles en la organización, es muy probable que existan Evaluaciones de Desempeño de años anteriores o prototipos que se tomen en cuenta a la hora de evaluar el desempeño o el cumplimiento de metas

NOMBRE DE CARGO	¿CÓMO SE NOTA SI NO ESTÁ HACIENDO BIEN SU TRABAJO?	¿QUÉ CONSECUENCIAS TIENE QUE ESTE CARGO NO HAGA BIEN SU TRABAJO

de los trabajadores de la organización. Para este proceso será relevante:

- Identificar los documentos existentes de evaluaciones anteriores.
- Seleccionar y clasificar los documentos para decidir cuáles serán utilizados en el proceso y cuáles no.
- Registro, se deberá registrar con claridad los documentos seleccionados para participar del proceso y cuáles serán desechados, y las razones de esto.

Observación de situación actual:

Retroalimentación

Con quienes tienen rol de jefatura indagar en las siguientes situaciones:

- Si un miembro de su equipo está haciendo bien su trabajo y usted considera que es un aporte relevante al equipo, ¿cuenta con la claridad suficiente para indicarle que su buen trabajo puede permitirle ascender en la organización, y qué tipo de acciones le señalaría que, de ejecutarlas, podría habilitarlo para ocupar un cargo de mayor responsabilidad?
- Si un miembro de su equipo de trabajo está haciendo mal su trabajo, ¿con qué cuenta

para motivarle a hacer mejor sus tareas, a responsabilizarse por sus funciones?, y de no mostrar resultados, ¿tiene la facultad de iniciar un proceso de desvinculación?

- A partir de las últimas personas que han salido de la organización, ¿alguien lo ha hecho explícitamente por mal desempeño?, si la respuesta es SI, ¿cómo fue ese proceso de salida y de comunicación de su salida?, si la respuesta es NO, ¿significa eso que todos hacen bien su trabajo?

c. Implementación de Acciones en términos generales

Objetivo

Generar productos concretos a partir de los análisis de la situación actual, generando mejoras observables y traducidas a documentos y procedimientos, que incrementen el grado de estructuración al interior de la organización.

Participantes

Miembros del equipo de trabajo de la herramienta.

Procedimiento

Basado en los resultados de la observación de la situación actual, definan como equipo las prioridades de acción. Es preciso tener en consideración que se procura fomentar la conexión

lógica entre cada uno de los elementos que se están construyendo, y que hay una lógica entre cada uno de los tres niveles de trabajo. De esta manera, si se detectan problemas severos en la descripción de los puestos de trabajo, es virtualmente imposible generar procedimientos de retroalimentación que sean razonables y reconocibles por los miembros de la organización.

Implementación de acciones: Definición de puestos

Para la definición de los puestos de trabajo se sugiere trabajar desde el nivel de definición de áreas de trabajo. Dado que se ha planteado un grado de formalización respecto de las tareas y funciones que cada área realiza, en su conjunto, será posible plantear de qué manera esas tareas se distribuyen entre las personas que de ella forman parte.

Una vez que ha realizado esta distribución, será posible hacer una formulación inicial de cada uno de los puestos de trabajo. No es necesario realizar complejas descripciones, si es que la organización no las va a manejar, sino que el grado de complejidad ha de ser aquel que cada organización sea capaz de absorber.

En este sentido, a continuación se presenta una estructura de una definición de puestos de trabajo:

Esta descripción de puestos de trabajo puede ser presentada a actuales ocupantes del puesto, de manera que aporten o definan ciertos aspectos que puedan estar menos concretos a partir de la información que se tenía disponible al momento de la formulación.

<p>A. NOMBRE DEL PUESTO</p>	<p>Usar denominación que se haya acordado al interior de la organización. Cuidar su equivalencia con otras posiciones que compartan el grado de responsabilidad.</p>
<p>B. DEPENDENCIA JERÁRQUICA</p>	<p>Indicar explícitamente a quien responde el puesto, ya sea jerárquica y/o funcionalmente.</p>
<p>C. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO</p>	<p>Señalar en términos generales la razón de ser del puesto de trabajo que se está describiendo.</p>
<p>D. TAREAS O FUNCIONES</p>	<p>Descripción detallada de las principales responsabilidades que le atañen al cargo. Son tareas cuando se trata de operaciones más concretas, en tanto que las funciones son responsabilidades más amplias, cuya ejecución supone la aplicación de criterio profesional por parte del ocupante.</p>
<p>E. ÁMBITOS DE SUPERVISIÓN DE PERSONAS (SI CORRESPONDE)</p>	<p>Explicitar si supervisa personas, cuántas y de qué perfil de formación.</p>
<p>F. RESULTADOS E INDICADORES</p>	<p>Señalar los índices que la ejecución de las tareas genera, ya sea productos o parámetros que permitan verificar fehacientemente la efectiva ejecución de las tareas o responsabilidades del puesto.</p>
<p>G. REQUISITOS GENERALES</p>	<p>Indicar los aspectos básicos de conocimientos, habilidades o competencias básicas para el buen desempeño en el cargo, junto con indicar si hay requisitos de formación profesional particular para ocupar el cargo.</p>
<p>H. CONTEXTO DE TRABAJO</p>	<p>Descripción general de los procesos de trabajo en que se involucra y las dificultades típicas que podría enfrentar un ocupante del puesto. Este segmento generalmente es más abierto en su formato, y admite descripciones más focalizadas a la situación actual de la organización a las dinámicas contingentes que estén operando.</p>

Implementación de Acciones: Evaluación

Formulación consensuada de los objetivos de la evaluación: Realizar una breve reflexión sobre la necesidad de desarrollar e implementar la herramienta de evaluación de desempeño. La finalidad de esta reflexión es detectar la necesidad de la organización y los objetivos que esta herramienta cumplirá, alineándola con los objetivos estratégicos de la organización. En esta actividad participan con exclusividad quienes tengan responsabilidades de jefatura.

Plan comunicacional: Entregar la información adecuada a todos los miembros de la organización,

con el fin de manejar resistencias, controlar y ajustar expectativas, generar un proceso transparente y claro. En esta actividad participan con exclusividad quienes tengan responsabilidades de jefatura.

Diseño de la evaluación: El proceso requerido para desarrollar la herramienta concreta, cuenta con los siguientes pasos (en esta actividad participan con exclusividad quienes tengan responsabilidades de jefatura):

Entrenamiento de Evaluadores (Capacitación en uso de la herramienta): Proceso necesario para estandarizar el uso de la herramienta y objetivar la

DEFINICIÓN DE CRITERIOS

A partir de indicadores que se establecieron para cada puesto en la descripción específica.

ELECCIÓN DEL MÉTODO

Seleccionar el método más adecuado dependiendo de las necesidades y de los objetivos de la organización. Estos métodos pueden ser: Evaluación 360, evaluación 180, evaluación individual, entre otros formatos que puedan estar disponibles. Es relevante tomar en consideración que cada metodología supondrá un desafío para su administración, de modo tal que será pertinente analizar la capacidad que tiene el equipo directivo para gestionar este procedimiento.

ELABORACIÓN DE INSTRUMENTO

Creación concreta de las pautas de evaluación y elección del formato de preguntas a utilizar.

evaluación. También se busca velar por el correcto uso de las pautas, buscando capacitar además en aspectos personales del evaluador (sesgos y errores). En esta actividad deben participar todas las personas que completarán evaluaciones.

Aplicación de la Evaluación: La aplicación de la evaluación supone a lo menos tres pasos para su implementación. Para la fase piloto se define una muestra de al menos 10% de las personas que serán finalmente evaluadas, considerando diversidad de perfiles entre evaluados y evaluadores.

- Estudio Piloto: Aplicación previa de prototipo de herramienta de evaluación, diseñada en la etapa anterior, para evaluar el ajuste de la herramienta a las necesidades de la organización.
- Revisión de la Aplicación del piloto: Revisión y realización de ajustes a la herramienta.
- Aplicación de Pauta de Evaluación en su formato final.

Análisis de Resultados: Esta fase supone la recolección completa de los datos de evaluación, su traspaso a planilla de datos que permitan su análisis (se debe velar por cuidar los estándares de calidad e integridad de los datos que se utilicen, evitando errores de digitación o pérdida de datos), luego se debe hacer el análisis a partir de los parámetros definidos para cada instrumento, para

finalmente emitir los resultados. Los resultados deben estar presentados en un formato definido con antelación y que permita su lectura de manera sencilla y directa. Es recomendable que, junto con los resultados individuales, se analicen tendencias o patrones grupales a nivel organización o de área de trabajo, que sean relevantes para la generación de alternativas de intervención.

Implementación de acciones: Retroalimentación

Planificación de la Retroalimentación: Luego de analizados los resultados, se debe diseñar la reunión de entrega de la información a los trabajadores. Se comienza por enumerar las fortalezas y puntos a mejorar de cada persona, teniendo en mente distintos ejemplos que clarifiquen la conducta que se destaca en la evaluación con el fin de esclarecer las situaciones a mejorar o a mantener. Es importante considerar que la retroalimentación debe realizarse en un periodo breve luego de la aplicación de la evaluación, para esto se debe considerar el tiempo que tomará el análisis de los resultados e inmediatamente comenzar a agendar las reuniones o entrevistas de retroalimentación según la modalidad que se elija (individual o grupal).

Entrevista: Al comienzo es importante realizar una breve introducción sobre el propósito de la

reunión de retroalimentación.

- 1. Comenzar destacando los aspectos fuertes del trabajo de cada persona**, ejemplificando con situaciones concretas las acciones realizadas correctamente. Recaltar la importancia de estas buenas acciones para el usuario y la organización y el cumplimiento de sus metas.
- 2. Comentar los aspectos débiles a mejorar.** Indicar los aspectos peor evaluados y explicar el por qué, dando ejemplos concretos y buscando en conjunto soluciones para mejorar.
- 3. Preguntas y Comentarios:** La jefatura comienza con sus conclusiones, destacando el aporte de la persona a la organización y recordando los aspectos débiles a mejorar. Es muy relevante otorgar espacio para cualquier tipo de duda o pregunta que tenga el trabajador y contestarla de la forma más clara posible.
- 4. Realizar compromisos consensuados** sobre cómo mejorar los aspectos débiles, recordando siempre cuáles son las metas a lograr. Estipular metas a corto y mediano plazo por medio de un diálogo constante y abierto a contestar cualquier pregunta, velando siempre por la claridad y transparencia del proceso.

- 5.** A modo de cierre, realizar un breve resumen de lo conversado en la reunión, recalando principalmente los compromisos y el reconocimiento del trabajo de la persona.

Proceso constante: Es importante considerar la entrega de retroalimentación como un proceso constante que se realice por lo menos dos veces al año, para que la persona y la organización puedan hacer un seguimiento del desempeño y del progreso realizado, cumplimiento de compromisos, entre otros aspectos que hayan sido establecidos como relevantes.

d. Monitoreo de acciones

Objetivo

Fomentar que las acciones acordadas se lleven a cabo según lo acordado.

Participantes

Equipo directivo de la organización.

Procedimiento

Revisar los acuerdos tomados de implementación de acciones y revisarlas en conjunto con las responsabilidades y plazos que se hayan establecido.

De haber acciones que no se han ejecutado,

analizar las razones de ello y establecer acuerdos que fomenten su ejecución.

e. Evaluación permanente

Objetivo

Que el ámbito de la claridad organizacional se mantenga dentro de los aspectos visibles de la organización y se instale como un criterio de calidad relevante, fomentando la reflexividad mediante el monitoreo de su estructura y su alineamiento con los objetivos que se desean alcanzar.

Participantes

Equipo directivo de la organización con miembros del directorio (nivel estratégico).

Procedimiento

Usar los procedimientos señalados en la sección de análisis de la situación actual, para generar la reflexión interna acerca del grado en que están siendo cubiertos los desafíos planteados en el marco de referencia que plantea esta herramienta.

Referencias bibliográficas

- Salvato, C. & Rerup, C. (2011). Beyond collective entities: multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal of Management*, 37(2), 468-490.
- Vromen, A. (2011). Constructing Australian youth online: empowered but dutiful citizens? *Information, Communication and Society*, 14(7), 959-980.
- Werther, W. & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Capítulo III

Cuidado de Equipos

Lilian Canales- Daniella Alberti

Presentación de la herramienta

La gestión del cuidado de las personas que trabajan en las organizaciones refiere a un proceso que contribuye a que los miembros de la organización estén en condiciones adecuadas para brindar un buen servicio a los usuarios y realizar las tareas que les han sido encomendadas, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

La operación realizada por las organizaciones sociales, por particularidades tales como la exposición al sufrimiento de las personas, relación con personas en situación de vulnerabilidad (social, física, emocional, etc.) o factores asociados a la dinámica o estructura organizacional, genera por

sí misma un proceso de desgaste en sus miembros, el cual puede tomar diversos matices, niveles de riesgo y tener distintas consecuencias para los propios operadores, los usuarios, los equipos de trabajo y la organización.

El efecto que el desgaste pueda provocar en el desarrollo y resultados de la intervención y en el servicio entregado a los usuarios, variará según las medidas que se implementen a favor del cuidado de los miembros del equipo en cada organización.

Los equipos de trabajo, compuestos por los operadores sociales (profesionales y técnicos), **son parte medular en el proceso de mejorar la gestión y el nivel de prestación de servicios de**

Gestión del cuidado de las personas:

- Refiere a un proceso que contribuye a que los miembros de la organización estén en condiciones adecuadas para brindar un buen servicio a los usuarios y realizar las tareas que les han sido encomendadas, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

El efecto que el desgaste pueda provocar en el desarrollo y resultados de la intervención y en el servicio entregado a los usuarios, variará según las medidas que se implementen a favor del cuidado de los miembros del equipo en cada organización.

los programas sociales, ya que son estas personas quienes traducirán en acciones con los usuarios las planificaciones plasmadas en el diseño.

Las personas que componen el equipo de trabajo, ya sea remunerado o voluntario, son quienes interactúan cotidianamente con los usuarios de los programas debiendo poner al servicio de ello no sólo sus conocimientos técnicos, sino también su motivación, su empatía y su emocionalidad. Las personas en estos contextos, son entonces el principal instrumento de trabajo y por esta razón es fundamental su cuidado.

Sabemos además que en el vínculo establecido entre el usuario y las personas que trabajan en los programas, se juega gran parte de la intervención y sus posibilidades de efectividad.

El Desgaste o *Burnout*

Según Cristina Maslach (1993, citado en Maslach, 2009), el burnout laboral es un síndrome psicológico que implica una respuesta prolongada a factores de estrés interpersonales crónicos en el trabajo. Dicho síndrome se expresa en tres principales dimensiones: un agotamiento extremo, sentimiento de cinismo y desapego por el trabajo, y una sensación de ineficacia y falta de logros.

El *burnout* es un problema que surgió primero en trabajos de cuidado y servicio humano, tales como cuidado de salud, salud mental, servicios sociales, sistema de justicia criminal, profesiones religiosas, de orientación y educación (Maslach, 1982, citado en Maslach, 2009). Todas estas ocupaciones comparten un punto central que es el proporcionar ayuda y servicio a gente necesitada, en otras palabras, el aspecto principal del trabajo es la relación entre el proveedor y el que recibe. Este contexto interpersonal del trabajo significó que, desde el principio, el burnout fuese estudiado no tanto como una respuesta individual al estrés, sino también, en términos transaccionales respecto a las relaciones existentes de un individuo en el lugar de trabajo (Maslach, 2009).

En esta misma línea, se entiende que el burnout laboral hace referencia a los efectos negativos de las condiciones de trabajo cuando el estrés laboral parece inevitable para un individuo (Moss, 1981, citado en Kahn y Cooper, 1993). Esto resulta en cansancio físico, emocional o mental, y parece ser más común entre profesionales que tratan con otras personas, como abogados, administradores, enfermeras, oficiales de policía, contadores, trabajadores sociales y maestros. En tal sentido, Cooper (1986, citado en Kahn y Cooper, 1993) ha identificado seis categorías principales como fuentes potenciales de estrés en el trabajo:

Las personas que componen el equipo de trabajo, interactúan cotidianamente con los usuarios. Ponen al servicio de ello no sólo sus conocimientos técnicos, sino también su motivación, su empatía y su emocionalidad. Las personas en estos contextos, son entonces el principal instrumento de trabajo y por esta razón es fundamental su cuidado.

Burnout laboral

■ Hace referencia a los efectos negativos de las condiciones de trabajo cuando el estrés laboral parece inevitable para un individuo (Moss, 1981, citado en Kahn y Cooper, 1993)

1. **Factores de estrés intrínsecos al trabajo:** en esta categoría se incluyen tanto las demandas físicas, como las demandas de tareas en un trabajo; las demandas físicas aluden a las condiciones laborales y los factores de estrés asociados a la tecnología de la información y la sobrecarga que puede conllevar.
2. **El rol del individuo en la organización:** aquí se consideran las demandas hechas al individuo como una consecuencia de su rol en el trabajo. Ser responsable por el trabajo de otros también se incluye dentro de esta categoría de factores de estrés potenciales.
3. **Desarrollo de carrera:** se refiere al **impacto de ascensos, descensos, incongruencia de estatus, falta de seguridad laboral**, ambiciones frustradas, etc. También abarca la necesidad de entrenamiento y de un cambio total de carrera.
4. **Relaciones con otros en el trabajo:** es claro que la presencia de relaciones en el trabajo puede ser tanto un factor estresante como una fuente de apoyo. La mayoría de los aspectos de las relaciones interpersonales que han sido tema de investigaciones recientes incluyen un estado de incongruencia, densidad social, personalidades abrasivas, estilos de liderazgo y presión del grupo.
5. **Estructura organizacional y clima:** esta fuente de estrés ocupacional incluye factores como las políticas de la oficina, falta de comunicación efectiva, carencia de participación en los procesos de toma de decisiones y restricciones sobre el comportamiento. Estos factores de estrés se originan en el diseño estructural y en los procesos característicos de la organización.
6. **Relación entre trabajo y hogar:** como factor de estrés potencial y categoría extra-organizacional, consiste en aquellos eventos que ocurren fuera del ambiente laboral pero que afectan el comportamiento del individuo en el trabajo y, por tanto, deben ser considerados cuando se evalúan las fuentes del estrés ocupacional. Esta categoría incluye eventos de vida, asuntos relacionados a la familia, incluyendo los conflictos entre las demandas familiares y organizacionales, dificultades financieras, y conflictos entre creencias personales y de la compañía.

En cuanto a las **consecuencias del desgaste**, los resultados de la tensión permanente provocada por el trabajo con personas en situación de vulnerabilidad se visibilizan en tres ámbitos, cuyas **consecuencias se acrecientan en la medida en que la organización no logra manejar adecuadamente estos factores de estrés y tensión** (CEES, 2007-2008):



Figura 21. Elaboración propia a partir de Cooper (1986, citado en Kahn y Cooper, 1993).

- **Los aspectos psicológicos afectan principalmente al individuo**, pudiendo desarrollar diversas enfermedades físicas como mentales, pero también estos pueden observarse afectando a la organización a través de aspectos como la vivencia de baja satisfacción laboral y de permanente frustración personal.
- **Los indicadores fisiológicos que generalmente se entienden de naturaleza únicamente individual**, como pueden ser los síntomas psicósomáticos, enfermedades coronarias e índices fisiológicos negativos, también es posible observarlos como consecuencias para la organización a través de un aumento en número de licencias médicas y visitas al médico, así como de bajas por enfermedad ocupacional-laboral que pueden llegar a pensiones por invalidez.
- **Los aspectos comportamentales** pueden observarse a nivel individual en conductas como el uso creciente de drogas y alcohol, la disminución de conductas de auto cuidado – como son el sueño adecuado y el ejercicio físico-, o aumento de conductas de riesgo. Estos aspectos de la conducta son fácilmente apreciables en el ámbito organizacional ya que repercuten directamente en una baja del rendimiento, peor funcionamiento social con los compañeros de trabajo (por ejemplo, agresividad),

comportamientos ineficaces en el puesto de trabajo o en las tareas que corresponden, y aumento creciente de las tasas de accidentes.

Por tanto, el cuidado y fortalecimiento de los equipos debe ser considerado un elemento central en la calidad de un programa, cuidado que implica el fomento de su bienestar subjetivo y la prevención de situaciones negativas, como lo es el desgaste profesional (Kalimo, Pahkin y Mutanen, 2002, citado en CEES, 2007-2008).



Figura 22. Elaboración propia: CEES 2012.

El cuidado y fortalecimiento de los equipos debe ser considerado un elemento central en la calidad de un programa, cuidado que implica el fomento de su bienestar subjetivo y la prevención de situaciones negativas, como lo es el desgaste profesional (Kalimo, Pahkin y Mutanen, 2002, citado en CEES, 2007-2008).

De acuerdo a Arón y Llanos (2004) algunos de los cuidados que han demostrado ser importantes a nivel de cuidado individual serían los siguientes:

- Registro oportuno y visibilización de los malestares: una gran cantidad de los trastornos que se describen como consecuencia del burnout se relacionan con no haber registrado oportunamente fuentes de estrés o malestar, acumulando tensiones por largos periodos de tiempo que desembocan en lesiones o enfermedades.
- Vaciamiento y descompresión: el vaciamiento tiene un efecto de descompresión que es necesario para seguir trabajando.
- Mantención de las áreas personales libres de contaminación: esto refiere a la necesidad de tener espacios de oxigenación, en que la persona pueda airearse, nutrirse en actividades absolutamente alejadas de las temáticas de trabajo.
- Evitar la saturación de las redes personales de apoyo: el vaciamiento de los eventos traumáticos con los que el profesional se contacta en su trabajo debe ser hecho con pares. Es una medida importante de auto cuidado no contaminar las redes personales, como la pareja, los hijos,

los amigos, que son un factor protector muy importante.

- Formación profesional: es relevante recibir formación en aquellas perspectivas teóricas y modelos que entregan destrezas instrumentales adecuadas para el tipo de trabajo y el tipo de consultantes.
- Ubicación de la responsabilidad donde corresponde: evitar auto-responsabilizarse en exceso y evitar culpar a otros. Esto es uno de los requisitos para un abordaje adecuado de resolución de conflictos, permitiendo la reparación.

En cuanto al cuidado de los equipos, **Arón y Llanos (2004) afirman que es responsabilidad de los niveles directivos y de las instituciones, y que alude a crear y asegurar condiciones de trabajo que transmitan un mensaje de preocupación y cuidado de la institución por sus equipos de trabajo y los operadores sociales. Entre ellos las autoras destacan las siguientes acciones:**

- Asegurar a los profesionales las condiciones mínimas de resguardo de la integridad personal en el trabajo.
- Facilitar espacios de vaciamiento y descompresión

estructurados en relación a los casos y temáticas recibidas, donde todo el equipo tenga la oportunidad de vaciar los contenidos más contaminantes.

- Compartir la responsabilidad de las decisiones riesgosas que debe tomar cada miembro del equipo, especialmente aquellas que ponen en riesgo la vida o integridad de los usuarios y profesionales.
- Establecimiento de relaciones de confianza entre los miembros del equipo
- Estilos de liderazgo democráticos.
- Estilos de supervisión protectores y fortalecedores de los propios recursos. Desarrollo de estrategias constructivas de abordaje de conflictos, creando climas protegidos en los cuales puedan ventilarse los desacuerdos, permitiendo el desarrollo de destrezas de negociación, consenso y respeto de las diferencias.
- Registro y visibilización de la traumatización de los equipos, que permitan pedir ayuda oportuna a supervisores o consultores externos para elaborar los temas contaminados.
- Apoyo de la institución para la formación continua, tanto porque representa espacios de

crecimiento profesional como porque contribuye a la comunidad de ideas y marcos teóricos en relación a los problemas que deben enfrentarse

- Rituales de incorporación y despedida que faciliten la integración de nuevos miembros al equipo, ayudándoles a entender la cultura de la organización y permitiéndoles al resto de los profesionales hacer un espacio al recién llegado.

Por su parte, Morales, Pérez y Menares (2003) a través de un estudio sobre desgaste emocional en tres instituciones cuyo trabajo estaba relacionado con el sufrimiento físico y daño social de niños y jóvenes -cuya muestra estuvo constituida por tres profesionales de una Unidad de Oncología Infantil, dos de una Unidad de Tratamientos Intensivos y tres del área de Infracción a la Ley Penal Juvenil del SENAME-, **descubrieron que en la acción de ayuda ante el sufrimiento humano la emoción predominante sería la angustia, la cual se transformaría en miedo o impotencia en el curso del proceso.**

El miedo estaría relacionado con la posibilidad de identificar el estímulo que genera estrés, y si éste es percibido como ajeno por los profesionales, promueve el aislamiento y sentimientos depresivos. Por su parte, la impotencia estaría relacionada con la posibilidad

Arón y Llanos (2004) afirman que es responsabilidad de los niveles directivos y de las instituciones, crear y asegurar condiciones de trabajo que transmitan un mensaje de preocupación y cuidado de la institución por sus equipos de trabajo y los operadores sociales. Mencionan 10 acciones que se detallan.

En la acción de ayuda ante el sufrimiento humano la emoción predominante sería la angustia, la cual se transformaría en miedo o impotencia en el curso del proceso (Morales, Pérez y Menares, 2003)

El miedo estaría relacionado con la posibilidad de identificar el estímulo que genera estrés. Puede promover el aislamiento y sentimientos depresivos cuando es percibido como ajeno por los profesionales.

A pesar del predominio de la angustia, la posibilidad de establecer una relación de ayuda implicaría gratificaciones ligadas no sólo al éxito de la tarea, sino también en la magnitud del esfuerzo emprendido, el cual se vería recompensado por la valoración y reconocimiento social. (Morales, Pérez y Menares, 2003).

de experimentar tristeza ante el sufrimiento del otro, o rabia por la urgencia de mitigar dicho sufrimiento, generando que los profesionales se aíslen o promuevan la pertenencia grupal dependiendo del contexto.

A pesar del predominio de la angustia, la posibilidad de establecer una relación de ayuda implicaría gratificaciones ligadas no sólo al éxito de la tarea, sino también en la magnitud del esfuerzo emprendido, el cual se vería recompensado por la valoración y reconocimiento social. Si bien los profesionales entrevistados no expresan procesos emocionales de cuidado distinguibles, ya que tienden a no relacionarlos con su tarea profesional, entre las acciones realizadas se cuenta la conversación, el reconocimiento de los propios límites en la acción profesional, y la necesidad de establecer límites entre los ámbitos laboral y familiar.

La conversación apelaría al valor de verbalizar las sensaciones, emociones y conflictos, pudiendo ésta tener un efecto catártico o elaborativo. La necesidad de demarcar lo familiar y laboral constituiría una tarea en extremo difícil,

sobre todo cuando se cumplen turnos. De esta manera, cabe señalar que todos estos procesos ligados al cuidado requieren y parecieran potenciarse por lo grupal (Morales, Pérez y Menares, 2003).

Objetivo de la herramienta

General

Promover el cuidado de las personas que trabajan en la organización, favoreciendo que éstas mantengan su motivación, logren desempeñar el rol que les fue encomendado, brinden un servicio adecuado a los usuarios y disminuyan sus niveles de *burnout*.

Participantes



Figura 23. Elaboración propia en base a Salvato y Rerup (2011) y Vromen (2011).

Etapas del proceso

a. Apertura y comunicación del proceso

Objetivo

Comunicar a todos los miembros qué herramienta se va a implementar, los fundamentos que la sustentan y los procedimientos a seguir, haciendo especial énfasis en su relevancia para la mejora continua de la labor que realiza la organización.

Participantes

Nivel Estratégico como principal responsable del proceso. Sin embargo, se espera que participen todas las personas que trabajan en la organización.

Materiales

A determinar por la organización. Podrían utilizar una presentación, video, folletos, material de apoyo para reunión de comunicación, etc.

Procedimiento

Desde el Nivel Estratégico debe ser determinado el procedimiento para la apertura y comunicación del proceso, con la consideración de que la información debe llegar a todas las personas que trabajan en la organización. Algunas sugerencias para llevar a cabo esta tarea podrían ir en la línea de convocar reuniones, enviar e-mails informativos, entregar

folletos sobre la herramienta y su relevancia para la organización, publicar información en diarios murales u otros espacios públicos importantes, entre otras.

b. Observación de la situación actual de la organización

Objetivos

- Identificar factores de estrés a nivel organizacional, grupal e individual, que generan desgaste emocional en las personas que trabajan en la organización.
- Indagar el nivel de desarrollo e implementación de estrategias de cuidado en la organización.
- Registrar las estrategias para el cuidado de las personas y equipos que se han desarrollado en la organización.
- Identificación y selección de las estrategias para el cuidado de las personas y equipos que han presentado mejores resultados.

Participantes

Todas las personas que trabajan en la organización. Esto involucra al nivel estratégico, dinámico y operativo.

Materiales

Listado de preguntas de reflexión, guía de reflexión, carpetas para mantener el material ordenado, tabla

de registro de estrategias para el cuidado.

Procedimiento

El procedimiento en esta etapa se desarrollará en tres fases: reflexión grupal y aplicación de una encuesta, registro y selección.

Fase 1: Reflexión y Encuesta

En primera instancia se realizará una encuesta para evaluar la situación actual de la organización respecto al cuidado de los equipos (podría ser un instrumento de Burnout u otro. Evaluar por cada organización en conjunto con consultor).

Posteriormente, los miembros de la organización acordarán encuentros en los que examinarán, acompañados por un/a consultor/a, un listado de preguntas que pretenden facilitar el análisis de la situación actual de la organización en relación a los factores de desgaste y al cuidado de las personas.

Preguntas para la Reflexión

- ¿Cuáles son actualmente las principales fuentes de desgaste de las personas que trabajan en esta organización?
- ¿Qué emociones emergen ante estas fuentes de desgaste?
- ¿Qué estrategias desarrollan las personas

para prevenir el desgaste y/o promover su bienestar? (nivel individual)

- ¿Qué estrategias desarrollan los equipos para prevenir el desgaste y/o promover su bienestar físico y psicológico? (nivel grupal)
- ¿Qué estrategias se promueven a nivel organizacional para prevenir el desgaste y/o promover el bienestar físico y psicológico de las personas en la organización?

Fase 2: Registro de Estrategias para el cuidado

El equipo realizará un listado con todas las acciones de cuidado que han identificado. A continuación se clasificarán las acciones para el cuidado identificadas según quién/es las propone, quién/es las ejecutan y a quién/es beneficia. Finalmente, se propone usar una planilla como la siguiente:

ACCIONES PARA EL CUIDADO	¿QUIÉN/ES LA PROPONE?	¿QUIÉN/ES LAS EJECUTAN?	¿A QUIÉN/ES BENEFICIA?
1.-			
2.-			
3.-			

Fase 3: Identificación y Selección de Acciones realizadas para el cuidado

El equipo, acompañado de un/a consultor/a discutirá las siguientes preguntas:

- ¿De las acciones realizadas, cuáles promueven el cuidado de las personas y equipos en la organización?, ¿Cómo?
- ¿Cuáles acciones han sido más útiles para promover el cuidado de las personas y equipos en la organización?, ¿Por qué?, ¿En qué lo nota?
- ¿Qué características de estas acciones influyeron en que lograran mejores resultados?

c. Definición de estrategia y acciones para el cuidado de las personas que trabajan en la organización.

Objetivos

- Definición de estrategia para el cuidado de las personas y equipos que implementará la organización y procedimiento para su mantención.
- Definición de acciones para el cuidado de las personas y equipos, responsables y procedimientos.

Participantes

Nivel estratégico es responsable de definir la estrategia de cuidado de la organización. Todos los miembros de la organización deben participar en la construcción de la estrategia de cuidado y acciones a desarrollar en la organización.

Materiales

Preguntas para la reflexión grupal, tabla para el registro de las acciones a implementar, cuaderno o computador para registro de definiciones,

acuerdos, desacuerdos u otros. El equipo debe definir otros materiales que requerirán para esta etapa.

Procedimiento

El equipo concertará encuentros en los que definirá la estrategia para el cuidado de las personas y equipos en la organización, acciones a realizar y la forma en que lo mantendrá vigente. Para ello se propone la siguiente secuencia de tareas, las cuales facilitarán el análisis grupal.

En cada uno de los puntos señalados se debe hacer un registro:

1. Defina los principios que considerarán para la definición de su estrategia de cuidado (Ej. participación, se promoverá la propuesta de acciones para el cuidado desde todos los niveles de la organización)
2. Defina las **acciones** para el cuidado de las personas y equipos que serán promovidas por la organización, quién será responsable de su realización, quién supervisará y a quién se espera que beneficie. Defina si hará diferenciación por rol, antigüedad, estado de salud y/u otro criterio en las acciones a implementar.
3. Elabore objetivos para las acciones diseñadas a nivel organizacional, grupal e individual.
4. Determine quién(es) será(n) él(los) encargado(s) de llevar a cabo las acciones diseñadas para promover el cuidado de los equipos a nivel individual, grupal y organizacional.
5. Establezca la frecuencia y duración de las actividades y/o acciones que serán implementadas en los distintos niveles organizacionales.
6. Concrete una forma de monitoreo y registro que permita mantener vigente la observación acerca del estado emocional y físico de las personas que trabajan en la organización.
7. Defina una forma en que se realizarán ajustes a las acciones de cuidado -cuando se evalúe que las estrategias diseñadas no han logrado los resultados esperados-.
8. Defina la forma en que mantendrá alineados a todos los niveles de la organización con la importancia de cuidar a las personas que trabajan en la organización.
9. Delimite los medios y/o instrumentos a través de los cuales evaluará la salud física y

emocional de las personas que trabajan en la organización.

10. Establezca metas a cumplir para cada una de las acciones diseñadas, a fin de contar con un objetivo claro que permita evaluar el grado de avance de tales iniciativas.

11. Determine plazos establecidos y precisos para llevar a cabo cada una de las actividades diseñadas. Éstos deben ser conocidos por todos los actores y niveles involucrados.

12. Valore los resultados de cada acción implementada a través del nivel de logro alcanzado, es decir, delibere si se cumplieron las metas establecidas en un comienzo.

13. Defina una forma de registro para las acciones que implementará. A continuación encontrará un modelo que puede servir de referencia.

Nivel en que se promueve/ implementa	Acción(es)	Objetivos	Encargado(s)	Frecuencia y Duración	Monitoreo y Registro (Medios o Instrumentos)	Metas	Plazos	Resultados (Nivel de Logro)
ORGANIZACIONAL (Involucra a todos, condiciones laborales, etc.)								
EQUIPO (Nivel colectivo, grupal)								
INDIVIDUAL (Nivel individual, orientado a las personas en forma particular)								

d. Implementación de Acciones

Objetivos

Desarrollar las acciones de cuidado propuestas en el apartado anterior, teniendo como respaldo el registro detallado a través de la tabla precedente.

Participantes

Todos los niveles involucrados en las acciones de cuidado (estratégico, dinámico y operativo). En este punto se debe tener especial cuidado de diferenciar las actividades y/o acciones diseñadas en función del nivel al que apuntan, puesto que las necesidades de cuidado a nivel organizacional pueden diferir ampliamente de aquellas grupales o individuales.

Materiales

Los materiales necesarios para desarrollar cada una de las actividades y/o acciones variarán según la naturaleza y los requerimientos de éstas, de manera que no pueden ser definidos de antemano.

Procedimiento

Este punto también se verá sujeto a modificaciones según la acción respectiva y los objetivos de ésta. Para lograr una mejor organización de los pasos a seguir en la implementación de las acciones se recomienda completar la tabla de registro propuesta.

e. Monitoreo de acciones

Objetivos

Realizar un seguimiento de las actividades diseñadas, con el propósito de valorar el nivel de logro/cumplimiento de éstas, y efectuar las modificaciones pertinentes si fuera necesario durante el curso de la implementación.

Participantes

En esta etapa del proceso el rol protagónico corresponde al Nivel Dinámico, en la medida en que su función consiste en monitorear deliberadamente y hacer valer las decisiones tomadas en el Nivel Estratégico, y conectar este último con el Nivel Operativo, de modo que opera como un puente comunicacional crítico entre los distintos niveles. Aun así, es preciso que todos los niveles aporten feedback en este ciclo de la herramienta..

Materiales

Sistemas de registro de cumplimiento de objetivos y metas, check list de actividades, aplicación de encuestas u otros medios de evaluación.

Procedimiento

Registrar el grado de cumplimiento de las metas en la tabla anterior, generando una revisión de los puntos débiles, a fin de concretar acciones de mejora o posibles modificaciones a las acciones en curso.

f. Evaluación:

Objetivos

Valorar el grado en que se ha cumplido el objetivo general de la herramienta de cuidado de equipos, que consistía fundamentalmente en “promover el cuidado de las personas que trabajan en la organización, favoreciendo que éstas mantengan su motivación, logren desempeñar el rol que les fue encomendado, brinden un servicio adecuado a los usuarios y disminuyan sus niveles de *burnout*”.

Participantes

Todos los niveles involucrados durante el diseño, desarrollo e implementación de las acciones requeridas para promover el cuidado en los equipos.

Materiales

Encuesta aplicada en la fase 1 “Reflexión y Encuesta” de la etapa observación de la situación actual.

Procedimiento:

Primero se debe aplicar la encuesta y analizar los resultados en términos de fortalezas/dificultades y nivel de avance respecto a la situación en que se encontraba la organización previamente (antes de efectuar las acciones pertinentes). Posteriormente, se debe convocar a una reunión en la que participen

representantes de todos los niveles (estratégico, dinámico y operativo) para tomar ciertas decisiones respecto a la efectividad, continuidad y modificación del programa de cuidado, entre otros asuntos relevantes.

Es posible valorar los logros a través de otros procedimientos y/o instrumentos.

Principios Orientadores para el diseño e implementación de plan para el cuidado de las personas en el trabajo

- Compromiso del Nivel Estratégico.
- Socialización de la herramienta a través de todos los miembros de la organización, de manera de generar una *cultura de cuidado*.
- Generar un plan comunicacional orientado a estimular el desarrollo de las estrategias de cuidado a través de toda la organización (marketing interno).
- Concordancia acerca de su importancia, es decir, promover un sentido de urgencia compartido respecto a la necesidad de contar con instancias de auto-cuidado y cuidado de los equipos.
- Promover estrategias de cuidado de carácter sistémico, que respondan a múltiples niveles (individual, grupal y organizacional), a fin de

que los esfuerzos de cuidado se traduzcan en resultados reales, observables y mensurables.

- Establecer criterios de confianza que permitan a los participantes confiar los unos en los otros, construyendo los vínculos necesarios para el éxito de las acciones efectuadas.
- Participación en la definición de las estrategias que se desarrollarán en la organización.

Síntesis de las Etapas del Proceso

REFLEXIÓN Y ENCUESTA

Se realizará una encuesta para evaluar la situación actual de la organización respecto al cuidado de los equipos (podría ser un instrumento de Burnout u otro).

Posteriormente, los miembros de la organización acordarán encuentros en los que examinarán, acompañados por un/a consultor/a, un listado de preguntas que pretenden facilitar el análisis de la situación actual de la organización en relación a los factores de desgaste y al cuidado de las personas.

REGISTRO DE ESTRATEGIAS PARA EL CUIDADO

El equipo realizará un listado con todas las acciones de cuidado que han identificado. A continuación se clasificarán las acciones para el cuidado identificadas según quién/es las propone, quién/es las ejecutan y a quién/es beneficia.

IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE ACCIONES REALIZADAS PARA EL CUIDADO

El equipo, acompañado de un/a consultor/a discutirá las siguientes preguntas: ¿De las acciones realizadas, cuáles previenen el desgaste de las personas y equipos en la organización? ¿De las acciones realizadas, cuáles promueven el cuidado de las personas y equipos en la organización? ¿Cómo? ¿Por qué estas acciones han sido más útiles para promover el cuidado de las personas y equipos en la organización? ¿Qué características de estas acciones influyeron en que logran mejores resultados?

Figura 24. Elaboración propia.

Referencias bibliográficas:

- Arón, A.M. & Llanos, M.T. (2004). Cuidar a los que cuidan: Desgaste profesional y cuidado de los equipos que trabajan con violencia. *Sistemas Familiares*, 1(2), 5-15.
- CEES (2007-2008). Desarrollo de un modelo de gestión de calidad para programas sociales, volumen 1. Serie Avanzar en Calidad FONDEF D07I1143.
- CEES (2007-2008). Protocolos de certificación de calidad para programas sociales, volumen 2. Serie Avanzar en Calidad FONDEF D07I1143.
- Kahn, H. & Cooper, C. (1993). *Stress in the Dealing Room, high performance under pressure*. Londres, U.K.: Routledge.
- Maslach, C. (2009). Comprendiendo el Burnout. *Ciencia & Trabajo*, 32. 37-43. Recuperado de <http://www.cienciaytrabajo.cl/pdfs/32/pagina37.pdf>
- Morales, G., Pérez, J.C. & Menares, M.A. (2003). Procesos emocionales de cuidado y riesgo en profesionales que trabajan con el sufrimiento humano. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 13(1), 9-25. doi: 10.5354/0719-0581.2003.17293.
- Salvato, C. & Rerup, C. (2011). Beyond collective entities: multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal of Management*, 37(2), 468-490.
- Vromen, A. (2011). Constructing Australian youth online: empowered but dutiful citizens? *Information, Communication and Society*, 14(7), 959-980.

Prototipo de Herramienta de Sistematización y Registro

Regina Funk - Paula Correa

Presentación de la Herramienta

Este proceso se hace cargo **de la necesidad que tienen las organizaciones de ordenar y evaluar la información que poseen**. No se espera que ésta sea clasificada como fin en sí mismo sino que esté disponible de forma más simple y clara para **poner la información al servicio de la operación de la organización y la toma de decisiones**, entendiendo a la organización como un sistema de toma de decisiones organizadas y estructuradas con un objetivo, que en este caso es la intervención social que tiene como foco al usuario. Se espera además que a través de este proceso se puedan ir categorizando los nuevos fenómenos que van ocurriendo al interior de la institución e ir poniendo en práctica el aprendizaje adquirido luego de sucesos ya acontecidos.

Sea como fuere, intentando rescatar y sintetizar (también necesariamente interpretar) los rasgos definitorios de la sistematización, comenzaríamos por entenderla como un proceso de construcción de conocimiento (Barnechea y otras, 1994, p.4). La sistematización se hace para producir conocimiento útil (valga el pleonasma). Quien hace sistematización piensa que se puede aprender de la práctica y que ese conocimiento obtenido ayudará a mejorar esa práctica (Fantova, 2003).

Sistematización y registro:
Poner la información al servicio de la operación de la organización y la toma de decisiones.

Organización:
Sistema de toma de decisiones organizadas y estructuradas con un objetivo, que en este caso es la intervención social que tiene como foco al usuario.

SISTEMATIZACIÓN Y REGISTRO

Este proceso se hace cargo de la necesidad que tienen las organizaciones de ordenar y evaluar la información que poseen. No se espera que ésta sea clasificada como fin en sí mismo sino que esté disponible de forma más simple y clara para poner la información al servicio de la operación de la organización y la toma de decisiones, entendiendo a la organización como un sistema de toma de decisiones

organizadas y estructuradas con un objetivo, que en este caso es la intervención social que tiene como foco al usuario. Se espera además que a través de este proceso se puedan ir categorizando los nuevos fenómenos que van ocurriendo al interior de la institución e ir poniendo en práctica el aprendizaje adquirido luego de sucesos ya acontecidos.

Figura 25. Elaboración propia

Es importante que la organización pueda aprender la distinción entre producir información y generar conocimiento.

Es importante que la organización pueda aprender la distinción entre producir información y generar conocimiento. “Tradicionalmente los seres humanos hemos buscado producir cantidades inmensas de información, pero descuidando la producción de conocimiento, así como la conversión del conocimiento en saber” (Tobón y Núñez, 2006, p. 30). Con el proceso de **sistematización** propuesto **se espera que la organización sea capaz de recolectar información, entendida como retroalimentación que se obtiene en torno a una realidad, pero que pueda ir más allá y se aboque a la producción de representaciones entrelazadas basadas en esa información, es decir, conocimiento.** De esta forma la organización es capaz de no quedarse sólo en la información por información, sino que de utilizar criterios de análisis, síntesis, interpretación, argumentación y así que la información disponible pase a ser conocimiento para la organización. A partir del

conjunto amplio de conocimientos se llegará al saber y este se podrá aplicar en el operar cotidiano de la organización (Tobón y Núñez, 2006).

Un fenómeno que surge como relevante en el marco del diagnóstico realizado es la **falta de reflexión acerca de la información** y su sistematización para la toma de decisiones en los distintos niveles de las organizaciones analizadas.

Una de las causas de este fenómeno **se relaciona con la dificultad del equipo para poder organizar las tareas de manera adecuada. En este tipo de organizaciones, los equipos de trabajo se auto perciben como inmersos en la tarea**, lo que dificultaría la dedicación de tiempo para gestionar y procesar de manera adecuada los **registros de información**. La mayoría de los entrevistados dan cuenta, **que en este tipo de organizaciones se trabaja “apagando incendios” continuamente.**

La dinámica de este continuo **“apagar incendios”** indicaría que existe la percepción de una **sobrecarga de las tareas** en los equipos de trabajo, lo que dificulta la dedicación de tiempo y espacio al constante registro y **gestión de la información**, impidiendo, por tanto, el manejo y uso adecuado de ésta para el trabajo de la organización. De esta manera, al existir dificultades para registrar y sistematizar la información, **se puede apreciar duplicidad de esfuerzos, en el sentido en que al carecer de memoria (por la falta de registros)**, si alguien abandona la organización, quienes llegan a ocupar dichos roles deben comenzar desde cero, lo que estaría dificultando el aprendizaje organizacional. Lo anterior se percibe como problemático para los entrevistados en tanto deben cumplir con las tareas que se les exige cotidianamente. Asimismo, esto afecta directamente los procesos de intervención en tanto sus programas y usuarios.

Una de las problemáticas que trae como consecuencia la falta de sistematización y registro de la información es que no queda documentado lo que se hace y cómo se hace, por tanto, no se facilita la reflexión y evaluación de los resultados que se están teniendo en el marco del trabajo en las organizaciones. Asimismo, los equipos carecen de una claridad de lo que se ha llevado a cabo y cómo se ha llevado a cabo en las

gestiones de los profesionales que han trabajado anteriormente, lo que trae como consecuencia un desconocimiento de los procesos que quedaron funcionando anteriormente.

Esto es lo que clásicamente se ha denominado la **“invención de la rueda”**.

La centralidad del fenómeno, referente a la falta de registro y sistematización de la información impacta en tres elementos que son cruciales al interior de la dinámica de las organizaciones, a saber:

- Toma de decisiones informadas,
- Inducción
- Protocolos de intervención estandarizados.

La toma de decisiones de manera informada, se vincula a la idea de **que las organizaciones deben reducir y gestionar el riesgo y los errores**. El supuesto que está en esta relación, se vincula al hecho de que una organización que decide de manera informada reduce la complejidad y con ello se enfrenta con más claridad a la **contingencia**. Cabe destacar según lo señalado anteriormente que la información que se utilice para la **toma de decisiones** debe ser seleccionada y filtrada, pues de otro modo no aportaría a la reducción de complejidad.

La centralidad del fenómeno, referente a la falta de registro y sistematización de la información impacta en tres elementos que son cruciales al interior de la dinámica de las organizaciones.

- Toma de decisiones informadas.
- Inducción.
- Protocolos de intervención estandarizados.

Por otra parte el no disponer de procesos de inducción adecuados, representa una barrera en el desarrollo y claridad de las tareas que los profesionales deben realizar al interior de las organizaciones, provocando un desajuste y descoordinación de las funciones que se deben llevar a cabo y también la dificultad que implica no contar con el traspaso de la información de un profesional a otro. Este componente se relaciona directamente con la falta de información, pues al existir problemas en el registro de ésta difícilmente se podría entregar información valiosa a quienes se incorporen a la organización, o a quienes ocupen otros cargos al interior de ella, que les permita realizar su trabajo de manera más clara y guiada.

Cabe destacar que muchas de estas organizaciones, si bien consideran que es importante el registro y sistematización de la información para su funcionamiento, al mismo tiempo, son reticentes a desarrollarlo, ya que consideran que esto los enmarca y burocratiza y no permite la innovación y el cambio. Sin embargo, lo anterior estaría reforzando la necesidad de realizar filtros y selecciones en el tipo de información que se sistematizará y/o generará, como se indicó en párrafos precedentes. Por tanto, más que desenmarcarse del proceso de sistematización y gestión de la información, algunas de las organizaciones apuntan más bien a

que la información debe ser de calidad y aportar utilidad al proceso de toma de decisiones.

Otra de las consecuencias de la falta de registro de la información en las organizaciones es la **escasez de protocolos de intervención estandarizados**. Lo anterior se relaciona con la posibilidad de disponer de un modelo y estructura de trabajo claro, que sea transmitido y compartido por los profesionales que trabajan al interior de los diversos programas en estas organizaciones. Destacando lo que se hace y cuáles son los procedimientos para realizarlo. En la intervención se van descubriendo y aprendiendo distintas formas de acercarse y trabajar en los contextos en donde se implementan los programas sociales sobre los cuales trabajan estas organizaciones, y al no existir registro de ello este conocimiento no queda incorporado a las prácticas de la organización.

El fenómeno central da cuenta que mejorar la problemática de la **falta de registro y sistematización de la información se presenta como una herramienta de gestión necesaria para las organizaciones**, ya que facilitaría la realización de las tareas cotidianas para los profesionales al tener estos mayor claridad de cuáles son sus funciones y el contenido de éstas, mejorando al mismo tiempo procesos de inducción y contribuyendo al registro de lo realizado.

Cabe destacar que muchas de estas organizaciones, si bien consideran que es importante el registro y sistematización de la información para su funcionamiento, al mismo tiempo, son reticentes a desarrollarlo, ya que consideran que esto los enmarca y burocratiza y no permite la innovación y el cambio.

Estos procesos de gestión de la información permitirían a las organizaciones incorporar aprendizajes y mejoras en sus procesos. En el plano de la intervención, el registrar y sistematizar constantemente podría ser un aporte para que las organizaciones que tienen dificultades en este nivel puedan evaluar y cotejar constantemente su

quehacer como interventores sociales.

Por último, y a modo de síntesis, se puede indicar que el disponer de un **adecuado sistema de registro y gestión de información, puede contribuir de manera importante a mejorar la calidad de procesos clave** que deben

Disponer de un adecuado sistema de registro y gestión de información, puede contribuir de manera importante a mejorar la calidad de procesos clave que deben realizarse a nivel de las distintas dinámicas de las organizaciones.



Figura 26. Aprendizaje Organizacional. Elaboración propia.

realizarse a nivel de las distintas dinámicas de las organizaciones. Información que podría contribuir a mejorar procesos de toma de decisiones, adecuados sistemas de inducción al personal que se incorpora, y así facilitar funciones y tareas y, por último, en base al registro de los resultados de las intervenciones realizadas, ir mejorando procesos y evaluando impactos y así facilitar a las organizaciones el constante ajuste del contenido de sus programas a las necesidades de sus usuarios.

Objetivos de la Herramienta

La herramienta de sistematización y registro tiene los siguientes objetivos:

Objetivo General

- Disponer de procesos reflexivos de sistematización y registro de la información para la toma de decisiones en los distintos niveles de la organización, en función de los objetivos de la organización en vistas al usuario y de los incumbentes.

Objetivos específicos

- Fomentar el uso de la sistematización y del registro como pilares necesarios para el aprendizaje organizacional de la institución.

- Generar capacidad de reflexión, evaluación y selección de la información, registros y su sistematización en las distintas instancias o niveles de la organización.
- Disponer de información de calidad para la toma de decisiones, a través de un proceso exhaustivo de revisión y evaluación de los registros y procedimientos existentes.
- Contar con la cantidad necesaria de información, registros y su sistematización a partir de un proceso exhaustivo de su revisión y evaluación, para la toma de decisiones.

Participantes

NIVELES	TAREAS PRINCIPALES
<p>ESTRATÉGICO DIRECTORIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer líneas generales del proceso • Rol activo en tareas, procedimientos políticas y análisis del entorno para ello. • Solicitud de información, para toma de decisiones estratégica.
<p>DINÁMICO GERENCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgar sentido al proceso • Programar el proceso • Orientar su ejecución en la organización • Cronograma de trabajo • Establecer plazos y fechas a cumplir • Actuar como articulador entre el nivel estratégico y los diferentes niveles. • Establecer pautas de evaluación de los registros y procedimientos • Coordinar recolección de información • Velar por el orden de lo recolectado
<p>EQUIPO REMUNERADO ADMINISTRATIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta el proceso. • Analiza información. • Revisa completitud. • Da cuenta de errores y dificultades. • Bitácora del proceso
<p>DIRECCIÓN DE PROGRAMA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Otorga sentido en su nivel en relación al usuario. • Recolectar y analizar sus propios registros. • Dar cuenta de exceso /falta de registros y cambios necesarios. • Solicita información para la toma de decisiones.
<p>EQUIPO REMUNERADO DE INTERVENCIÓN DIRECTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboran en la recolección del material que se utilizará en el proceso. • Uso de la información para la mejora en la intervención.
<p>EQUIPO VOLUNTARIO</p>	<p>Recolección y análisis de registros, para la toma de decisión a nivel dinámico, cuando se define.</p>

Figura 27. Elaboración propia en base a Salvato y Rerup (2011) y Vromen (2011).

Etapas

a. Apertura y comunicación del proceso

Objetivo

Comunicar a todos los miembros de la organización la ejecución del proceso, con énfasis en su relevancia para la mejora continua del trabajo, visto como **aprendizaje organizacional**, tanto mediante vías documentales como a través de reuniones de equipo, para fomentar la participación activa y contribuir a la calidad del proceso en su conjunto. En el caso de esta herramienta en particular, se espera que la comunicación sea de forma permanente y reiterativa en términos del sentido de la recolección de información y datos utilizados, dando énfasis en el sentido para el usuario y la gestión específicamente.

Participantes

Toda la organización

Materiales (documentos)

Material de difusión del proceso que haya sido definido, se recomienda utilizar algún medio para dar cuenta del proceso.

Procedimiento

- Convocar reunión a nivel estratégico con encargados del proceso para ver etapa de

apertura.

- Diseñar material audiovisual para dar a conocer el proceso.
- Convocar reunión por grupos o con toda la organización de ser posible.

Material

Preguntas que guían la discusión:

Las siguientes preguntas permiten que la organización reflexione respecto de los registros, la sistematización de la información y la toma de decisiones para pensar una mejora continua del quehacer de la organización consistente con la misión. De forma tal que no se “apaguen incendios” constantemente y/o exista una política de registro por el registro, sin que exista comprensión de su existencia y que los miembros de la organización piensen que los registros y su sistematización les aleje de la intervención y finalmente del usuario. Estas preguntas guían la apertura del proceso y facilitan la discusión y su análisis de la sistematización, el registro y la información para la toma de decisiones a nivel organizacional.

- ¿Los registros que tenemos en la organización son consistentes con la misión?
- ¿Cómo es un registro de buena calidad para nosotros como organización?
- ¿Los registros se sistematizan tomando en

cuenta los múltiples incumbentes?

- ¿Cuándo los incumbentes requieren información y registro, este se utiliza posteriormente y se considera para la toma de decisiones?, ¿Qué decisiones se toman en base a los registros?
- ¿Se toma en cuenta al usuario al momento de registrar información?
- ¿Los diferentes miembros de la organización, niveles jerárquicos, comprenden para qué se registra y se informa?
- ¿Los registros son simples y comprensibles?

b. Observación de la situación actual

Objetivo

Realizar mapeo de la información ya existente para evaluar si es pertinente utilizarla y a partir de esto realizar reflexión en torno a la frecuencia de uso, calidad del registro o procedimiento, posibles mejoras que podría obtener y evaluar continuidad o posible desuso.

Participantes

Toda la organización en diversas actividades según su rol.

Materiales

Guías de evaluación.

Carpetas para mantener el material ordenado.

Tabla de registro de procedimientos y registros existentes.

Procedimiento

Identificación: Responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la política de registro?
- ¿Cuándo y con qué objetivo se utiliza?
- ¿Cuáles son los registros existentes?
- ¿Existe la necesidad de estos registros en nuestra organización?
- ¿Cuál es el objetivo de cada registro en nuestra organización?
- ¿Cómo se relacionan estos registros con la misión de nuestra organización?
- ¿Cómo se relacionan estos registros con la toma de decisiones al interior de la organización?
- ¿Qué registro es pertinente para la operación cotidiana de la organización?
- ¿Por qué hay algunos registros que usamos y otros que dejamos de usar en algún punto?
- Los registros y procedimientos que se están usando ¿Han servido para la toma de decisiones

- Los registros y procedimientos que se están usando ¿Sirven para la contingencia?
- ¿A través de qué procedimiento decidimos qué registros continuamos utilizando?
- ¿Cuándo, quién, cómo y para qué decidimos la necesidad de un registro?
- ¿Los profesionales consideran que el registro es parte de su trabajo y le otorgan sentido?

Rellene la siguiente tabla de registros para evaluar la situación actual: los registros y su sistematización de acuerdo a lo existente en los diferentes niveles jerárquicos.

c. Implementación de acciones

Objetivos

Tomar decisiones respecto de la selección de los registros y procedimientos que se mantendrán utilizando, a partir del proceso de reflexión y evaluación.

Que las decisiones tomadas se puedan llevar a la práctica. Para esto es fundamental tener claridad de los acuerdos o decisiones tomadas y poner en la realidad la tabla rellena en el punto anterior.

Participantes

Directorio, jefatura máxima de la organización, liderazgo, jefatura de equipos.

OBSERVACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL						IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES		
NOMBRE REGISTRO	POR QUÉ SE UTILIZA ESTE REGISTRO	FRECUENCIA IDEAL DE USO	USO REAL	ENCARGADO DE REGISTRAR (CARGO/NIVEL ORGANIZACIONAL)	¿QUIÉN TOMA DECISIONES CON ESE REGISTRO?	CONTINÚA	NO CONTINÚA	MEJORAS

Procedimiento:

Complete las columnas de la tabla anterior respecto de la implementación de acciones.

d. Monitoreo de acciones

Objetivo

Que las acciones decididas se lleven a cabo de la manera propuesta. Es clave para que esto suceda que el coordinador del proceso esté en comunicación constante con los encargados de cada objetivo y vayan observando en conjunto cómo se va desarrollando cada etapa de la decisión tomada.

Participantes

Coordinador general del proceso definido para ello y otros miembros necesarios para esta etapa del proceso.

Procedimiento

Complete la siguiente tabla según los registros que han sido seleccionados de acuerdo a la tabla anterior, tomando en cuenta las mejoras diseñadas:

e. Evaluación permanente: Análisis y retroalimentación.

Objetivo

Que las decisiones tomadas e implementadas puedan ser revisadas después de un período de tiempo para observar nivel de implementación, porcentaje de uso, eficiencia del procedimiento o registro. La idea es que se vuelvan a cuestionar las preguntas de todas las etapas anteriores y de esta forma que la organización evalúe de forma periódica la utilidad de sus registros o procedimientos al interior de la organización, y

SISTEMATIZACIÓN						
NOMBRE REGISTRO	ENCARGADO DE REGISTRAR	RESPONSABLE DEL REGISTRO	SENTIDO DEL REGISTRO	EN QUÉ DECISIONES INFLUYE ESTE REGISTRO	PERIODICIDAD EVALUACIÓN REGISTRO	MEDIO PARA SOCIALIZAR EL REGISTRO

cómo estos van afectando la toma de decisiones en pos de los usuarios y de la intervención.

Participantes

Equipo coordinador del proceso y encargado de cada etapa.

Materiales

Pauta de evaluación de seguimiento creada por la organización de acuerdo a los indicadores relevantes. Se recomienda volver a revisar las tablas completadas de manera periódica.

Reflexión sobre el proceso y la herramienta de sistematización y registro.

- 1. ¿Se han revisado los registros de manera periódica?, ¿Con qué periodicidad?
- 2. Si han cambiado parte de los miembros de la organización ¿Se han actualizado los registros y se han socializado?
- 3. Si ha habido cambios en la estructura organizacional y/o en la intervención social ¿Se ha vuelto a reflexionar sobre los objetivos de los registros, la vinculación con la misión que tienen estos y su relación con la toma de decisiones?

Referencias Bibliográficas:

- Fantova, F. (2003). La sistematización como herramienta de gestión. Instituto de Derechos Humanos Pedro Arrupe, Alboan y Hegoa. Bilbao.
- Salvato, C. & Rerup, C. (2011). Beyond collective entities: multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal of Management*, 37(2), 468-490.
- Tobón, S. & Núñez, A. (2006). La gestión del conocimiento desde el pensamiento complejo: Un compromiso ético con el desarrollo humano. *Revista EAN*, (58), 27-40. Recuperado de journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/download/385/379.
- Vromen, A. (2011). Constructing Australian youth online: empowered but dutiful citizens? *Information, Communication and Society*, 14(7), 959-980. Puesta a prueba de las herramientas

Evaluación de la Implementación de los Prototipos de Herramientas

Lilian Canales - Regina Funk

Puesta a prueba de las herramientas

Las Herramientas de gestión diseñadas en el marco del proyecto ca12i10113 Gestión de Calidad de Capacidades Organizacionales de Fundaciones y Corporaciones de Emprendimientos Solidarios, fueron puestas a prueba en cuatro organizaciones asociadas a este proyecto. Para su aplicación y testeo de los prototipos de herramientas anteriormente mencionados, se realizó un proceso de consultoría con las cuatro organizaciones sin fines de lucro asociadas: María Ayuda, Mujer Levántate, Jóvenes para América Solidaria y Techo para mi País. Se decidió aplicar dos prototipos de herramienta por cada organización en base al proceso de diagnóstico realizado en las etapas previas.

Dicha aplicación de los prototipos, se realizó a través de reuniones con un grupo de representantes de

cada organización, acompañados por consultores del proyecto, extendiéndose por un periodo de aproximadamente seis meses. Una vez concluido el periodo de prueba de los prototipos, se realizó una encuesta para recoger la experiencia de quienes participaron, en relación al diseño de los prototipos de herramienta de gestión y su aplicación en cada una de las organizaciones.

Dicha encuesta fue respondida por miembros de las organizaciones participantes y de miembros que participaron del proceso de su implementación. Aun cuando el número de respuestas es limitado, se encuentra representada la impresión desde cada una de las cuatro organizaciones y la experiencia con cada uno de los cuatro prototipos.

Siendo el objetivo inicial contar con representantes de diferentes niveles organizacionales, el

directorio, el equipo de dirección, ejecutiva, social u otras, según la estructura de la organización, jefaturas, y representantes del nivel operativo, lo cual fue logrado en parte ya que los participantes pertenecen mayoritariamente al equipo directivo dentro de la organización, ya sea de coordinación y/o liderazgo de algún área, lo cual les facilita una visión amplia en relación a la organización, su funcionamiento, estructura, etc.

Los consultados señalaron que los participantes en las sesiones/reuniones les parecen los adecuados. Aunque algunos de ellos mencionaron que no estaban de acuerdo con que solamente los participantes pertenecieran a este grupo.

Las reuniones realizadas durante el proyecto se llevaron a cabo en su totalidad en dependencias pertenecientes a las organizaciones o lugares utilizados habitualmente y definidos por parte de la organización, lo que fue valorado por los participantes.

Los encuestados participaron de la prueba de entre uno a tres prototipos de herramientas de gestión, aunque la mayoría trabajó con dos de ellos.

En cuanto a la posibilidad de aplicar el prototipo de herramienta de gestión en la organización, los encuestados señalaron estar de acuerdo con ellos. En consideración de los datos, es posible afirmar

que la proporción de integrantes involucrados en el uso del prototipo, que reportan que pueden aplicarlo es de más de la mitad de ellos, lo cual da cuenta de su usabilidad.

Todos los directivos que implantaron los prototipos de herramienta de gestión también señalan que les permitió hacer adaptaciones pertinentes a su organización, dando cuenta de la adaptabilidad de dichos prototipos.

Asimismo, en casi todos los casos, los encuestados perciben que los prototipos de herramientas de gestión contribuyen al mejoramiento de la gestión en la temática que abordan en la organización. Al diferenciar por temática, destaca el prototipo de herramienta de gestión de cuidado de equipos, quienes trabajaron con este prototipo señalan estar muy de acuerdo con su aporte en la gestión de la organización.

En consideración con esta información, cercana a la totalidad de usuarios que reportan estar de acuerdo en que el prototipo resuelve la insuficiencia para la cual fue diseñada, se da cuenta de la funcionalidad de los prototipos probados.

A estos resultados se suma que la mayoría de quienes utilizaron los prototipos de herramientas, señalan que estos contribuyeron en otros aspectos organizacionales tales como en la reflexión

organizacional, motivación de los profesionales, facilitar la toma de decisiones, la proyección de la organización hacia el exterior, en la comunicación interna, priorización y focalización de temas a trabajar y en la definición de roles y responsabilidades, aun cuando el prototipo de herramienta trabajada no apuntara directamente a esto.

En cuanto al proceso de prueba de las herramientas en la organización, todos los encuestados están de acuerdo en su contribución a la gestión de la organización. Señalan que esta prueba contribuyó en aspectos como facilitar definiciones organizacionales, promoción de la reflexión, percepción de valoración por parte de los profesionales, incorporación del directorio en temas en los que no se había considerado, entre otros.

Además perciben que las herramientas son útiles, adecuadas e implementables por la organización. Los prototipos de herramientas fueron puestos a prueba en las organizaciones a través de los procesos de consultoría, por lo cual es pertinente recoger la percepción de los miembros de las organizaciones asociadas que participaron en las sesiones/reuniones de trabajo, acerca del rol de los consultores. Al ser consultados, los encuestados destacan varias funciones como principal rol del consultor/a, entre ellas:

- Facilitador y promotor de procesos de reflexión y análisis organizacional.
- Promotor de cuestionamientos acerca de qué hacer y cómo hacer en la organización.
- Mostrar la utilidad de las herramientas de gestión.
- Promover el sentido de mejora continua en la organización.
- Aclarar dudas respecto a los prototipos de herramienta y su implementación.
- Orientación para la implementación de los prototipos de herramienta en la organización, contribuyendo a que las herramientas logren ser más concretas y aplicables a la situación particular de la organización.
- Moderador de la discusión grupal.
- Ordenamiento de ideas y reflexiones del grupo.
- Coach.
- Apoyo técnico y aportador de nuevas ideas.
- Escucha y reflejo de la situación organizacional.

En concordancia con el rol observado del consultor/a, todos los encuestados señalan estar de acuerdo que el proceso de implementación de las herramientas de gestión debe ser acompañado de consultoría.

En relación al tiempo utilizado para el proceso de prueba del prototipo de herramienta de gestión, la mitad considera que fue suficiente, mientras que la otra mitad considera que es insuficiente, lo cual

probablemente se debe a la percepción de falta de tiempo para realizar la prueba de los prototipos.

En cuanto al tiempo por sesión de trabajo, la gran mayoría está de acuerdo en que este tiempo fue suficiente. Cabe señalar que las reuniones tuvieron una duración aproximada de dos horas cada una.

En consideración del proceso general, quienes implantaron los prototipos de herramientas, señalaron que la principal dificultad que enfrentaron, personalmente o como organización para realizar el proceso de prueba de las herramientas de gestión, fue el tiempo. Haciendo referencia a los tiempos internos para realizar el trabajo y el tiempo en que se desarrolló el proceso, tiempos para organizarse y participar de las reuniones.

Los participantes también señalaron como dificultad el desconocimiento de ciertos temas tratados y/o el enfrentarse a ellos por primera vez y la percepción de una falta de alineamiento entre distintos niveles organizacionales, especialmente con el directorio.

Sin embargo, también identifican una serie de ventajas para la organización de realizar el proceso de prueba de los prototipos de herramientas de gestión, que se sintetizan en los siguientes puntos:

- Posibilidad de apertura a cambios que benefician a la organización.
- Contar con una mirada externa.
- Reflexión y análisis profundo de la situación de la organización, estructura y funcionamiento.
- Generar mejoras y planes de trabajo en áreas en que no existían.
- Visibilización de rol y responsabilidades de cada estamento en la organización.
- Contribución a la eficiencia en los procesos y toma de decisiones.

Reflexión acerca del desarrollo de herramientas de gestión

La experiencia de desarrollar herramientas, explicarlas y facilitar su comprensión y adopción por parte de las organizaciones solidarias, está generando un rico conocimiento para el equipo de investigadores asociados al CEES UC, sobre diversos aspectos que son de alta relevancia. Uno de ellos es el conocimiento sobre organizaciones. En la literatura reciente se analizan distinciones conceptuales que proponen modelos para la observación de las organizaciones que toman en consideración algunas de las distinciones que se están empleando en este proyecto. De particular importancia es la que refiere a la jerarquización de capacidades organizacionales (Hine, Parker, Pregelj y Verreynne, 2013) artículo que revela cierta confusión analítica entre los niveles jerárquicos que podrían confundir componentes

de un nivel con los de otro, y que no especifica suficientemente lo que en él se denominan “capacidades ordinarias”, y que en nuestro modelo se conceptualizan como capacidades operativas, proveyendo de mayor especificidad. Además, proveen una distinción que es útil en estas últimas que son las de nivel cero (zero level capabilities), que refieren a actividades que es perentorio llevar a cabo para que la organización exista como tal. Estas actividades comprenden, por ejemplo, pagar sueldo, locales y gastos generales de la operación. Luego proponen las capacidades de primer orden y las de orden superior, que corresponden aproximadamente a las de los niveles dinámicos y estratégicos. Dentro de las dinámicas distinguen las capacidades funcionales y las de aprendizaje que podrían aportar criterios de utilidad. Finalmente, la vinculación de las capacidades con el entorno y su velocidad de cambio son sugestivas, pero no muy conclusivas, respecto al acoplamiento y sus modalidades que son necesarios tomar en cuenta. En el caso de las organizaciones solidarias en Chile, hay aspectos de los entornos que son dinámicos (de alta velocidad) y otros más estables. La referencia de las capacidades a distintos entornos es más específica respecto a la observación de los acoplamientos necesarios y de sus tipos (flojos, sueltos o fijos, rígidos). Finalmente proveen una distinción sobre la apreciación del estado en que se encuentra la organización: si es de subsistencia o de sustentabilidad (sostenibilidad en nuestros

términos), que permite una caracterización relevante, puesto que hemos observado en las cuatro organizaciones socias que algunas están en la primera fase nombrada y otras en la segunda. Los cuatro prototipos de herramientas de gestión, además de servir para la finalidad expresa con que fueron formulados, permiten recopilar información acerca de las prácticas y de los discursos que llevan a cabo las organizaciones. De esta manera, un producto no diseñado es la provisión de información más o menos sistemática por el proceso de instalación de las herramientas, en particular, durante la fase de iniciación que gatilla reflexiones en las organizaciones. Al recogerlas, se dispone de información de granulosidad fina (en lo descriptivo), que sirve de base para construir categorías analíticas más elaboradas.

En síntesis, la experiencia de aplicación de conocimientos organizacionales orientados a la resolución de problemas de gestión de las capacidades organizacionales está proveyendo de información sobre las organizaciones, su estructuración y funcionamiento; la aplicabilidad del conocimiento disponible y la generación de herramientas. En particular, está validando las formulaciones contenidas en el modelo teórico de componentes de las organizaciones, de sus interrelaciones y conexiones por medio de las herramientas de gestión; de los contenidos sustantivos que se clasifican en las

capacidades jerárquicamente dispuestas y de sus interrelaciones.

Referencias bibliográficas:

- Hine, D., Parker, R., Pregelj, L. & Verreynne, M.L. (2013). Deconstructing and reconstructing the capability hierarchy. *Industrial and Corporate Change*, 23(5), 1299-1325. doi:10.1093/icc/dtt046.

Proceso de Consultoría y los aprendizajes del Investigador/Consultor

Daniel A. Díaz

Introducción

El presente capítulo recoge la experiencia de trabajo realizado y algunas reflexiones que se fueron generando durante el proceso que desarrolló el equipo de investigación del Proyecto FONDEF IDEA, ca12i10113 Gestión de Calidad de Capacidades Organizacionales de Fundaciones y Corporaciones de Emprendimientos Solidarios. Esta presentación busca ser una mirada que gire en torno al planteamiento inicial de trabajo, y el modo en que el contacto con las organizaciones planteó desafíos que condujeron a la formulación de un modo particular de aproximación, todo ello asociado directamente al aprendizaje del equipo

y la toma de decisiones para el alcance de los objetivos propuestos.

Planteamiento inicial

Al momento de plantear las herramientas de gestión, se vislumbró la posibilidad que pudiesen operar como procesos de trabajo que habrían de ser llevados a la práctica con un grado relevante de autonomía por parte de cada una de las organizaciones que quisieran emplearlas. En ese sentido, se planteaba que el rol del equipo de investigación estaba situado al principio del proceso, en términos del diagnóstico de la necesidad de herramientas por parte de las

⁵ Se sugiere tomar esta sección como una continuidad natural del capítulo "La experiencia de la consultoría", René Ríos, Karin Roa y Regina Funk, en Matus, T. (Ed.) (2012). Vol. 4 Análisis del modelo de gestión de calidad para programas sociales. Serie Avanzar en Calidad, FONDEF D0711143.

organizaciones y posteriormente su diseño para ser implementada por cada organización. Había en el equipo la experiencia previa, donde en el desarrollo del Modelo de Gestión de Calidad para Programas Sociales, se llegó a contar con protocolos de certificación que podían ser analizados y empleados por los propios equipos, con cierta independencia de un rol de asesoría o de consultoría (ver Matus, 2012). Aunque en el proceso piloto de ese proyecto se decidió que ello fuera opcional, más bien para facilitar el acceso de los programas a la certificación.

Había una idea clara de promover y conducir hacia la autonomía de la operación de las herramientas a la base de esa concepción del proceso de trabajo. Además, la idea de la co-construcción parecía estar operando en el sentido de dejar buena parte de las decisiones en manos de las organizaciones, y con un equipo de investigación, ejerciendo un rol de consultoría más cercano al acompañamiento que a la guía. Se esperaba que la formulación documental de las herramientas, asociado al formato en que estaban siendo desarrolladas, fomentara la discusión dentro de los equipos involucrados en el proceso. Se asumía, en cualquier caso, que había involucrado un proceso de consultoría vinculado a la construcción de la herramienta, lo que formaba parte del proyecto de investigación.

La autonomía a la que se aspiraba, más que estar

asociada a un trabajo totalmente independiente por parte de la organización, refería a la capacidad de independencia de la institución, en el marco de un modelo no prescriptivo, que respetara irrestrictamente la autonomía de cada organización, bajo el entendido que en los programas sociales la identidad es un componente central en todo su funcionamiento, por lo que la cautela del equipo de investigación era máxima para no alterar o intervenir externamente sobre esos componentes constitutivos de la organización.

Conforme el equipo de investigación inició los procesos piloto de construcción de las herramientas, se hizo notoria la necesidad de hacer cambios en la lógica con que estaba planteado el rol que tendría el equipo de investigación respecto del piloto, lo que contribuyó a la configuración del rol de consultor que se visualiza como necesario para el óptimo aprovechamiento de estas herramientas. Uno de los aspectos más significativos que se observó fue que las organizaciones tomaban algunas de las herramientas y hacían las actividades que allí se contenían, tal y como habían sido planteadas, y como si se tratara de un cuestionario. Se hizo evidente que no se promovían instancias de reflexión, sino que se entregaban las respuestas sin necesariamente reflexionar al respecto, ni buscar alternativas a esa posición. La estrategia de plantear las preguntas por escrito, y dejar que los equipos respondieran con autonomía, no parecía

ser la estrategia adecuada para los fines buscados. Así, tempranamente se reveló que la intención de fondo de las herramientas de gestión no estaba siendo promovida, y que además se corría el riesgo que se considerara que las herramientas no estaban siendo ningún aporte a la organización.

En ese momento, el equipo de investigación volvió sobre los planes básicos, para plantearse el objetivo transversal de cada una de estas herramientas, la reflexión. Entendido desde la concepción de Luhmann (1977), como la ocasión en que el sistema se pone a sí mismo como referencia de sus operaciones.

Esta reflexión se hace crítica por cuanto las organizaciones solidarias deben aspirar a la mejora permanente de sus actividades, por cuanto la mayor parte de quienes son sus beneficiarios no vendrán a hacer exigencias de calidad, lo que puede sobrellevar la reducción al mínimo la calidad posible, sin que ello sea advertido ni problematizado por individuo alguno dentro o fuera de la organización. Así, la reflexión se vuelve un componente esencial en cualquier sistema o herramienta que busque fomentar la calidad, hacer sostenible una intervención o incrementar la eficiencia y eficacia de un determinado programa social.

Reflexividad y producción como objetivos de la consultoría

Como se ha dicho, era un objetivo transversal a todas las herramientas el promover un espacio de reflexión al interior de los equipos de las organizaciones. En ese sentido, se vislumbró que parecía ser de utilidad que las preguntas de las herramientas no fuesen necesariamente planteadas y respondidas frente a un documento, sino que en un contexto de interacción con una figura externa: la del consultor.

De esta manera, la figura del consultor adoptó un rol activo dentro del proceso, y se hizo necesario estructurar la lógica en que esa aproximación se daría. Se hizo necesario entonces, combinar dos aspectos del rol; uno relacionado con la posición de externo experto en la temática de la herramienta, y otro asociado a la generación de productos a partir de la herramienta. Estas dos aproximaciones combinan lo que suelen ser posiciones alternativas del rol del consultor: la modalidad de experto y la modalidad de procesos (Schein, 1988).

En el primer rol el consultor genera soluciones que la organización adopta en base a la legitimidad de la fuente, mientras que el segundo apela a la co-construcción de las soluciones. En el caso de este proceso, el equipo debió ir asumiendo estos

roles de manera dinámica, interviniendo según fuese la circunstancia desde un rol o del otro, comprendiendo que ambos fueron constituyéndose más en complementarios que en posiciones contrapuestas.

De esta manera, se estableció que el rol de consultoría tendría dos componentes clave:

- Facilitación de la reflexión a través de la auto-observación.
- Promoción de la toma de acuerdos y la generación de productos.

a. Facilitación de la reflexión a través de la auto-observación

Al momento de plantear reflexiones al interior de una organización, se ha ido constatando que es relevante considerar el campo de información disponible para nutrir esa reflexión. Así, es posible constatar que un análisis será tan amplio y diverso como sean los elementos que contenga. En la misma línea, las soluciones que pueden ser planteadas serán tan creativas o nuevas como sea la información disponible en la secuencia de análisis de la situación.

Un ejemplo relevante en este plano lo provee la herramienta de Cuidado de Equipos. Tradicionalmente la posición dominante en

ese tópico es la noción de “autocuidado”, la que denota la responsabilidad de cada individuo en ejecutar acciones tendientes a promover su bienestar personal y laboral, por lo que era factible atribuirle cierto grado de responsabilidad cuando esto fallaba, y que ante la oportunidad de proponer alternativas de acción, las ideas fuesen de naturaleza fundamentalmente recreativa o de esparcimiento personal, con el fin de salir tanto física, como cognitiva y emocionalmente del espacio de trabajo. Si la herramienta referida no se hacía cargo de esa concepción, y lograba cuestionarla en el núcleo de trabajo involucrado, era altamente probable que las ideas de abordaje tan solo repitieran, o a lo sumo ampliaran, el rango de las actividades recreativas existentes. En este sentido, desde el punto de vista de la consultoría, era necesario hacer una intervención de naturaleza conceptual, que ayudara a cambiar la mirada desde la responsabilidad individual hacia la capacidad y responsabilidad de los diferentes niveles de la organización de hacerse cargo del bienestar de quienes allí trabajan, por tanto re-conceptualizar el autocuidado, como cuidado de equipos.

Se hizo necesario plantear que el equipo consultor asume un rol que contempla al menos las tareas de exponer temas específicos y aclarar, como un modo de generar alternativas mediante la puesta a disposición de la organización de distinciones conceptuales que podían ser relevantes en la

discusión de cada herramienta. Todo lo anterior, apuntando a la necesidad de cuestionar los supuestos y fortalecer a través de ellos la reflexividad.

El hecho que se atribuya al consultor el rol de exponer temáticas y resolver dudas por parte del equipo de la organización, supone un desafío relevante en términos de su perfil profesional. En este sentido, se hace fundamental un dominio total, tanto de la herramienta que se está trabajando, como de los parámetros con que tal herramienta fue diseñada. Este dominio conceptual y práctico es el que le permite generar espacios de flexibilidad y eventuales cambios en el proceso, sin que se vea en riesgo el alcance de los resultados esperados del uso de la herramienta.

Para facilitar el ejercicio de este rol, cada una de las herramientas contiene preguntas que buscan precisamente la apertura de temas en las organizaciones, y que puedan plantearse preguntas que en ocasiones pueden parecer básicas, pero que precisamente por ello les permiten volver a revisar los fundamentos de su labor.

Este ejercicio de llevar a los equipos a mirar su trabajo a través de preguntas es una invitación abierta a la auto-observación. Buena parte del trabajo de planteamiento de las preguntas tenía que ver con indagar en las fuentes de sus

respuestas. En este sentido, se buscaba que los equipos fueran capaces de indagar en las razones por las que entregaban las respuestas y en el grado de reflexión profesional que había tras de cada una de ellas. Así, por ejemplo, uno de los ejercicios de la herramientas de roles, consta de ir revisando cada uno de los puestos que se han definido, en el cual los participantes tendieron a ir justificándolos uno a uno, ante lo cual el consultor les planteaba la pregunta ¿Qué ocurre si tal puesto no existe?, fomentando una mirada más sistémica al proceso, promoviendo que los equipos fuesen capaces de generar perspectivas alternativas a la primera respuesta.

b. Promoción de la toma de acuerdos y la generación de productos

Una de las objeciones que se esgrimen al momento de iniciar procesos que involucran a un equipo asesor, o tareas de naturaleza reflexiva, es la percepción de tiempo poco aprovechado, o que derechamente se está utilizando un tiempo valioso del equipo en tareas no conducentes a productos. Esa concepción delimitó las características del segundo rol del equipo consultor.

Es importante que el equipo consultor asuma un rol activo en la secuencia de trabajo en que se lleva a cabo la implementación de la herramienta, de modo tal que cada una de las actividades que

se ejecutan en torno a la herramienta específica guarde relación con el alcance de un producto concreto al final del proceso. La noción del producto concreto es fundamental en este tipo de procesos, pues supone generar una constancia palpable del trabajo realizado, y una justificación del tiempo ocupado en la tarea.

Respecto de la generación de productos, será responsabilidad el consultor velar de modo continuo con la generación de un producto que tenga altas probabilidades de ser efectivamente usado en la organización. De este modo, aspectos como las características del usuario, la complejidad de su empleo, su vinculación con otras herramientas organizacionales en uso, la carga de trabajo que supone, u otros elementos de naturaleza práctica, deben ser tomados en consideración. En este sentido, se debe buscar el equilibrio entre un producto que aborda concretamente una problemática y la percepción de sobrecarga de su uso, promoviendo que se visualice una ventaja en su uso, que sea suficientemente concreta y visible para los distintos miembros de la organización.

El desempeño de este rol también supone desafíos para quien tome la función de consultor, pues implica llevar una suerte de bitácora del trabajo que se está realizando, y de cada una de las visiones y decisiones que se van poniendo sobre la mesa, debiendo mostrar la habilidad necesaria

para mover al equipo de la organización hacia la toma de posiciones y el compromiso por avanzar en los puntos en que hayan llegado a acuerdo.

Esto supone el entrenamiento en habilidades de manejo de grupo-equipo y de comunicación por parte del consultor. Se releva también la coordinación entre consultores, ya que con frecuencia se trabajará en duplas. El trabajo en duplas puede facilitar el trabajo, la distribución de tareas, continuidad del proceso en caso que alguno tuviera que ausentarse, y también sinergia en sus habilidades y experiencia en estos procesos.

Las lecciones aprendidas en la ruta

Una pregunta relevante de hacerse ante las herramientas de gestión, es si éstas sirven para todas las organizaciones solidarias que deseen emplearlas. La primera respuesta es sí, que en principio cualquier organización que tenga la voluntad de mirar su trabajo a la luz de un instrumento sistemático, podrá obtener algún provecho en el proceso. Un punto distinto es si hay algún tipo de organizaciones que esté mejor preparada para obtener un óptimo aprovechamiento de las herramientas.

A través del proceso de trabajo, el equipo logró apreciar que las organizaciones solidarias parecen operar con parámetros en apariencia similares,

pero que guardan diferencias de fondo que son muy significativas, y que, he ahí el hallazgo principal, generan efectos constatables en la operación cotidiana.

Por una parte, hay organizaciones cuyo campo de acción es particular y concreto, y es factible identificar con precisión la población a la que se dirige su acción. Así, una organización puede sostener hogares de acogida de niños y niñas en conflicto con la ley; lo que hace claramente trazable la gestión completa que se hace, e incluso plantearse la posibilidad de medir el resultado de sus acciones. En este caso, el destinatario está presente de manera física y palpable en el devenir cotidiano. Del mismo modo, las fuentes de financiamiento pueden estar estrechamente ligadas a la atención que prestan a cada uno de esos beneficiarios, pues podría responder a una subvención estatal para la acogida temporal o permanente de esos beneficiarios. Como se puede apreciar, el fenómeno particular es presencia de fuentes de demanda muy concretas y directas, tanto por beneficiarios físicamente presentes, como por fuentes de financiamiento estrechamente ligadas a la prestación de un determinado servicio.

Asimismo, hay organizaciones cuya definición del beneficiario es más amplia y general, situándose en el campo de la “infancia latinoamericana”, por ejemplo. Esta sencilla diferencia hace que

la presencia de ese beneficiario sea mucho más difusa y con características poco definidas, más allá de la definición general, de tal manera que su manifestación en el devenir es más bien simbólico y eventualmente distante. Al mismo tiempo, algunas de estas organizaciones cuentan con una fuente de financiamiento diversificada y orientada a apoyar la función (más que la prestación), con lo que generan una fuente de sostenibilidad institucional que soslaya la acción, y que se funda en la misión que tal institución se ha propuesto. En este caso, la entrega de confianza es plena, pues se apoya una causa que puede cobrar diversas formas en la acción, empoderando al equipo de la organización en su rol de promotores patrocinados del cambio.

Esbozadas estas características generales de estos tipos de organizaciones, es posible comprender el efecto diferenciado que tiene la propuesta de uso de una herramienta de gestión en un tipo y en otro.

Las herramientas de gestión, tal como han sido formuladas, suponen que una organización solidaria es capaz de trazar con un alto grado de precisión los contornos de sus beneficiarios, y que desde esa definición construye mecanismos de acción e intervención que se van ajustando dinámicamente, para alcanzar la mayor eficacia y eficiencia en el alcance de los objetivos de su intervención. Esa premisa parece ser más constatable en el primer tipo de organizaciones descrita.

En la medida en que una organización ha situado a su beneficiario al centro de su acción, ocurre con mayor frecuencia el hecho de “tropezarse” con este, lo que desde el punto de vista pragmático exige que los conceptos de procesos, indicadores y verificadores les sean muy familiares. La doble exigencia –de la fuente de financiamiento y la presencia insoslayable del beneficiario- les tensiona positivamente hacia la mejora continua, y hacia una reflexividad permanentemente anclada en la actividad, y su contribución al alcance del objetivo propuesto. Esta misma tensión hace que las organizaciones de este tipo parezcan tender a cuadros técnicos y profesionales orientados al hacer de manera continua. Así, al plantearse el empleo de una herramienta de gestión como las desarrolladas en este proyecto, son capaces de vislumbrar con mayor claridad el efecto que buscan provocar o el cambio que pretende en su operación, pues la doble tensión proveniente de sus stakeholders les lleva a ser mucho más concretos al involucrarse en cualquier acción.

Paradójicamente, el que estas organizaciones sean más concretas no les resta en absoluto la capacidad reflexiva, sino todo lo contrario. Lo que parece operar es que al estar permanentemente exigidos a justificar su acción, ya sea de cara al financista o al beneficiario, van a ser necesariamente más exigentes al momento de involucrarse en un proceso nuevo, pero una vez en él lo hacen con

energía y eficiencia, pues ya existe la convicción organizacional que tal o cual herramienta les permitirá fortalecer sus capacidades técnicas u operativas, incrementando su eficiencia de cara a las demandas acuciantes que enfrentan. En cierta medida, la tensión de la sostenibilidad económica y la presencia continua del beneficiario, hace que estas organizaciones tiendan a contar con mecanismos organizacionales más complejos y estables, y es esa estabilidad la que precisamente crea las condiciones para la incorporación de los mecanismos provenientes de las herramientas de gestión.

Adicionalmente, aquellas organizaciones que se plantean sobre una estructura de financiamiento más vinculada a una causa, parecen ser menos plásticas a herramientas que buscan ser una fuente de alineamiento entre sus componentes. Este tipo de organizaciones fundadas en una causa, tienen una perspectiva del beneficiario que es menos definida, y con acciones que tienden a ser más diversificadas y dinámicas, todo ello en atención a ser motores no sólo de cambio en sus beneficiarios, sino también en los contextos sociales donde se insertan. De esta manera, el contar con diversas líneas de acción y múltiples modos de realizar su acción, es menos posible constatar el alcance de un objetivo, pues la causa que levantan se resiste a ser acotada a un único indicador en particular, y se muestra plástica y elusiva, constituyendo un escenario en donde la

acción de la organización combina ejecución de actividades de ayuda solidaria y activismo social para levantar conciencia sobre una determinada realidad (no necesariamente de una problemática en concreto).

Si bien es cierto, la lógica indicaría que estas organizaciones serán llanas a la reflexión, se deja de cumplir una condición sine qua non del proceso reflexivo al que aluden las herramientas de gestión de este proyecto, tal es, que conduzca a la toma de decisiones mediante el cuestionamiento activo de su premisas de trabajo, generando nuevos procesos o cambios en aquellos actualmente en curso.

De esta manera, es posible constatar que este segundo tipo de organizaciones será muy activa en acoger las herramientas, particularmente en su componente reflexivo, pero menos apegada a la concreción de cambios en sus operaciones internas; mientras que el primer tipo de organizaciones, tal vez demorará la decisión de involucrarse en un proceso como el propuesto por las herramientas, pero una vez en él serán mucho más eficientes y demandantes de productos concretos y aplicables en su acción habitual.

Estas diferencias aparentes -pues son producto de reflexiones iniciales al interior del equipo de investigación a partir de observaciones casuísticas- generan ámbitos muy relevantes de análisis para la

mirada de las organizaciones de emprendimientos solidarios.

Uno de los aspectos que emergen se relaciona con los ejes que orientan y fundan la gestión. Pues sería válido indagar si una organización solidaria que tiene un fondo relevante de financiamiento y que propugna por una causa de relevancia social, pero que no logra conectar sus acciones con algún progreso en las problemáticas que afirma apoyar, ¿podría ser objeto de cuestionamiento por parte de quienes le financian? En otros términos, si se realizara un análisis de accountability de las organizaciones solidarias, cabe preguntarse si todas ellas habrían de ser capaces de conectar sus acciones con las causas cuya bandera enarbolan.

Otro aspecto que se abre a la discusión tiene que ver con quienes son los beneficiarios. Una lectura posible de organizaciones más asociadas a una causa y con abordaje de ella de modo casi activista, es posible que genere en quienes son parte de ella un efecto muy significativo. Este efecto puede estar relacionado con sensibilidad social, contacto con la diversidad, inquietudes sobre la desigualdad, u otros efectos socializadores que a mediano plazo representan un bien social intangible. De ser así, tal vez estas organizaciones deberían tomarse en serio esta función de sensibilización social y levantarla como una de sus líneas de acción y resultados, evitando mantener un discurso de

cambio concreto que no logra ser definido del todo, y menos verificado de manera plausible.

Referencias bibliográficas

- Luhmann, N. (1977). Differentiation of Society. Canadian Journal of Society/Cahiers Canadien de Sociology, 2(1), 29-53.
- Matus, T. (Ed). (2012). Protocolos de Certificación de Calidad para Programas Sociales, Volumen 2. Serie Avanzar en Calidad, FONDEF D07I1143.
- Ríos, R., Roa, K. & Funk, R. (2012). La experiencia de la consultoría. En Matus, T. (Ed.), Análisis del modelo de gestión de calidad para programas sociales, Volumen 4. Serie Avanzar en Calidad, FONDEF D07I1143.
- Schein, E. (1988). Process Consultation Volume I, Its role in Organization Development. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

SOBRE LOS AUTORES

■ Regina Funk Buntmeyer

Psicóloga, Universidad de Chile, Doctora en Psicología, Universidad de Chile. 2009 a 2011, Subdirectora de Pregrado Escuela de Psicología Pontificia Universidad Católica de Chile. Directora Ejecutiva del Centro de Estudios de Emprendimientos Solidarios, CEES-UC y Secretaria Ejecutiva Agencia de Calidad Social UC, Coordinadora del programa de Magíster Laboral/Organizacional y Docente de la Escuela de Psicología de la Pontificia universidad Católica de Chile. Directora Proyecto FONDEF IDEA , ca12i10113 Gestión de Calidad de Capacidades Organizacionales de Fundaciones y Corporaciones de Emprendimientos Solidarios, en cuyos resultados se basa el presente libro. Publicaciones e investigaciones en temas de organizaciones solidarias. Docente del área de Psicología Laboral-Organizacional y de Magíster Escuela de Psicología UC, experiencia en consultoría de organizaciones productivas, de servicios y solidarias.

Contacto rfunk@uc.cl

■ René Ríos Fernández

Sociólogo y Licenciado en Sociología U. de Concepción (1975). Master of Science Sociology, U. of Wisconsin-Madison, EEUU. Profesor del Instituto de Sociología (ISUC), Investigador del CEES-UC. Ha

realizado múltiples estudios organizacionales en empresas como CODELCO, Metrogas, Grupo CGE, Banco Estado Microempresas y en organismos públicos como Servicio de Impuestos Internos, Poder Judicial, Ministerio de Obras Públicas, Servicio Agrícola y Ganadero, Corporación Nacional Forestal (CONAF) y Fuerza Aérea de Chile. Consultor BID en el Programa de Fortalecimiento de las capacidades institucionales del Poder Judicial. Además de publicaciones relacionadas a este proyecto y al FONDEF Avanzar en Calidad, ha publicado en libros sobre Recursos Humanos en Chile y Latino América, y artículos en revistas internacionales.

■ Lilian Canales

Psicóloga y M.Sc. en Psicología Social-Comunitaria de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Miembro Asociado del Centro UC de Estudios de Emprendimientos Solidarios. Diplomada en Intervención en crisis, Bachiller en Ciencias sociales y Humanidades y Certificado en problemas y políticas sociales UC. Coordinadora de Asuntos Estudiantiles y Docente en la Escuela de Psicología UC.

■ Daniel A. Díaz

Psicólogo y M.Sc. en Psicología Social-Comunitaria de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Miembro Asociado del Centro UC de Estudios de Emprendimientos Solidarios y Director de

Consultoría de EB Consulting. Docente en la Escuela de Administración UC.

■ **Paula Correa Concha**

Socióloga Pontificia Universidad Católica de Chile, Bachiller en Ciencias Sociales y Humanidades. Coordinadora líneas de investigación proyecto FONDEF CA12i10113. Investigadora Consultora Concilia.

■ **Daniella Alberti Chesta**

Psicóloga y Magíster en Psicología Laboral-Organizacional de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Ayudante de diversas cátedras en la Escuela de Psicología UC, principalmente del curso Métodos de Investigación Cualitativa. Asistente de Área del Magíster en Psicología Laboral-Organizacional UC, y experiencia como co-docente en cursos de metodología cualitativa en la Universidad de Valparaíso.