

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**



El sistema informal y su repercusión en las Organizaciones Sin Fines de Lucro.  
El caso de la ONG Soluciones Prácticas

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Sociología presentado  
por:

Silva Mamani, Marilyn Kelly

Asesor:

Bobadilla Diaz, Percy Alberto

Lima, 2023

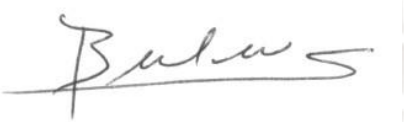
## Informe de Similitud

Yo, Percy Alberto Bobadilla Diaz, docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado El sistema informal y su repercusión en las Organizaciones Sin Fines de Lucro. El caso de la ONG Soluciones Prácticas del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Silva Mamani, Marilyn Kelly,

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 10 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 24/07/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 25 de julio del 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Bobadilla Diaz, Percy Alberto</u>	
DNI: 08743407	Firma 
ORCID: 0000-0003-1769-585X	

## Dedicatoria

Dedicado a mí, a mi salud mental y a mi estabilidad emocional, ya que sin ellos no hubiera podido culminar el arduo proceso que ha significado elaborar la tesis; en un largo camino recorrido con algunos tropiezos y dificultades, pero que gracias a ambos pude mantenerme firme en el camino y lograr culminar.



## Agradecimientos

Quiero agradecer a todas las personas que han estado a mi lado y me han alentado a seguir en el proceso. A mis padres por amarme y brindarme la educación, a mis terapeutas por no dejarme decaer en el intento, a mis queridas gatitas que me han acompañado en esas largas noches sin descanso. A mi muy querida amiga Luciana Collada, quién siempre persistió y estuvo detrás de mí para no abandonar este sueño. A mi asesor, Percy Bobadilla Díaz, quién me ha guiado y brindado su apoyo durante todo el proceso. A Davis Carhuaz Sánchez, quién me ha apoyado a cerrar este ciclo satisfactoriamente.



## Resumen

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo y apunta al análisis y explicación de un caso específico. La ONG Soluciones Prácticas es una organización que se encuentra dentro de un entorno cambiante y convulsionado. Así los cambios económicos, políticos y sociales -nacionales e internacionales- que surgieron a finales de los 80 hasta la primera década del 2000, han orillado a esta organización a reestructurarse. En este marco, se esperaría que los directivos de la ONG respondieran de forma ágil y factible, situación que no sucedió presentando limitaciones para enfrentar el nuevo escenario. La presente investigación tiene como objetivo principal explicar el alcance del sistema informal en el desempeño institucional de la ONG Soluciones prácticas considerando tres dimensiones: i) relaciones de poder, ii) coordinación y iii) cultura organizacional. Todo ello dentro de un entorno inestable y un proceso de transición hacia un modelo organizacional moderno, ocurrido en los primeros quince años del siglo XXI. Para ello, se utiliza como base del análisis la Teoría de las Relaciones Humanas, tomando como premisa principal el concepto desarrollado por Johansen (1982), el cual plantea que la organización está compuesta por un sistema formal e informal, y contemplando el enfoque del sistema de acción concreto, desarrollado por Crozier y Friedberg (1990). En el recojo de información se utilizaron entrevistas estructuradas y semi-estructuradas, observación no participante y revisión bibliográfica. La conclusión principal apunta a que los cambios económicos, políticos y sociales han ocasionado una “etapa de transición” en la ONG Soluciones Prácticas. Etapa que no pudo ser enfrentada eficazmente por la alta dirección y las áreas de asesoría e innovación de la sede central. Ante tal situación de incertidumbre, los gerentes y colaboradores de los programas han desarrollado sus propias estrategias valiéndose del sistema informal de la organización. Con ello se ha logrado que dicha ONG sobreviva y se mantenga de manera sostenida en un entorno de inestabilidad.

Palabras clave: Teoría de las Relaciones Humanas – Organización No Gubernamental – Teoría General de Sistemas – Relaciones de poder – Coordinación – Cultura organizacional

## Abstract

This research has a qualitative approach and focuses on the analysis and explanation of a specific case. The NGO Soluciones Prácticas is an organization that finds itself in a changing and convulsed environment. Thus, the economic, political and social changes -national and international- that arose at the end of the 80s until the first decade of the 2000s, have forced this organization to restructure itself. In this framework, it would be expected that the NGO managers would respond in an agile and feasible way, a situation that did not happen, presenting limitations to face the new scenario. The main objective of this research is to explain the scope of the informal system in the institutional performance of the NGO Soluciones Prácticas considering three dimensions: i) power relations, ii) coordination and iii) organizational culture. This within an unstable environment and in a process of transition towards a modern organizational model, which occurred in the first fifteen years of the 21st century. For this, the Theory of Human Relations is used, taking as its main premise the concept developed by Johansen (1982), which indicates that the organization is composed of a formal and informal system, and contemplating the approach of the concrete action system, developed by Crozier and Friedberg (1990).

In the collection of information, structured and semi-structured interviews, non-participant observation and bibliographic review were used. The main conclusion points to the fact that economic, political and social changes have caused a "transition stage" in the NGO Soluciones Prácticas. Stage that could not be effectively faced by senior management and the consulting and innovation areas of the headquarters. Faced with such a situation of uncertainty, the managers and collaborators of the programs have developed their own strategies using the informal system of the organization. With this, the NGO has been able to survive and maintain itself in a sustained manner in an environment of instability.

Key Words: Theory of Human Relations – Non-Governmental Organization - Power relation – Coordination - Organizational culture – Theory of System

## Índice de Contenidos

Introducción.....	1
Capítulo 1: Planteamiento y justificación de la investigación .....	3
1.1. Objeto de estudio.....	9
1.2. Pregunta general y preguntas específicas .....	9
1.3. Objetivo general y objetivos específicos .....	9
Capítulo 2: Estado del arte .....	10
2.1. El origen de la Teoría de las Relaciones Humanas y su aplicación en el estudio de las organizaciones en tiempos contemporáneos. ....	10
Capítulo 3: Marco teórico.....	21
3.1. El fenómeno organizacional y la Teoría General de Sistemas .....	21
3.1.1. La Teoría General de Sistemas y su implicancia en el estudio de las organizaciones .....	22
3.1.2. La organización real: El sistema formal, informal y social.....	24
3.2. El poder y la organización.....	35
3.2.1. Los juegos de poder dentro de la organización y las fuentes de poder formales e informales .....	35
3.2.2. Tipos de dirección y la inclusión de los miembros en toma de decisiones.....	39
3.3. La coordinación organizacional: Una herramienta para la consecución de los objetivos.....	41
3.3.1. La coordinación organizacional: Naturaleza y tipos .....	41
3.4. La cultura organizacional: “Como se hacen las cosas aquí” .....	45
3.4.1. Definición de cultura organizacional y sus elementos culturales .....	45
3.4.2. Socialización: Introducción del nuevo miembro a la organización .....	48
3.4.3. Las culturas dominantes y la naturaleza de las subculturas .....	50
Capítulo 4: Un caso particular: La ONG Soluciones Prácticas .....	57
4.1. Un caso particular: La ONG Soluciones Prácticas.....	57
4.1.1. Programa ENISER (Energía, Infraestructura y Servicios Básicos) .....	58
4.1.2. Programa GRACC (Gestión de Riesgos y Adaptación al Cambio Climático) .....	60
4.1.3. Programa SIPAM (Sistemas de Producción y Acceso a Mercados) .....	61
4.2. Prehallazgos: .....	63
4.2.1. Los inicios de la organización: De la informalidad a la formalidad .....	63
Capítulo 5: Marco metodológico .....	83
5.1. Aproximación a la unidad de análisis:.....	83
5.2. Enfoque de la investigación .....	83
5.3. Alcance de la investigación.....	85
5.4. Diseño de la investigación .....	86
5.5. Herramientas para el recojo de información .....	88
5.6. Trabajo de campo.....	89
5.7. Matriz de consistencia .....	91

Capítulo 6: Hallazgos .....	92
6.1. Estilos de gestión y toma de decisiones a través del sistema formal e informal de la ONG Soluciones Prácticas.....	92
6.1.1. El estilo de gestión de la organización y sus espacios formales para la toma de decisiones .....	92
6.1.2. El uso de las fuentes informales de poder dentro de los programas: Las alianzas estratégicas y los colaboradores leales .....	103
6.2. Coordinación en la ONG Soluciones Prácticas: coordinación estructural de la organización y tensión entre las áreas y programas.....	124
6.2.1. Coordinación estructural: La coordinación formal a través de los comités temáticos y equipos de desarrollo.....	124
6.2.2. Interacción entre las áreas y programas: Elaboración de proyectos y tensiones en la coordinación .....	129
6.3. La cultura organizacional de la ONG Soluciones Prácticas: “Como se hacen las cosas aquí” .....	142
6.3.1. Las diferencias en el proceso de inducción y su influencia en la cultura organizacional.....	142
6.3.2. Elementos de la cultura organizacional: ¿Todos los miembros de la organización la compartirán? .....	149
6.3.3. Los programas: ¿Subculturas o contraculturas?.....	169
Conclusiones .....	184
Referencias Bibliográficas .....	190
Anexos .....	196
Anexo 1: Matriz de consistencia .....	196
Anexo 2: Modelo de trabajo desde el 2007 .....	197
Anexo 3: Ingresos de la organización 2012 - 2013.....	198
Anexo 4: Ingresos de la organización 2013 -2014.....	199
Anexo 5: Ingresos de la organización 2014 -2015.....	200
Anexo 6: Ingresos de la organización 2015 -2016.....	201
Anexo 7: Ingresos de la organización 2016 -2017.....	202
Anexo 8: Comités temáticos y equipos de desarrollo .....	203
Anexo 9: Brújula estratégica 2017 .....	204



## Índice de Figuras

Figura 1: Grupo Informal – Vertical.....	33
Figura 2: Grupo Informal – Horizontal .....	34
Figura 3: Área de Administración y Finanzas hasta el 2009.....	65
Figura 4: Ingresos de la organización 1999 -2000.....	70
Figura 5: Ingresos de la organización 2000 - 2001.....	70
Figura 6: Ingresos de la organización 2004 - 2005.....	71
Figura 7: Ingresos de la organización 2005 -2006.....	71
Figura 8: Ingresos de la organización 2006 -2007.....	75
Figura 9: Ingresos de la organización 2007 - 2008.....	76
Figura 10: Ingresos de la organización 2008 – 2009.....	76
Figura 11: Ingresos de la organización 2010- 2011.....	77
Figura 12: Ingresos de la organización 2011- 2012.....	78
Figura 13: Ingresos de consultorías externas 2013 -2017.....	80
Figura 14: Diagrama de alianza estratégica .....	108
Figura 15: Diagrama de grupo vertical simbiótico del sub programa STIC.....	110
Figura 16: Diagrama de alianza entre el gerente, el coordinador local de Moyobamba y el coordinador de Ecosistemas Forestales Tropicales.....	112
Figura 17: Diagrama de alianza entre gerente de programa y coordinador de Ecosistemas de Montaña .....	113
Figura 18: Diagrama de grupo vertical simbiótico del programa GRACC.....	116
Figura 19: Diagrama de alianzas entre el gerente, el coordinador y la administradora del programa GRACC.....	119

## Índice de Tablas

Tabla 1: Puntaje sobre la percepción del poder de los programas.....	121
Tabla 2: Puntaje sobre el poder de las áreas de asesoría e innovación en la organización .....	135



## Introducción

Las organizaciones, cualquiera sea su índole, son componentes primordiales de la sociedad. Estas forman parte de la vida de los individuos en momentos diferentes, se sirven de ellas y viceversa. Tanto las organizaciones como los individuos son parte del supra-sistema, la sociedad. A lo largo del tiempo, la sociedad ha sufrido cambios que han afectado en mayor o menor medida a las organizaciones.

En la primera revolución industrial, de acuerdo con Shenhav y Starbuck, la teoría de las organizaciones apuntó a analizarlas desde una perspectiva de la ingeniería mecánica. Las organizaciones eran entendidas como máquinas productivas y el hombre era visto como un apéndice de la máquina (Shenhav, 2003, Starbuck, 2003, citado en Lozada et al., 2015). En la segunda revolución industrial, y como suceso preponderante el experimento de Hawthorne, se desarrolló la Escuela de las Relaciones Humanas, donde se consideraba a las organizaciones como unidades organísticas y las necesidades de los empleados eran tomadas en cuenta si se quería que cumplan con sus actividades de manera satisfactoria (González – Anleo, 1999).

Los cambios económicos, políticos y sociales -nacionales e internacionales- que surgieron a finales de los 80 hasta la primera década del 2000, han afectado a diferentes organizaciones, sobre todo, a aquellas que tienen un estrecho vínculo o dependencia económica con otras organizaciones internacionales, como es el caso de la ONG Soluciones Prácticas.

Tomando en cuenta, el panorama planteado, y considerando que todas las organizaciones están compuestas por un sistema informal y un sistema formal como lo plantea Johansen (1982), los cuales se basan en un sistema de acción concreto como lo propone Crozier y Friedberg (1990); en el presente estudio se busca explicar el alcance del sistema informal en el desempeño institucional de la ONG Soluciones Prácticas considerando tres dimensiones: i) las relaciones de poder, ii) la coordinación y iii) la cultura organizacional. Se toma en consideración el entorno inestable y el proceso de transición hacia un modelo organizacional moderno que sucede en los primeros quince años del siglo XXI.

La investigación se organiza en seis capítulos. En el primer capítulo se desarrolla el planteamiento y justificación de la tesis, la pregunta general y las específicas, así como el objetivo general y los objetivos específicos. En el segundo capítulo se desarrolla el estado del arte, en el cual se describe la evolución del estudio

de las organizaciones, se explica las causas que originaron la creación de la teoría de las Relaciones Humanas y cuál fue el contexto de la sociedad estadounidense en la segunda mitad del siglo XX; ya que es allí donde se dio el boom de la Escuela de las Relaciones Humanas. Más adelante, se recogerán algunos estudios que existen a nivel de Latinoamérica y el Perú en el presente siglo.

En el tercer capítulo, se desarrolla el marco teórico con los principales exponentes de la Escuela de las Relaciones Humanas y la Teoría General de Sistemas. Se profundiza en cada uno de los conceptos teóricos que explican las dimensiones en las que se analizará el sistema informal en la organización. Estos son: estilos de gestión, poderes formales e informales, coordinación formal y coordinación informal, cultura y elementos de la cultura organizacional, inducción, clasificación y caracterización de los tipos de subculturas.

En el cuarto capítulo se caracteriza la unidad de análisis, en este caso a la ONG Soluciones Prácticas, luego se enfoca en realizar un recorrido histórico de la evolución de la organización desde sus inicios en 1985 hasta el 2017. Se toma en consideración los factores ambientales que originaron la reestructuración a lo largo de los años.

En el quinto capítulo se desarrolla el marco metodológico donde se cree necesario desarrollar la aproximación a la unidad de análisis, enfoque, alcance y diseño de la investigación, presentar las herramientas de recojo de información, narrar cómo se llevó a cabo el trabajo de campo y la elección de los entrevistados; además de la presentación de la matriz de consistencia.

En el sexto capítulo, se incluyen los hallazgos divididos en tres subcapítulos: i) estilos de gestión y toma de decisiones a través del sistema formal e informal de las ONG Soluciones Prácticas, ii) coordinación en la ONG Soluciones Prácticas: coordinación estructural de la organización y tensión entre las áreas y programas, y iii) la cultura organizacional de la ONG Soluciones Prácticas: “cómo se hacen las cosas aquí”. Por otro lado, en un capítulo aparte se hace mención de las principales conclusiones a las que se llegó en la presente investigación.

Finalmente, es necesario mencionar que el estudio o análisis de esta organización en particular permitió utilizar la Teoría de las Relaciones Humanas complementándose con la Teoría General de Sistemas. Esto supera la limitación que en sus inicios tenía la Escuela de las Relaciones Humanas, cuando no contemplaba que las organizaciones estén dentro de un supra-sistema y que los factores ambientales del entorno influyen positiva o negativamente en éstas.

## Capítulo 1: Planteamiento y justificación de la investigación

La presente investigación explica cómo el sistema informal ha influido en el desempeño institucional de la ONG Soluciones Prácticas, con la finalidad de brindar soporte a la etapa de transición hacia la construcción de un modelo organizacional moderno, caracterizada por un entorno inestable y desafíos propios de la globalización.

De acuerdo a Chiavenato, en el período de la industrialización clásica, después de la revolución industrial, se introdujeron cambios en el campo de los estudios de las organizaciones. Es ahí donde administradores y científicos de la época (los más reconocidos Taylor y Fayol) se centraron en el estudio de la estructura, las directrices, la filosofía, los procesos de estandarización, las normas, etc. En resumen, en el sistema formal de la organización (Chiavenato, 2002, citado en Giraldo, 2008).

De acuerdo al mismo autor, durante esta época el ambiente en que se encontraban inmersas las organizaciones era relativamente estable, y a lo que se apuntaba era mantener el status quo. En dicho contexto, la organización centró su atención en los problemas internos y, sobre todo, en la producción. Lo que importaba era el producto que desarrollaban los empleados, por ende, éstos últimos eran vistos como recursos organizacionales, y se le simplificaba a ser un apéndice de la máquina (Chiavenato, 2002, citado en Giraldo, 2008).

De acuerdo a Pérez, las teorías desarrolladas durante la época -a las cuales llamara mecanicistas- tenían como finalidad hacer una descripción del funcionamiento de las organizaciones teniendo solamente en cuenta el sistema formal de la misma. Se creía que la realidad de la organización estaba completamente representada en su máxima expresión por las interacciones formalizadas (Pérez, 2006).

De acuerdo al mismo autor, a partir de 1930 se suscitaron una serie de acontecimientos, donde el más preponderante fue el experimento de Hawthorne liderado por Elton Mayo. Estos permitieron que los investigadores y administradores tomen en cuenta el aspecto social de la organización. Sin embargo, es hasta la década de los cincuenta que realmente gana mayor importancia, naciendo así las Teorías de las Relaciones Humanas o también llamado el modelo Psicosociológico (Pérez, 2006).

El enfoque cambia a partir de la aparición de estas teorías que se centran en la organización como organismo social y analizan al empleado como un ser social con diferentes motivaciones para realizar el trabajo. Se pasa de estudiar únicamente los

aspectos formales y técnicos al análisis de los aspectos sociológicos y psicológicos contenidos en el sistema informal de la organización.

El sistema informal, al igual que el sistema formal ha sido parte de la organización desde sus orígenes. Ambos son una consecuencia del sistema social como argumenta Johansen. No se puede evitar la formación del sistema informal porque sería como evitar la interacción de los individuos que forman parte de la organización (Johansen, 1982).

Los sistemas formal e informal son los que constituyen la organización en su totalidad. Estudiar solo el sistema formal sería -como afirma Mintzberg- solo ver la configuración del esqueleto de la organización. Es decir, observar el organigrama que nos dará una visión general y una fiel representación de la división del trabajo (posiciones existentes, agrupación de unidades, como fluye la autoridad formal). No obstante, se estaría perdiendo de foco el otro aspecto importante que es el sistema informal y que no está representado oportunamente en este esqueleto. Pero es indispensable para entender la organización en su totalidad (Mintzberg, 1988).

Ahora bien, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en América Latina nacieron como una respuesta hacia la insatisfacción de las necesidades no cubiertas por parte del Estado y del sector empresarial. Las ONG formaron su identidad a partir de ello. Es decir, se desarrollaron como un sector de la sociedad civil que tiene como finalidad tomar en cuenta las demandas sociales de aquellas poblaciones que permanecen excluidas a causa de la poca presencia de las instituciones gubernamentales que no son capaces de proveerlos de servicios básicos y de reconocer sus derechos como ciudadanos (Fifka et al., 2006, Beck, 2014, Gideon, 1998, Bebbington, 1997, Portocarrero et al., 2002 citado en Bobadilla, 2016).

Durante la década de los 60, 70 y parte de los 80, las ONG se desarrollaron a partir de la idiosincrasia<sup>1</sup> de sus fundadores; es decir, los miembros de la organización basaban su trabajo en gran medida en la solidaridad, el compromiso e ideología política. El énfasis estaba en el papel social y político que querían cumplir dentro de la sociedad. De esta manera, se dejaba de lado los aspectos más técnicos y administrativos que forman la estructura y el diseño organizacional; componentes

---

<sup>1</sup> De acuerdo con Mendoza y Manrique, las ONG fundacionales o tradicionales se autoidentificaron como organizaciones que cumplían un papel revolucionario; ya que su visión sobre el desarrollo tenía como base promover la "toma de conciencia de las clases marginadas con miras a que sean las protagonistas de los cambios en las estructuras políticas y económicas que los excluían" (Mendoza, 1992, Manrique, 1988, citado en Bobadilla, 2016, pp.101).

importantes que contribuyen al éxito de los objetivos institucionales en coherencia con la misión (Bobadilla, 2004).

Ahora bien, esta época se caracterizó por la división política que calificaba a los países en desarrollados y subdesarrollados. Los primeros poseían más recursos económicos y, por lo tanto, ayudaban a los segundos. Entonces, a través de estas organizaciones no gubernamentales ubicadas en Latinoamérica se creaban estrategias de intervención para ayudar a los más necesitados. De esta manera se buscaba encaminar a los países subdesarrollados por las vías del desarrollo (Escobar, 1998, citado en Bobadilla, 2016).

Los recursos económicos con los que contaban las ONG del Sur provenían de instituciones y organismos multilaterales, organismos gubernamentales, ONG del Norte. Todas ellas se agrupan hasta hoy en día bajo la denominación de Agencias de Cooperación Internacional; éstos tienen su origen en los países desarrollados. Durante la época en la que se crearon las ONG de primera generación se compartían objetivos similares, lo que promovió la ayuda económica de dichas agencias en favor del desarrollo de proyectos que tenían como finalidad luchar contra la pobreza (Ballón & Valderrama, 2004, citado en Bobadilla, 2016).

Sin embargo, a partir de finales de la década de los ochenta y a lo largo de los noventa surgen una serie de cambios tanto económicos, políticos y sociales que se extiende hasta finales de la primera década del 2000; que obligan a este tipo de organizaciones a reestructurarse y adaptarse al nuevo entorno. A continuación, se exponen dichos cambios:

1) Durante la segunda mitad de la década de los 80 y a lo largo de los 90, luego de una evaluación del ajuste estructural y las recomendaciones del Consenso de Washington en América Latina, las entidades de Cooperación para el Desarrollo empiezan a promover y desarrollar políticas orientadas a la incorporación de una gestión moderna y el fortalecimiento de capacidades que redunde en un mayor orden y rigor en el manejo de los préstamos e inversiones que brindaban con el fin de combatir la exclusión y la pobreza. Esto debido a que se percataron que las inversiones realizadas durante la década de los setenta y ochenta habían tenido poco impacto en el desarrollo de los países tercermundistas (Bobadilla, 2004).

2) En la primera década del siglo XXI, las ONG peruanas van a experimentar una crisis de sostenibilidad debido al crecimiento económico constante del país. Esto trajo como consecuencia que el Perú sea considerado un país de renta media y no un

país pobre (APCI, 2016, citado en Bobadilla, 2016). Aunado a ello, la Cooperación Internacional redirecciona sus gastos y da prioridad a la inversión en seguridad internacional. Por lo tanto, la Cooperación Internacional redirige su financiamiento hacia los países considerados más pobres e inseguros desde la visión de Estados Unidos y Europa (Bobadilla, 2016).

3) Por último, la Cooperación para el Desarrollo sufre los embates de una crisis. En el 2008 se produjo una de las más grandes crisis económicas en Estados Unidos, esto termina siendo una de las causas principales de la Euro crisis. Desde octubre del 2008, las bolsas de Europa, Estados Unidos y la región Asia - Pacífico fueron cayendo aproximadamente en un 30%. Estas crisis fueron las causantes de fuertes pérdidas en el mercado internacional. Pasa entonces de ser una crisis local a afectar todo el sistema económico mundial y termina siendo una crisis internacional que afectó fuertemente a las grandes potencias (Banco Mundial, 2015 citado en Londoño, 2017). Ante tal situación, los países que conforman la eurozona no estaban en condiciones para cooperar con otros países, por lo tanto, se empieza a disminuir el presupuesto del PBI que se tenía designado hacia la Cooperación Internacional para el Desarrollo. Así, lo demuestra un gráfico estadístico del Banco mundial, donde se puede observar que en 1960 los países receptores recibieron 0.312% del PBI de los países donantes hasta llegar a 0.195% en el 2015 (Banco Mundial, 2021).

Ahora bien, una de las ONG que ha tenido que enfrentarse a los cambios antes descritos es la ONG Soluciones Prácticas, también conocida como Intermediate Technology Development Group (ITDG). Ésta es una ONG internacional cuya sede principal se encuentra en Inglaterra. Además, tiene filiales en diversos países, uno de ellos es el Perú (sede de Latinoamérica para Perú y Bolivia).

Soluciones Prácticas es una organización que contribuye al desarrollo sostenible de las poblaciones de pocos recursos a través de la investigación, difusión y aplicación de tecnologías apropiadas; las cuales son desarrolladas en conjunto con la población. A través de la tecnología se les permite a las poblaciones vulnerables desarrollar sus conocimientos y habilidades para lograr soluciones sostenibles y prácticas que le ayuden a transformar sus vidas, y proteger el mundo que les rodea (Soluciones Prácticas, S/F).

La ONG realiza esta labor a través de sus tres programas temáticos: Energía Infraestructura y Servicios Básicos (ENISER), Gestión de Riesgos y Adaptación al Cambio Climático (GRACC), y Sistemas de Producción y Acceso al Mercado (SIPAM).



En el marco de estos programas se desarrollan proyectos de forma descentralizada en diferentes regiones del país como: Apurímac, Puno, Cusco, Ancash, San Martín y Cajamarca.

A partir de un diagnóstico organizacional previo<sup>2</sup> se sabe que Soluciones Prácticas viene trabajando en el Perú desde 1984. Empezó como una organización pequeña con poca formalidad en su estructura orgánica y procesos de estandarización. En un primer momento, la mayoría de los recursos que recibía era básicamente de la Unión Europea, del Departamento de Ayuda del Reino Unido y de la sede principal de la ONG. Sin embargo, al igual que otras ONG del país, Soluciones Prácticas tuvo que enfrentarse a los embates del entorno cambiante.

Si bien es cierto estos cambios en el entorno provienen desde los años ochenta y podrían haber afectado a la organización desde sus orígenes, se cree necesario resaltar que se prestara mayor atención a los primeros quince años del siglo XXI, ya que se considera que durante este período ocurrieron la pérdida de potenciales donantes de financiamiento. Uno de los más importantes factores que impactó negativamente desestabilizando el modelo de gestión de la organización.

Ante un nuevo contexto se esperaría que una organización respondiera de forma ágil y factible, no obstante ¿qué pasa si la organización no está preparada para enfrentar este nuevo escenario? ¿Qué sucede en el proceso de transición necesario para acoplarse al ritmo de los cambios y formular así nuevas estrategias para adaptarse?

La hipótesis principal de esta investigación plantea que los cambios económicos, políticos y sociales han ocasionado una “etapa de transición” en la ONG Soluciones Prácticas; etapa que no ha sido debidamente enfrentada y gestionada por la alta dirección y las áreas de asesoría e innovación de la sede central. Ante esta situación de incertidumbre, los gerentes y colaboradores de los programas implementaron estrategias propias valiéndose del sistema informal existente, logrando mantener y sostener a la organización en un entorno caracterizado por la inestabilidad.

Entonces, a partir de lo descrito, se encontró que fue el núcleo de operaciones (brazo operativo programático) de la organización el que asumió la función de planificación y desarrollo de estrategias para enfrentar la situación de crisis en la que

---

<sup>2</sup> Diagnóstico organizacional a la ONG Soluciones Prácticas desarrollado en el curso de Sociología de las Organizaciones e Instituciones, a cargo de Percy Bobadilla Díaz, ciclo 2014 -1, Pontificia Universidad Católica del Perú.

se encontraban; y no fueron la alta dirección y las áreas de asesoría e innovación las que cumplieron con estas funciones que les atañe por defecto. Es en este contexto que aparece o se hace evidente el sistema informal no explícito en el organigrama oficial donde se configura el sistema formal con las funciones de cada área y cargo de acuerdo a la jerarquía que detentan los miembros dentro de la organización.

Ahora bien, aunque el sistema informal hubiera aparecido desde los orígenes de la organización junto al sistema formal, puede ser erróneamente vinculado con aquello que está alejado de los márgenes establecidos como correcto. Por lo tanto, se podría percibir al sistema informal como una limitante para la organización. Sin embargo, en esta investigación se propone que el sistema informal le otorga viabilidad al proceso de modernización por el que transcurre la organización.

De acuerdo a Crozier y Friedberg, el actor conserva un margen de libertad para actuar, ya que la organización no puede regular y reglamentar todo al punto de hacerlo automatizado y maquinista como lo propone el modelo mecanicista. Por lo tanto, siempre se van a desarrollar situaciones no previstas que pueden no ser tomados en cuenta hasta en los modelos de organización más excepcionales. Precisamente, este margen de libertad se manifiesta en el sistema informal de la organización. Los actores van a tener la autonomía de crear estrategias, de resolver y desenvolverse, pero dentro los márgenes y reglas que la organización propone (Crozier & Friedberg, 1990).

En este caso en particular, los gerentes y colaboradores de los programas (núcleo de operaciones) haciendo uso de su margen de libertad desarrollan acciones y estrategias que ayuden a mantener a la organización en pie; mientras que la alta dirección y las áreas de asesoría crean nuevas estrategias de trabajo y un modelo de gestión que les permita afrontar la situación de incertidumbre del entorno. Es decir, el sistema informal ayudaría a los gerentes y colaboradores de los programas a buscar salidas ante mecanismos formales que impiden que las soluciones sean las más adecuadas para la etapa que afronta la organización.

### **1.1. Objeto de estudio**

La presente investigación se encargará de dar a conocer cómo el sistema informal influye en el desempeño institucional de la ONG Soluciones Prácticas con la finalidad de contribuir a la construcción de un modelo organizacional moderno y brindar soporte en una etapa de transición caracterizada por un entorno inestable con desafíos propios de la globalización.

### **1.2. Pregunta general y preguntas específicas**

- Pregunta general: ¿Cómo el sistema informal ha influido en el desempeño institucional de la ONG Soluciones Prácticas específicamente en el proceso de transición hacia un modelo organizacional moderno durante los primeros quince años del siglo XXI en el marco de un entorno inestable?
- Pregunta específica 1.- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones y coordinación entre la alta dirección y las áreas de asesoría e innovación con los programas de la ONG Soluciones Prácticas a partir del sistema formal e informal instaurados en la organización?
- Pregunta específica 2.- ¿Cómo los programas de la ONG Soluciones Prácticas construyen su propio modelo organizacional a partir del sistema informal instaurado en la organización?

### **1.3. Objetivo general y objetivos específicos**

- Objetivo general: Explicar el alcance del sistema informal en el desempeño institucional de la ONG Soluciones Prácticas específicamente en el proceso de transición hacia un modelo organizacional moderno en los primeros quince años del siglo XXI, en el marco de un entorno inestable.
- Objetivo específico 1.- Describir cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisión y coordinación entre la alta dirección y las áreas de asesoría e innovación con los programas de la ONG Soluciones Prácticas a partir de los sistemas formal e informal instaurados en la organización.
- Objetivo específico 2.- Describir cómo los programas de la ONG Soluciones Prácticas construyen su propio modelo organizacional a partir del sistema informal instaurado en la organización.

## Capítulo 2: Estado del arte

En el presente subcapítulo se realiza un recorrido histórico del estudio de las organizaciones. Se explican las causas que originaron la creación de la teoría de las Relaciones Humanas (TRH) y cuál fue el contexto de la sociedad estadounidense en la segunda mitad del siglo XX donde se dio el boom de la Escuela de las Relaciones Humanas. Más adelante, se recogerán algunos estudios que se han desarrollado a nivel de Latinoamérica y el Perú en el presente siglo. Es necesario recalcar que solo se han tomado en consideración aquellas investigaciones que tienen un enfoque sociológico, ya que la TRH también es utilizada como marco analítico desde el enfoque psicológico.

### **2.1. El origen de la Teoría de las Relaciones Humanas y su aplicación en el estudio de las organizaciones en tiempos contemporáneos.**

El tejido social en la actualidad -y partir del modo de vida urbano industrial en la que se encuentra inmersa la sociedad- está conformado por un sin número de organizaciones de diferente índole como políticas, religiosas, industriales, de salud, etc. Es así que no se hace difícil suponer que las personas y las organizaciones han desarrollado las interacciones necesarias entre ambos para servirse recíprocamente el uno del otro (Beltrán, 1988).

Las organizaciones, desde su concepción, han tenido como un recurso fundamental al hombre. De acuerdo con Ramió y Méndez, una organización está compuesta por un conjunto de personas que se encuentran en asociación. Dentro de la organización la persona -a través de su trabajo y participación- se convierte en un eje central para el éxito de los objetivos institucionales. Esto genera una relación de dependencia entre las personas y la organización (Ramió, 1999, Méndez, 2001, citado en Sandoval, 2015).

A lo largo de la historia y, sobre todo, a partir de la Revolución Industrial como hito importante en la historia de la humanidad, se ha estudiado a la organización desde diferentes perspectivas. De acuerdo a Shenhav y Starbuck, en un principio, las organizaciones fueron analizadas desde una base ingenieril, es decir desde la perspectiva de ingeniería mecánica. Es así que las organizaciones fueron entendidas como máquinas productivas. Sin embargo, el estudio de las organizaciones tomara un rumbo diferente durante la tercera década del siglo XX, ya que las ciencias sociales

asumen las riendas de este campo (Shenhav, 2003, Starbuck, 2003, citado en Lozada et al., 2015).

A partir de la intervención de los científicos sociales en el estudio de las organizaciones como unidades organísticas, donde se toma en cuenta tanto las necesidades del empleado como las de la organización, nace la Teoría de las Relaciones Humanas. Esta teoría considera que los empleados tienen necesidades complejas que deben de ser atendidas si se espera que desarrollen sus actividades satisfactoriamente. Señala además que la atención de esta necesidad no se reduce solo al salario como lo proponía la Teoría Mecanicista donde se consideraba al empleado como un apéndice de la máquina (González - Anleo, 1999).

Mary Parker Follet es una de las pioneras que basa su análisis en la Teoría de las Relaciones Humanas o también llamada Teoría Psicosociológica. Ella introduce dentro de la Sociología la trascendencia del trabajo y las relaciones interpersonales desde la perspectiva de los negocios (Cruz, 1997, citado en Caicedo, 2010). Su obra más reconocida es *The New State: Group Organization the Solutions of Popular Government* (1918). En dicha publicación desarrolla temas vinculados con la participación de los colaboradores en la organización en la que trabajan, además del rol que tienen las cuotas de poder dentro de la misma (Sandoval, 2015).

Uno de los científicos sociales más reconocidos dentro de la Teoría de las Relaciones Humanas es el psicólogo e investigador industrial Elton Mayo, quien participó en el experimento de Hawthorne. De acuerdo a Muldon en 1924 se inicia el experimento, cuyo objetivo inicial era identificar si existía una correlación entre la eficiencia de los empleados y la iluminación de los puestos de trabajo. Elton Mayo se incorporó a la investigación en 1927, y dio un giro a los objetivos iniciales del experimento. A partir de ello, se pudo identificar una nueva forma de entender a los trabajadores y su relación con el trabajo y la organización. Esta nueva forma incluía una perspectiva psicológica y social que hasta el momento no se había tocado. A partir de este experimento y a las conclusiones arribadas, los estudios de Hawthorne se convirtieron en el fundamento de la Teoría de las Relaciones Humanas (Muldon, 2012, citado en Sandoval, 2015).

De acuerdo a Gómez, el experimento de Hawthorne hizo posible que se reconocieran una amplia gama de comportamientos de los empleados dentro de la organización antes no observados. A partir del experimento, se expuso a la luz la presencia de grupos informales, el control subyacente que tenían los empleados sobre

la producción, la importancia de las actitudes de los empleados, la estimación que se les da a los supervisores más flexibles y tolerantes, etc. (Gómez, 1986). Así pues, de acuerdo a López, las hipótesis que defiende la Teoría de las Relaciones Humanas se convirtieron en la base donde se desarrollaron mejores fórmulas y herramientas para mantener una relación cordial entre la organización y los empleados; además de tratar de mantener el buen estado de ánimo entre los trabajadores (López, 1999, citado en Sandoval, 2015).

Otro de los autores representativos dentro la teoría de las Relaciones Humanas es Jacob Levis Moreno, quién en 1934 desarrollo la Teoría de los Sociogramas. De acuerdo con Bobenrieth, Pereda, Moraga y Cisternas, la sociometría es la ciencia que se encarga de la medición de la elección social, es decir, la sociometría se encarga del estudio de los rechazos y atracciones que se dan dentro de un grupo formal. Utiliza como variable preponderante los sentimientos adversos y positivos que se manifiestan entre los miembros de un grupo; los mismos que después de un tiempo de adaptación son los que definirán la estructura informal dentro del grupo. La estructura informal será de vital importancia para el correcto funcionamiento de los grupos ya que inciden en la productividad, eficiencia y estabilidad del mismo (Bobenrieth et al., 1976).

Otro de los pioneros en esbozar una investigación de carácter sociológico en las industrias fue Chester Barnard, publicando los hallazgos en su libro *The Functions of the Executive* (1938). La principal aportación de Barnard es el haber establecido una diferencia entre la organización formal y la organización no formal. Barnard muestra que dentro de la jerarquía oficial donde se establecen las funciones de cada cargo, se encuentra la presencia de una jerarquía no formal que también instaure patrones de responsabilidad y autoridad. Estas relaciones que se crean al margen de lo formal logran que el orden reglamentado a través de la organización formal se vitalice sí éste es moldeable y plástico, o se desintegre sí éste es rígido (Guerreiro Ramos, 1951).

Además, dentro de los primeros investigadores se encuentra Fritz Roethlisberger, quién publicó junto a William Dickson el libro *Management and the Worker* (1939). En dicha publicación ambos autores analizan la importancia de la formación de los grupos activos en la empresa, las condiciones de trabajo, la eficacia de los empleados, la influencia que ejerce la costumbre propia de los colaboradores dentro de un equipo para la creación de las normas internas. Para ambos autores los factores antes mencionados logran postular que la organización es un sistema social.

Se puede apreciar que la empresa funciona debido a la eficiencia de los procesos además del equilibrio social y externo (Prado y Pasos, 2011, citado en Sandoval, 2015).

En 1945, Burleigh B. Gardner publica el compendio *Human Relations in Industry*, donde se presentan los resultados de las investigaciones realizadas por psicólogos, antropólogos y sociólogos de la Universidad de Harvard y de Chicago. En esta publicación Gardner plasma la estructura psicosocial de la industria, que serían los principales supuestos para entender dicha estructura además de tratar de resolver problemas específicos (Guerreiro, 1951).

En síntesis, los autores antes mencionados contribuyeron a la Escuela de las Relaciones Humanas y compartieron con el mundo científico un compendio de supuestos para analizar desde una perspectiva psicosocial al trabajador de la industria; es decir, se percibe a los trabajadores como hombres con necesidades sociales e intrínsecas, de ahí que su comportamiento se vea afectado por factores sociales y no solo económicos como lo plantea la Teoría Mecanicista (García, 2005).

Ahora bien, durante la primera mitad del siglo XX, auge de la Teoría de las Relaciones Humanas, la gran mayoría de investigaciones tanto teóricas como investigaciones prácticas se llevaron a cabo en Estados Unidos durante la década de los 60 y 70 (Dávila, 2001, citado en Caicedo, 2010). Esta orientación teórica aparece como respuesta a los cambios que enfrentaba Estados Unidos durante la segunda mitad del siglo XX. Los cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos giraban en torno a las secuelas de la segunda revolución industrial (Caicedo, 2010).

En el aspecto social, la segunda revolución industrial estabiliza de forma progresiva la relación entre el sujeto y la técnica con el nuevo medio social en el que está inmerso; y con las formas nuevas de trabajo (institucionalización de la movilidad social a través de la instrucción, nuevas líneas de estratificación de trabajadores según la necesidad de la producción, institucionalización de la seguridad social, aparición de grupos en el trabajo).

En el aspecto económico, la segunda revolución industrial posibilita la concentración industrial, reordenamiento de la mano de obra para sacarle provecho

---

<sup>3</sup> La Segunda revolución industrial se da en Estados Unidos y en algunos países de Europa a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX. A partir de 1900, la segunda revolución industrial se encontraba en pleno auge hasta la primera guerra mundial, suceso a partir del cual la batuta del liderazgo económico lo tomó Estados Unidos (Caicedo, 2010).

al capital humano, economía y nacionalización de los medios, mayor importancia a la gran empresa. En el aspecto político, se advierte una nueva forma de concebir el estado de bienestar social. Se lleva a cabo la institucionalización de las clases sociales, los sindicatos se tornan fuertes y mejor organizados.

Por último, en el aspecto tecnológico, se puede observar la aparición de las primeras minicomputadoras y computadoras personales, lo que acabaría por dejar a la fábrica como actora principal en el escenario de la sociedad y cederle su lugar a la información (Caicedo, 2010).

Dentro de este contexto, como se mencionó anteriormente, se desarrollaron en Estados Unidos la mayor cantidad de estudios teóricos e investigaciones que tenían como unidad de análisis en un primer momento a las industrias. Estas se analizaban a partir de los supuestos que planteaba la Escuela de las Relaciones Humanas tomando como variable principal a los grupos informales<sup>4</sup> y teniendo como premisa el hecho que la participación de los empleados era un factor condicionante para la eficiencia de la organización (Beltrán, 1988).

Así, por ejemplo, se puede encontrar una extensa cantidad de literatura sobre análisis de los grupos pequeños en la industria llevados a cabo por autores destacados tales como George C. Homans quién publicó en 1950 *The Human Group*; Borgatta y Bales quienes publicaron en 1955 *Small Groups. Studies in social interaction*; Josephine Klein quien publicó en 1956 *The Study of Groups*; entre otros. De acuerdo a Del Campo todas estas investigaciones apuntan al análisis y caracterización de los grupos pequeños que se forman a partir de la interacción de los empleados; siendo éstos de naturaleza informal. Los grupos pequeños son más que la colección de miembros. Son el conjunto de personas más la interrelación que se desarrolla entre ellos. Además, dentro de una empresa, estos pequeños grupos son los que forman la organización informal (Del Campo, 1958).

También se puede encontrar investigaciones que tienen como objeto de análisis a organizaciones militares. En 1946, la Universidad de Chicago publicó "Informal Social Organizations in the Army". En este estudio se afirma que la organización social informal de los militares es la que controla muchas de las

---

<sup>4</sup> De acuerdo a Perrow, es necesario tomar en cuenta que la Teoría de las Relaciones Humanas se divide en dos ramas: la primera rama está relacionada con la productividad, el liderazgo y la moral; y la segunda rama está relacionada la estructura de los grupos, cuya aplicación se da, básicamente, en las organizaciones como un todo (Perrow, 1990, citado en Caicedo, 2010).



actividades del ejército estadounidense conducidas por la organización militar formal. Esta organización informal surge a partir de la intensa interacción de los militares. Son las costumbres que se desarrollan dentro de esta organización informal las que refuerzan o rechazan las reglas formales del ejército con el objetivo de integrar los detalles de la vida militar. Además, los roles definidos en la organización formal del ejército son redefinidos en el sistema de estatus de los grupos informales (Anónimo, 1946).

Otra de las organizaciones que han sido estudiadas desde la Teoría de las Relaciones Humanas son las escuelas o colegios. La investigación desarrollada por Robert W Heller, en su artículo: "Informal Organization and Perceptions of the Organizational Climate of Schools" indagó la relación que había entre las percepciones de los profesores sobre el clima organizacional existente y el deseado, así como la organización informal de diez escuelas primarias. Heller utilizó un instrumento sociométrico para identificar a los grupos informales que se formaron en las escuelas, así halló cuarenta grupos informales donde los factores que determinaban la pertenencia a un grupo eran el nivel de grado en el que enseñaban, el número de años que enseñaban en la escuela y el género del maestro (Heller, 1968).

Las investigaciones que han tenido como base a la organización informal también han tomado como objeto de estudio a instituciones públicas. El artículo publicado en 1969 por Andrew M. Scott muestra el análisis sobre la influencia de la organización informal en un Departamento de Estado de los Estados Unidos de Norteamérica. Los hallazgos muestran específicamente cómo esta subcultura es la que explicaría las deficiencias del Departamento de Estado, debido al no reconocimiento por parte de los líderes quienes toman sus propias decisiones sin tener en cuenta dicha subcultura. Es así que la organización informal se revela o impone a través de los resultados no deseados. Es importante recalcar que, para Scott, tanto la organización informal como la organización formal explicarían el desempeño del Departamento de Estado. Además, aunque así se haya estudiado en las industrias y las organizaciones privadas no se ha profundizado o analizado en igual medida con las burocracias estatales (Scott, 1969).

Por último, como un ejemplo más se podría citar la investigación de Elmer A. Spreitzer quién, en 1971 publicó *Organizations Goals and patterns of Informal Organizations*. Este estudio buscó explorar a la organización social informal

emergente entre los clientes de un gran centro estatal de rehabilitación para discapacitados físicos y mentales. La pregunta básica alrededor de la cual giro la investigación fue determinar las condiciones organizacionales bajo las cuales los miembros principales se comprometen colectivamente o se alienan de las metas oficiales de la organización (Spreitzer, 1971).

A partir de los ejemplos citados se puede observar que, durante la segunda mitad del siglo XX, existió un boom de investigaciones que tenían como base teórica la Teoría de las Relaciones Humanas. Esta teoría que empezó a utilizarse en los estudios organizacionales de grandes industrias en un principio, se propago hacia otro tipo de organizaciones como escuelas, el sector público, organizaciones militares, centros de rehabilitación, entre otros.

Además, es necesario recalcar que a partir del desarrollo de la Teoría de las Relaciones Humanas se consideró que la organización no solo estaba compuesta por el sistema formal plasmado en el organigrama; sino también por el sistema informal, el cual se constituye a través de las redes sociales de los individuos que forman parte de la organización, ya sean empleados, pacientes, alumnos, militares, etc.

Ahora bien, aunque la Teoría de las Relaciones Humanas tuvo su apogeo durante la segunda mitad del siglo XX; y, se desarrollaron otros marcos conceptuales como la Teoría de Sistemas en la década del 60, la Teoría del Equilibrio Organizacional en la década de los 80. En la década de los 90 se estudió también a las organizaciones dentro de un nuevo contexto: la sociedad del conocimiento (Rojas, 2007); la Teoría de las Relaciones Humanas se ha seguido utilizando como marco conceptual para analizar organizaciones de diferentes rubros en el siglo XXI y en Latinoamérica.

En Costa Rica se encuentra la investigación que desarrolló Luis Enrique Gonzales Salazar, quién en el 2003 publicó un artículo donde realizó un análisis etnográfico del poder de la organización informal en las organizaciones educativas frente al contexto formal que representa la figura del administrador (a) en el circuito 01 de la Dirección Regional de Educación de Alajuela. En este artículo se propone que el director o directora de los colegios conozcan la organización informal de su institución y cuál es la función que desempeña en la misma, con la finalidad de aprovechar el potencial de la organización informal juntando energías con la formal en pro del logro de los objetivos institucionales (Gonzalez, 2003).

En Colombia, también se han llevado a cabo estudios que toman como marco conceptual a la Teoría de las Relaciones Humanas. Así, se tiene la investigación realizada por Triana y Ramos, quienes en el 2007 analizaron como influyen la motivación, el liderazgo, la comunicación, la organización informal y las dinámicas de grupo en la Empresa Nacional de Telecomunicaciones de Colombia Telecom. Empresa que fue reestructurada bajo el nombre de Colombia Telecomunicaciones con el objetivo de mantenerse vigente dentro de un sector cambiante y más competitivo. Además, las investigadoras realizan un análisis sobre la situación del personal durante la transición que pasa la empresa al trasladaba de un monopolio tradicional hacia un mercado abierto y competitivo (Triana & Ramos, 2007).

Además, se han realizado investigaciones con el mismo marco conceptual, pero tomando como unidad de análisis a las PYMES. En el 2010, Daimer Higueta López realizó una investigación donde se describe la influencia de los grupos informales en la gestión de cuatro PYMES de corte industrial ubicadas en la ciudad Medellín durante el periodo 2006 – 2007 (Higueta, 2010). En el 2017, Sánchez, Viloría y Miranda llevaron a cabo un estudio con el objetivo de caracterizar a los grupos informales en colegios públicos de educación básica y media en el distrito Santa Marta, además de explicar las causas que los originan y cómo influyen en la calidad educativa (Sánchez et al., 2017).

En Argentina también se han encontrado algunos trabajos de investigación que toman como marco analítico principal a la misma teoría, y como unidad de análisis a instituciones del sector salud como hospitales y laboratorios. Así, en el 2012, María Crojethovic desarrolla una investigación donde se devela el funcionamiento de ocho organizaciones públicas de salud en la provincia de Buenos Aires. Se enfoca principalmente en los cambios provenientes del aspecto informal. Se muestra cómo las distintas iniciativas no regladas de corto, mediano y largo plazo en combinación con la estructura de poder organizacional generan efectos sobre la gestión y los resultados. Estas iniciativas pueden contribuir a la perpetuación de la política clientelar o al cambio gestado desde el interior de la organización pública. Se concluye que el aspecto informal, siendo constitutivo de la práctica cotidiana, otorga otro sentido a la política pública expresada formalmente (Crojethovic, 2012).

También, se puede encontrar estudios desarrollados en torno a empresas pequeñas y medianas como la ponencia de Cabrera y Schwerdt, quienes en el 2014 investigaron sobre los aportes más importantes de la Teoría de las Relaciones

Humanas y su aplicación en la gestión de pequeñas y medianas empresas de la ciudad Bahía Blanca – Argentina. En esta investigación se analizan las categorías de liderazgo, grupos informales, necesidades motivacionales y psicosociales. Es necesario resaltar que, a diferencia de las otras investigaciones citadas, ésta toma como factor preponderante el entorno en el que se encuentran inmersas estas organizaciones (Cabrera & Schwerdt , 2014).

En México durante el 2020 se han llevado a cabo este tipo de investigaciones específicamente de corte cuantitativo, como el de López – Lemus, De la Garza, Atlanteco y Ramírez, quienes tenían como objetivo determinar la influencia que ejercen los grupos informales sobre el rendimiento de las MIPyMES de la región del bajo del Estado Guanajuato. Utilizaron tres categorías: liderazgo transformacional, cultura clan y clima organizacional. Después de analizar estos tres factores, se llegó a la conclusión que los grupos informales propician el éxito de estas organizaciones, además de impulsar el rendimiento de las mismas en el Estado Guanajuato (López – Lemus et al., 2020).

Por último, en el mismo año se puede citar la investigación de Bernal y Gallardo, quienes desarrollaron un estudio con el objetivo de explicar cómo los grupos informales determinan la actitud de los empleados frente a los conflictos que se pudieran suscitar en el sistema organizacional de una empresa de seguridad ubicada en Guayaquil – Ecuador. En esta investigación se tomaron en cuenta tres dimensiones: sistema organizacional, grupo informal y comportamiento frente al conflicto. Es necesario resaltar que este trabajo toma en cuenta los factores ambientales y su influencia en los grupos informales ya sea como un refuerzo o límite en la interrelación de los empleados. A modo de conclusión, se determinó que el grado de influencia que tenga el grupo en la conducta de sus miembros en los conflictos será proporcional al nivel de cohesión que pudiera existir dentro del grupo (Bernal & Gallardo, 2020).

Antes de llegar a una conclusión, se debe de resaltar que en la presente tesis se han tomado en cuenta las investigaciones que tienen como marco conceptual la Teoría de las Relaciones Humanas desde el enfoque de la Sociología. No se incluyen aquellas que lo hacen desde el enfoque de la Psicología Organizacional o del Trabajo.

A partir de la descripción de las investigaciones mencionadas en párrafos anteriores, se puede observar que la Teoría de las Relaciones Humanas han seguido usándose como marco conceptual luego de la segunda mitad del siglo XX en

Latinoamérica y también se ha seguido utilizando en Estados Unidos<sup>5</sup>. Muchas de estas investigaciones, han hallado que la organización informal no es un limitante o una dificultad que los directivos tengan que contrarrestar, sino que puede llegar a ser un factor de ayuda para el éxito y/o la mayor productividad de las organizaciones. Algunos autores hasta recomiendan que se le tome en consideración en sus estrategias para poder sacarles provecho. También, es necesario remarcar que algunos de estos estudios como la de Triana y Ramos (2007), Cabrera y Schwerdt (2014) o la de Bernal y Gallardo (2020) han tenido en cuenta al entorno en el que se encontraba inmersa su unidad de análisis, razón por la cual, en sus inicios, la Escuela de las Relaciones Humanas fue duramente criticada<sup>6</sup>.

Ahora bien, en el Perú también se han llevado a cabo investigaciones donde se ha utilizado como marco conceptual la Teoría de las Relaciones Humanas. La mayoría de éstas enfocadas específicamente en la cultura organizacional en instituciones educativas o relacionadas con el sector educativo en el norte del país. Por ejemplo, en el 2015, Lenin Abad desarrolló una investigación que tenía como objetivo diseñar estrategias sustentadas en las teorías de Maslow, Elton Mayo y Likerts para lograr la optimización del clima organizacional en el colegio secundario Jorge Basadre ubicado en Pacaipampa – Ayabaca, Piura (Abad, 2016). En el 2018, William Castro llevo a cabo una investigación para diseñar estrategias motivacionales basados en la teoría de Maslow y Herzberg. La finalidad era lograr un mejor clima organizacional y mayor satisfacción laboral entre los empleados administrativos de la universidad Alas Peruanas con sede en Chiclayo (Castro, 2018).

Una de las más recientes investigaciones es la llevada a cabo por Ana Mendoza y Fiorella Plasencia en el 2021. Este estudio es de corte cuantitativo y diseño descriptivo, cuyo objetivo fue determinar la correlación entre la gestión del talento que

---

<sup>5</sup> Se puede tomar como ejemplo el artículo escrito por Fu, Ye, Tang y Liu en el 2019, titulado “Theoretical Framework for Informal Groups of Construction Workers: A Grounded Theory Study”. Con esta investigación, los autores tuvieron el objetivo de crear un marco conceptual para poder analizar a los grupos informales de trabajadores de construcción (características del grupo, causas de la formación de los grupos, tipos de grupos, funciones). Para lograr ello, partieron de la teoría preliminar de los grupos informales, es decir, la Teoría de las Relaciones Humanas. El fin último de la investigación fue identificar a los grupos informales de la construcción para que los directivos puedan tomar las medidas necesarias para administrar de manera más efectiva a estos grupos (Fu et al., 2019).

<sup>6</sup> De acuerdo a García, la Teoría de las Relaciones Humanas omite el entorno institucional y económico en el que los directivos toman sus decisiones. Entonces al no tomar en cuenta los factores políticos, económicos y sociales en el que todas las organizaciones se encuentran inmersas, el investigador puede concluir que los problemas que surgen al interior de las organizaciones se deben a la incapacidad de los empleados, mal liderazgo, comunicaciones defectuosas, etc. (García, 2005).

lleva a cabo la gerencia de personal en la Municipalidad Provincial de Trujillo y la organización informal existente. Es preciso resaltar que en esta investigación, la organización informal se abordó a partir de la cohesión del grupo, el estatus de los miembros, reglas del grupo, tamaño de los mismos. La gestión del talento se estimó a partir de la gerencia o gestión del empleo, del rendimiento laboral, de la distribución del trabajo, del manejo de las capacitaciones, de la compensación y las relaciones sociales y humanas (Mendoza & Plasencia, 2021).

Finalmente, es necesario agregar que la presente investigación utiliza como marco analítico la Teoría de las Relaciones Humanas analizadas en tres dimensiones: relaciones de poder, coordinación y cultura organizacional. Esto marca una diferencia con las investigaciones nacionales mencionadas que enfatizan en la cultura organizacional. Luego esta tesis introduce una nueva unidad de análisis referido a un organismo no gubernamental. De acuerdo a la revisión bibliográfica realizada no se han encontrado investigaciones sobre este tipo de organizaciones en el país.

Así también, el aporte más significativo de esta investigación se refiere al intento por incorporar a la Teoría General de Sistemas en el análisis de la ONG, tomando a dicha organización como un sistema social que está inmerso dentro de un sistema mayor (Martínez, 2005). Otro aspecto resaltante es que se considera la interacción y repercusión de los factores ambientales (económicos, políticos y sociales nacionales e internacionales) para analizar cómo éstos afectan a la organización y cómo ésta reacciona ante dichos factores.

Por último, es necesario recalcar que en la presente investigación se parte de la concepción que postula Johansen (1982) sobre la composición de una organización. Es decir que está constituida por un sistema formal y un sistema informal. Ambos fundados en un sistema social en particular; el llamado Sistema de Acción Concreto al que aluden Crozier y Friedberg (1990) para explicar el fenómeno organizacional.

### **Capítulo 3: Marco teórico**

El capítulo tres presenta los principales exponentes de la Escuela de las Relaciones Humanas (TRH) y la Teoría General de Sistemas (TGS). Luego se desarrolla cada uno de los conceptos de las dimensiones en las que se analizará el sistema informal en la organización: estilos de gestión, poderes formales e informales, coordinación formal y coordinación informal, cultura y elementos de la cultura organizacional, inducción, clasificación y caracterización de los tipos de subculturas.

#### **3.1. El fenómeno organizacional y la Teoría General de Sistemas**

En el presente apartado se explica como la TGS analiza el fenómeno organizacional, definiéndolo como un todo unitario cuyas partes se encuentran interconectadas. Desecha así el enfoque tradicional mecanicista. Además de otorgar importancia a las características de apertura con el medio que lo rodea y su fundamento en el sistema social.

A partir de la TGS desarrollada por Bertalanffy, el concepto de organización y todos los conceptos desarrollados en la ciencia en general van a ser reorientados. Es así que, Bertalanffy postula que las partes de un todo no deben ser estudiadas de manera aislada sino de forma interconectada. Esto debido a que éstas actúan de diferente modo dependiendo de sí se les toma como elementos particulares y aislados o como elementos interconectados con otros elementos (Bertalanffy, 1976). Postulado clave para desarrollar los diferentes conceptos del fenómeno organizacional desde la TGS.

A partir del análisis de la organización desde el enfoque sistémico es que autores como los sociólogos del Instituto de Tavistock, Homans, Kast y Rosenzweig desarrollaron conceptos sobre la organización apuntando a las características sistémicas de la misma. De esta forma dejaron de lado el enfoque tradicional mecanicista del período de la industrialización clásica.

Una de las concepciones más destacadas es la desarrollada por Crozier y Friedberg. Ambos postularon una nueva teoría llamada el Sistema de Acción Concreto que explica de forma particular el fenómeno organizacional poniendo especial énfasis en el sistema social.

### **3.1.1. La Teoría General de Sistemas y su implicancia en el estudio de las organizaciones**

Según Carlos Petrella (2007), la Teoría General de Sistemas nació a inicios de la tercera década del siglo XX como una forma de reacción al enfoque mecanicista que imperaba en este campo de investigación (Petrella, 2007). A diferencia del enfoque mecanicista, la Teoría General de Sistemas toma como referencia a los modelos biológicos que tiene como punto de partida la concepción orgánica (Bertalanffy, 1976).

Desde que se construyó la TGS de la mano de Bertalanffy, éste sirvió como base para definir el fenómeno de la organización. Según Martínez, este enfoque va a cambiar el rumbo de las teorías organizacionales. Las organizaciones empiezan a ser vistas como sistemas sociales que están inmersos dentro de otro sistema mayor (la sociedad) y ambos están en continua interacción (Martínez, 2005). El aporte central de la TGS en el estudio de las organizaciones se basa en la comprensión de las mismas desde su estructura, procesos y funciones, las relaciones entre los subsistemas que la componen y, todo ello siempre dentro de un sistema general que engloba todos los demás: la organización como una totalidad (Martínez, 2005).

De acuerdo con Schein, los primeros en proponer el concepto de organización como un sistema total fueron un grupo de sociólogos del Instituto de Tavistock, ubicado en Londres. Ellos afirmaron que las organizaciones eran sistemas socio-técnicos y abiertos, a partir de estudios realizados sobre el cambio de tecnología en las minas de carbón. El modelo socio-técnico hace referencia al hecho que una organización total o parte de la misma es una composición de tecnología y sistema social; donde ambos influyen en cada uno de ellos. Por otro lado, cuando se hace referencia al sistema abierto se alude a que la organización toma del medio ambiente diferentes recursos que los convierte en un nuevo producto; y luego exporta servicios, materiales y productos al medio ambiente (Ansón, 1973).

En la década de los 50, el sociólogo George Homans analizó los grupos sociales pequeños que se forman dentro de una organización que es más grande. De acuerdo a Homans un sistema social existe dentro de un medio ambiente, el cual se puede dividir en tres partes: cultural, físico y tecnológico (Ansón, 1973). Además, específica que el sistema social está formado por tres elementos: las actividades que los empleados realizan, las interacciones que se desarrollan cuando los empleados



ejercen las actividades, y los sentimientos que surgen entre los empleados (Velasquez, 2000).

La definición que plantea Homans evidencia la importancia de las diferentes dependencias mutuas que se dan en la organización. Es decir, las investigaciones han demostrado que los acontecimientos que suceden en una parte de la organización terminan relacionándose a los hechos que ocurren en otra parte del medio ambiente (Ansón, 1973).

En la década de los 90, Kast y Rosenzweig le agregan un adicional a la definición de organización delineada por los sociólogos del Instituto de Tavistock y Homans a partir de la Teoría General de Sistemas. Ambos autores definen a la organización como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más componentes o sub sistemas interdependientes y delineados por límites identificables de su suprasistema ambiente. Dichos sub sistemas son cinco. Estos son interdependientes entre ellos: i) subsistema de objetivos y valores, ii) subsistema técnico, iii) subsistema psicosocial, iv) estructural y v) administrativo (Kast & Rosenzweig citado en Bobadilla, 1998).

Ahora bien, la organización se muestra como un sistema social, técnico y abierto. De acuerdo con Johansen, para el caso específico de las organizaciones es necesario resaltar que éstas están fundamentadas en el sistema social; ya que son las personas las que interpretan los roles que establece el sistema formal en una organización (Johansen, 1982).

Sin embargo, Crozier y Friedberg agregan que si bien el fenómeno organizacional está fundamentado en un sistema social. Este no es cualquier sistema abstracto en general, sino que es un sistema de acción concreto. Ambos autores definen este nuevo postulado como “un conjunto humano estructurado que coordina las acciones de sus participantes mediante mecanismos de juego relativamente estables y que mantiene su estructura; es decir, la estabilidad de sus juegos y las relaciones que existen entre éstos mediante mecanismos de regulación que a su vez constituyen otros juegos” (Crozier & Friedberg, 1990, pág. 236). La existencia del sistema de acción concreto se manifiesta a través de un juego que permita coordinar las estrategias opuestas de los actores intervinientes en la interacción; y la necesidad de un sistema que permita los conflictos, las negociaciones, las alianzas y los juegos entre los actores contenidos en este conjunto (Crozier & Friedberg, 1990).

El sistema de acción concreto se puede verificar y demostrar de manera empírica a través de juegos estructurados, los cuales definen anticipadamente las distintas posibilidades de estrategia racional para cada uno de los actores (Crozier & Friedberg, 1990). Entonces, desde el punto de vista de este supuesto, el fenómeno de la organización es un sistema de acción concreto con reglas semiconscientes y un conjunto racional acabado y estructurado. Además, la regulación más restrictiva permite mantener la posibilidad de cooperación, la previsibilidad de los resultados sin que los participantes pierdan la libertad de perseguir sus propios objetivos mediante la libre elección de su estrategia en los juegos que se le imponen (Crozier & Friedberg, 1990).

El postulado de Crozier y Friedberg da un nuevo sentido a la concepción tradicional que se tiene sobre la organización. Es decir, en este postulado no solo asegura que el fenómeno de la organización es un constructo cultural fundado en el sistema social, con la característica de apertura que todos los demás autores mencionados han nombrado; sino que el sistema social aquí adquiere una relevancia preponderante debido a que los actores dentro de la organización son los que desempeñan los diferentes roles impuestos por la misma. Es así que en el desempeño de los mismos (roles) se enfrasca en juegos donde cada uno busca salir ganador a partir de la puesta en práctica de sus estrategias y el control de las zonas de incertidumbre, donde las reglas de la organización no constriñen del todo y deja que el actor se desenvuelva.

### **3.1.2. La organización real: El sistema formal, el sistema informal y el sistema social**

En el presente apartado se desarrolla un postulado que define a la organización más allá del organigrama (sistema formal). Para ello se utiliza el concepto de “organización real o total” denominado así por Johansen Bertoglio. Este concepto toma en cuenta tanto al sistema formal como al informal. Ambos conceptos se desarrollan en los siguientes acápite. Se empieza por explicar la importancia que tiene el sistema formal y luego el sistema informal. Después, se exponen los principales representantes de ambos modelos (mecanicista y psicosociológico) en donde se explican los puntos centrales de sus teorías, y cómo éstas apuntaban a la formación y preponderancia de uno de los dos sistemas, primero el sistema formal y luego el sistema informal.

- **Los modelos mecanicista y psicosociológico: El enfoque en el sistema formal e informal de la organización**

Algunos de los siguientes autores mencionados se han preguntado si la organización es solo el organigrama con líneas de comunicación, coordinación, y estructuras jerárquicas claramente definidas. En palabras de Selznick: “el diseño administrativo formal nunca puede reflejar de forma adecuada o total a la organización concreta a la que se refiere. Esto debido a que no existe un plan o pauta abstracta que pueda o deba -para que sea útil- describir exhaustivamente una totalidad empírica” (Selznick, 1987).

Es por ello, que estos autores han ido más allá y se han preguntado si los miembros de la organización solo interactúan para realizar sus tareas, si las jerarquías son tomadas al pie del organigrama, si los colaboradores solo hacen uso de los espacios de coordinación formales disponibles para tal fin; o quizás existe otra organización paralela donde los colaboradores se manejan de acuerdo a sus propias normas e idiosincrasia.

En palabras de Selznick: “los individuos son propensos a resistirse a la despersonalización, a superar los límites de sus roles segmentarios, participar como un todo” (Selznick, 1987). Lo cierto es que la organización va mucho más allá del organigrama, el cual representa la formalidad en la organización. La organización está formada por dos sistemas que caminan de forma paralela, o a veces uno es subyacente (sistema informal) al otro (sistema formal).

Selznick define a la organización como “una estructura concreta, resultado de influencias recíprocas de los aspectos formales e informales de la organización. Es más, esta estructura es una totalidad en sí, un organismo adaptable que reacciona a las influencias de un entorno externo” (Selznick, 1987). A partir de la definición de Selznick se puede observar que aparecen los dos sistemas, informal y formal. Estos integran a la totalidad de las actividades que se ejecutan dentro de la organización.

Pérez tiene un concepto parecido al de Selznick, el autor define a la organización como “real”, donde suma al sistema formal y al sistema informal. En palabras de Pérez: “la organización real incluye la organización formal, más todo el conjunto de interacciones que se da entre las personas y que, lógicamente, no están previstas, ni pueden, muchas veces, estarlo por la organización formal” (Pérez, 2006).

Johansen desarrolló un concepto de la organización como “total”, éste es “un grupo de individuos que de acuerdo a sus objetivos se estructura en tres diferentes niveles organizacionales: como sistema social, como sistema formal, y como sistema informal. En cada uno de estos niveles se tienen objetivos diferentes, pero que en general son funcionales con los objetivos de la organización total. Cada uno de estos sistemas son, en una u otra medida, mecanismos necesarios para mantener la viabilidad del sistema total, permitiéndole así subsistir, crecer y desarrollarse” (Johansen, 1982).

Desde esta definición aparecen los tres sistemas como diferenciados. Cada uno tiene sus propios objetivos. Sin embargo, no queda claro cuál es el rol del sistema social en la organización. El autor aclara luego, que el sistema social está compuesto por las personas que ocupan los diversos roles que determinan el sistema formal de la organización. La interacción de las personas, a veces es formal y otras veces es informal, aunque también estas interacciones son causadas por el sistema social (Johansen, 1982). A partir de esta definición queda claro que la organización es la suma del sistema formal, sistema informal y sistema social; siendo este último, la base donde se llevan a cabo las interacciones de los individuos que forman parte de la organización.

- **El modelo mecanicista y el enfoque en el sistema formal**

En el siglo XX se introdujeron cambios que influyeron en el estudio de las organizaciones. La primera etapa de esta época es conocida como la era de la industrialización clásica. Este siglo es conocido como la era de las fábricas o de la burocracia, donde las estructuras de las organizaciones se caracterizaban por su forma piramidal, centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, departamentalización funcional, establecimiento de normas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas. El entorno en el cual se encontraban inmersas estas organizaciones era bastante conservador y no se avizoraban mayores desafíos desde el exterior (el entorno); lo cual permitía a la organización ocuparse de sus problemas internos, sobre todo los de producción (D. Carro & Caló, 2012).

Las diferentes teorías que se desarrollaron en este período son clasificadas por Pérez dentro del modelo mecanicista. Éstas se centraron en resolver, principalmente: i) definir exactamente qué es lo que cada trabajador debe hacer en la empresa. ii) conseguir que el trabajador sepa exactamente qué es lo que se espera que haga, y

qué sea capaz de hacerlo. iii) conseguir que el trabajador quiera hacer lo que se le pide, dependiendo únicamente de las cosas que se le ofrezca a cambio como, por ejemplo, el dinero (Pérez, 2006).

Los principales exponentes del modelo mecanicista son Taylor y Fayol. El primero desarrolló la teoría de la administración científica. Este autor define el objetivo de la administración de la siguiente manera: “máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados” (Taylor, 1969, citado en D. Carro y Caló, 2012, pp.9). Taylor, además resalta la importancia de la formación y el adiestramiento de manera que se puedan maximizar las capacidades del trabajador (D. Carro & Caló, 2012).

Por otro lado, Fayol publica en 1916 su famoso libro “Administration Industrielle et Générale”, en el cual expone que: i) toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones: técnicas o de producción, comerciales, financieras o de búsqueda de capital, de seguridad, contables, y administrativas (Chiavenato, 2007). ii) Que las funciones administrativas se reparten a lo largo de toda la línea jerárquica. Entonces a medida que se va descendiendo en la línea de jerarquía, aumentan las funciones de la empresa; y a medida que se va ascendiendo, aumenta el volumen de las funciones administrativas. iii) Por último, se comparan los términos administración y organización como sinónimos. Para el autor, la organización es un elemento de la administración. La organización es considerada como limitada y estática, y solo hace referencia a la estructura y la forma. En cambio, la administración está relacionado con planificación, dirección y control (Chiavenato, 2007).

Dentro de las teorías que se encuentran en el Modelo Mecanicista se describe el funcionamiento de las organizaciones, centrándose en el sistema formal. Estas teorías dan a entender que la realidad viva de una organización está suficientemente representada por lo que ocurre al nivel de las interacciones formalizadas. Las diferentes teorías del Modelo Mecanicista tratan de solucionar el problema sobre cómo esquematizar sistemas formales que coordinen las actividades de los miembros de la organización con la finalidad que la acción conjunta de éstos logre alcanzar los objetivos y propósitos de la organización (Pérez, 2006).

Autores como Chiavenato y Pérez explican de qué se trata la organización formal. La explicación de Chiavenato apunta que el sistema formal y la estructura organizacional son uno solo (relaciones funcionales, niveles jerárquicos, cargos, etc.). Es el espacio donde los hombres actúan de forma racional y lógica (Chiavenato, 2007). En sí, la organización formal está compuesta no solo por la estructura, sino

también por prescripciones normativas, las directrices, la filosofía, los procedimientos, etc.; así como todos los aspectos que explican la forma de relacionarse entre los cargos, los órganos. Esto con el fin de alcanzar los objetivos y mantener el equilibrio interno (Chiavenato, 2007).

Por otro lado, Pérez define a la organización formal como un modo de coordinar acciones con el objetivo de lograr resultados óptimos que ayuden a satisfacer las necesidades humanas. La organización formal tiene dos componentes: i) El sistema productivo-distributivo que especifica las acciones que los miembros deben de realizar con el fin que la organización pueda operar y cumplir con sus objetivos. ii) El sistema de incentivos que especifica lo que los miembros recibirán por las acciones prescritas por el sistema anterior (Pérez, 2006). Se puede concluir, que la actividad real de una organización esta determinada de manera parcial por el sistema operativo-distributivo, ya que la actividad real esta formada por dos componentes: la actividad que es requerida y prescrita por el sistema operativo, y la actividad espontánea del cual hablaremos más adelante (Pérez, 2006).

Según el autor, la organización formal es un mundo de roles<sup>7</sup> donde las personas son las que interpretan el rol de jefe o subordinado. Además afirma que no hay ningún sistema formal que pueda incluir todos esos aspectos de la interacción humana que, también, son importantes para la consecución de los objetivos de la organización (Pérez, 2006). Entonces, como se observa en las dos definiciones anteriores, todos están de acuerdo en que la organización formal se trata de roles, funciones e interacciones formales que los miembros deben de desarrollar. Todo esto se encuentra compilado y delimitado por la estructura organizacional como afirma Chiavenato; o por el sistema operativo-distributivo como señala Pérez.

---

<sup>7</sup> Kazt y Kahn definen los roles como “formas específicas de conductas asociadas con una tarea específica”. Son modelos de conductas más o menos estandarizados, necesarios a toda persona que desempeña un papel funcional dentro de la organización, dejando de lado las características particulares de la persona que lo desempeña (Kazt y Kahn citado en Johansen, 1982).

- **El Modelo psicosociológico y el enfoque en el sistema informal**

A partir de la gran depresión que afectó al mundo en 1929 es que se va a intensificar la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Esta crisis mundial va a provocar de manera indirecta una reelaboración de los conceptos y una evaluación de los principios de administración. Hasta ese entonces, estos eran aceptados con su carácter prescriptivo y dogmático. Por esta misma década, se empezó a desarrollar las ciencias sociales como la Psicología del Trabajo. Esto dió paso a otro tipo de teorías que ya no se concentraban en la máquina o en el método de trabajo, en la organización formal; o en los principios de administración; sino que da paso a la preocupación por el trabajador y su grupo social. Es así que de los aspectos formales y técnicos se pasan a los aspectos sociológicos y psicológicos (Chiavenato, 2007).

La Teoría de las Relaciones Humanas (THR) como lo llama Chiavenato o conocida como el Modelo Psicosociológico por Pérez, fue la base para el análisis desde el campo de la Psicología Industrial o la Sociología del Trabajo. Ambos campos de estudio tenían como objetivos finales verificar las características humanas que exigía cada labor o función que asumía el trabajador; y además seleccionar a cada trabajador de acuerdo al perfil que se pedía para lograr la ejecución de la labor (selección científica). En esta primera etapa, los temas predominantes fueron la selección del personal, métodos de aprendizaje y trabajo, estudio de los accidentes y fatiga, fisiología del trabajo y orientación profesional (Chiavenato, 2007).

La segunda etapa va a fijar su atención en los aspectos individuales y sociales del trabajo en las dimensiones productivas. Los temas predominantes de esta segunda etapa fueron los estudios sobre la personalidad del jefe y del trabajador, sobre el liderazgo, las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización, y sobre la motivación e incentivos en el trabajo (Chiavenato, 2007). Pérez agrega que este tipo de teorías empiezan a contemplar a la organización como organismos sociales donde las personas participan, no solo para conseguir dinero sino también para satisfacer otro tipo de necesidades, que involucra interacciones concretas entre los trabajadores dentro de la organización (Pérez, 2006).

Algunos de los autores mas representativos de este modelo son Maslow y Herzberg. La teoría de Maslow establece y describe una jerarquía de necesidades humanas (fisiológicas, de seguridad, sociales, autoestima, autorrealización). Maslow postula que la motivación para satisfacer una necesidad superior aparece cuando

están satisfechas las necesidades inferiores. Sin embargo, la crítica se centra en que no necesariamente las necesidades superiores aparezcan luego de satisfacer las necesidades inferiores. Además, otro de sus inconvenientes principales es su falta de conexión con una concepción sobre el hombre que explique y dé un sentido único a todo el conjunto de realidades que los individuos buscan conseguir a través de sus acciones (Pérez, 2006).

Otra de las teorías que se puede encontrar dentro de este modelo es la de Herzberg. A finales de los años 50's, la teoría de Herzberg propone dos tipos de elementos que influyen en la motivación: i) elementos de higiene, y ii) los propiamente motivadores. Los elementos de higiene incluyen supervisión técnica, condiciones de trabajo, relaciones personales con los supervisores, reglamentos, sueldo, etc. Entre los elementos propiamente motivadores se encuentran la naturaleza propia de la tarea, posibilidades de promoción, reconocimiento de logros, etc.

Aunque de manera general, los elementos higiénicos y los elementos propiamente motivadores pueden coincidir con la clasificación de las necesidades de Maslow, se debe de tener en cuenta que según Herzberg solo motivan a la acción los elementos propiamente motivadores. Para este autor, la falta de un nivel adecuado de los elementos de higiene solo causarían la insatisfacción del individuo, lo cual desaparecería si se llega a un nivel adecuado, pero no necesariamente conlleva una necesidad de actuar (realizar un trabajo) por parte del individuo (Pérez, 2006).

Ahora bien desde la Escuela de las Relaciones Humanas, diferentes autores han tratado de explicar de qué se trata el sistema informal en la organización, entre ellos se tiene a Moret y Arcila (2011), Hernández Santana (2003) y Johansen Bertoglio (1982). Moret y Arcila explican el origen del sistema informal. Los autores afirman que el sistema informal surge de las relaciones sociales y psicológicas no previstas, cuyos objetivos no están muy bien definidos. Tienen una estructura elemental en donde se pueden apreciar situaciones de poder y normas de conducta de las que no hay una plena conciencia (Moret & Arcila, 2011).

Según Hernandez, el sistema informal tiene como protagonista a los actores sociales, ya que éste necesita de la interdependencia de las personas y grupos que se encuentra en los diferentes subsistemas de la organización. Así se genera una red de tejido interactivo que se superpone al sistema formal pautado y ordenado por la organización. El sistema informal está “conformado por un tejido interactivo complejo que supone la inclusión de redes y subredes sociales en su interior” (Hernández, 2003,



pág. 351). Según Pizarro, una red social se define como el conjunto de vínculos entre nodos sociales. En este caso, los nodos serían los actores sociales que forman parte de la organización, ya sea en grupo, sistemas sociales mayores o de forma individual. Las redes informales serán estos grupos de individuos vinculados a través de interacciones y relaciones no pautadas por la organización. A todo el tejido se le denominará “Tejido Interactivo Informal” (Pizarro, 1987 citado en Hernández, 2003). Nuevamente, en esta definición se hace hincapié en que la base de la organización informal son las interacciones y relaciones que se forman entre los miembros de la organización.

Johansen explica que el sistema informal aparece como resultado de la superposición del sistema formal sobre el sistema social. Este último es el núcleo de la organización. Según el autor, solo se puede definir a los sistemas informales como interacciones de los miembros que: i) no se encuentran legalizados por el sistema formal, ii) uno de los miembros busca satisfacer alguna necesidad en particular, que puede o no estar en correspondencia con su comportamiento relacionado con la organización; iii) por lo menos uno de los actores que participa en la interacción es seleccionado por el rol que posee en el sistema formal (Johansen, 1982).

Se ha explicado la concepción de diferentes autores sobre el sistema informal. Todos ellos coinciden en que es un sistema diferente al sistema formal, que puede ser paralela o subyacente a éste. De acuerdo a los autores mencionados, el sistema informal abarca aquellas relaciones interpersonales e interacciones que se producen entre los miembros de la organización que no han sido estipulados por el sistema formal. No obstante, Johansen argumenta que no todas las relaciones y las interacciones que no están estipuladas dentro del sistema formal son informales. Es decir, sería interacciones informales solo aquellas donde una de las partes se encuentra desempeñando el rol que le ha asignado el sistema formal. Mientras los individuos se encuentren desempeñando los roles que les asigna el sistema social, no se les puede llamar sistema informal (Johansen, 1982).

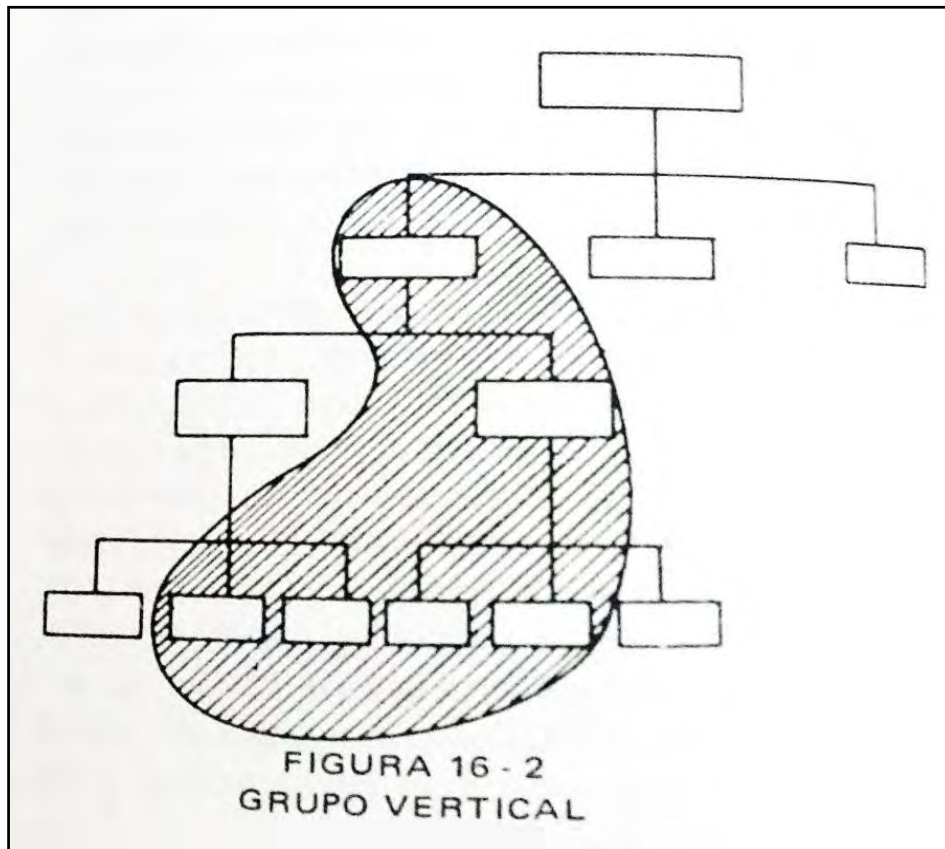
Así, por ejemplo, cuando los empleados están en su hora de refrigerio y conversan sobre las actividades que realizarán después del trabajo, no se consideraría como informal; ya que los empleados, en este ejemplo en particular, se deshacen por un momento del cargo que tienen en la organización y son solo personas que forman parte del sistema social. Sin embargo, sí sería parte del sistema informal por ejemplo un empleado que le pide a su jefe un préstamo de dinero, porque

éste es su jefe y puede conseguir que Recursos Humanos le dé el visto bueno para desembolsar el dinero que requiere. En este caso, ambos están en su rol de jefe y empleado, pero están tocando temas como el préstamo que no forman parte del rol que desempeñan en la organización (Johansen, 1982).

Por otro lado, Johansen explica las posibles razones del por qué se manifiesta el sistema informal. Así, explica que las estructuras informales se desarrollan por el mal funcionamiento de las estructuras formales o quizás éstas no existen o no son reconocidas formalmente. Aunque, las estructuras informales tienden a desarrollarse para satisfacer objetivos particulares, generalmente, se desarrollan para poder llevar a cabo las tareas asignadas de forma más eficiente. También, pueden desarrollarse interacciones informales pero que no se repiten de forma frecuente, sino que aparecen para solucionar un determinado problema. Sin embargo, no se puede afirmar que luego de solucionado el problema, la organización vuelva a sus sistemas formales e informales establecidos (Johansen, 1982).

Ahora bien, según este autor existe otra forma en la que se manifiesta el sistema informal. Los sociólogos lo denominan grupos primarios. Estos grupos son originados por la organización misma. En ese sentido, su comportamiento se ve limitado por el sistema formal y sus acciones y conductas tienen efectos sobre éste. Estos grupos pueden constituirse en mecanismos de defensa frente a conductas formales u otros grupos informales que son percibidos como amenazas para todos sus miembros o alguno de ellos. Según Dalton, existen tres categorías en las cuales se le puede dividir a estos grupos: verticales, horizontales, y grupos al azar. Los grupos verticales cortan la estructura formal siguiendo la línea jerárquica (Ver Figura 1). Por ello los miembros que forman parte del grupo son diferentes desde el punto de vista de los roles que desempeñan en el sistema formal (Dalton citado en Johansen, 1982).

Figura 1: Grupo Informal – Vertical



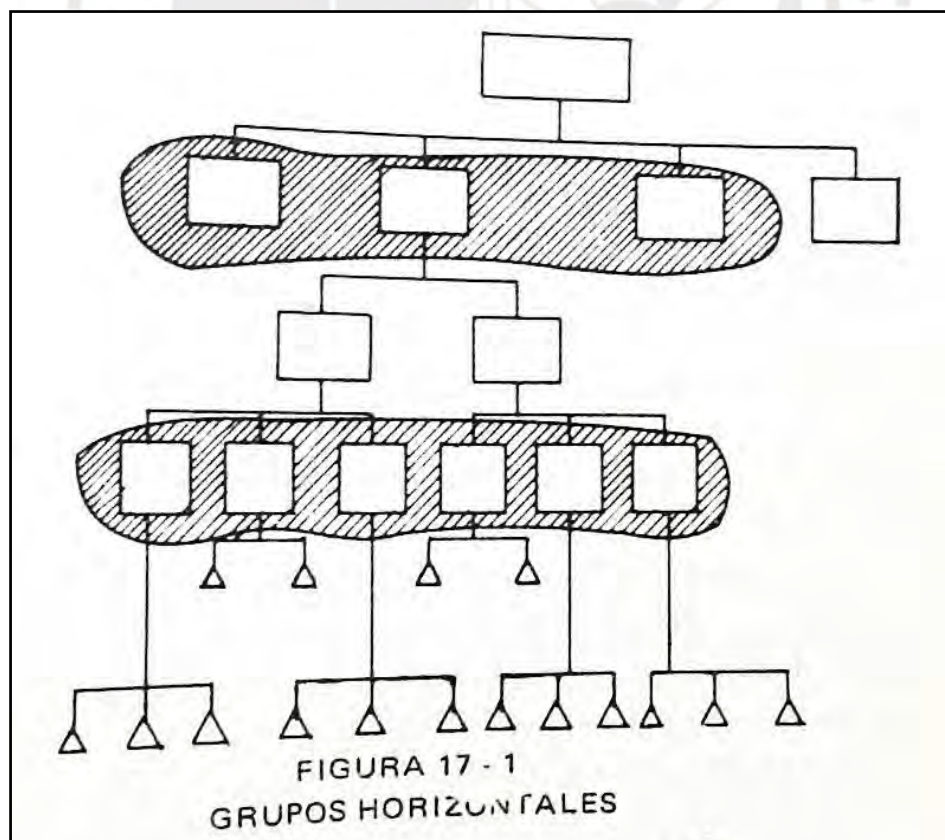
Fuente: Johansen, 1982, pp.210

Los grupos verticales se pueden dividir a su vez en dos: simbióticos y parásitos. El grupo vertical simbiótico se caracteriza por su amplia conducta de cooperación. Un claro ejemplo sería la ayuda que el jefe les da a sus subordinados frente a terceros. Este tipo de grupo crea una imagen de dedicación y eficiencia al trabajo, lo que hace que se generen fronteras impermeables. Es decir, que se separan del resto de los miembros de la organización y tienen una vida propia. Un punto importante que cabe resaltar, es que este tipo de grupo tiene objetivos propios, de supervivencia; por ello se conduce de tal forma para que siempre se mantenga unido. Una de sus conductas para mantener al grupo unido es cumplir con los objetivos que le asignen al departamento. Ambos objetivos, tanto el de grupo vertical simbiótico como el de la organización se confunden en una misma conducta. De esa forma se satisfacen ambos objetivos. Sin embargo, para el grupo vertical simbiótico siempre es más importante satisfacer su propio objetivo, así el cumplimiento de éste se logra en gran medida a través del cumplimiento del objetivo de la organización, es decir, lo usa como un medio para lograr su fin: la supervivencia (Johansen, 1982).

Los grupos verticales parásitos tienen como principal característica la relación entre sus miembros jerárquicamente desiguales. Solo una de las partes - generalmente el que se encuentra en un rango superior- tiene una conducta de cooperación hacia el otro. La respuesta del que es ayudado es negativa porque no corresponde a los favores que se les brinda, caracterizándose por un comportamiento deficiente al momento de cumplir con los objetivos que le asigna la organización (Johansen, 1982).

El segundo grupo, del que habla Dalton, son los horizontales (ver Figura 2). Estos presentan las siguientes características: i) son grupos formados por miembros del mismo nivel jerárquico. ii) los grupos horizontales cortan -como su nombre lo dice- horizontalmente las diferentes unidades administrativas. Es por ello que están formado por personas de igual nivel jerárquico pero que pertenecen a diferentes unidades administrativas. Estos grupos se reúnen frente a problemas que amenazan a las posiciones jerárquicas determinadas. iii) Por último, los grupos horizontales tienen un radio de acción y de influencia que se extiende hacia las diferentes unidades administrativas (Dalton citado en Johansen, 1982).

Figura 2: Grupo Informal – Horizontal



Fuente: Johansen, 1982, pp. 212

### **3.2. El poder y la organización**

Esta sección desarrolla el concepto del poder desde la perspectiva de Crozier y Friedberg. Se enmarca el análisis del fenómeno del poder dentro de la organización y en manera particular a través de la figura del juego. Por último, se describen los tipos de fuentes de poder que existen y cómo éstos dan paso al desarrollo de los poderes formales e informales, además de la formación de las alianzas sociales.

Seguidamente, se especifica quienes son los que se enfrentan en estas relaciones de poder, y cómo aparecen los diferentes estilos de dirección: oligárquica, selectiva y representativa según lo investigado por Percy Bobadilla. Una de las razones para obtener “poder” de otras fuentes -no formales- es la necesidad de diseñar estrategias que se pondrán en práctica, y conseguir injerencia en la toma de decisiones. Espacio donde solo los que consiguen el poder a través de fuentes formales tienen la posibilidad de participar.

#### **3.2.1. Los juegos de poder dentro de la organización y las fuentes de poder formales e informales**

Autores como Pfeffer, Crozier, Friedberg, Weber, entre otros, han tratado de darle una definición al fenómeno del poder. Esta investigación ha priorizado el enfoque y perspectiva desarrollada por Crozier y Friedberg.

Estos dos autores señalan directamente que el poder no es una característica intrínseca de las personas, sino que éste se manifiesta en la interacción de dos o más personas, donde dichos sujetos son dependientes uno de otros y tienen un objetivo común que condiciona los objetivos personales de cada uno (Crozier & Friedberg, 1990). Es así como lo resumen los autores: “podemos decir que el poder de A sobre B corresponde a la capacidad de A de conseguir que, en su negociación con B, los términos del intercambio que le favorezcan” (Crozier & Friedberg, 1990, pp. 58).

Ahora bien, el fenómeno de las relaciones de poder se desarrolla de una manera particular dentro de la organización. Según Crozier y Friedberg, la organización puede ser definida como un universo de conflictos. Su funcionamiento es el resultado de los enfrentamientos entre las racionalidades contingentes, divergentes y múltiples de actores relativamente libres que utilizan las fuentes de poder de las que disponen (Crozier & Friedberg, 1990). En las organizaciones, las reglas y la estructura son las que determinan los lugares donde podrán desarrollarse

las relaciones de poder. Es decir, el organigrama y los reglamentos internos restringen la libertad de acción de las personas y de los grupos, con ello condicionan la orientación y el contenido de las estrategias de los actores. Además, la misma organización es la que crea zonas de incertidumbre que los individuos van a tratar de controlar para utilizarlas a favor de sus propias estrategias, y alrededor de estas zonas se crearán las relaciones de poder (Crozier & Friedberg, 1990).

De acuerdo a Crozier y Friedberg, de lo que se trata es evidenciar que el hecho organizativo es un problema que los hombres deben de resolver para poder mantener en pie la organización. Ambos autores plantean que el estudio del funcionamiento de la organización se basa en: i) la observación de las actitudes, estrategias y comportamientos de los actores; y en, ii) la evaluación de sus fuentes específicas y de las restricciones de cualquier clase que puedan limitar el margen de maniobra o repercutan sobre sus estrategias para tratar de comprender la racionalidad de estas actitudes y comportamientos (Crozier & Friedberg, 1990). Por lo tanto, para el estudio del comportamiento de los actores dentro de la organización ambos autores plantean el concepto del juego.

Según Crozier y Friedberg: “el juego es un instrumento que elaboraron los hombres para reglamentar su cooperación, es el instrumento esencial de la acción organizada” (Crozier & Friedberg, 1990, pp. 93). En el juego los actores son libres, pero sí quieren ganar deben adoptar una estrategia racional que vaya acorde con la naturaleza del juego y respetar las reglas del mismo. Se trata de un juego de cooperación donde el producto del juego será el resultado que busca la organización. Entonces, el juego puede ser definido como un constructo humano que está relacionado a los modelos culturales de la sociedad y a la capacidad de los actores que participan en el mismo, pero sigue siendo contingente como cualquier constructo. La organización es un conjunto de juegos donde las estrategias de cada uno de los jugadores no es más que el partido que adoptan dentro del mismo, y la esencia del juego es la que les da su racionalidad (Crozier & Friedberg, 1990).

La dinámica del juego desde la perspectiva del actor se desarrolla de la siguiente manera: el actor que controla una fuente de incertidumbre puede utilizar el poder del que dispone para aumentar sus ventajas frente a los demás, pero solo podrá hacerlo de una manera específica y dentro de ciertos límites ya que para que pueda seguir disponiendo de ese poder tiene que continuar en el juego. El actor podrá

mantener su poder solo si satisface, por lo menos de forma parcial, lo que esperan los otros de él (Crozier & Friedberg, 1990).

En el juego existe un determinado número de reglas cuya función es asegurar el mantenimiento de las relaciones y preservar la posibilidad para que cada actor siga jugando. Desde la perspectiva del fenómeno de la organización, estos límites que se desarrollan en toda relación de poder encuentran su contraparte en los límites que impone la necesidad de supervivencia de la organización. Necesidad sobre la que se apoya el conjunto de reglas (formales o informales) que conduce la generación de los regateos y conflictos entre los distintos actores (Crozier & Friedberg, 1990).

Ahora bien, mientras Crozier y Friedberg explican la dinámica del juego y como éste ayuda a estructurar y organizar las interacciones que se lleva a cabo dentro de la organización, sale a relucir lo que se necesita para el desarrollo de las estrategias: los recursos sociales, económicos, culturales, individuales, etc. En una relación de poder no solo importan los recursos que tienen cada uno de los participantes, sino que existen otros factores como la naturaleza de las actividades y de los objetivos de la organización que hacen que éstos sean pertinentes (Crozier & Friedberg, 1990).

Los recursos a los que hacen referencia ambos autores provienen de diferentes fuentes, pudiendo ser formales o informales. Las fuentes formales son aquellas que han sido concedidas de forma legítima por la organización. A partir de ello nace el poder legitimado, el poder de recompensa y el poder coercitivo. Según French y Raven, el poder legitimado se fundamenta en las expectativas y estatutos que los miembros que pertenecen a un grupo sostienen respecto a la conducta acorde con el rol o la posición otorgada. La persona que detenta el poder legitimado le corresponde expedir ordenes, mientras que el subordinado debe obedecer las mismas. Entonces, cuando los subordinados acatan las órdenes de aquel que detenta el poder, éste lo puede recompensar. Es así que aparece la figura del poder de recompensa. Este hace referencia a la capacidad que detenta una persona de ayudar a conseguir los resultados deseados por otros (French & Raven, 1959, citado en Marrero et al., 1995).

Por otro lado, se encuentra el poder coercitivo, el cual hace referencia a la capacidad de aplicar sanciones a los subordinados por desobedientes. El poder coercitivo se fundamenta en las siguientes premisas: i) Los empleados de la organización crean expectativas de acatamiento alrededor de las personas que sustentan los cargos que brindan mayor status. ii) La persona que detenta el poder puede cubrir las exigencias de sus subalternos. iii) Los subordinados acatan las

órdenes ya que ello traerá una recompensa, o de lo contrario, demandará una sanción.

iv) Solo los superiores son los que deben tomar las decisiones importantes y difíciles, no los subalternos (French & Raven, 1959, citado en Marrero et al., 1995).

Los otros tipos de fuentes tienen un origen informal. Éstas pueden provenir de diferentes circunstancias por el mismo hecho de no ser otorgados de forma legítima por la organización. Los integrantes de la organización buscan estas fuentes para tener los suficientes recursos para enfrentarse y armar sus propias estrategias dentro del juego. Así se originan los poderes informales como el poder del experto. Este poder proviene del control de una competencia particular y de la especialización funcional. Conforme se van volviendo más especializadas las organizaciones, éstas se hacen más dependientes de los expertos para alcanzar sus metas (Robbins & Judge, 2013).

De acuerdo a Crozier y Friedberg, el experto tiene una buena posición en la negociación y en la organización frente a los demás miembros ya que tiene un buen desempeño en la actividad que realiza y su trabajo es importante para la organización. El experto podrá negociar beneficios y privilegios. Algunas personas, para llegar a ser importantes en la organización han llegado a mantener inaccesibles sus conocimientos y las experiencias particulares que poseen (Crozier & Friedberg, 1990). El poder de referencia se basa en los comportamientos o características personales de un(os) individuo(s) que son admirados por los demás y, por lo tanto, estos individuos son tomados como modelos, y las personas que lo admiran se dejan influir por éste. Así, la persona admirada será la que detente el poder en la negociación (Robbins & Judge, 2013). Por otro lado, está el poder marginal-secante, según

Crozier y Friedberg (1990) no puede existir una organización si no establece relaciones con los elementos que lo rodean, ya que dependen de ellos de dos formas: i) para obtener los recursos humanos y materiales necesarios para su funcionamiento; y ii) para vender o colocar el producto que elaboran, ya sea material o inmaterial (Crozier & Friedberg, 1990).

A partir de ello, aquellos grupos o actores individuales dispondrán de un considerable poder dentro de la organización debido a que la capacidad que tienen para el relacionamiento con toda o alguna parte del medio externo le permite controlar la totalidad o alguna parte del mismo; y así, amoldar esa zona de incertidumbre en beneficio de la organización (Crozier & Friedberg, 1990).



Todas estas fuentes le brindan a la persona que lo detenta un poder invisible, como lo llama Bobadilla, al respecto dice lo siguiente: “la capacidad latente o cotidiana adquirida a través de los recursos sociales y/o económicos, propia de aquellos que no pertenecen a los círculos o espacios de decisión más importantes” (Bobadilla, 1998). Por último, según Pfeffer uno de los más importantes recursos que puede tener cualquier miembro de la organización -ya sea un superior o un colaborador- son los aliados o partidarios; ya que las organizaciones son tan complejas e interdependientes que se necesitan de aliados que ayuden a finalizar los planes propuestos. Esto debido a que es difícil realizar las actividades por uno mismo sin repartir las tareas (Pfeffer, 1993). Son los aliados con los que se desarrollan las alianzas sociales, Bobadilla (1997) los define de la siguiente forma: “personas o grupos de personas que evidencian niveles de acuerdo (implícitos o explícitos) con el propósito de facilitar el trabajo que realizan o para contrarrestar algún poder que les sea adverso y con el cual no estén de acuerdo” (Bobadilla, 1998, pág. 23).

### **3.2.2. Los tipos de dirección y la inclusión de los miembros en la toma de decisiones**

El fenómeno del juego de poderes dentro de la organización enfrenta a dos actores en particular: aquellos que detentan un cargo superior y aquellos que se encuentran en la parte inferior de la estructura jerárquica. Esta situación es debido a que son los actores que detentan un cargo superior los que tienen la atribución y la responsabilidad de formar parte de los espacios formales de poder. Espacios donde se discuten y toman decisiones que darán dirección y rumbo a la organización y que les permitirán cumplir con las metas y objetivos de la misma. Por tanto, son los demás miembros de la organización los que acatarán las órdenes y pondrán en marcha aquellas decisiones tomadas por los superiores sin que tengan alguna injerencia en dichas decisiones. Sin embargo, todo dependerá del tipo de gestión que administra la organización para permitir la mayor o menor intervención de sus integrantes en la toma de decisiones, Así se observa, según Bobadilla (1998) que existen tres tipos de gestión: vertical u oligárquica, selectiva, y horizontal o representativa.

La gestión oligárquica tiene como característica principal, la concentración del poder en manos de unos cuantos miembros de la organización, quienes forman el comité directivo. La toma de decisiones se concentra en el director o sub director, y toda la dinámica de la organización gira alrededor de ellos. Estas reuniones que

celebran las áreas se convierten en ambientes donde los miembros solo informan lo que hacen, pero no tienen grados de influencia sobre aspectos importantes de su labor, ni pueden generar estrategias que alteren los mecanismos que consideran inadecuados para la realización de sus actividades (Bobadilla, 1998).

El estilo de gestión selectiva, a diferencia de la gestión oligárquica, concentra su poder en un grupo de personas. Según Bobadilla, este tipo de gestión genera ventajas a cierto grupo de personas en desmedro de otras. Esto sucede por diferentes razones como: la valoración de su estatus al interior de la organización (administradores, jefes, socios, etc.); o por ser parte del grupo de poder establecido (comité directivo, asamblea de socios, áreas de coordinación, administración o investigación) (Bobadilla, 1998). Este estilo de gestión se afianza en grupos de personas que tienen un poder formal y visible dentro de la organización. Generalmente tienden a tomar decisiones que respondan favorablemente a sus intereses (Bobadilla, 1998).

Por último, el estilo de gestión representativo, según Bobadilla, se pone en práctica cuando los directivos delegan decisiones importantes tanto para el desarrollo de la labor de la persona como para la organización. En este estilo de dirección se le otorga especial importancia al recurso de la experiencia que cada colaborador ha formado con los años y su desempeño en diferentes organizaciones o en la misma organización. En este tipo de gestión el director puede inmiscuirse de forma directa en el trabajo de las áreas de la organización, pero a través de acuerdos, alianzas y consultas (a través de espacios formales o informales) a los que se ha llegado con los jefes de área y otros responsables del mismo (Bobadilla, 1998). Cuando se llegan a acuerdos o alianzas cada integrante de la interacción (jefe –colaborador) tienen una cuota de poder sustentada en los recursos personales, sociales, de conocimiento, etc. que posee. “El estilo de dirección representativo no es definido por una relación social y participación institucional igualitaria, sino por la capacidad de sus líderes para distribuir el poder de tal manera que los subordinados puedan sentirse parte de las decisiones y no objeto de éstas” (Bobadilla, 1998, pp. 27).

### **3.3. La coordinación organizacional: Una herramienta para la consecución de los objetivos**

Esta sección analiza el concepto de coordinación y la relevancia que tiene en el diseño organizativo. Se describe también los dos tipos y procesos de coordinación existentes: coordinación formal y coordinación informal.

La coordinación formal se divide en dos procesos o tipos de coordinación: i) coordinación estructural y ii) coordinación no estructural. La primera está compuesta por el diseño de redes, equipo de trabajo y equipos de desarrollo y proyectos. La segunda referida a la coordinación no estructural hace mención a los lineamientos a seguir (procesos de estandarización de resultados, de habilidades y de trabajo) para alcanzar los resultados esperados por los grupos formados en la coordinación estructural.

Por último, la coordinación informal comprende dos procesos: i) la adaptación mutua y ii) la socialización de los miembros de la organización.

#### **3.3.1. La coordinación organizacional: Naturaleza y tipos**

Según Mintzberg, toda actividad que realiza el hombre de manera organizada requiere de dos factores: la división del trabajo y la coordinación. Se puede delimitar la estructura de la organización como una agrupación de todas las maneras en las cuales se distribuye el trabajo. Luego de ello, se delimita la coordinación de las tareas (Mintzberg, 1984). En ese mismo sentido, Lawrence y Lorsch afirman que la estructura organizativa está conformada por dos factores paralelos e integrativos: la diferenciación y la coordinación (Lawrence & Lorsch, 1967, citado en Lloria, 2008). A partir de ambas definiciones se puede concluir que la coordinación es una de las bases fundamentales para que la organización se maneje de manera eficiente, productiva y cumpla con sus objetivos.

Ahora bien, de acuerdo a Lloria, los mecanismos de coordinación se dividen en dos según su naturaleza: mecanismos de coordinación formal y mecanismo de coordinación informal. Los primeros mecanismos son constituidos de forma deliberada por las áreas administrativas de la organización, mientras que los últimos se desarrolla cuando los miembros de la organización interaccionan para realizar sus actividades de una forma más espontánea (Lloria, 2008).

La coordinación formal se divide a su vez en dos tipos: coordinación estructural y coordinación no estructural. La coordinación estructural, según Lloria (2008) son aquellos mecanismos cuya función explícita es coordinar actividades y suelen estar vinculados a puestos directivos u órganos específicos, como ejemplos están los diseños de redes, los equipos de trabajo, equipos de proyecto y desarrollo (Lloria, 2008).

Los diseños de redes tienen como finalidad permitir que los miembros de la organización trabajen de forma cooperativa, compartiendo conocimiento e información de manera rápida y fácil. Esto se logra gracias a que las redes de diseño son de corte tecnológico y permite a las personas conectarse sin importar el tiempo y el espacio (Browne, 1997, citado en Lloria, 2008). El uso del diseño de redes es apropiado cuando el mensaje o la información que se envía son explícitos y debe estar disperso entre las personas que brindaran una solución al problema. También el diseño de redes ayuda a capturar información del entorno, encontrar fuentes de conocimiento (Barner, 1996, citado en Lloria, 2008).

Los equipos de trabajo son los responsables de la producción de los bienes o servicios que ofrece la organización. Los equipos de trabajo son aquellos formados de manera permanente en la organización. Ellos realizan el trabajo regular. Además, poseen tres características: están auto-contenidos, autorizados, y se auto-gestionan. Primero, son auto-contenidos porque se encarga de una parte identificable del trabajo de la organización. En su forma ideal, un equipo de trabajo debería tener las siguientes características: i) las áreas de soporte administrativo están incluidos y forman parte del equipo. ii) los miembros que forman parte del equipo se caracterizan por sus conocimientos y habilidades de diferentes disciplinas, lo que permitiría la coordinación y el amoldamiento entre los miembros. iii) las personas que componen el equipo de trabajo son miembros exclusivos y se deben de forma particular a éste. (Lloria, 2008).

Los equipos de trabajo están empoderados, ya que no tienen que buscar la autorización de la línea jerárquica para muchas de las decisiones que toman sobre cómo realizar su trabajo. Este empoderamiento está basado en dos aspectos: dirección y capacidad. Ambos le dan forma al poder que tienen estos equipos de trabajo, sin uno no puede existir el otro. Tener una dirección clara supone la existencia de autoridad por dos razones: "a) proporciona una oportunidad para los individuos de relacionar sus objetivos personales y los objetivos organizativos. b) La dirección

focaliza atención y energía. Si no hay dirección o si la dirección no está clara, la energía colectiva se disipa y no surge una acción coordinada” (Lloria, 2008, pág. 132).

Por otro lado, los equipos de trabajo tienen como característica la capacidad para el logro de sus objetivos. La capacidad de los equipos de trabajo se demuestra a través de la posesión de los siguientes factores:

“1) El conocimiento y habilidades [...] requeridas para contribuir al resultado del equipo y de la unidad. 2) La información sobre objetivos y resultados a múltiples niveles: organización, unidad de negocio y equipos. 3) Los recursos materiales, incluyendo espacio, tiempo y equipamiento necesarios para llevar a cabo el trabajo. 4) La autoridad para tomar decisiones sobre cómo el equipo realiza su trabajo [...]” (Lloria, 2008, pág. 133).

Por último, los equipos de desarrollo y proyectos son aquellos que se forman en la empresa para realizar tareas de innovación y creación de conocimiento. Son equipos que se crean para una determinada tarea, en un determinado lapso de tiempo. Los equipos de desarrollo y proyectos tienen las siguientes características: se autogestionan, existe un líder y puede existir la rotación del liderazgo, existe un control sutil, las tareas que se le asignan son inciertas (no se basan en procesos estandarizados debido a que se está creando nuevos *outputs*), son multifuncionales y se genera un multi-aprendizaje pues los diferentes miembros de la organización que se agrupan son de distintas disciplinas profesionales y manejan diversos conocimientos (Lloria, 2008).

Los mecanismos de coordinación no estructural no crean órganos en la estructura organizacional. No obstante, son un importante complemento para los mecanismos de coordinación estructurales pues dan las pautas a seguir para alcanzar los resultados esperados. Dentro de estos mecanismos se encuentran los siguientes: estandarización de los procesos de trabajo, estandarización de resultados, y estandarización de habilidades.

La estandarización del proceso de trabajo se refiere a la especificación de la labor que se debe realizar, es decir existe una programación. Generalmente, las especificaciones se generan desde la alta dirección para que se cumplan en el núcleo operativo. La estandarización de los procesos de trabajo busca la formalización del comportamiento. Esta formalización del comportamiento permite la coordinación de las actividades, evita también el trato desigual hacia los clientes al momento de desarrollar el producto o servicio que requirió; y además, evita que los directivos no se sobrepasen en sus órdenes respecto al desarrollo de productos de bienes y servicios (De la Fuente et al, 1997, citado en Lloria, 2008).

La estandarización de resultados hace referencia a una normalización del producto final. Los bienes y/o servicios que produce una organización deben ser de la misma calidad. Las especificaciones de este proceso se desarrollan en la tecnoestructura, y se hace evidente en la planificación de acciones y el control de calidad. Con el primero se busca especificar cómo se desea que sea el resultado en el futuro; y con el segundo, se determina si ha cumplido con la planificación de acciones (Lloria, 2008).

La estandarización de habilidades y conocimientos hace referencia a las características profesionales que debe de tener el nuevo integrante al ingresar a la organización. Esta estandarización no se da en la tecnoestructura, sino que se da fuera de la organización. Para ello los miembros de la organización se forman en los centros profesionales como las universidades o institutos. La coordinación se logra pues los miembros de la organización saben que esperar de cada uno de los profesionales o técnicos que la conforman (Mintzberg, 1984, citado en Lloria, 2008).

Ahora bien, la coordinación informal es aquella que no está sujeta a los lineamientos estrictos de los procedimientos que vienen desde los analistas. La coordinación informal nace de la espontaneidad, de la necesidad de comunicación de dos o más personas que requieren interactuar para la consecución de objetivos. Así, la coordinación informal comprende a la adaptación mutua y a la socialización (Lloria, 2008).

La adaptación mutua según Mintzberg (1984) es la coordinación más simple que se da entre dos miembros de la organización. Por ser un mecanismo simple, éste utilizado en las organizaciones más sencillas. Aunque también es indispensable en organizaciones más complejas (Mintzberg, 1984, citado en Lloria, 2008). De acuerdo a Joyce, Mcgee y Solum, la interacción informal entre los miembros de la organización puede llegar a ser mucho más fuertes que las mismas estructuras formales para lograr los objetivos de organización (Joyce et al., 1997 citado en Lloria, 2008).

Por último, la socialización hace referencia a la labor del área de Recursos Humanos de la organización con el fin que todos los miembros que inician sus labores compartan los mismos valores, exista un nivel de compromiso equilibrado, y que éstos se sientan parte de la organización (Moreno-Luzón, Peris y González, 2000, citado en Lloria, 2008).

### **3.4. La cultura organizacional: “Como se hacen las cosas aquí”**

Esta sección hace evidente que no existe una única definición del concepto de cultura. Este concepto ha sido estudiado y definido por diferentes autores desde tres enfoques: funcionalista, sistémico e interpretativo. Esta investigación utiliza el concepto de cultura desarrollado por Edgar Schein.

Según Edgar Schein, el concepto de cultura se divide en tres niveles: el nivel superficial, el nivel de los valores y el nivel de las presunciones subyacentes básicas. Estos niveles y los elementos culturales que conforman este enfoque son presentados en este acápite.

Asimismo, se explica la importancia de la socialización y su relación con la formación de las subculturas. Para ello, se describe los conceptos de cultura dominante y cultura débil, precisando como éste último es el desencadenante de la aparición de las subculturas.

Además, se describe el concepto de subcultura y las razones (equivalencia estructural, proximidad de los miembros, centralidad, valores centrales y periféricos) por las que aparecen en una organización, presentando los tipos de subculturas existentes y los efectos que tienen.

#### **3.4.1. Definición de cultura organizacional y sus elementos culturales**

A lo largo del siglo XX y XXI, diferentes autores como Eliot Jaeques (1951), Kroeber y Kluckhohn (1952), Pettigrew (1979), Harris y Cronen (1979), Pascale y Athos (1984), Garmendia (1994), Pariente (2001), Chiavenato (2003), entre otros; han tratado de definir el concepto de cultura organizacional. Muchos de estos investigadores sociales no han llegado a un acuerdo cuando se trata de dar una definición exacta sobre el concepto. Al parecer, alrededor del concepto de cultura existe una especie de leyenda que puede ser leída entre líneas, pero que nunca es definida de igual manera por todos aquellos que se han encargado de estudiarla.

Sin embargo, muchos de estos investigadores si se han acogido a tres enfoques: el funcionalista, el sistémico y el interpretativo. A partir de éstos, se pueden clasificar los conceptos desarrollados sobre la cultura organizacional desde principios de los años 50. Para efectos de la presente investigación se ha priorizado el concepto desarrollado por Schein.

De acuerdo a Schein, la cultura está dividida en tres niveles. El primer nivel es el más superficial. Está formado por las creaciones y producciones que se encuentran en el entorno social y físico en el cual está inmersa la organización. Para hallar este nivel solo basta con observar la capacidad tecnológica de la organización, el espacio donde está instalado, sus producciones artísticas, el modo de comportamiento de los miembros, el lenguaje hablado y escrito que tienen para comunicarse, etc. (Schein, 1982).

El segundo nivel está formado por los valores. Según Schein, cuando un determinado grupo se enfrenta a una nueva situación, la primera solución propuesta va a merecer el título de valor, ya que todavía no existe un principio para determinar qué es lo que "debe de ser". Por lo general, es el fundador de la organización quien tiene más conocimientos sobre la realidad y sabe mejor como tratarla. Es él quien propondrá una solución ante dicha situación. No obstante, la solución propuesta debe primero ser percibida como un éxito por parte de todos los miembros antes de ser considerado como un valor. Es decir, el valor pasa por un proceso de evolución cognoscitiva hasta convertirse en creencia; y, finalmente en una presunción automática e inconsciente. Aunque no todos los valores llegan a ser inconscientes - existen algunos que se quedan en el plano de la consciencia- ya que son éstos los que dictan las normas y señalan a los miembros de la organización cual es la manera de actuar dentro de la misma (Schein, 1982).

El tercer nivel trata de las presunciones subyacentes básicas. Estas orientan la conducta y enseñan a los miembros de la organización la manera de pensar, percibir y sentir las cosas. Las presunciones básicas tienden a ser indiscutibles (Schein, 1982).

En esta sección se definen cada uno de los elementos que forman parte de la cultura teniendo como marco conceptual el propuesto por Schein. Solo se desarrollan los elementos culturales del primer y segundo nivel, debido a que el tercer nivel está conceptualizado contemplando los dos primeros niveles como manifestaciones culturales de este último.

En el primer nivel se encuentran los artefactos sociales. Estos se refieren a los que se pueden observar a simple vista tales como: el clima organizacional, las normas, y los símbolos. El clima organizacional, según Salazar, Guerrero y Machado y Cañedo comprende el medio interno de la organización. Está formado por los siguientes componentes: i) comportamiento organizacional (situaciones relacionadas con la productividad) rotación, nivel de tensión, satisfacción laboral, etc. ii) El ambiente físico



compuesto por las instalaciones, los equipos instalados, la distribución de los muebles, etc. iii) El ambiente social referido a la interacción de los miembros en la organización, como el conflicto y el compañerismo. iv) Características personales de los miembros de la organización para poder enfrentar las situaciones diarias, y los recursos personales para interactuar con los demás miembros.

El conjunto de estos componentes y la percepción que tienen los miembros sobre los mismos terminan por formar el clima organizacional. Además, estos componentes repercuten en la actividad de la organización, por ejemplo, en la eficiencia, eficacia, servicios que prestan, etc. (Salazar et al.2009).

Las normas, según Alcócer y Vera, tienen como objetivo determinar los comportamientos de los miembros de la organización. Estos son los preceptos que deben ser acatados por los mismos. Las normas toman como base los elementos culturales y también se pueden transmitir y mover a través de ellas (Alcócer & Vera, 2004). De acuerdo a Fincowsky y Benjamín, las normas se plantean de forma explícita en diversos documentos que la organización emite tales como: manual de funciones y responsabilidades, manual de procedimientos, estructuración orgánica de la empresa (organigrama), manual de normas administrativas, lineamientos de contratación del personal, código de ética o reglamento laboral, entre otros (Fincowsky & Benjamín, 2011).

Por último, están los símbolos, que según Fincowsky y Benjamín contribuyen a la construcción de la cultura y actúan como reflejo de la misma. Los símbolos son de dos tipos: i) ritos, rituales y ceremonias; y ii) símbolos y lemas. El primer grupo hace referencia a las rutinas programadas que cotidiana y sistemáticamente se dan en las organizaciones. Al aprender cómo deben conducirse, los miembros actúan con menor incertidumbre ante las situaciones que se presentan lo que favorece a la coordinación. Por otra parte, este primer grupo suele estar influenciado por instrucciones y procedimientos que la organización establece para indicar como debe comportarse su personal. Las ceremonias, ritos y rituales mantienen unido al grupo, y muchas veces requieren que los miembros de la organización se reúnan para realizarlos. Estos eventos son manifestaciones de las creencias y valores, así como de las percepciones de la organización (recompensas por ventas, servicios, etc.) (Fincowsky & Benjamín, 2011).

Dentro del segundo grupo, los lemas son frases que la alta dirección ha construido y se ha encargado de difundir en todos los miembros para que sean

interiorizados y evidenciados en la labor que realizan en la organización. Ahora, dentro de los símbolos pueden estar considerados los mitos y héroes. Los mitos, de acuerdo a Gómez, hacen referencia a ciertas anécdotas que circulan entre los pasillos de la organización. Por lo general tratan sobre su creación, el mantenimiento de los valores, los fundadores, etc. (Gómez, 1986). Por otro lado, los héroes, de acuerdo a Bosche, son miembros de la organización que han tenido un comportamiento ejemplar y han cumplido con los valores de la organización. Existen dos tipos de héroes: i) los que son presentados como tales por haber realizado alguna acción especial; y, ii) aquellos que son héroes natos como los dirigentes o fundadores que han creado un estilo de dirección o lo han modificado (Bosche, 1984, citado en Gómez, 1986).

En el segundo nivel se encuentran los valores organizacionales. Desde la perspectiva de Deal y Kennedy, los valores vienen a ser las creencias que los miembros de la organización comparten y que sirven como guía de comportamiento. Bosche agrega que los valores organizacionales pueden ser implícitos o explícitos. Los primeros se manifiestan a través de otros elementos de la cultura, mientras que los segundos están expresados en la finalidad y las normas generales de comportamiento de la organización (Deal & Kennedy, 1982, Bosche, 1984, citado en Gómez, 1986).

Un elemento de la cultura organizacional que está estrechamente relacionada con los valores es la ideología. Fincowsky y Benjamín definen la ideología como un conjunto de presunciones compartidas por los miembros de la organización. Estas presunciones son las que diferencian a una organización de otras y delimitan su actuar. La valoración de la ideología se mide a través del grado de interiorización entre los miembros de la organización. Esto permite determinar su actuación como modelo de comportamientos y estilos (Fincowsky & Benjamín, 2011). El concepto de ideología es bastante similar al concepto de valores organizacionales. Al respecto Fincowsky y Benjamín (2011) afirman que se les suele llamar “nuestros valores”. Desde esta perspectiva, y como lo ha descrito Schein (1982), la filosofía y los valores serían el segundo nivel de la cultura.

### **3.4.2. Socialización: Introducción del nuevo miembro a la organización**

Desde la perspectiva de las ciencias de la administración, la socialización organizacional o inducción general es un proceso muy importante para el nuevo integrante o colaborador, sobre todo en las empresas contemporáneas. Esto ha sido

avalado por los académicos de la gestión humana y los consultores especializados en Recursos Humanos (Bermúdez, 2010, Bargues, 2008, 2006, Parrot, 2009, 2008, Boussaguet, 2007, 2005, Riordan et al, 2001, citado en Bermúdez, 2011).

De acuerdo con Bermúdez, la socialización organizacional es un proceso que se realiza antes de comenzar las labores y después de firmar el contrato con el nuevo miembro. Este se lleva a cabo a través de procesos desarrollados, ejecutados y evaluados a la medida de las organizaciones. Se realiza con el propósito de adaptar al nuevo integrante a la vida de la organización, lograr aminorar sus temores y ansiedades, e ir generando en él un sentimiento de pertenencia y gratitud hacia la organización. De esta manera la organización se asegurará que el nuevo miembro contribuya de manera inmediata y efectiva (Bermúdez, 2011).

Ahora bien, desde la perspectiva de la sociología de las organizaciones Schein afirma que la socialización consiste en instruir al nuevo miembro sobre cuáles son las normas y reglas de comportamiento y cómo funciona la organización (Schein, 1982). Ambos autores definen el concepto como un proceso que queda en manos del área de Recursos Humanos. Hay una forma explícita para enseñar a los nuevos miembros, el modelo de trabajo y la cultura de la organización.

Por otro lado, según Hellriegel, el término socialización hace referencia a lo siguiente:

“Es el proceso mediante el cual los integrantes más antiguos de una sociedad transmiten a los recientes, las habilidades y el conocimiento social necesario para desempeñarse con eficacia en esa sociedad. La socialización organizacional tiene un significado similar: la transmisión de la cultura de los empleados más antiguos a los nuevos, proporcionándoles el conocimiento y las habilidades sociales necesarios para desarrollar los papeles y tareas organizacionales con éxito” (Hellriegel, 1999, pp. 562).

A partir de sus afirmaciones, se puede observar que ambos autores piensan que el proceso de socialización organizacional es responsabilidad de todos los miembros de la organización. Mintzberg se encarga de poner en claro que la socialización organizacional es un proceso que se da de manera implícita.

Robbins hace referencia a la importancia de la socialización. Afirma que una buena socialización es indispensable para los nuevos miembros, ya que, por el hecho de no estar aún familiarizados con la organización, éstos pueden perturbar las creencias que están vigentes. Según el autor, la parte más crítica del proceso es el momento de ingreso del nuevo miembro, ya que es ahí donde se trata de moldear y convertirlo en un elemento eficiente para la organización. Los que no interioricen las

conductas esenciales serán vistos como “rebeldes” o “no conformistas”, lo cual puede terminar en su despido. De acuerdo al autor, la organización no solo socializa al nuevo miembro cuando éste ingresa a la organización, sino que lo hace a lo largo de toda su vida laboral (Robbins, 1987). Es aquí donde la definición de Hellriegel (1999) se acopla con la definición de Robbins (1987). La organización puede valerse de sus antiguos miembros para mantener en constante socialización a los nuevos miembros, y así sucesivamente con el ingreso de otros miembros a la organización.

### **3.4.3. Las culturas dominantes y la naturaleza de las subculturas**

El proceso de socialización organizacional, como se describió es una etapa muy importante que busca formar no solo personal más eficiente y productivo para la organización, sino como lo señala Hellriegel (1999) y Mintzberg (1987) es un proceso parecido a la socialización que tiene lugar en la sociedad. El objetivo principal es que el nuevo miembro se acople al ambiente organizacional y que pueda aprehender todos los elementos que la conforman. Esto daría como resultado que exista una cultura uniforme en todos los miembros de la organización.

Sin embargo, cuando el nuevo miembro no está conforme con lo que le ofrece la organización o simplemente trae ideas muy arraigadas en él que no puede desprenderse de las mismas; como lo afirma Robbins (1987) entonces se pueden generar grupos donde al menos la mayoría de los que los integran tienen pensamientos y comportamientos diferentes al resto de la organización. A esto se les suele llamar subculturas. Para entender mejor este nuevo concepto se describen a continuación lo que es la cultura dominante, las culturas débiles, y como aparecen las subculturas.

Las culturas dominantes o fuertes, según Andrews, Basler y Coller son aquellas que están fuertemente incorporadas a la vida de la organización y de sus miembros. Esto impacta en un mejor rendimiento, facilita los sacrificios personales en bienestar de la organización; y, además promueven una sólida identificación de los miembros con la organización (Andrews et al., 2002).

Sin embargo, también tiene matices negativas, ya que de acuerdo a Berner y Thusman, las culturas dominantes tienen poca agilidad para enfrentar entornos dinámicos, caracterizados por cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Desde el punto de vista de Lawrence y Lorsh, y Child, la agilidad de la cultura para adaptarse y responder de manera estratégica a los cambios que se dan en el entorno

es una capacidad necesaria para optimizar el rendimiento de la organización. No obstante, las culturas dominantes no cuentan con esta capacidad debido a su esencia (Berner y Thusman, 2002; Lawrence y Lorsh, 1967, Child, 1972 citado en Boisnier & Chatman, 2003).

Por otro lado, se encuentran las culturas débiles. Este concepto hace referencia a aquellas culturas que no están lo suficientemente bien implantadas en los miembros de la organización. En ese sentido, los individuos pueden incorporar elementos culturales propios traídos de otros sitios. Las culturas débiles, aunque pueden garantizar que los miembros tengan una mayor libertad de criterio, También pueden acudir a sus propias experiencias, a sus mitos y significados para elaborar sus propias respuestas. Todo ello puede generar conflictos ya que no hay una cultura lo suficientemente fuerte que sirva como base, con respuestas claras y compartidas por todos los miembros de la organización (Andrews et al., 2002).

En este contexto, es que aparecen las subculturas como resultado de un mal proceso de socialización organizacional. Entonces, la formación de subculturas obedece a un proceso informal, como lo explica Andrews, Basler y Coller tienden a aparecer cuando no se ha logrado que los miembros aprehendan los elementos culturales. Sin embargo, de acuerdo a Boisnier y Chatman, las subculturas también pueden surgir en respuesta a las demandas de cambios que exige el entorno. Pueden servir, además, como salida para los miembros al expresar un desacuerdo originado en tiempos turbulentos (Boisnier & Chatman, 2003).

#### ■ **Las subculturas y el sistema informal**

Las subculturas están ligadas con el sistema informal pues no están pautadas por la alta dirección, ni por el área administrativa, o el área de Recursos Humanos. Los artefactos culturales, ideología y valores que la conforman pueden diferir del todo, o solo un poco con las ideas y elementos de la cultura organizacional formalmente creada. En el apartado anterior, se explicó cómo es que se cree que han aparecido las subculturas. Ahora se explica cuáles son los factores que han permitido su formación, además sí son dañinas o le brindan flexibilidad a la organización.

Según Robbins y Judge:

Las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones con estructuras complejas, para reflejar problemas o experiencias comunes que enfrentan los integrantes de un mismo departamento o lugar. Si las organizaciones estuvieran compuestas por subculturas diversas, la cultura organizacional

como variable independiente sería mucho menos poderosa. Es el aspecto de significado compartido de la cultura lo que hace que esta sea un elemento vigoroso para guiar y dar forma a la conducta (Robbins & Judge, 2013, pp. 514).

En el mismo sentido, de acuerdo a Boisnier y Chatman, una situación que fomenta la formación de las subculturas es la división estructural que tiene la organización. Esto, sobre todo, en organizaciones complejas y grandes, en organizaciones que tienen actividades bien diferenciadas u organizaciones que tienen sedes en diferentes lugares. En estas situaciones, los empleados tienen menos contacto con el resto de la organización. Es decir, se acercan más a las personas con las que trabajan, y se alejan del resto de la organización. Esto sucede no porque así lo decidan si no, porque la estructura de la organización no lo permite (Boisnier & Chatman, 2003).

Fincowsky y Benjamín se refieren al concepto de subcultura de la siguiente forma:

En las organizaciones existen muchos sistemas de valores diferentes y en competencia, que crean un mosaico organizacional entre distintos grupos, más que culturas corporativas uniformes [...] En muchas organizaciones, la existencia de divisiones funcionales da por resultado una serie de subculturas profesionales, técnicas o de procedencia; las cuales dificultan las comunicaciones entre unos y otros (Fincowsky & Benjamín, 2011).

Otros autores como Koene, Boone y Soeters; Trice y Beyer agregan que son los grupos de trabajo los más probables para crear o evolucionar en subculturas. Debido a que cuando los individuos trabajan juntos en una misma actividad, los valores pueden volverse específicos a la actividad en la cual el grupo está focalizado (Koene, et al, 1997; Trice y Beyer, 1993; citado en Boisnier & Chatman, 2003).

Ahora bien, la cultura organizacional, tanto la estructurada por la organización como la informal está constituida por redes sociales formales e informales respectivamente. Las redes sociales informales son las que forman las subculturas. Según Andrews, Basler y Coller existen tres elementos en el comportamiento de los miembros de la organización y su interacción entre los mismos desde el plano de las redes sociales informales a lo que los autores suelen hacer referencia: equivalencia estructural, proximidad y centralidad (Andrews et al., 2002).

La equivalencia estructural ayuda a que los actores puedan adoptar comportamientos, actitudes e ideas similares. Es decir, aquellos miembros que ocupan posiciones estructuralmente equivalentes se enfrentan cotidianamente a limitaciones y presiones similares debido a la semejanza o correspondencia que existe

entre sus labores. Es por ello que suelen desarrollar percepciones parecidas e identidades similares, aunque no tengan contacto directo entre ellos (Burt, 1980 citado en Andrews et al., 2002).

El segundo elemento es la proximidad de los miembros. De acuerdo a Meyer, el contacto directo entre los mismos hace que se formen grupos cohesionados. Esto contribuye a desarrollar juicios y percepciones similares respecto de su entorno más inmediato (Meyer, 1994, citado en Andrews et al., 2002).

La centralidad hace referencia a aquellos miembros que ocupan posiciones centrales y por ello suelen influir en las percepciones de la realidad que tienen otros miembros de la organización. Esto sucede a través de dos mecanismos: control de flujo informativo o influencia social (Brass & Bukhardt, 1992, Cook & Emerson, 1984, citados en Andrews et al. 2002). En esta situación, los miembros que ocupan puestos estratégicos en una red social pueden influir en las identidades y percepciones de los otros miembros que no están en la misma posición estructural equivalente. El efecto que tenga la influencia del miembro ubicado en la posición estratégica va a depender del tipo de relación que tenga con los otros miembros. Generalmente la influencia suele ser más relevante cuando la relación es de tipo instrumental que afectiva (Ibarra & Andrews, 1993, citado en Andrews et al., 2002).

Por último, de acuerdo a Schein, un elemento importante para la formación de las subculturas son los valores periféricos que contrastan con los valores centrales. Estos últimos son importantes para la función de la organización. Son los elementos principales de la cultura global. Los miembros deben adoptar las normas de comportamiento derivados de los valores. En cambio, los valores periféricos son deseables, pero no se cree que sean esenciales para el funcionamiento de la organización. Los miembros pueden elegir entre aceptarlos o rechazarlos. En algunas organizaciones con culturas dominantes se les pide a los miembros que solo se apropien de los valores centrales. Esto hace que se aparten de los valores periféricos y se inhibe la aparición de subculturas (Schein, 1988, citado en Boisnier & Chatman, 2003). Según ambas autoras, los valores periféricos son importantes para la formación de subculturas (Boisnier & Chatman, 2003).

#### ■ **Tipos de subculturas: de mejoramiento, ortogonal y las contraculturas**

Las subculturas, de acuerdo a Wolfgang y Ferracuti, se parecen a un niño y por lo tanto no podrían ser totalmente diferentes de sus padres. En este caso, las

subculturas se parecen en algo a la cultura organizacional ya que éstas surgen desde los valores de la cultura dominante. Algunos valores pueden entrar en conflicto con ésta última, y otras pueden ser adoptadas por las subculturas. Entonces, las subculturas serían desviaciones toleradas por la organización, ya que no perturban la solidaridad de los valores de la cultura general (Wolfgang & Ferracuti, 1970, citado en Boisnier & Chatman, 2003).

De acuerdo a Martin y Siehl (1983) existen diferentes tipos de subculturas (del mejoramiento y ortogonal) y la contracultura. La subcultura del mejoramiento se adhiere a los valores de la cultura dominante incluso con más entusiasmo que el resto de los miembros de la organización. Los miembros de esta subcultura, toman en cuenta ambos valores, tanto los centrales como los periféricos. La subcultura ortogonal está formada por miembros que están de acuerdo con los valores fundamentales, pero además crean sus propios valores (que no entran en conflicto con éstos últimos), y también adoptan los valores periféricos. Los valores que abrazan la subcultura ortogonal no son significantes para crear desorden en el funcionamiento de la organización y en la identificación de los miembros con la organización. Por último, está la contracultura. Este tipo de subcultura abraza valores que sí entran directamente en conflicto con los valores fundamentales y periféricos de la organización. Por lo tanto, pueden amenazar la fortaleza de la cultura dominante (Martin & Siehl, 1983, citado en Boisnier & Chatman, 2003).

- **Las subculturas: ¿Dañinas o no para la cultura dominante?**

Hasta el momento se ha planteado que la cultura organizacional dominante es aquella que es formalmente diseñada por la organización. La alta dirección en conjunto con el área administrativa (Recursos Humanos) crea un programa de socialización organizacional para que los nuevos miembros capten los valores fundamentales y reconozcan los demás artefactos organizacionales materiales e inmateriales. Por lo tanto, queda claro que las subculturas se crean en un plano menos formal que no ha sido diseñado premeditadamente. En el transcurso de la vida laboral de algunos miembros con la misma condición jerárquica o diferente, con influencia o influenciados llegan a compartir otro tipo de valores, ya sean estos periféricos o traídos consigo desde antes de pertenecer a la organización; o formados por ellos mismos en el transcurso de la vida laboral. Sin embargo, hasta ahora no se ha explicado cómo



es que las subculturas, las cuales son productos de un sistema informal podrían ser o no beneficiosas para la organización.

De acuerdo a Andrews, Basler y Coller existen dos posturas sobre la existencia de las redes informales (sistema informal) en las organizaciones. La primera se centra en cómo estas redes influyen en la efectividad de la organización. En esta postura se cree que el sistema informal es un “bache” para el desarrollo de la organización, pues se contradice el sistema formal y se resiste a las órdenes de la dirección. No obstante, esta postura no solo ve el lado negativo del sistema informal sobre la cultura organizacional, también puede observar su lado positivo al generar un efecto multiplicador de la productividad entre los miembros. En cambio, la segunda postura se enfoca en analizar como las redes informales son utilizadas para evitar la rigidez de la estructura formal. Además de analizar cómo pueden facilitar la consecución de los objetivos al facilitar las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos (Andrews et al., 2002). En ambas posturas se puede observar que el sistema informal es analizado desde las ventajas que tiene para la cultura organizacional dominante, así como el factor desestabilizante que puede ser para la misma.

En la misma línea de la segunda postura, Hernández explica que la cultura organizacional y el sistema informal tienen un vínculo estrecho. La dinámica informal funciona al nivel más profundo de la cultura. Es un sistema igualmente subyacente que no puede recurrir a normas explícitas ni artefactos visibles para su regulación. Además, el sistema informal es el vehículo de transmisión de la cultura organizacional (Hernández, 2003). La autora se refiere a los procesos de interacción que se dan entre los miembros de la organización, en donde sin desearlo o de manera explícita se transmite la cultura. El sistema informal es el medio para legitimar la cultura organizacional. Desde esta perspectiva, la autora explica que, el sistema informal no es dañino para la cultura de la organización, sino que la ayuda a mantenerse y seguir desarrollándose.

Ahora bien, Boisnier y Chatman sostienen que las subculturas tienen un efecto positivo solo cuando las organizaciones se encuentran en entornos inestables, dinámicos o cambiantes. Particularmente el efecto positivo de las subculturas se da en las culturas organizacionales dominantes, ya que éstas al ser tan fuertes tienen miembros que se muestran reacios a los cambios y, por lo tanto, se crean conflictos. Es allí donde las subculturas absorben estos conflictos para que no se extiendan a través de toda la organización. Esta tarea se realiza sin tocar los valores centrales de

la organización. Además, las subculturas ayudan a las culturas dominantes a ser lo suficientemente flexibles, y de esa manera poder adaptarse a los cambios del entorno (Boisnier & Chatman, 2003). De acuerdo a Nemeth y Staw, la existencia de subculturas en culturas dominantes es beneficiosa porque le permite a la organización innovar, además de alentar a los miembros a dejar atrás pensamientos y comportamientos obsoletos (Nemeth y Staw, 1989, citado en Boisnier & Chatman, 2003).

Desde esta perspectiva, las subculturas son espacios donde la creatividad puede florecer. Se encuentran lo suficientemente separadas para que las ideas puedan formularse y desarrollarse sin que las restricciones de la cultura fuerte intervengan. Además, las subculturas pueden hacer que estas ideas creativas se pongan en práctica al coordinarlo con los miembros de la cultura dominante. En conclusión, las autoras proponen que las culturas fuertes que permiten la aparición de subculturas son más innovadoras que aquellas que no lo permiten. Además, son las que pueden sobrevivir por un largo periodo, pues se vuelven más ágiles, se pueden adaptar y hacer frente a entornos dinámicos (Boisnier & Chatman, 2003).

Finalmente, aunque por mucho tiempo se haya creído que el sistema informal es un elemento negativo en la cohesión de la cultura organizacional, diversos estudios expuestos acá y principalmente los referidos a la Teoría de las Relaciones Humanas afirman que el sistema informal no es elemento dañino. Por el contrario, el sistema social no se maneja dentro de parámetros cuadrículados y cerrados, es decir, las personas no se rigen por determinadas normas y comportamientos y no deben desviarse de los límites que propone la alta dirección. En ese sentido, la aparición de las subculturas no fomenta la desunión de la cultura organizacional, sino que al promover el desarrollo de las subculturas, esto permite que los miembros sean más libres y desenvueltos. Se logra una cultura ágil, capaz de sobrevivir a los entornos cambiantes (Boisnier & Chatman, 2003).

Sin embargo, es necesario que la organización esté al tanto de cómo se van desarrollando estos grupos que han creado subculturas. Si se permite que crezcan sin un control podría causar daños a la organización. Es allí cuando se convierten en contraculturas, que como se ha explicado anteriormente, se forma en contraposición de la cultura dominante (Boisnier & Chatman, 2003).

## Capítulo 4: Un caso particular: La ONG Soluciones Prácticas

### 4.1. Un caso particular: La ONG Soluciones Prácticas

La ONG Soluciones Prácticas conocida a nivel internacional por su nombre en inglés Practical Action -antes llamada ITDG (Intermediate Technology Development Group)- se describe a sí misma como una organización de cooperación internacional que contribuye al desarrollo sostenible de las poblaciones de pocos recursos. Esta acción la realiza a través de la investigación, difusión y aplicación de tecnologías apropiadas, formuladas en conjunto con la población. A través de la tecnología se permite a las poblaciones vulnerables desarrollar sus conocimientos y habilidades para lograr soluciones sostenibles y prácticas que le ayuden a transformar sus vidas y, sobre todo, a proteger el mundo que les rodea (Soluciones Prácticas: S.F).

Soluciones Prácticas fue creada en 1965 por Fritz Schumacher en Londres – Inglaterra para luchar contra los efectos de un modelo de desarrollo centrado en la gran industria. La organización que proponía Schumacher se concentraba en la persona y sus necesidades (Soluciones Prácticas, 2022). A partir de esta idea es que nace la organización y, sobre ella, se han creado las once oficinas que se encuentran alrededor del mundo: Inglaterra, Kenya, Zimbabwe, Senegal, Perú, Bolivia, Sudan, Nepal, India y Bangladesh (Soluciones Prácticas; 2022).

En la actualidad, la aspiración de Schumacher no ha cambiado. Esta se ve reflejada en la misión: “usar la tecnología para erradicar la pobreza, desarrollando las capacidades de las personas, mejorando su acceso a opciones técnicas, al conocimiento; y trabajando con la población pobre para influir en los sistemas sociales, económicos e institucionales que favorezcan la innovación y la tecnología”. Así como también en la visión de la organización: “un mundo sostenible libre de pobreza e injusticia en el que la tecnología se utilice para el beneficio de todos” (Soluciones Prácticas, 2009).

Ahora bien, para cumplir con sus objetivos planteados, la ONG se ha estructurado de la siguiente manera: i) La alta dirección está representado por el director regional. ii) Las áreas de asesoría e innovación están conformadas por el área de comunicaciones, el área de control de calidad, el área de administración y el área de finanzas. iii) El núcleo operativo está conformado por los programas ENISER, GRACC y SIPAM, los mismos que se encuentran ejecutando proyectos en las sedes locales de Cajamarca, Cusco, Moyobamba, Puno y Piura.

#### **4.1.1. Programa ENISER (Energía, Infraestructura y Servicios Básicos)**

De acuerdo con Soluciones Prácticas este programa tiene como objetivo fomentar el mayor acceso a la energía, agua, saneamiento y servicios basados en sistemas y tecnologías de información y comunicación. Su ejecución prioriza las áreas rurales y periurbanas de Perú y Bolivia (Soluciones Prácticas, 2015).

Según las entrevistas realizadas se sabe que en el período 2012-2013, el programa contaba con tres subprogramas: Energías Renovables; Agua y Saneamiento; y Sistemas y Tecnologías de Información y Comunicación (STIC). Es conveniente recalcar que en el 2015 se creyó apropiado mantener solo dos subprogramas, y catalogar al subprograma de Agua y Saneamiento como solo un área técnica. Esto debido a la disminución del número de proyectos y a la dificultad para captar financiamiento. Posteriormente, el área técnica fue absorbida por el subprograma de Energías Renovables con el objetivo de no perder los proyectos. Finalmente, el programa se quedó con solo dos subprogramas: Energías Renovables, Agua y Saneamiento y STIC.

- **Subprograma de Energías Renovables, Agua y Saneamiento**

La meta del subprograma es dotar de energía a la población que no tiene acceso a la misma a través de sistemas no convencionales como el agua (pequeñas micro y pico centrales hidroeléctricas), el viento (aerogeneradores) y el sol (módulos fotovoltaicos). El subprograma tiene los siguientes objetivos: i) Desarrollar, validar y difundir tecnologías y metodologías que contribuyan al acceso universal de servicios modernos de energía durante el período 2012 – 2017. ii) Diseñar, promover, implementar y difundir mecanismos financieros que ofrezcan acceso más fácil a las fuentes modernas de energía para la población con bajos ingresos. iii) Mejorar las capacidades de los usuarios, líderes locales y rurales, micro empresas para gestionar y hacer un uso productivo de los pequeños sistemas eléctricos instalados. iv) Promover un marco institucional y normativo que favorezca la igualdad de oportunidades para la población rural, y de esta manera acceder a los servicios de energía y productos energéticos. Además, promover la participación de la población organizada y los gobiernos locales y regionales en el diseño e implementación de las políticas energéticas (Soluciones Prácticas, 2013).

Respecto a los objetivos sobre servicios básicos son los siguientes: i) Desarrollar, validar y difundir tecnologías y metodologías en el campo del agua segura y saneamiento que contribuyan a mejorar los niveles de acceso y cobertura de la población de comunidades o pequeñas ciudades rurales, y de zonas periurbanas de Perú y Bolivia. ii) Fomentar el desarrollo y aplicación de modelos de gestión de servicios de agua y saneamiento para comunidades y pequeñas localidades rurales y periurbanas, incorporando en su manejo el concepto de integralidad (servicios de energía, agua y saneamiento), el enfoque de género y la gestión de riesgos. iii) Desarrollar procesos de capacitación y fortalecimiento de capacidades a nivel de líderes, técnicos, funcionarios y políticos de las comunidades, gobiernos locales y regionales que permitan un mayor soporte a los procesos generados con la propuesta. iv) Promover la incidencia política con la finalidad de lograr que los gobiernos locales y regionales incorporen la propuesta de Agua (Soluciones Prácticas, 2013).

■ **Subprograma de Sistemas y Tecnologías de Información y Comunicación (STIC)**

El objetivo general del sub programa es mejorar el bienestar de las poblaciones de zonas rurales y periurbanas en la región andina, fomentando el ejercicio de su ciudadanía y su competitividad comercial. Los objetivos específicos son los siguientes: i) Uso de las STIC para el mejoramiento de la gobernabilidad local, a partir de la gestión eficiente de instituciones públicas, el ejercicio de procesos de transparencia y rendición de cuentas, y la participación ciudadana en los procesos de gobierno. ii) Uso de las STIC para lograr la competitividad de las poblaciones rurales y periurbanas de la región andina a través de la utilización de herramientas y servicios facilitados por los STIC para emprender negocios y mejorar la producción y comercialización. iii) Uso de las STIC como dinamizadores y soporte de procesos y temas diversos (Soluciones Prácticas, 2013).

#### **4.1.2. Programa GRACC (Gestión de Riesgos y Adaptación al Cambio Climático)**

De acuerdo con Soluciones Prácticas, el programa tiene como objetivo incorporar el plan de Gestión de Riesgos de Desastres (GRD) en los Planes de Desarrollo de los Gobiernos Locales de Perú y Bolivia. Además, de la implementación de estrategias dirigidas a introducir la Adaptación del Cambio Climático (ACC) en la gestión local y regional en ambos países (Soluciones Prácticas, 2013).

El programa se divide en dos subprogramas: i) Gestión de Riesgos de Desastres, y ii) Adaptación al Cambio Climático.

##### **■ Subprograma Gestión de Riesgos de Desastres**

La organización, a través de este subprograma, promueve la planificación del desarrollo sostenible en los países de Perú y Bolivia mediante el fortalecimiento de capacidades a las autoridades. Tiene por finalidad incorporar en los planes de desarrollo, medidas y estrategias sobre el uso del territorio y adaptación de sistemas productivos que redunden en la mitigación o reducción de riesgos (Soluciones Prácticas, 2013).

Los objetivos del sub programa son los siguientes: i) Reducción de las pérdidas ocasionadas por los desastres mediante una adecuada preparación de las comunidades. ii) Facilitación de propuestas desde la sociedad civil y los gobiernos locales para reforzar la legislación nacional del plan de Gestión de Riesgos de Destres (GDR). iii) Desarrollar acciones, experiencias, lecciones que garanticen que el programa GDR sea una prioridad local y nacional con una sólida base institucional. iv) Asesoramiento y capacitación a funcionarios de los ministerios para elaborar estrategias, planes y proyectos de inversión para el plan GDR. v) Diseño e implementación de tecnología innovadora tomando en cuenta las tradiciones y las costumbres locales. vi) Inclusión de la temática del GDR en la educación formal e informal descentralizada. vii) Garantizar el monitoreo de las políticas del GDR desde la sociedad civil y el ámbito local para promover la participación de las poblaciones e instituciones en la elaboración de los informes o reportes dirigidos a las Naciones Unidas (Soluciones Prácticas, 2013).

#### ■ **Subprograma Adaptación al Cambio Climático (ACC)**

La creación de programas relacionados con la adaptación al cambio climático ha permitido que países como Perú y Bolivia tengan un mayor conocimiento sobre esta problemática. Aunque se han desarrollado iniciativas para evaluar el impacto del cambio climático, hasta el momento existe limitaciones para identificar o entender certeramente los escenarios que podrían ser afectados en el futuro; y cuáles serían las medidas adecuadas de adaptación para escenarios nacionales y regionales. Las evaluaciones del impacto del cambio climático solo se limitan a medir los efectos de forma sectorial. Además, las estrategias de adaptación no han sido articuladas a los grandes proyectos de inversión, ni a las políticas de reducción de la pobreza.

El subprograma tiene los siguientes objetivos: i) Generación de espacios para la gobernabilidad de los recursos naturales en las cuencas hidrográficas mediante asociaciones municipales. ii) Incorporación de estrategias de adaptación a los presupuestos participativos sobre propuestas para los planes nacionales de adaptación del cambio climático. iii) Desarrollo de diagnósticos sobre escenarios futuros del cambio climático que generen información relevante para los productores, así como para la orientación de sus políticas, proyectos y programas. iv) Creación y fortalecimiento de sistemas de información y alerta temprana con el fin de afrontar los efectos del cambio climático y promover la difusión de tecnologías apropiadas (Soluciones Prácticas, 2013).

#### **4.1.3. Programa SIPAM (Sistemas de Producción y Acceso a Mercados)**

El programa se concentra en dos espacios geográficos: la selva peruana y la sierra peruana y boliviana. El objetivo del programa para el ámbito de la selva peruana busca redefinir la visión de desarrollo. El programa propone que se desarrolle una agricultura a pequeña escala donde se priorice el uso de tecnologías afables con el medio ambiente para satisfacer las necesidades locales.

En cuanto a su objetivo para el ámbito de la sierra peruana y boliviana, el programa plantea el desarrollo de sistemas de innovación y de extensión agraria con la participación de los productores organizados. Todo ello con la finalidad que promuevan sosteniblemente sus medios de vida, alcancen la seguridad alimentaria y puedan obtener productos competitivos a nivel del mercado nacional (Soluciones Prácticas, 2013).

Este programa está formado por dos sub programas: i) subprograma de ecosistemas forestales, y ii) el sub programa de ecosistemas de montañas.

#### ■ **Subprograma de ecosistemas forestales**

El ecosistema andino tropical<sup>8</sup> presenta dos problemas centrales: i) Su población se encuentra en situación de creciente pobreza, inseguridad alimentaria y exclusión. En particular los grupos indígenas amazónicos debido a la degradación y deforestación, pérdida de suelos; problemas originados por el cambio climático. ii) El marco normativo ha invisibilizado a los pequeños productores indígenas. Esto ha impedido su desarrollo productivo y el acceso a mercados por las preferencias políticas a favor del desarrollo económico a gran escala.

La combinación de ambos problemas se ve expresada en los conflictos entre los distintos grupos interesados. La producción y el bienestar se han vuelto insostenibles. Debido a esta situación se plantea una redefinición del desarrollo productivo en el trópico. Se propone: que la producción sea a pequeña escala, que se usen tecnologías acordes con el ecosistema boscoso original; y que se tenga en cuenta la provisión de servicios ecosistémicos priorizando las satisfacciones de las necesidades locales (Soluciones Prácticas, 2013).

#### ■ **Subprograma de ecosistema de montañas**

Este sub programa tiene como lugares de intervención la zona de los valles interandinos de Perú y Bolivia. Según la organización, uno de los principales problemas que enfrenta esta zona es la pobreza. Entre las principales causas se encuentran las siguientes: i) Niveles bajos de organización entre los productores para la gestión de sus productos, dificultad de acceso a los mercados para obtener beneficios económicos. ii) Limitación para acceder a los principales servicios básicos y productivos por niveles precarios de educación formal. Además, una ausencia de servicios como asistencia técnica y capacitación. iii) Bajo nivel de rentabilidad y competitividad agraria debido a la limitada productividad de cultivos y ganadería generada por la insuficiencia de innovación tecnológica. iv) Debilidad institucional en el sector agrario debido al cambio constante de funcionarios y desarticulación de las políticas. Además de la falta de comunicación entre las zonas rurales, los mercados

---

<sup>8</sup> Ubicado en América del Sur, comprende los bosques montanos de la vertiente oriental de los andes de Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia (Soluciones Prácticas, 2013).



y las ciudades. Esta situación produce altos costos de transacción para el desarrollo y formación de empresas rurales y la adquisición de nuevas tecnologías (Soluciones Prácticas, 2013).

Para enfrentar esta situación, el sub programa se ha planteado los siguientes objetivos: i) Desarrollo de un alto grado e interacción entre las instituciones de las zonas locales promoviendo sistemas de innovación y la construcción de una visión común para el desarrollo de la pequeña agricultura. ii) Elevar las capacidades tecnológicas, de organización y de gestión de los campesinos y de los productores agrarios en las zonas de mayor potencial productivo. De esta forma se podrá lograr el aumento de la equidad y participación en los sistemas de mercados y cadenas productivas, así como un mejor manejo de los recursos naturales (Soluciones Prácticas, 2013).

#### **4.2. Prehallazgos:**

El presente capítulo presenta un recorrido histórico sobre la evolución de la organización Soluciones Prácticas desde sus inicios en 1985 hasta el 2017. Para ello se ha tomado en consideración los factores ambientales que originaron la reestructuración organizacional a lo largo de los años.

##### **4.2.1. Los inicios de la organización: De la informalidad a la formalidad estructural**

Soluciones Prácticas es una Organización Sin Fines de Lucro (ONG) que ha logrado construir una estructura formal en los últimos 25 años. A diferencia de las empresas privadas y las organizaciones gubernamentales, las ONG tuvieron un proceso de formalización y profesionalización mucho más complejo. Para estas organizaciones los enfoques de gestión no eran un factor relevante en su vida institucional, considerando que era un componente casi exclusivo de las empresas privadas que administran recursos materiales y económicos (Bobadilla, 2004). De acuerdo con el autor, la razón principal que influyó en la poca prioridad que le dieron las ONG al enfoque de gestión se debió a la interpretación de su rol en relación con su forma de trabajo; el mismo que ponía mayor prioridad en los aspectos sociales y políticos, dejando de lado los aspectos más técnicos y de profesionalización (Bobadilla, 2004).

La historia para Soluciones Prácticas no ha sido diferente. ITDG (Intermediate Technology Development Group)<sup>9</sup> – nombre originario- decidió desarrollar proyectos en el Perú luego de veinte años de su formación en el Reino Unido. Para ello, se tomó en cuenta características similares (geografía, recursos naturales, y población vulnerable) que compartiera el Perú con los países<sup>10</sup> en donde ya intervenían pertenecientes a Asia y África.

Según la historia de Soluciones Prácticas a través del desarrollo de los proyectos de electrificación y promoción de energías renovables que ejecutaba se empieza la búsqueda de nuevos horizontes para llevar ayuda a través de la tecnología. Es así que llegan al Perú y encuentran en Cuzco una zona indicada para implementar sus primeros proyectos en 1984 (Soluciones Prácticas, 2015).

Al inicio la alta dirección de Inglaterra no tenía previsto conformar una sede en Latinoamérica. Sin embargo, después de los resultados obtenidos con este primer proyecto -en 1985- se inaugura la primera oficina de Soluciones Prácticas a nivel Latinoamérica teniendo como espacio geográfico la región Cajamarca. Esta sede se convierte en una de las más importantes oficinas regionales de la organización por su historia y por la cantidad de proyectos que han desarrollado en la región.

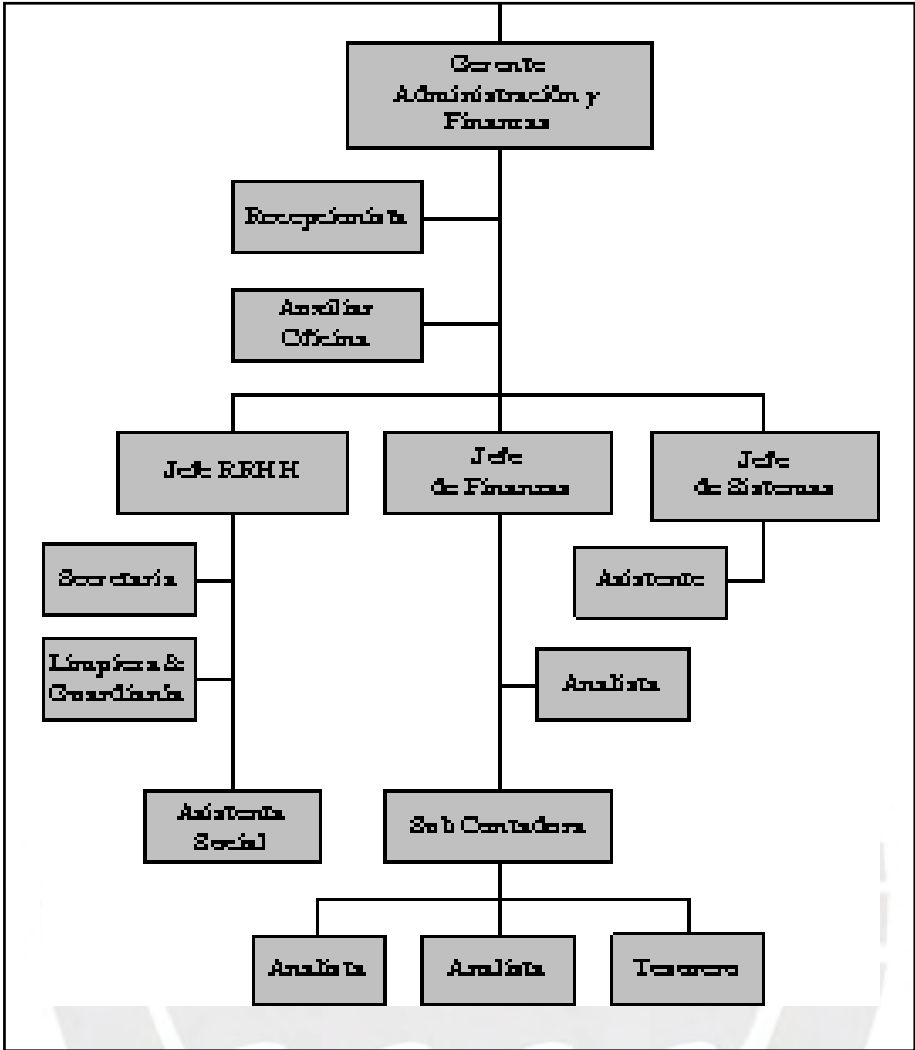
Cuando la organización se funda formalmente en 1985, la primera área que se inauguró fue el área de Administración y Finanzas dirigida por la señora Marisa Ojeda. Esta área estaba conformada de la siguiente manera: gerente de área, recepcionista, auxiliar de oficina, jefe de recursos humanos, jefe de finanzas y jefe de sistemas (Ver Figura 3).

---

<sup>9</sup> ITDG, ahora Soluciones Prácticas, se fundó en 1965 por Fritz Schumacher (Soluciones Prácticas, 2022).

<sup>10</sup> Sedes principales de la organización alrededor del mundo: Kenya, Malawi, Ruanda, Sudán, Zimbabue, África Occidental, Bangladesh, India, Nepal, Perú y Bolivia (Soluciones Prácticas, 2022).

Figura 3: Área de Administración y Finanzas hasta el 2009



Fuente: Soluciones Prácticas, 2009

En los inicios de la actividad institucional, la gerente del área de Administración y Finanzas -según el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF) del 2009- tenía las siguientes funciones: i) dirigir el área, ii) supervisar el trabajo de las sub áreas de Finanzas, Recursos Humanos y Cómputo; iii) participar en la planificación estratégica, políticas y evaluación de programas, regiones, países y áreas; iv) supervisar la estructura informática de la institución; v) ser responsable de la administración y el uso de los bienes de la oficina principal; vi) ser la representante legal de la ONG junto con el director regional (Soluciones Prácticas, 2009).

Siguiendo con la consolidación de la estructura formal de la organización -en 1992- se hace una convocatoria donde se solicita una persona especialista en Recursos Humanos para ocupar el puesto de jefatura del mismo nombre. De acuerdo al MOF algunos de los objetivos de la jefatura de Recursos Humanos fueron los siguientes: i) Coordinar el proceso de selección de personal para la institución, apoyando a los programas, áreas y regiones en la identificación y evaluación de postulantes dentro del procedimiento establecido; ii) efectuar el proceso de inducción para los nuevos trabajadores; iii) coordinar los detalles logísticos y llevar a cabo evaluaciones de los eventos internos y externos de capacitación (Soluciones Prácticas, 2009).

Es necesario resaltar que antes de la creación de la jefatura de Recursos Humanos no había una inducción formal hacia los nuevos miembros. Es entendible, que los primeros miembros no fundadores de la organización hayan sido inducidos por sus jefes inmediatos. Uno de los gerentes más antiguos de la organización recuerda que 1992 -siete años después de la creación de la organización- no existía aún un proceso de inducción, y es así como lo explica:

Quando eres una organización chica como que la inducción no es tan necesaria porque la vas conociendo con tu mismo equipo, gerente. Cuando ya los proyectos y los programas tienen más de un proyecto, dos proyectos, ya tienes más proyectos, es un poco más difícil transmitir directamente a la persona. Normalmente la inducción, cuando yo entre a trabajar, la hacía el jefe superior, lo cual se da cuando los equipos son chicos, pero cuando son grandes ya no se puede (Entrevista a gerente de área, 2015).

Sin embargo, a pesar de la creación de la jefatura de Recursos Humanos, dos años después de su creación no existía aún un proceso de inducción oficial para los nuevos miembros ingresantes a la organización. Es más, se puede deducir que la mayoría de los empleados que se encontraban en las áreas operativas no conocían a la jefa Recursos Humanos, ni habían sido contratados por ella, pues el procedimiento establecía que la contratación se lleve a cabo en las oficinas locales por los jefes directos. Ellos se encargaban de realizar una pequeña inducción a su discreción, lo demás se aprendía en el día a día.

Por ejemplo, uno de los gerentes del programa comentó que en su primera experiencia con la organización no recibió ningún tipo de inducción. Este había laborado como un proveedor externo. Sin embargo, explica que cuando ya formaba parte del programa recibió un taller después de dos años de trabajar en la organización. Él señala que este taller no fue impulsado desde Recursos Humanos,

sino fue una iniciativa de su gerente para conocer el programa en el que estaba laborando:

Creo que fue una inducción que se le dio a toda la gente del programa para conocer un poco como estaba definido el programa dentro de la institución, no creo que haya sido con la pauta de la oficina del personal. Si existía, pero no creo que haya habido ese proceso como el que hay ahora (Entrevista a gerente de programa, 2015).

Al parecer, el gerente no estaba equivocado ya que el proceso de inducción como tal aparece oficialmente en el 2012. Este se desarrollaba de la siguiente manera: i) la jefa de Recursos Humanos se reunía en su oficina con el nuevo miembro, les explicaba a grandes rasgos de lo que se trataba la organización, su misión y visión. ii) se realizaba una visita a la oficina de sistemas para conocer el uso del correo electrónico y el sistema operativo interno de la organización que manejan. Por último, iii) se dirigían a las oficinas presentando al nuevo miembro para que conozca las instalaciones y a todos los colaboradores. Cabe resaltar, que la jefa solo lo hacía en la sede principal en Lima, donde ella se encontraba laborando.

Si el nuevo miembro se encontraba en la oficina local, quién era el encargado de hacer el proceso de inducción era el coordinador local. Si se contaba con los recursos económicos suficientes y la jerarquía del puesto lo ameritaba, el nuevo miembro viajaba a Lima para que sea inducido por la jefa de Recursos Humanos y hacer este recorrido por la oficina principal. Es necesario señalar que eran muy pocos los que viajaban a Lima para recibir esta inducción.

En el 2015, el proceso de inducción se desarrolla de forma tecnológica. Se crea una plataforma en línea para hacer la inducción mucho más completa y didáctica y se mantuvieron los dos últimos pasos que se desarrollaba según el proceso de inducción definido en el 2012.

En líneas generales, se puede concluir que los colaboradores más antiguos – aquellos que prácticamente comenzaron con la organización- no recibieron ningún tipo de inducción. Esto debido a que fueron ellos los que estaban sentando las bases de la organización en el Perú. Ellos se encargaron de establecer los objetivos, las metas, la misión y visión desde una perspectiva más local. Luego, los colaboradores que han ingresado unos pocos años después recibieron una inducción de su jefe inmediato, y así hasta que se incorporaban nuevos colaboradores. Es decir, recibían información de la organización de parte de su jefe más cercano.

No obstante, la organización creció y en 2012 el proceso de inducción se vuelve una responsabilidad compartida entre el jefe inmediato y la jefa de Recursos Humanos, principalmente en las oficinas locales donde el referente de la organización del nuevo integrante era y es su jefe inmediato.

En 1993 se crea el área de Investigación y Desarrollo de Proyectos, el cual estaba dirigido por el actual gerente del área de Control de Calidad. Las principales líneas de investigación de esta área se centraron en la promoción del desarrollo económico a nivel de los gobiernos locales. El plan de trabajo del área contemplaba el apoyo a los gobiernos locales en la elaboración o diseño de sus planes de desarrollo. La ejecución de dichos planes quedaba a cargo de los comités de desarrollo conformados por actores públicos y privados de la comunidad. Las líneas de acción de esta área fueron básicamente cuatro: i) desarrollo y gestión local, ii) género y transferencia tecnológica, iii) tecnologías de la información y comunicación para el desarrollo (TIC), y iv) información en tecnologías apropiadas (Soluciones Prácticas, 2001).

Sin embargo, había una función que no estaba especificada en la memoria institucional pero que se realizaba dentro de esta área: actividades de control de calidad y diseño de proyectos. Así lo explica el ex gerente de esta extinguida área: “Cuando se formulaba un proyecto, yo tenía que revisar el proyecto, hacer comentarios cuando se estaba diseñando el proyecto, toda la parte de monitoreo y evaluación yo no tenía responsabilidad, era más responsabilidad del director con cada gerente de programa” (Entrevista a gerente de área, 2015).

De las declaraciones del actual gerente de control de calidad se puede deducir que las funciones de monitoreo o seguimiento del ciclo de vida de los proyectos era un rol compartido entre el área de investigaciones, director regional, gerentes y jefes de proyectos de cada programa. Es decir, no había un área o jefatura especializada que se encargara de revisar cada una de las etapas del proyecto: desde el diseño, monitoreo y evaluación.

Por otro lado, en el 2001 se lleva a cabo una reestructuración en el área de Administración y Finanzas. Al parecer, la gerente de administración no se daba abasto para gestionar todas las responsabilidades que se concentraban en el área (jefatura de Finanzas, jefatura de Sistemas y jefatura de Recursos Humanos). Aunado a esto, -debido a la formación profesional- la gerente se avocaba más a los temas de administración, mientras que la jefatura de Finanzas era una sub área que se

encontraba débil y tenía como encargada a una contadora. Por lo tanto, se creó el área de Finanzas, que hasta el 2010 aproximadamente, seguía bajo la tutela del área de Administración y Finanzas. Según las palabras del gerente de Finanzas, la mayoría del dinero provenía de la oficina principal en Inglaterra. Hasta ese momento no se habían desarrollado procedimientos y controles más sofisticados.

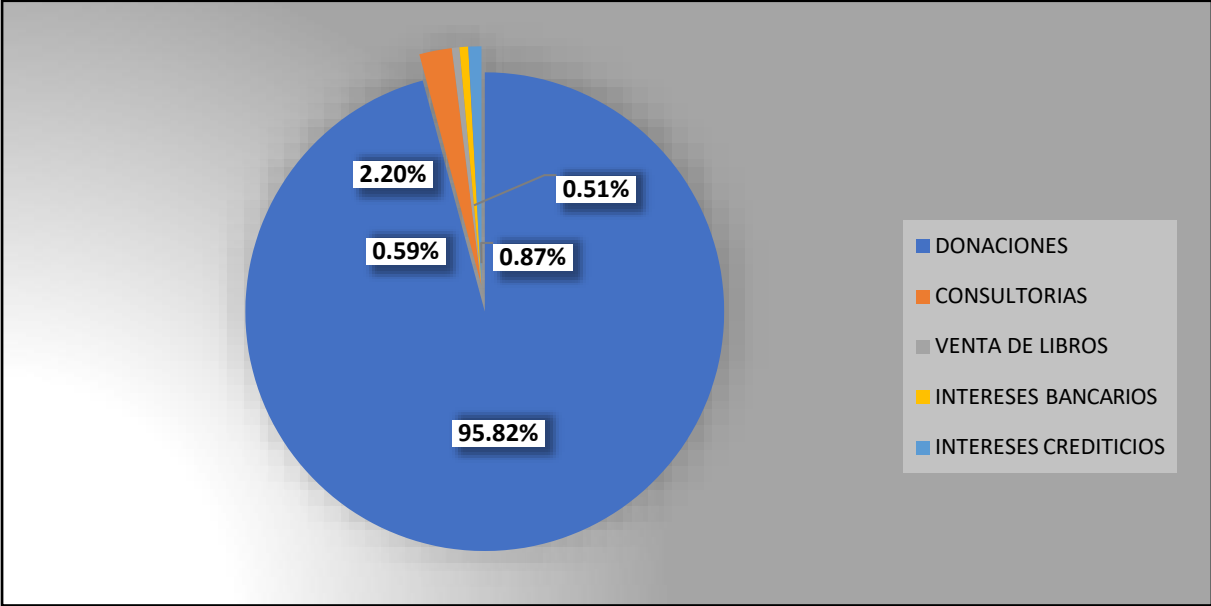
Antes era mucho más débil, porque todos los fondos provenían de la oficina central, sin mayores controles. Había, obviamente, algunos donantes, pero lo fuerte, gran parte del financiamiento venía de la oficina de Inglaterra. Como cualquier organización, los procesos son simples, sin muchos procedimientos, pero cuando van creciendo se ve la necesidad de tener mayores controles, un sistema financiero que te brinde información financiera de los proyectos, información contable que brinde información a la oficina matriz (Entrevista a gerente de Finanzas, 2015).

Por las palabras del gerente de Finanzas, se puede entender que hasta el 2001 no se contaban con procedimientos y controles financieros pertinentes. La organización era aún pequeña y no necesitaba de ellos. Pero en el 2001, se realiza la contratación de la jefatura de finanzas para gestionar el aumento de diversos donantes que hasta ese momento la organización no tenía. El gerente de Finanzas explica que la organización buscaba construir un sistema formal que permita llevar adelante más control y mitigar o prevenir riesgos con el dinero que invertían los principales donantes. Esto era tanto para los recursos económicos que provenían de la oficina principal como los que llegaban de otras ONG y organizaciones internacionales:

Cuando yo entre, un poco que empezamos a trabajar... No había un manual. Comenzamos a trabajar con la gerente de administración, manuales de procedimientos, todo lo que era procedimientos entre oficina central y locales; igual se trabajó con la oficina de Inglaterra más a nivel grupal. Se puede decir que previo a esta etapa, nuestro trabajo fue de construir, crear todo un sistema de reporte financiero (Entrevista a gerente de Finanzas, 2015).

Ahora bien, se puede observar en las memorias institucionales que el origen del financiamiento fue variando. Así se tiene que entre 1999 y el 2000 (ver Figura 4), la mayoría de los ingresos provenían de las donaciones de la cooperación internacional (96.0%) (Soluciones Prácticas, 2001).

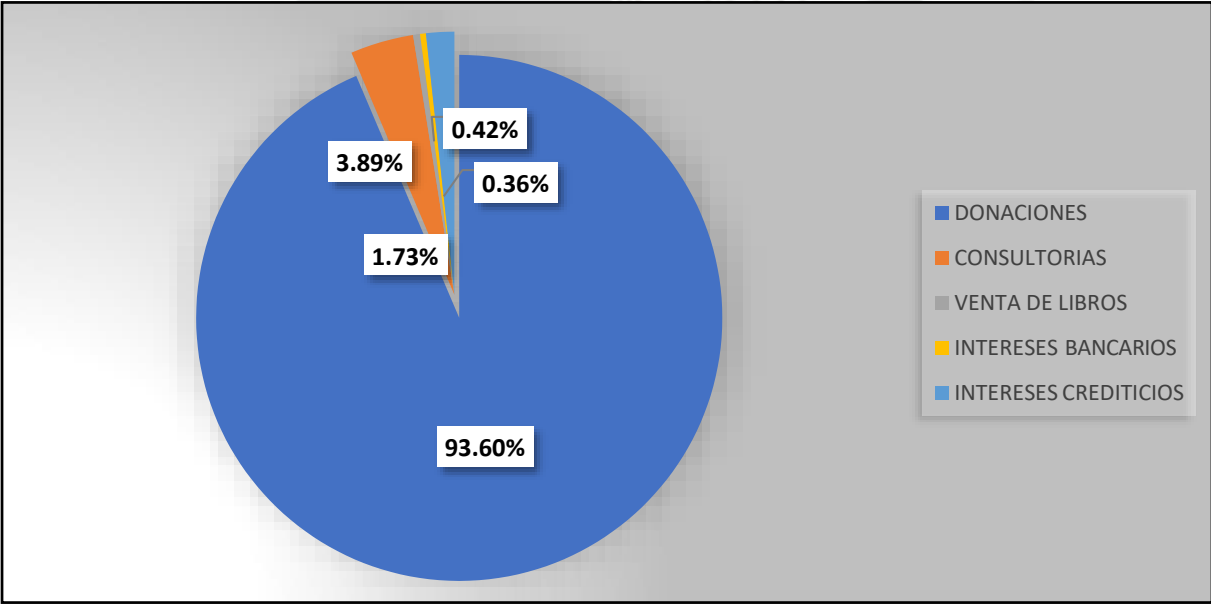
Figura 4: Ingresos de la organización 1999 -2000



Fuente: Soluciones Prácticas, 2001

A partir del 2001, las donaciones empiezan a disminuir -no drásticamente- y la organización empieza a buscar otras fuentes de ingreso como las consultorías que crece a casi 4.0% (ver Figura 45) (Soluciones Prácticas, 2001).

Figura 5: Ingresos de la organización 2000 - 2001



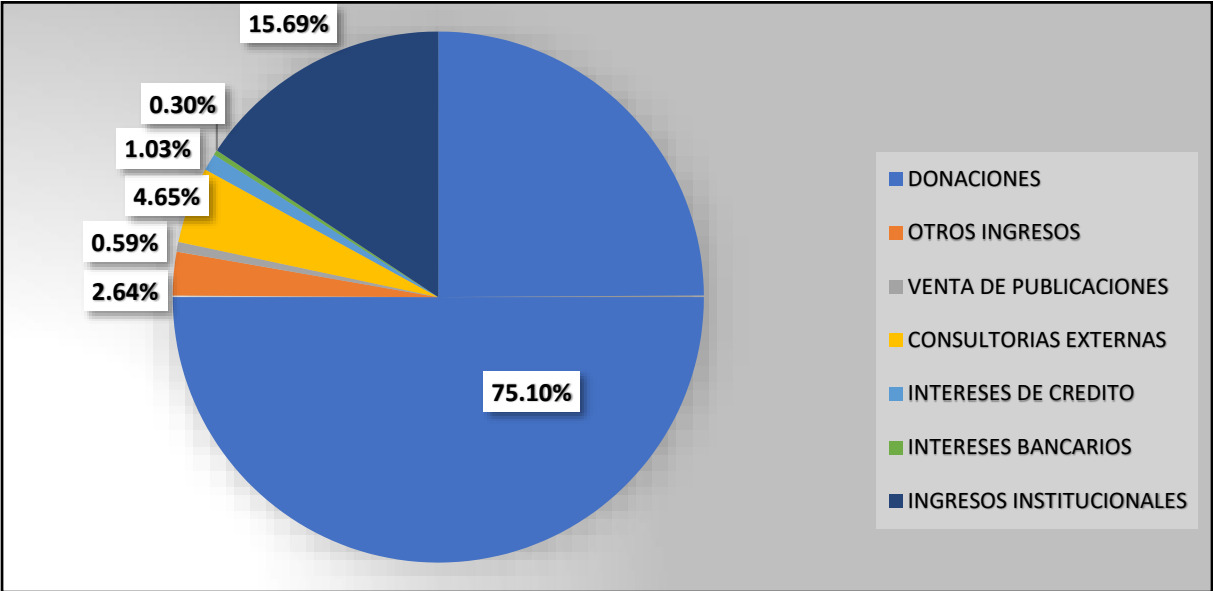
Fuente: Soluciones Prácticas, 2001

En los próximos años, entre el 2004 y el 2005 (ver Figura 6) aparecen otras fuentes de financiamiento como ingresos institucionales (15.75%). Es decir, la sede principal en Inglaterra envía dinero a la sede en Latinoamérica para cubrir los gastos



administrativos y de proyectos. Además, los ingresos por consultorías siguen creciendo a casi 5.0%; mientras que las donaciones caen al 75.0% (Soluciones Prácticas, 2005).

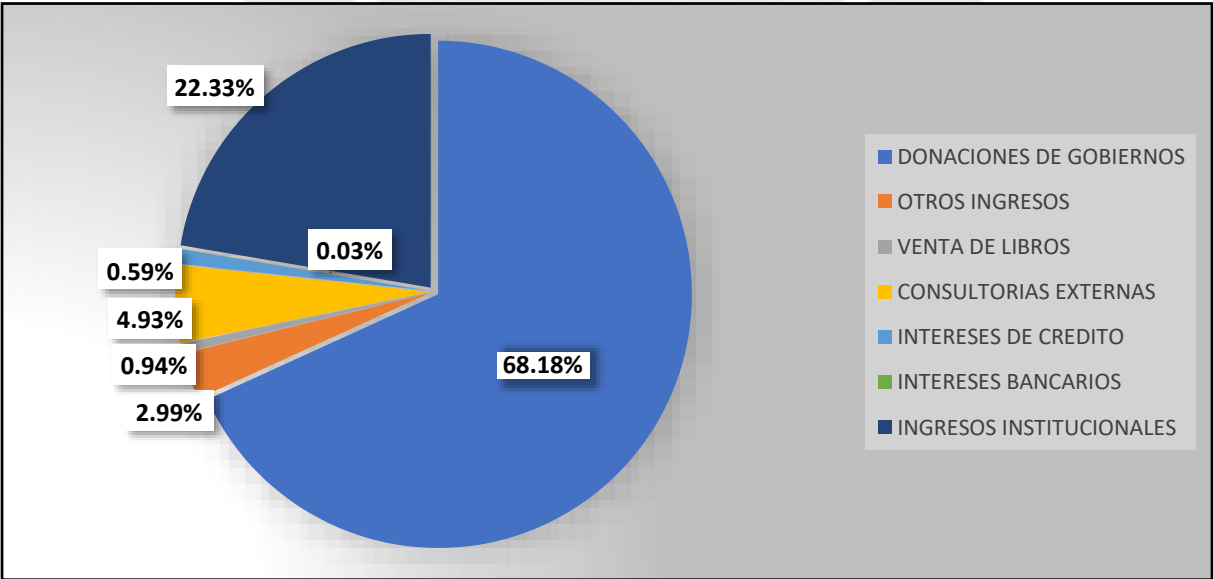
Figura 6: Ingresos de la organización 2004 - 2005



Fuente: Soluciones Prácticas, 2005

Entre el 2005 y 2006 (ver Figura 7), las donaciones internacionales siguen reduciéndose (68.18%), y los ingresos institucionales aumentan al 22.33%. Las consultorías se reducen en 0.7% (Soluciones Practicas, 2006).

Figura 7: Ingresos de la organización 2005 -2006



Fuente: Soluciones Prácticas, 2006

En conclusión, se puede decir que las fuentes de ingresos extranjeras se venían reduciendo paulatinamente. Las nuevas fuentes de ingresos que aparecieron por parte de la misma organización hicieron que el nivel o flujo de dinero no disminuyera. Esto permitía sostener las áreas de asesoría e innovación, así como los programas.

Mientras se daban los cambios necesarios en el área de Administración y Finanzas, sucedía otra reestructuración en el área de Investigación y Desarrollo de Proyectos. En el 2006, desde la oficina central en Inglaterra se propone una reestructuración organizacional en el plano del aseguramiento de la calidad de los proyectos. Este trabajo que realizaba el área de Investigación y Desarrollo de proyectos no existía a nivel de la organización internacional. Según las palabras del gerente del área de Control de Calidad, desde la sede principal en Perú, se propuso a la sede principal en Inglaterra crear un área llamada aseguramiento de la calidad: “Aquí había unas cosas ya iniciales, sobre todo, en la parte de revisión de proyectos, eso sirvió cuando se estaba discutiendo en Inglaterra una reestructuración a nivel organizativo para responder a esos cambios que había a nivel internacional de crear una unidad” (entrevista a gerente de Control de Calidad, 2015).

Soluciones Prácticas en Latinoamérica fue el impulsador de esta idea debido a que en 21 años se convirtió en una organización mucho más grande, con muchos más proyectos y presupuestos más generosos. Además, finalizando los años 90 y comenzando el 2000, la competencia por acceso a recursos financieros se hizo más fuerte. Ya para entonces las agencias de Cooperación Internacional y las demás fuentes de financiamiento demandaban un manejo riguroso y más profesional de los proyectos. Es decir, las fuentes de donación del recurso financiero pedían a las organizaciones que postulaban por los fondos que contasen con una estructura organizacional sólida factible de responder con evidencias reales sobre lo que se lograba con el uso de dichos recursos.

Por lo que te comentaba de la competencia, por la exigencia de tener evidencia de los proyectos, la necesidad de mostrar frente a las agencias con ciertas contundencias el impacto de las intervenciones nuestras con nuestros recursos, la información que esta acá con nuestra memoria anual, todo eso implicaba en realidad un cierto reforzamiento de esta parte del trabajo. No solamente saber nosotros y los beneficiarios que hacemos bien las cosas, sino demostrar con información más o menos confiable que definitivamente eso estaba haciendo así (entrevista a gerente de Control de Calidad, 2015).

En ese sentido, la organización debía de demostrar con evidencias palpables que estaban haciendo un buen uso de los recursos recibidos de las fuentes de financiamiento. Frente a ello, se necesitaba de un área encargada de mostrar el trabajo, los efectos e impactos que venían generando los programas. Es así que nace la idea de formar un área de Comunicaciones. La primera memoria institucional que se elaboró fue en 1999. Con esto se puede deducir que en los primeros catorce años de vida institucional no se contaba con una recopilación de las actividades más resaltantes que se ejecutaban en los proyectos. El público en general no tenía acceso al conocimiento que resultaba de los mismos. Solo los beneficiarios de los proyectos, los socios y financiadores podían acceder a la información. Ésta no estaba abierta al público en general.

En 1998, llega a la organización la entonces gerente del área de Comunicaciones, luego de realizada la convocatoria respectiva. Por declaraciones de la actual gerente se sabe que existía un área de comunicaciones, pero que ésta era dirigida por un bibliotecólogo y no tenía la orientación que tiene actualmente: “Era un área liderada no por un comunicador, sino por un bibliotecólogo y tenía otra orientación, era más dada a lo que era información, gestión de información de la biblioteca que se tenía en esa época; pero si existía el área de comunicación: comunicación y producción editorial” (Entrevista a gerente de Comunicaciones 2015).

Después de tres años de existencia, el área de comunicaciones que lleva el nombre de Unidad de Producción Editorial y Comunicación Institucional (UPECI) se disuelve debido a que el gerente es convocado para asumir un puesto al frente de un nuevo programa que se crearía en la organización: Sistemas y Tecnologías de Información y Comunicación para el Desarrollo (STIC). De esta manera, la asistente pasa a ser coordinadora temporal de la reestructuración del área de Comunicaciones. Es entonces que la actual gerente de comunicaciones busca replantear la orientación que se le había dado al área, no solo a nivel de Latinoamérica, sino a nivel de toda la organización en general.

[...] se disolvió el área y quedo formado una nueva unidad y a mí me pusieron como coordinadora temporal de esa nueva área que éramos tres personas, dos personas y un practicante, y justo en ese contexto yo planteé a la oficina central en Inglaterra, tuve la oportunidad de asistir a un taller allá, y plantear un fortalecimiento del tema comunicacional en todo el grupo y se aprobó una especie de inversión en el tema comunicacional... (Entrevista a gerente de Comunicaciones, 2015).

Aproximadamente en el 2005 o 2006, luego de la aprobación y la reconversión del tema comunicacional Doris Mejía asume la coordinación de la jefatura de Comunicaciones. Es hasta aproximadamente el 2009, que luego asume la gerencia del área de Comunicaciones totalmente renovada como se le conoce en la actualidad. Entonces, se puede concluir que hay dos razones por la que el área de comunicaciones se renovó: i) la necesidad de demostrar con evidencias contundentes que es lo que se estaba haciendo con los recursos que recibían de los donantes; y ii) la nueva orientación que propuso una joven asistente sobre la importancia de la comunicación en los proyectos y en la captación de recursos financieros y socios para futuros proyectos.

A pesar que la organización a nivel internacional se fundó en 1965, hasta inicios del siglo XXI no vieron la importancia de la comunicación para influir en las políticas públicas a través de la evidencia. Esto pues en un principio el modelo de trabajo estaba centrado en el primer nivel, es decir, en el desarrollo de los proyectos. Si se observa el modelo de trabajo (ver Anexo 2), éste está compuesto por tres niveles: i) el primer nivel está centrado en la ejecución sostenibilidad y replicabilidad de los proyectos; ii) el segundo nivel está centrado en la gestión de conocimiento y comunicación; y iii) el tercer nivel está centrado en cambiar las políticas, normas y prácticas. En el 2007, su modelo de trabajo es modificado y se tiene como prioridad impactar a nivel de políticas públicas. Es decir, se centró en el tercer nivel, pero teniendo en claro que era necesario evidenciar el trabajo realizado en los proyectos (Soluciones Prácticas, 2013). Es en este punto que Soluciones Prácticas Latino América marca un hito porque impulsa a la organización a reflexionar sobre la relevancia de la comunicación en los proyectos. Así, se llega a la conclusión que los temas comunicacionales deben ser visibilizados y fortalecidos a nivel de grupo.

Es así que se inicia todo un cambio a nivel internacional en las oficinas, donde por lo menos debe de haber un comunicador que desarrolle las funciones mínimas del área, además de trabajar formalmente el tema de la comunicación en los proyectos.

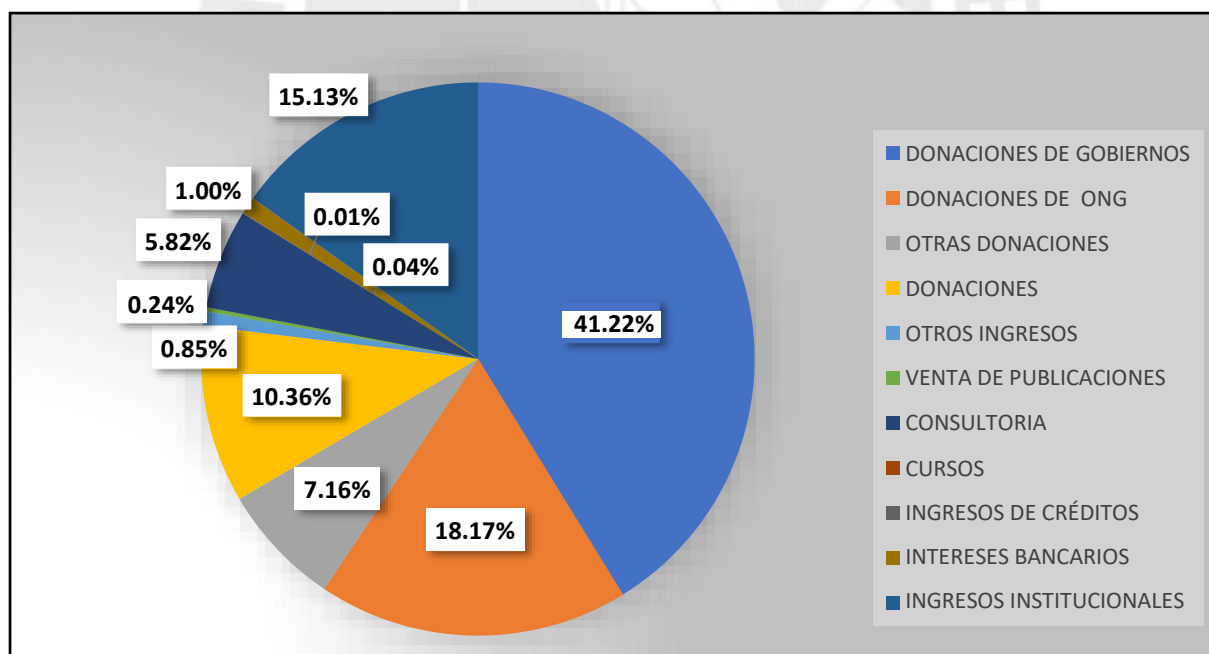
Si tú ves este modelo que es un triángulo invertido, antes el fuerte había estado acá, el trabajo de campo. Cuando yo entre a la organización, el énfasis estaba puesto acá, en el cambio de vida de las personas con tecnología a una escala pequeña, pero luego ya a partir del año 2005 o 2006 se empieza a cuestionar el rol de nuestra ONG, se empieza a ver que no basta en poner el esfuerzo aquí, sino que se busca que los aprendizajes, las lecciones aprendidas a este nivel micro puedan beneficiar a muchísimas más personas que están en la misma situación en el país y en el mundo. Es ahí donde se empieza a diseñar este modelo de trabajo de triángulo invertido, donde la comunicación ocupe un

papel central, [...] buscamos el modelo de influencia basada en evidencia y es ahí donde la gestión del conocimiento, la producción editorial, la comunicación adquieren este rol central en el modelo de trabajo y por lo tanto se vuelve un trabajo transversal a todos los programas (Entrevista a gerente de Comunicaciones, 2015).

Mientras se seguían dando reestructuraciones a nivel de las áreas de asesoría e innovación, en la Cooperación Internacional se presentaban cambios que afectaban directamente a las ONG como Soluciones Prácticas. Como se ha podido observar, los gráficos nos muestran que las fuentes de origen extranjero cada vez reducen su cooperación. Se ha diversificado las fuentes de ingreso y la sede central en Inglaterra ha tratado de balancear los ingresos que recibe la organización con el aporte de “ingresos institucionales” para que no haya un desbalance y la organización pueda continuar marchando sin contratiempos.

Pero, entre el 2006 y 2007 (ver Figura 8), las fuentes de ingreso internacionales nuevamente incrementan con donaciones de gobiernos, donaciones de ONG, otras; llegando a sumar un total de 77.68%. Es decir, aumentó en 9.5% comparado con el año anterior (Soluciones Practicas , 2007).

Figura 8: Ingresos de la organización 2006 -2007

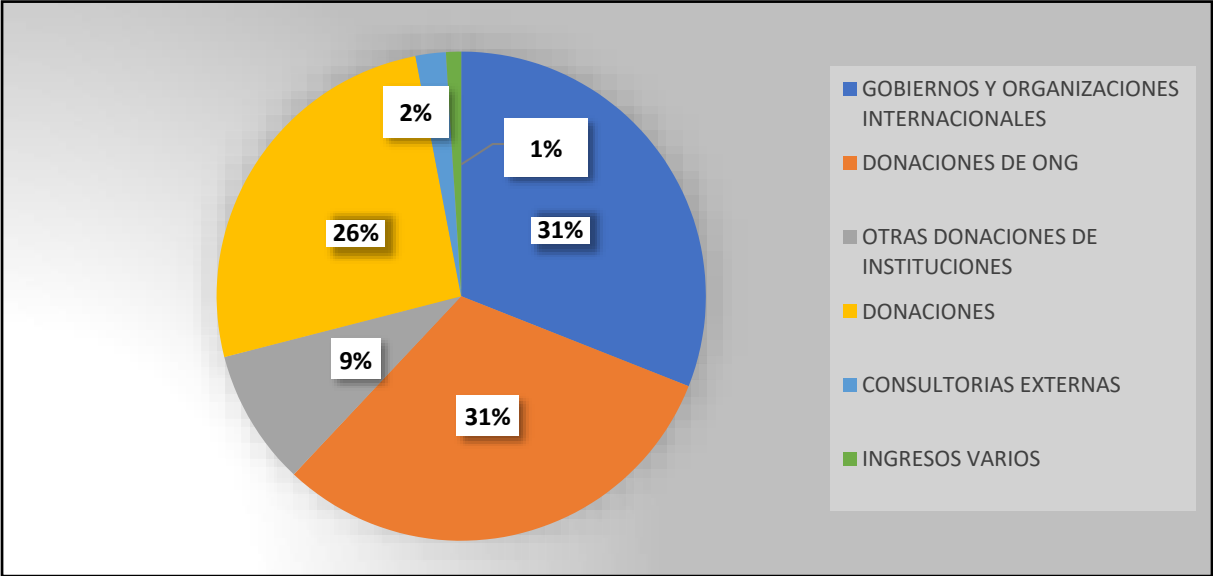


Fuente: Soluciones Prácticas, 2007

A pesar, que por estos años empieza la crisis internacional, al parecer la organización no se ve afectada, ya que entre el 2007 y el 2008 (ver Figura 9) tenía fuentes de ingreso extranjeras (donaciones de gobiernos y organizaciones

internacionales, donaciones de ONG, otras donaciones de instituciones, y donaciones) que ascienden al 95.7% del presupuesto general. Es decir, que aumentó en 18.89% frente al año anterior. Mientras que las consultorías disminuyen en un 2.0% (Soluciones Prácticas, 2009).

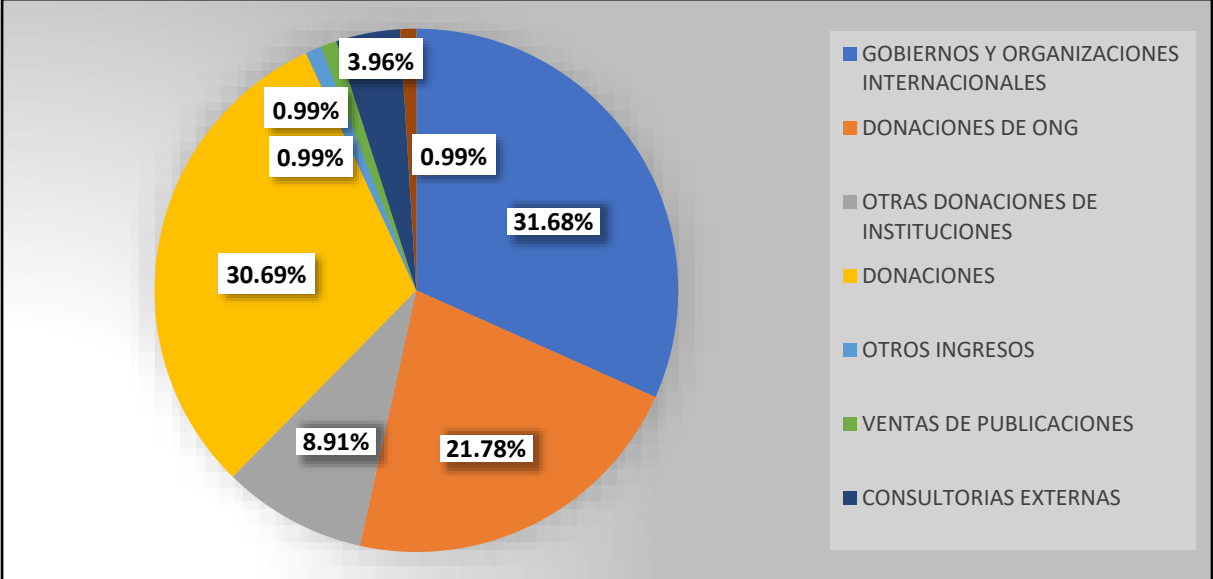
Figura 9: Ingresos de la organización 2007 - 2008



Fuente: Soluciones Prácticas, 2009

Sin embargo, entre el 2008 – 2009 (ver figura 10) el total de recursos económicos proveniente de fuentes internacionales disminuye a 94.6%. Las consultorías externas se mantienen en 2.0% (Soluciones Prácticas, 2009).

Figura 10: Ingresos de la organización 2008 – 2009



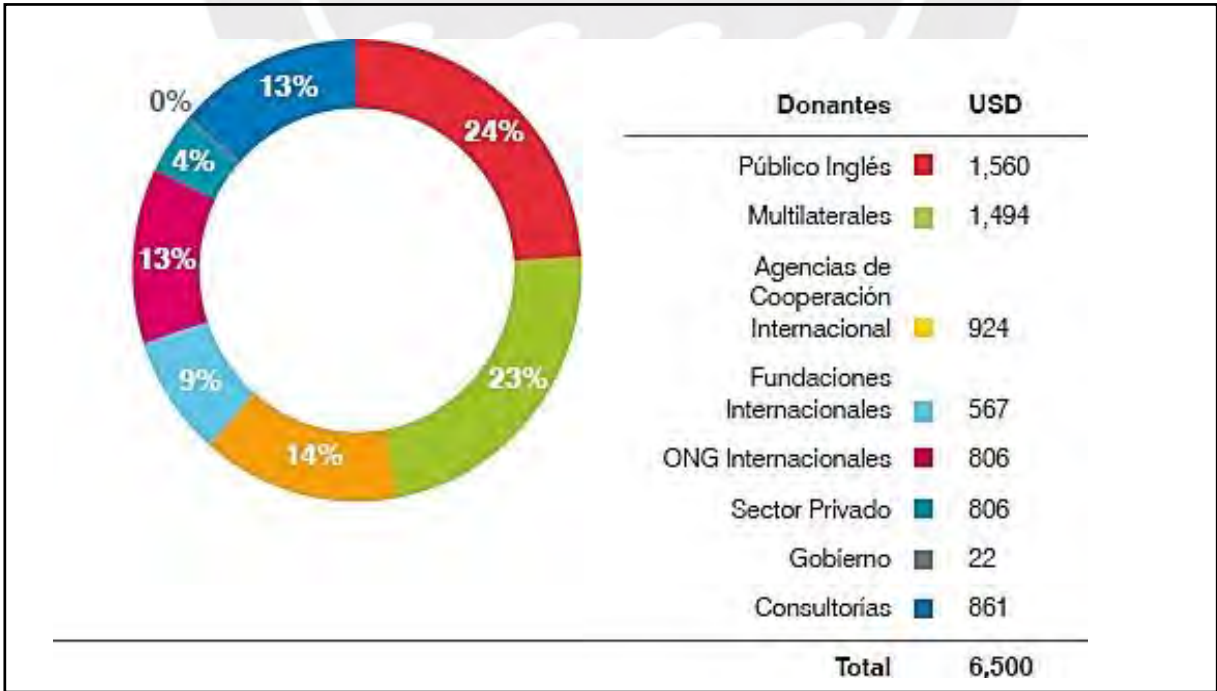
Fuente: Soluciones Prácticas, 2009

La organización está al tanto de la situación del entorno, si bien la crisis internacional no ha afectado al Reino Unido de la misma forma que a los otros países de Europa, es necesario diversificar las fuentes de financiamiento. Es así que el 2010 se crea el área de Finanzas. Así, explica el gerente sobre la creación del área:

Antes me acuerdo que había unos donantes muy importantes, la Unión Europea, el departamento de ayuda del Reino Unido, y ese era el 60% o 70% de nuestros donantes. Después eso comenzó a caer, y comenzamos a diversificarlo, un poco para reemplazar, lo que comenzó a caer por el retiro de la cooperación inglesa en América Latina. Comenzamos a tener más donantes españoles, comenzamos a trabajar más en sociedad con otras organizaciones, con organizaciones portuguesas, holandesas. Fue otra forma diferente de trabajar, cuando yo llegue no teníamos socios, después ya comenzamos con la diversificación, eso fue algo muy interesante, porque comenzamos a crear parntership con otras organizaciones (Entrevista a gerente de Finanzas, 2015).

Las palabras del gerente se hacen evidentes, por ejemplo, entre los años 2010 y 2011 (ver Figura 11), donde las fuentes de ingreso de índole internacional como multilaterales, agencias de cooperación internacional, fundaciones internacionales, y ONG internacionales suman 46.0%. No se suma a este grupo el “público inglés”, ya que son donantes de la casa tomando en cuenta que la organización es de origen anglosajón. En estos porcentajes, se hace evidente que la Cooperación Internacional se ha reducido drásticamente en comparación al año 2008 -2009 (Soluciones Prácticas, 2011).

Figura 11: Ingresos de la organización 2010- 2011

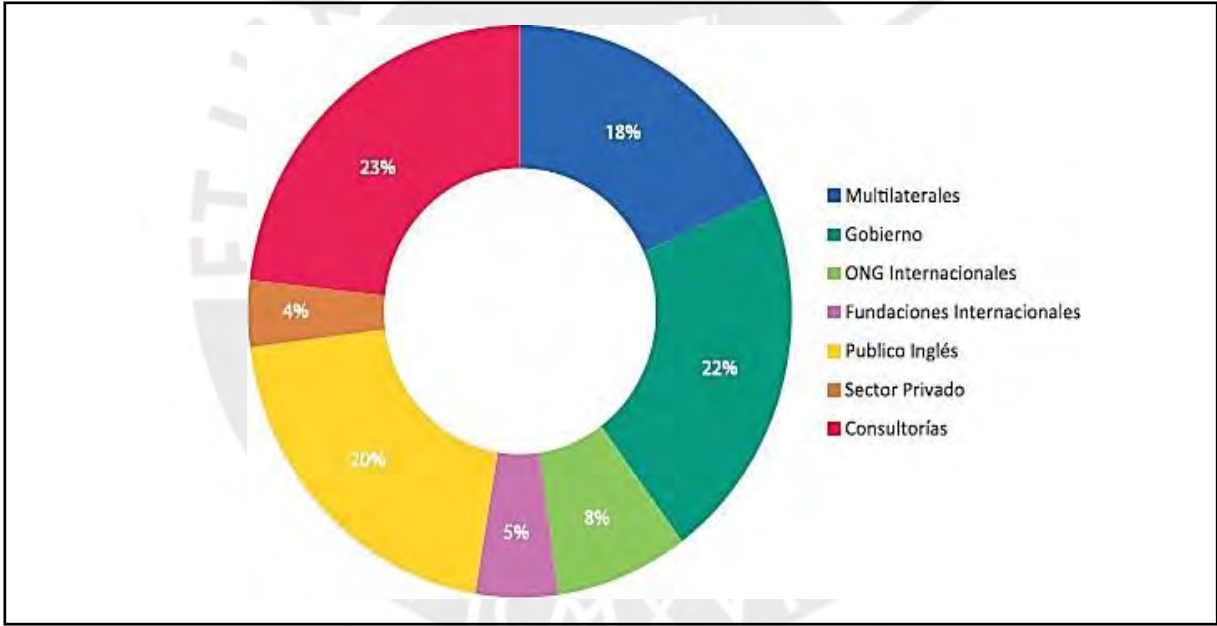


Fuente: Soluciones Prácticas, 2011

Este gráfico es interesante, muestra cómo la organización a partir del área de Finanzas ha diversificado sus fuentes nacionales tanto en el sector privado y en el público (gobierno). Además, que aparece por primera vez el público inglés. No obstante, lo más sobresaliente son las consultorías que no se habían repuntado tanto como en este año y llegado al 13.0%. En los siguientes años, las fuentes de ingresos internacionales van a seguir disminuyendo, pero a manera de balance las fuentes de ingresos nacionales irán creciendo.

Por ejemplo, entre los años 2011 – 2012 (ver figura 12), las fuentes de ingresos internacionales: multilaterales, ONG internacionales, fundaciones internacionales solo suman 31.0%; y aunque el público inglés ha disminuido a 20.0%; los ingresos por consultorías, del sector público y del sector privado han crecido en 23.0%, 22.0% y 4.0% respectivamente (Soluciones Prácticas, 2012).

Figura 12: Ingresos de la organización 2011- 2012



Fuente: Soluciones Prácticas, 2012

Los ingresos por consultorías resaltan entre todas las fuentes de financiamiento que tiene la organización. Después de pasada la etapa más intensa de la crisis económica internacional, es la fuente que crece de manera desmesurada para balancear los ingresos de la organización. La fuente de ingresos por consultoría -en su época de apogeo- proviene del área de consultorías de la organización (PAC) que se creó oficialmente en el 2007.



De acuerdo a la memoria institucional 2013 - 2014, el PAC lleva realizando consultorías hace más de cuarenta años a nivel mundial, a nivel Latinoamérica son veinte años. Sin embargo, como un área formalmente estructurada lo viene haciendo desde el 2007 (Soluciones Prácticas, 2014). Según la gerente del PAC, el área de consultoría se crea con tres principales objetivos: i) hacer conocer el trabajo de la organización fuera de Perú y Bolivia. ii) buscar la sostenibilidad de la organización a través de recursos no restringidos. iii) el manejo del conocimiento no solo para difundir los proyectos y las soluciones prácticas que desarrolla la organización, sino también para difundir el conocimiento regional y cultural que recogen los proyectos y llevarlos a otros países.

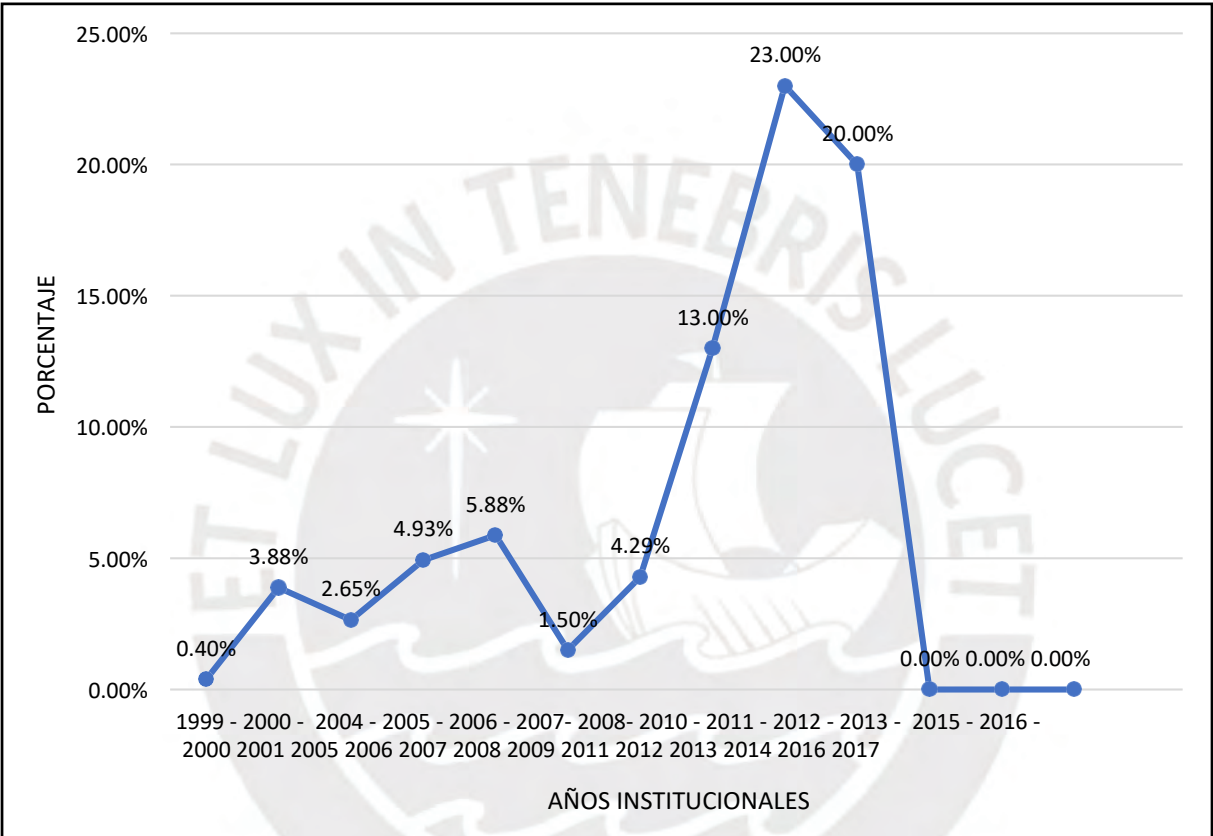
Si se observa los gráficos anteriores, hasta el 2009 la fuente de ingresos “consultorías externas” tiene un porcentaje mínimo. Por lo tanto, se puede concluir que esta situación se debe a que en los primeros años de la organización no se necesitaba de esta fuente de ingreso ya que sus principales donantes eran de la Cooperación Internacional Europea. Las consultorías externas se les podían considerar como una ayuda extra. Es por ello, que su formalización en la estructura orgánica no llega sino hasta el 2007, cuando empieza la crisis con la Cooperación Internacional.

Como lo explica la gerente del área, uno de sus principales objetivos es generar ingresos no restringidos para la sostenibilidad de las áreas de asesoría e innovación. Esto es lo que empiezan a realizar desde el 2010 hasta el 2013, donde la Cooperación Internacional ya pasó por la etapa más grave. Aun así, no regresa del todo al Perú, ya que nuestro país pasa a ser considerado de renta media, la situación política y social ha mejorado y se cree que la organización puede crear diferentes estrategias para desarrollar nuevas fuentes de ingreso. Sin embargo, si bien la organización cuenta con esta fuente de ingreso, a partir del 2013 hasta el 2017, la fuente “consultorías externas” no aparece como una de las fuentes principales de ingreso de la organización. Esto hace suponer que han decaído en su trabajo de desarrollo de proyectos, con ello disminuye una entrada de ingresos no restringidos para apoyar a la sostenibilidad de la organización.

Sin embargo, al preguntarle a la gerente del PAC por esta situación, ella afirma que en los años en que las “consultorías externas” no aparecen como una de las principales fuentes de ingreso; el área tenía importantes proyectos que aportaban a los ingresos de la organización: “Seguro te refieres a la Memoria, pero no estoy segura

en qué contexto aparece el dato. Sin embargo, cabe señalar que PAC, a través de su proyecto ELLA, fue importante a nivel de fuentes de ingresos en esos años” (entrevista a Gerente de PAC 2015). A pesar que el PAC, Efectivamente, podría haber estado desarrollando dicho proyecto, se presume que los ingresos que generaba no eran suficientes para aparecer en el gráfico de las principales fuentes de ingresos de las memorias institucionales 2013 -2014, 2015 -2016 y 2016 - 2017 (Ver figura 13).

Figura 13: Ingresos de consultorías externas 2013 -2017



Fuente: Soluciones Prácticas 2001, 2005,2006,2007,2009, 2011,2012, 2013

Si bien es cierto, la fuente de ingresos de “consultoría externa” siempre ha estado presente, en mayor o menor porcentaje (ver figura 13), esta fue una de las maneras que encontró la alta dirección para contrarrestar las consecuencias extemporáneas que trajo la crisis de la Cooperación Internacional. Por otro lado, según los gráficos presentados en las memorias institucionales desde el año institucional 2010 – 2011 hasta el año institucional 2016 -2017 (ver figura 11, figura 12, anexo 3, anexo 4, anexo 5, anexo 6 y anexo 7) aparece en escena una nueva fuente de ingresos “público inglés”, “individuos UK” o “donantes individuales Reino Unido”. Estos van aportar casi la cuarta parte de todos los ingresos que recibe la organización. Por lo menos, hasta el 2013, ambas fuentes (consultoría externa e

individuos UK) van a reemplazar a las fuentes que se retiraron después de la crisis internacional. A partir del 2013 hasta el 2017 es el “público inglés” y las otras fuentes de financiamiento como el gobierno peruano, el gobierno boliviano, empresa privada y ONG locales las que van a darle la estabilidad necesaria a la organización para que siga manteniéndose a pesar de los cambios drásticos que se daban en el entorno. Esto aun así el área de consultorías (PAC), de acuerdo a las palabras de la gerente, se proyectaba a seguir trabajando para convertirse en una de las áreas que le dé soporte financiero a la organización. Hasta el cierre de las entrevistas aquellas proyecciones no se habían dado.

En conclusión, la organización en sus inicios siguió el mismo camino que siguieron las otras ONG de la época. Un camino más complejo hacia la adaptación de enfoques de gestión que le permitieran profesionalizarse, formalizarse y reestructurarse haciendo frente a los cambios en el entorno, sobre todo, lo referido a la crisis internacional.

ITDG ahora conocido como Soluciones Prácticas llega al Perú con un pequeño proyecto sobre generación de energía en base de micro centrales hidroeléctricas en el Cusco. No contaba con una adecuada estructura organizativa formal, es decir, no existía una correcta división del trabajo y todos estaban enfocados en realizar y sacar adelante el proyecto. Las coordinaciones eran de adaptación mutua, no existía una línea jerárquica, etc.

Pero esta situación cambiaría como así se demuestra con el relato de la historia de la ONG presentada en estas páginas. En 1985 se funda formalmente la ONG, la primera área formalmente establecida fue la de Administración y Finanzas. En 1992 llega a la organización la jefa de Recursos Humanos y aunque existía la jefatura y una de sus funciones era efectuar el proceso de inducción a los nuevos trabajadores, éste no se realiza de manera formal hasta el 2012.

En 1993, se creó el área de Investigación y Desarrollo de Proyectos. Si bien, esta área no tenía entre sus funciones el realizar actividades de control de calidad y monitoreo de los proyectos que se ejecutaban en los programas; compartía dicha función con el director regional, gerentes y jefes de proyectos de los programas. Esta función se llega a formalizar en la creación de un área llamada Control de Calidad en el 2006. Área necesaria debido a las demandas de las agencias donantes por una gestión y manejo más profesional de los proyectos.

En el 2001, se lleva a cabo la reestructuración del área de Administración y Finanzas, la sub área de Finanzas queda bajo el liderazgo de un nuevo gerente especializado en economía. Se independiza totalmente del área de Administración en el 2010. Hasta por lo menos, dicho año no era necesario crear procedimientos formales para el rendimiento de cuentas, las agencias donantes eran pocas y no pedían un rendimiento de cuentas meticuloso. Sin embargo, a partir de la crisis internacional del 2008, las agencias donantes emprendieron la retirada y la organización necesitaba de la diversificación de su cartera de donantes. Esto hizo necesario la formulación y puesta en práctica de procedimientos que verificaran en qué y cómo se gastaba el dinero.

En el 2001, también, empieza la reestructuración del área de Comunicaciones. El cambio de esta área fue liderado por la gerente que relevó la importancia de la comunicación y la demostración con evidencias sobre los proyectos que ejecutaban para promover y asegurar la captación de los recursos financieros y socios. Así, logró que en la organización se tomará en cuenta la gestión del conocimiento y la comunicación como uno de los pilares del modelo de trabajo desde el 2007.

En el 2007, debido a esta situación de retiro de sus principales agencias donantes internacionales se empezó a buscar otras fuentes de financiamiento. Así, recibieron importantes donaciones del público inglés, pero también la organización estaba ejecutando estrategias para generar sus propios recursos no restringidos. Si bien el área de consultorías (PAC) llevaba ejecutándose desde la creación de la organización en Latinoamérica, su repotenciación y formalización fue en el 2007. Aunque el porcentaje de ingresos que generaba esta área iba en aumento sostenible hasta el 2013, dejó de aparecer en los gráficos como una de las principales fuentes de financiamiento de la organización. Fue el “público inglés” y las otras fuentes de financiamiento como el gobierno peruano, gobierno boliviano, ONG locales y empresas privadas las que han mantenido a la organización hasta el 2017.

Finalmente, se puede resaltar que todo lo narrado solo evidencia la evolución de una organización que trata de mantenerse operativa dentro de un entorno inestable, que ha ido estructurándose en el camino y con el pasar de los años ha modificado su estructura para acoplarse a los desafíos e ir al ritmo de los cambios que se van suscitando.

## **Capítulo 5: Marco metodológico**

### **5.1. Aproximación a la unidad de análisis:**

La motivación para realizar esta investigación data del año 2014 a partir de un trabajo grupal realizado en el curso de Sociología de las Organizaciones e Instituciones dictado por el profesor Percy Alberto Bobadilla Diaz. El trabajo consistió en elaborar un diagnóstico organizacional de la ONG Soluciones Prácticas. Los objetivos definidos buscaron: i) analizar la configuración organizacional y los mecanismos de coordinación desarrollados en la sede Lima y Cajamarca, ii) describir los modelos de gestión de ambas sedes, iii) analizar las relaciones de poder que se llevaban a cabo entre y en las sedes Lima y Cajamarca.

Una de las conclusiones más resaltantes de aquel diagnóstico fue que se evidenció que los colaboradores de los programas que ejecutaba la ONG llamados ENISER, GRACC y SIPAM llevaban a cabo actividades que no estaban dispuestas para el cargo que ostentaban en el manual de organizaciones y funciones (MOF). Esto con el propósito de adaptarse a los cambios que se generaban en el entorno tanto sociales, económicos y políticos. Es así como, por primera vez, sale a relucir el sistema informal de la ONG Soluciones Prácticas.

Aunque, es habitual describir y analizar a las organizaciones desde la estructura formal teniendo en cuenta las jerarquías, cargos, líneas de comunicación y espacios de coordinación formales para la consecución de los objetivos de la organización; el diagnóstico organizacional realizado develó la presencia resaltante del sistema informal en la organización y el uso que tenía para enfrentar la etapa de inestabilidad del entorno que ponía en riesgo la permanencia y sostenibilidad de la ONG en un sistema mayor como lo es la sociedad peruana.

### **5.2. Enfoque de la investigación**

El enfoque metodológico que se ha utilizado en esta investigación es el cualitativo. Este enfoque cuenta con diversas características que lo hacen particular. Para fines de este estudio es necesario resaltar las que se presentan a continuación.

En primer lugar, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista, el enfoque se basa en una perspectiva interpretativa del fenómeno social que estudia el investigador, teniendo como objetivo explicar lo que éste está captando en la realidad (Hernandez et al., 2014).

El objetivo general de la tesis es explicar cómo el sistema informal existente influye en el desempeño institucional de la ONG Soluciones Prácticas, específicamente brindando soporte en el proceso de transición hacia un modelo organizacional moderno, en el marco de un entorno inestable y los desafíos de la globalización.

En el diagnóstico organizacional previo se pudo verificar la existencia irrefutable del sistema informal en la ONG Soluciones Prácticas. En la presente investigación se analiza este sistema informal a través de tres dimensiones i) relaciones de poder, ii) coordinación y iii) cultura organizacional. Para ello se describe y analiza el o los estilos de gestión que caracterizan a la organización y en específico a cada gerente de programa, se estudia el tipo de coordinación tanto a nivel general como la que existe entre los programas ENISER, GRACC y SIPAM que conforman la ONG. Finalmente, se reconoce y describe los elementos que conforman la cultura organizacional y las subculturas. Este análisis se realiza contextualizando a la organización y al sistema informal existente en la etapa de inestabilidad ocurrida en los primeros quince años del siglo XXI.

En segundo lugar, según los mismos autores, el enfoque cualitativo estudia el fenómeno desde la realidad de los participantes que forman parte del fenómeno. Por lo tanto, en dicho enfoque se encuentran las diferentes realidades de los participantes, la del investigador, así como la que se construye en la interacción de todos los participantes. De esta manera, el enfoque cualitativo ubica a la diversidad de ideologías y a las características singulares de los participantes en el centro de la investigación (Hernandez et al., 2014).

Esta investigación toma en cuenta por lo menos las percepciones de todos los colaboradores involucrados en cada uno de los subsistemas que conforman la organización (alta dirección, áreas de asesoría e innovación y programas). Esto debido a que cada colaborador de acuerdo a su ubicación y cargo en la estructura orgánica percibe una realidad que difiere de la realidad de los otros colaboradores ubicados en otro subsistema de la organización. Además, es necesario resaltar que todas las entrevistas realizadas a los colaboradores pusieron especial énfasis en recoger la mayor información sobre el cargo que ostentan y el desenvolvimiento con otras áreas de la organización.

Por último, en el enfoque cualitativo el investigador observa el contexto y a los actores de manera holística. Los elementos que van a ser estudiados no se reducen a variables, sino que son estudiados como un todo (Hernandez et al., 2014).

En ese sentido, esta investigación estudia a la ONG Soluciones Prácticas como una sola unidad. Si bien es necesario entender cada una de subunidades: alta dirección, áreas de asesoría e innovación y programas como sub unidades particulares; se hace necesario el análisis en conjunto de todas las subunidades para entender las acciones y las percepciones de los actores que la conforman. La perspectiva holística del enfoque cualitativo permite al investigador obtener un panorama completo de la unidad de análisis y explicar las actitudes y acciones que parecían no conocer o existir cuando se analiza por partes.

### **5.3. Alcance de la investigación**

La presente investigación tiene dos tipos de alcance: descriptiva y explicativa. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista, los estudios descriptivos tienen como finalidad precisar las características y perfiles de los actores, objetos, procesos, etc. que el investigador expone a un análisis (Hernandez et al., 2014). La tesis inicia con la descripción de las tres dimensiones: relaciones de poder, coordinación y cultura organizacional; que en el diagnóstico organizacional previo permitió identificar, los mismos que dieron luces sobre la existencia del sistema informal.

Luego de ello, la investigación gira hacia un alcance explicativo. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), los estudios explicativos tienen como finalidad dar respuesta a las causas que propiciaron tales eventos o fenómenos físicos o sociales (Hernandez et al., 2014). Como se mencionó líneas arriba, el objeto de estudio tiene como finalidad explicar cómo el sistema informal -a través de las dimensiones ya mencionadas- ha influido en el desempeño institucional de la organización con la finalidad de construir un modelo organizacional moderno que les permita mantenerse en un entorno inestable y enfrentar los desafíos que propone la globalización.

#### 5.4. Diseño de la investigación

El diseño más adecuado para la investigación es el estudio de caso. De acuerdo con Chetty (1996), el estudio de caso es una metodología rigurosa para responder a preguntas de cómo y por qué ocurre tal fenómeno social. Permite estudiar en profundidad un tema determinado. Además, es ideal para aquellos estudios donde la teoría existente es inadecuada. Facilita el análisis de fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable (Chetty, 1996; citado en Martínez, 2006). Además, sería apropiado señalar que Harvard Business School (1997), lo utiliza desde 1998 para evaluar unidades organizacionales. Esto se constituye un sustento para la elección de la unidad de análisis y caso de estudio a la ONG Soluciones Prácticas (Harvard Business School, 1997; citado en Hernández et al., 2014).

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista, después de analizar las definiciones de Creswell et al (2007), Blatter (2008), Grinnel, Williams y Unrau (2009), Thomas y Elger (2009), Hijmans y Wester (2009) y Yin (2013) concluyen lo siguiente: “De las definiciones anteriores podemos concluir que el estudio de caso se centra en la descripción y el examen o análisis en profundidad de una o varias unidades y su contexto de manera sistémica y holística” (Hernandez et al., 2014, pp. 2).

Así, la tesis tiene como unidad de análisis y único caso a la ONG Soluciones Prácticas considerándola como un todo unitario del cual se estudiarán tres dimensiones: i) relaciones de poder, ii) coordinación, y iii) cultura organizacional; en las áreas de asesoría e innovación y los brazos operadores que corresponden a los Programas ENISER, GRACC y SIPAM ubicados en las cuatro sedes (Lima, Cajamarca, Cusco y Moyobamba). Aunque, en los hallazgos no se ha considerado necesario describir el sistema mayor en el que está enmarcado la organización (el entorno), este ha sido tomado en cuenta en la pregunta principal de investigación. Es de allí que parte la necesidad de estudiar el sistema informal de la organización, el cual toma fuerza a partir de los cambios, políticos, económicos y sociales que se han generado en el entorno a nivel nacional e internacional. Esto se explica en el planteamiento del problema.



Ahora bien, de acuerdo con Grandy y Stake, se determinan tres tipos de estudios de caso: instrumental, colectivos e intrínsecos (Grandy, 2009, Stake, 2006, citado en Hernández et al., 2014). Según la naturaleza de la presente investigación, el diseño es de un estudio de caso de corte intrínseco. Los mismos autores señalan que este tipo de estudios de caso tienen características exploratorias. El investigador se guía a través de su deseo por analizar el fenómeno social en particular, más que por el hecho de producir teoría, o de llevar a una generalización las conclusiones a las que se lleguen con el caso de estudio particular (Hernández et al., 2014).

Para esta investigación el análisis realizado a la ONG Soluciones Prácticas tiene un alcance particular y las conclusiones a las que se arriban no podrán ser generalizadas para todas las ONG que existen en el país. Si bien es cierto, dentro del panorama nacional existieron muchas ONG durante los primeros 15 años del siglo XXI, que también se vieron afectadas por los cambios políticos, económicos y sociales acaecidos en el Perú y el mundo<sup>11</sup>; éstas han reaccionado de manera diversa y han utilizado sus propios recursos para sostenerse, del mismo modo que lo hizo la ONG Soluciones Prácticas.

Por último, es necesario resaltar que la importancia del estudio de caso se manifiesta en la oportunidad, toda vez que favorece el análisis de fenómenos a los cuales es complicado acceder mediante otro diseño de investigación (Hernández et al., 2014). En el caso de la ONG Soluciones Prácticas, el acceso y aceptación para poder estudiar a la organización por segunda vez se llevó a cabo entre el profesor Percy Bobadilla y el gerente de control de calidad de la ONG, teniendo como referencia los primeros hallazgos encontrados en el diagnóstico organizacional que se realizó. Este generó interrogantes por parte de la organización que han sido estudiadas con la presente investigación.

---

<sup>11</sup> De acuerdo con Bobadilla, Las ONG se vieron directamente afectadas, debido a que el impacto de la inversión social y económica fue modesto durante la década del 70 hasta la década de los 80. Esta situación se agudizó debido a las políticas macroeconómicas dadas por el consenso de Washington y el Fondo Monetario Internacional (Bobadilla, 2004).

Un segundo cambio que afectó indirectamente a las ONG fue el mejoramiento de la situación económica del Perú durante la primera década del siglo XXI, y como consecuencia de ello se consideró al Perú como un país de renta media, por lo que la Cooperación Internacional redirige su financiamiento a países considerados más pobres e inseguros desde la visión de los Estados Unidos y Europa (Bobadilla, 2016).

El tercer cambio se dio a partir de la crisis que sufrió la Cooperación Internacional para el Desarrollo, los países que conforman la eurozona no estaban en condiciones de cooperar con otros países, por lo tanto, se reduce el porcentaje del PBI que se tenía destinado para tal fin (Banco Mundial, 2015 citado en Londoño, 2017).

## **5.5. Herramientas para el recojo de información**

En la presente investigación se utilizarán cuatro herramientas: entrevistas estructuradas, entrevistas semiestructuradas, observación no participante y revisión bibliográfica.

De acuerdo con Savin – Baden y Major; y King y Horrocks, la entrevista cualitativa es una herramienta más personal, abierta y flexible en comparación con la cuantitativa (Savin – Baden & Major, 2013, King & Horrocks, 2010, citado en Hernández et al., 2014). Además, Janesick, afirma que a través de las preguntas que realiza el entrevistador y las respuestas que da el entrevistado, se logra la edificación conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998; citado en Hernández et al., 2014).

Ahora bien, la entrevista se hace una herramienta indispensable en esta investigación. Es un instrumento personalizado que promueve un mayor acercamiento entre el entrevistador y el entrevistado. El primero puede captar el lenguaje no verbal del segundo a partir de las preguntas formuladas y las respuestas emitidas.

Según Ryan, y Grinnell y Unrau, las entrevistas se dividen en tres tipos: estructuradas, semiestructuras y no estructuradas (Ryan, 2013, Grinnell & Unrau, 2011, citado en Hernández et al., 2014). Las entrevistas estructuradas son aquellas donde el entrevistador se sujeta de manera exclusiva a una guía de preguntas, no pudiéndose salir de ésta. Las entrevistas semiestructuradas, si bien tienen una guía de preguntas, el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales con el objetivo de obtener más información o precisar en los temas que surjan en el momento de la entrevista. Por otro lado, las entrevistas abiertas o no estructuradas se manejan solo a través de una guía general de contenido, por lo que el entrevistador tiene la plena libertad de manejarlo como éste prefiera (Hernández et al., 2014).

La tesis utiliza tanto la entrevista estructurada como la semiestructurada. La entrevista estructurada y escrita fue empleada para obtener información de manera somera de los siguientes temas: relaciones de poder, comunicación organizacional, cultura organizacional y modelo organizacional. Esta entrevista fue enviada mediante correo electrónico a todos los colaboradores de sede de Lima, Cusco y Moyobamba: director regional, gerentes de áreas de asesoría e innovación, gerentes y colaboradores de programas ENISER, GRACC y SIPAM.

Luego de la sistematización y análisis de las respuestas obtenidas a partir de las entrevistas estructuradas (guía), se pudo construir las guías de entrevistas semiestructuradas con las preguntas personales y orales que se les haría a la misma población objetiva. Es necesario recalcar, que la entrevista semiestructurada es primordial en esta investigación, ya que las preguntas realizadas a los entrevistados variarían en contenido y número según el cargo que detente, la ubicación geográfica, entre otros factores.

Por otro lado, también se utilizó como herramienta la observación. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), la observación cualitativa no es simplemente la apreciación, sino que implica introducirse de manera más profunda en situaciones sociales, sostener un rol activo y reflexivo. Para fines de esta investigación se creyó conveniente tomar como posición la participación pasiva como lo definen los mismos autores. Este método se llevó a cabo de manera complementaria a las entrevistas. Su aplicación en todas las visitas realizadas a la sede en Lima, Cusco y Moyobamba permitió observar el ambiente físico (mobiliario, la infraestructura y tamaño de las sedes, material de las oficinas por programa, etc.); y el ambiente social (jueves de compartir y reunión anual). Ambos aspectos mencionados son símbolos que ayudan con el análisis de la cultura organizacional.

Por último, se revisaron documentos internos de la organización como el manual de organización y funciones (MOF), reglamento de organización y funciones (ROF), memorias institucionales, los organigramas oficiales, recursos digitales para la introducción de los nuevos colaboradores. La revisión de estos documentos fue necesaria para complementar y corroborar la información que se recogió durante las entrevistas.

## **5.6. Trabajo de campo**

El recojo de información se llevó a cabo durante cuatro meses desde marzo hasta junio del año 2015. Las entrevistas personales a los colaboradores de la sede central en Lima se realizaron entre el 8 y 18 de junio de manera presencial en la sede de la región San Martín ubicada en Moyobamba y la sede de Cusco. Estas visitas tuvieron como finalidad entrevistar a los colaboradores de los programas que tenían la función de ejecutar diversos proyectos.

En total se entrevistaron a veintiocho miembros de la organización: una entrevista al director regional, cinco entrevistas a los gerentes de las áreas de asesoría e innovación, diez entrevistas a los colaboradores del programa ENISER, ocho entrevistas a los colaboradores del programa SIPAM; y seis entrevistas a los colaboradores del programa GRACC.

Los criterios para elegir a los entrevistados fueron los siguientes:

- Primero, era necesario que el entrevistado perteneciera a las áreas de asesoría e innovación, a la alta dirección, o los programas temáticos (ENISER, GRACC y SIPAM).
- Segundo, el tiempo de permanencia en la organización fue un factor preponderante. A pesar, que en un primero momento se propuso entrevistar a todos los miembros que conformaban cada una de las áreas mencionadas; se advirtió en el mismo trabajo de campo que aquellas personas que eran practicantes o consultores no eran informantes idóneos para responder a las preguntas sobre las dimensiones referidas a las relaciones de poder, comunicación organizacional, cultura organizacional y modelo organizacional.
- Tercero, el cargo del entrevistado en la organización, el cual está íntimamente relacionado con el tiempo de permanencia en la misma. Se creyó necesario entrevistar a todos los gerentes de las áreas de asesoría e innovación, así como a todos los gerentes y coordinadores de los programas temáticos. Eran quienes tenían más años en la organización, incluso algunos se encontraban desde sus inicios y muchos tenían una línea de carrera en la misma.

Fueron dos criterios los que se utilizaron para elegir las oficinas de la ONG: El primer criterio toma en cuenta el status de la oficina. El segundo se refiere a la agrupación de proyectos por bloque geográfico. En ese sentido, la oficina regional del Cusco agrupaba a las tres sedes locales del corredor sur (Cusco, Puno y Apurímac). La oficina local de Cajamarca contenía casi todos los proyectos del programa ENISER. La oficina de Lima, es aún, la oficina central donde se ubica el personal administrativo y la mayoría de los miembros del programa GRACC. La oficina de Moyobamba era la que desarrollaba uno de los proyectos más importantes del programa SIPAM.

Por último, es necesario mencionar que esta investigación también ha analizado las entrevistas aplicadas a los miembros del programa ENISER en la sede de Cajamarca en el año 2014 para la elaboración del diagnóstico organizacional, trabajo realizado en el marco del curso de Sociología de las Organizaciones e Instituciones dictado por el profesor Percy Bobadilla Díaz.

#### **5.7. Matriz de consistencia**

La matriz de consistencia se visualiza en el Anexo 1.



## **Capítulo 6: Hallazgos**

### **6.1. Estilos de gestión y toma de decisiones a través del sistema formal e informal de la ONG Soluciones Prácticas**

El capítulo describe el estilo de gestión que caracteriza a la organización y cómo se manifiesta en los espacios de toma de decisión tales como el comité de coordinación mensual y la reunión regional. Se explican las razones por las que los miembros de los programas no se sienten totalmente representados, abriendo el camino para la formación de alianzas y el uso de fuentes de poder informal para obtener resultados en favor de sus respectivos programas.

#### **6.1.1. El estilo de gestión de la organización y sus espacios formales para la toma de decisiones**

El estilo de gestión que detenta Soluciones Prácticas se analiza a partir de su puesta en práctica en dos espacios formales para la toma de decisiones: el comité de coordinación mensual y la reunión regional. Es necesario recordar que, de acuerdo con Bobadilla (1998), existen tres tipos de gestión: oligárquica, selectiva y representativa.

La gestión oligárquica tiene como característica principal, la concentración del poder en manos de unos cuantos miembros de la organización. Así se forma el comité directivo. Por ejemplo, el director y sub director. El estilo de gestión selectivo se caracteriza por concentrar el poder en un grupo de personas en desmedro de otras. Por último, el estilo de gestión representativo se pone en práctica cuando el director de la organización delega decisiones importantes a los miembros de la organización y además se sienten representados en los espacios de decisión más importantes (Bobadilla, 1998).

En la ONG se pone en práctica el estilo de gestión selectivo. Esto se puede ver reflejado en espacios formales para la información, discusión, coordinación y toma de decisiones. Estos espacios son los siguientes: comité de coordinación mensual y la reunión regional.

- **El comité de coordinación mensual: Espacio principal para la toma de decisiones**

El comité de coordinación mensual puede ser calificado como comité directivo ya que es un espacio convocado una vez al mes con la participación de todos los gerentes de la organización: cuatro gerentes de área (Comunicaciones, Administración, Finanzas y Control de Calidad), tres gerentes de programas temáticos (SIPAM, ENISER y GRACC), y la Unidad de Consultorías para América Latina (PAC). Cuando los gerentes de programa no pueden asistir son los coordinadores quienes participan en su reemplazo. También, se debe resaltar que hay la disposición de hacer que las sedes locales participen a través de los coordinadores locales o regionales. Esto dependerá del presupuesto del programa al que pertenezca el coordinador y al tiempo que disponga para asistir.

Por otro lado, el comité de coordinación mensual se reúne para hacer el seguimiento de dos agendas que se van alternando mes a mes. La primera agenda está enfocada en los programas temáticos (GRACC, ENISER y SIPAM) donde se discuten y revisan la situación de los proyectos tomando en cuenta los informes mensuales sobre la ejecución del programa.

La segunda agenda trata sobre temas más generales de la organización. Temas que son transversales a todos los programas y áreas, incluidas las oficinas locales en provincia. Los temas tratados están referidos a la gestión de la institución, al desarrollo de una nueva área, a la formación de una empresa privada para la contratación con el Estado, a temas de género que buscan impulsar tanto en los proyectos como en la organización, a la contratación del personal, revisión del plan anual, etc.

Finalmente, se concluye la reunión con la redacción de un acta que señala todos los puntos tratados y acordados. Este documento es compartido entre todos los miembros de la organización vía el correo institucional. Es decir, todas las personas que trabajan en la organización tendrán conocimiento de las decisiones tomadas y los temas discutidos en las reuniones; cualquiera sea la agenda que se toque.

Ahora bien, existen opiniones diferenciadas sobre este comité. Un grupo si se siente representado y otro grupo no se siente así. Sobre los grupos que se sienten representados, éstos se dividen en dos subgrupos: el primero está conformado por

colaboradores de sedes locales, y el otro está conformado por miembros de la sede central en Lima.

El primer grupo dentro de los que se sienten representados tiene la característica de estar más en contacto con sus gerentes como es el caso de los coordinadores locales: “Lo que pasa es que como está estructurada la institución si el gerente o el coordinador está participando ya los demás del programa ya de por sí van. Ahora depende de cada programa como la información va fluyendo dentro del equipo” (Entrevista a coordinador de sede local, 2015). Esta persona como coordinador de sede local se siente representada porque está en constante comunicación con el gerente de programa. No obstante, manifiesta que depende mucho del estilo de gestión que maneje el gerente de cada programa para que la información vaya fluyendo de manera vertical y de forma descendente.

Otro ejemplo son los colaboradores que tienen que coordinar acciones con los gerentes porque no hay un jefe de proyecto o un coordinador de sede local que haga de mediador. Así, por ejemplo, se tiene la declaración de un colaborador de la sede local de Puno:

Para nosotros es importante esa junta, porque generalmente nosotros recibimos la información a través de las gerencias de programa [...] en la reunión que tenemos nos participan temas de importancia, [...] en otros casos genéricos que puede ser del proyecto, del trabajo que realizamos. A través estas reuniones, hacemos llegar nuestras apreciaciones, o algún proyecto, o algún interés dentro del proyecto. Esto lo fortalece, lo ve el programa, es parte de un debate, se va partiendo con proyectos, al direccionamiento que tiene la institución (Entrevista a colaborador de sede local, 2015).

El segundo grupo dentro de los que se sienten representados por el comité de coordinación mensual corresponde a aquellos miembros de la organización que tienen como sede laboral la oficina central en Lima. En su mayoría son los gerentes y colaboradores de las áreas, colaboradores de los programas que laboran en la oficina central. Ellos manifestaron que el comité de coordinación mensual, sí lleva de forma correcta la organización, si se sienten escuchados, y que en base a las opiniones que ellos dan, se puede decir que se generan las discusiones sobre los temas relevantes para la institución. Al respecto, uno de los gerentes de área dijo lo siguiente:

Ósea, en realidad, casi todos los temas que se conversan, implican un nivel de discusión y normalmente las opiniones son tomadas en cuenta porque, normalmente, digamos si es un tema que tiene que ver más con mi rubro, la opinión que yo tenga es tomada más en cuenta que los demás (Entrevista a gerente de área, 2015).



Un colaborador que asume una jefatura en una de las áreas, también afirma que la organización siempre ha ido por un buen camino debido a las buenas decisiones que se toman en el comité de coordinación mensual. Este colaborador siente que es escuchado y tiene una participación activa dentro de este espacio. Así, manifiesta que: “La institución siempre ha estado con un buen rumbo tanto a nivel organizacional, como toma de decisiones, nuevos proyectos, colaboración entre las áreas y programas. Todo ello se debe a la dirección y comité de gerentes que toman buenas decisiones en conjunto” (Entrevista a jefe de área, 2015).

Por otro lado, está el grupo que no se siente representado por el comité de coordinación mensual. La mayoría de ellos son colaboradores de los programas que están en las sedes locales. Por lo general, no coordinan directamente o no lo hacen de forma constante con el gerente del programa. Este grupo se divide en 3 subgrupos: aquellos que piden un representante dentro del comité de coordinación mensual, aquellos que no están al tanto o no son participes de los diferentes espacios de coordinación y participación; y aquellos que piensan que dicho comité no lleva de forma correcta las riendas de la organización.

El primer subgrupo se ve representado en las declaraciones de un coordinador local:

Debería de haber un coordinador inter programas. Antes estaba el coordinador de programas, pero esto va a depender de cómo... No veo yo objeción a lo que están haciendo, quizás una especie de coordinador para que pueda coordinar mejor, y pueda tener más llegada a las oficinas, cosas así... entendiendo de que el director es multi - actividades. Tú tienes a siete que se reúnen y todo, pero si tú tienes, de repente, a una especie de coordinador para solo los programas, y sobre la base de estas reuniones empiece a trabajar. No solamente para las reuniones, sino que coordine a nivel de los programas, que coordine a nivel de las oficinas (Entrevista a un coordinador de una sede local, 2015).

Para el coordinador local es importante que exista alguien que los represente dentro de la reunión de coordinación mensual. Por lo tanto, se podría presumir que no se siente totalmente satisfecho con la representación de su gerente dentro de este espacio. Esto conlleva a solicitar la presencia de una persona que represente exclusivamente los intereses de las oficinas locales, tomando en cuenta, además, que éstos están en funcionamiento por los proyectos de los programas que se realizan en esa área geográfica.

En la misma línea están algunos gerentes de programas. Uno de ellos señala lo siguiente:

De vez en cuando invitar a un representante de la región [...] lo que pasa es que hay un trabajo muy fuerte, de mucha mística en conjunto de la institución, pero también entiendo que dentro de ese grupo se sientan un poco relegado [...] entiendo que la institución debe hacer un poco más de esfuerzo del que está haciendo ahora para acercarse a sus oficinas regionales (Entrevista a gerente de programa, 2015).

Por otro lado, algunos colaboradores de las sedes locales no tienen conocimiento de los distintos espacios de coordinación y participación que existen en la organización o simplemente no se les ha hecho participe de los mismos. Uno de los colaboradores de una sede local afirma lo siguiente: “La oficina de Lima es la ejecutiva y los brazos operadores son las oficinas regionales, pero hace falta una articulación, que se complementen, hace falta apoyo [...] reuniones que permitan una mayor integración entre los diversos puestos y el personal de Soluciones Prácticas” (colaborador de sede local, 2015).

Para este colaborador la reunión de coordinación mensual no es suficiente. Se necesitan de más espacios donde la organización trabaje en conjunto, es decir, desde el núcleo de operaciones hasta la alta dirección. En sus palabras se puede percibir que este colaborador habla de un alejamiento entre Lima y las sedes locales; donde existiría una sola forma de trabajo: jefes que mandan y trabajadores que obedecen. Las palabras de este colaborador se reafirman en la declaración de otro colaborador de otra sede local: “Yo estoy aquí dos años y medio y casi no he percibido mucho de esa parte de involucramiento, por eso no podría opinar mucho al respecto” (Entrevista a colaborador de sede local, 2015).

Por último, están aquellos que perciben que esta reunión de coordinación mensual no está llevando de manera adecuada las riendas de la organización. Algunos de los entrevistados resaltan que en dicha reunión no se pone atención al trabajo inter programas que pueden desarrollar institucionalmente para afrontar la situación financiera que viven por la crisis de la Cooperación Internacional. Así mismo, señala la situación de desventaja en la que se encuentran las oficinas locales respecto a la oficina central en Lima. Un ejemplo de ello es lo que dice uno de los gerentes de programa: “Tendría que existir trabajos en el futuro para que los programas colaboren juntos, deberían de preocuparse más por las oficinas regionales” (Entrevista a gerente de programa, 2015).

Para otro de los colaboradores simplemente el comité de coordinación mensual es un espacio institucionalizado que no aporta mayor bienestar a la organización. Al respecto dice lo siguiente: “Me parece hasta algo monótono, hasta cierto punto es algo como para cumplir, se tiene que hacer la reunión mensual y se hace, pero de ahí a que llegue realmente a acuerdos importantes y los llevan a cabo a veces no se ve” (entrevista a colaborador de sede local, 2015).

En resumen, la organización presenta un estilo de gestión selectivo, aunque en el comité participen todos los gerentes de áreas y programas, así como los coordinadores de subprogramas y coordinadores locales; y, tenga esta característica de transparencia de la información que se maneja. No todos los miembros de la misma opinan unánimemente que se sienten representados por el comité de coordinación mensual. Como se explicó, un grupo de colaboradores de las áreas y colaboradores de los programas que se encuentran en Lima o que mantienen contacto directo con su gerente de programa sí se sienten representados.

Sin embargo, otro grupo que está conformado en su mayoría por miembros de los programas de las oficinas locales no se sienten representados porque perciben que sus gerentes son representantes de los programas más no de las sedes en provincia. Esto conllevaría, según sus manifestaciones, que sus opiniones, sugerencias, dudas, etc. no sean escuchadas y se perciban solo como los ejecutores que no tienen voz dentro de este espacio de toma de decisión.

- **La reunión regional: ¿Un espacio de toma de decisiones para las sedes locales?**

Las reuniones regionales se llevan a cabo en las zonas geográficas donde intervienen los programas a través de los proyectos. Así, la organización ha dividido las zonas geográficas intervenidas en dos bloques: la zona sur (Apurímac, Puno y Cuzco) y la zona norte (Cajamarca). Para entender por qué las reuniones regionales se celebran solo en un bloque geográfico y no en el otro, primero es necesario explicar el status de las sedes en provincias. Las oficinas en provincia tienen diferentes status dependiendo del número de programas que se encuentren interviniendo en los bloques geográficos.

En el caso de la oficina en Cusco, ésta es calificada como sede regional pues ejecutan diferentes proyectos de los tres programas (ENISER, SIPAM y GRACC). Es por ello, que lidera las demás oficinas que se encuentran en la parte sur del Perú:

Apurímac y Puno. En el año institucional 2014 – 2015, el programa SIPAM, ENISER, y GRACC se encontraban desarrollando dos proyectos en Apurímac y Cusco. Por otro lado, en la zona norte, se encuentra solo la oficina de Cajamarca. Ésta tiene el status de local porque la mayoría de los proyectos ejecutados son del programa ENISER. Esto hace más factible celebrar reuniones de equipo del programa.

Ahora bien, siguiendo con la reunión regional, ésta se celebra cada seis meses y son convocadas por la coordinadora regional<sup>12</sup> y el director. A dicha reunión asisten los gerentes de programas, los jefes de proyectos y su equipo técnico, el gerente de Finanzas, el gerente de Control de Calidad, y la gerente de Administración. De acuerdo a las declaraciones vertidas por la coordinadora regional del Cusco, la reunión regional cuenta con una agenda definida por su propio criterio, y por las ideas y comentarios de los compañeros con los cuales trabaja en la sede regional. Luego, la agenda es enviada al director y éste añade los puntos que cree necesarios tratar en la reunión regional.

En las reuniones regionales se analiza la situación de la oficina regional de acuerdo al contexto de la zona donde se está interviniendo. Se trata de encontrar nuevas oportunidades de financiamiento, cómo posicionar, visibilizar, mantener y cuidar el buen nombre de la organización a partir de los proyectos que se ejecutan, buscar oportunidades de alianzas con el sector estatal, cómo articular los proyectos de los diferentes programas, qué perspectivas a futuro tiene la oficina. Es decir, todo relacionado a las posibilidades de sostenibilidad, mantenimiento o crecimiento, etc.

Además, se hace una evaluación de los proyectos que se están implementando en la zona, se evalúa la ejecución del presupuesto, los inconvenientes que pueden estar surgiendo en el cumplimiento de los objetivos y actividades de los proyectos. Sobre todo, se revisa la incidencia o impactos que generan, por ejemplo, qué enseñanzas está dejando y cómo pueden ser replicados sin que el programa intervenga. Finalmente, una vez que se termina la reunión y se llegan a los acuerdos, es la coordinadora regional quién debe de darle seguimiento a los mismos. Así, lo explica uno de los colaboradores de la sede local en Puno:

---

<sup>12</sup> la coordinadora regional es aquella persona que ocupa el cargo de coordinador en una de las oficinas en provincia. En este caso es coordinadora regional porque la oficina es catalogada como regional, como ya se explicó en el mismo subcapítulo.

[...] sobre el aspecto administrativo de cada sede, es una evaluación prácticamente. Es una evaluación sobre avances, dificultades, compromisos que se hace para conseguir los objetivos de cada proyecto, o sea como le digo, ellos vienen y analizan, y cada proyecto presenta en qué estado está actualmente, si está avanzando o no con los objetivos y actividades (Entrevista a colaborador de la sede local en Puno, 2015).

Desde esta descripción, la reunión regional podría ser un ejemplo del estilo de gestión representativo, donde los gerentes de programas y áreas que se reúnen en Lima -a través del comité de coordinación mensual- han incluido a los colaboradores de las oficinas provinciales a partir de la reunión regional; para que todos se sientan incluidos en la toma de decisiones. Sin embargo, al igual que en el comité de coordinación mensual existen dos opiniones que difieren sobre la representatividad del mismo. El primer grupo está conformado por colaboradores de los programas que trabajan en los proyectos, es decir, en campo. Estos en su mayoría están conformes con la forma en que se lleva a cabo la reunión regional. Por otro lado, existe un grupo que labora en las instalaciones de la oficina en Cusco. Este grupo considera que deberían implementarse mejoras para que la reunión regional sea más efectiva tanto durante su desarrollo como después del mismo. Es decir, en el seguimiento de los acuerdos.

Para el primer grupo, la reunión regional es vista como una oportunidad que permite vincularse con el resto de la organización. Además, que facilita la información y conocimiento sobre lo que se viene realizando en los otros proyectos, sobre cuáles son las estrategias que piensan o están implementando los otros programas, pueden brindar opiniones y comentarios respecto a los proyectos que se vienen desarrollando a partir de la experiencia que consiguen con el trabajo de campo.

Al respecto uno de los colaboradores de la sede regional dice lo siguiente: “es importante porque se trata los avances dentro de los proyectos que se están organizando, también puede de alguna manera hacer observaciones en el sentido positivo, ¡eso está bacán!, ¡está interesante!, ¡acá te falta o esto falta!; es importante por decir” (Entrevista a colaborador de sede regional del Cusco, 2015). En la misma línea, un jefe de proyecto de la sede regional en Cusco manifiesta que: “son saludables, uno comparte proyectos, presenta un poco los avances y estrategias y hay mucha alimentación de parte de las otras áreas, de los participantes para el proyecto” (Entrevista a jefe de proyecto de la sede regional en Cusco, 2015).

Otro de los colaboradores de la sede regional hace hincapié nuevamente en la conexión con el resto de la organización, pero esta vez pone énfasis en la estructura

jerárquica. A través de la reunión regional, la sensación de alejamiento entre la sede regional y los principales directivos de la organización se ve más estrecha. Cada seis meses se celebra la reunión regional y asisten los gerentes de las áreas, programas y el director. Por lo tanto, los colaboradores que no se han acercado a la sede en Lima ven en esta reunión la oportunidad de conocer, acercarse y brindar sus opiniones a las principales autoridades de la ONG. Al respecto un colaborador de la sede local en Puno opina lo siguiente:

Me parece bastante participativa porque involucra a todo el personal, no solo están los gerentes o los jefes de proyecto, me parece interesante esta estrategia, ya que esto hace que el personal este inmerso en la situación de la institución (Entrevista a colaborador de la sede local en Puno, 2015).

Además, como consecuencia de este acercamiento, los colaboradores de los diferentes programas que son parte de la sede regional en Cusco sienten que las ideas, opiniones o comentarios que pudieran verter dentro de la reunión regional son, en su mayoría, respaldados por su respectivo gerente, así como la sensación que su trabajo es valorado por los mismos. Al respecto un colaborador de la sede regional en Cusco señala:

Tiene interés estas reuniones para poder entrelazar, intercomunicarse con el resto de la institución, se le puede dar mayor peso y valor a lo que tú quieres hacer, desde hacerlo solo. Allí tienes un apoyo, se puede entrelazar las ideas y fortalecer las ideas y los proyectos que uno quiera hacer a través de esas reuniones (Entrevista a colaborador de la sede regional en Cusco, 2015).

A pesar de las críticas positivas existe un grupo de colaboradores que participan de la reunión regional y opinan que aún se deben hacer mejoras para que ésta sea un espacio realmente fructífero. Así, por ejemplo, uno de los colaboradores de la sede regional en Cusco opina que este no es un espacio realmente representativo donde se tomen decisiones importantes; solo es un espacio donde se comparte información. Así, expresa lo siguiente: “Como te digo me parece que es lo mismo que la reunión de gerentes, no hay grandes logros, es más donde uno se entera de todo, que una toma de decisiones” (entrevista a colaborador de sede en Cusco, 2015).

Se debe resaltar que a diferencia de los que opinaron positivamente, los cuales en su mayoría eran ejecutores de los proyectos; esta persona puede que no note la importancia de este espacio porque forma parte del staff administrativo. Por lo cual, se podría deducir que no hay un intercambio de ideas como si lo tienen los que se encuentran ejecutando los proyectos. En la misma línea, antes que la actual

coordinadora regional asumiera el cargo, ella observaba –como un miembro más de la sede– que la reunión regional no tenía mucha relevancia, porque los acuerdos a los que se llegaban no tenían un seguimiento en el tiempo. Así, manifiesta lo siguiente:

Hasta hace un tiempo estas reuniones regionales eran como un saludo a la bandera. Se revisaban los mismos puntos, se tenían acuerdos, pero al final los acuerdos, a veces, como no participaban algunos gerentes, como que quedaban al aire, no había seguimiento. La gente solemos ser muy proactivos, si hay que hacer tal, tal y tal, un sinfín de cosas, pero no se tiene en cuenta recursos desde humano, presupuesto, tiempo y otros (Entrevista a coordinadora de la sede local del Cuzco 2015).

Después de tomar el cargo como coordinadora regional, ella pudo percibir que no era una cuestión de tener ganas y predisposición de llevar a cabo los acuerdos hechos en la reunión regional. Por el contrario, se trataba de cuotas de poder y coordinación que impedían de alguna forma llevar un seguimiento de los acuerdos tomados en dicha reunión sin mayores percances. Así señala lo siguiente:

Sobre el manejo no mucho, sino después sobre el seguimiento, yo como coordinadora tendría y tengo el deber de hacerle el seguimiento a todos los acuerdos y les envié siempre amables recordatorios de los acuerdos para que la gente pueda darnos el feedback, pero el tema es que también, yo no tengo mucho poder de decisión sobre ellos mismos y sobre sus gerentes [...] yo tampoco tengo el poder de decirles que esto es prioritario y se tienen que hacer sí o sí, son recordatorios amables de lo que buenamente pueden hacer. Lo que sí podría es quejarme con Alfonso, pero no es la idea, tienes tus límites y tus trabas, no me puedo ir sobre las direcciones, hay que ser bastante estratégico, hay que tratar de ver la manera de que se cumplan los acuerdos. Los tiempos tampoco me dan, porque yo también tengo que ver toda la ejecución del proyecto, el día a día te gana (Entrevista a coordinadora regional del Cuzco, 2015).

De acuerdo a las declaraciones de la coordinadora, ella no tiene un cargo jerárquico que le de poder en la sede regional en Cusco. Ella explica que el cargo que tiene es más simbólico que de poder. Por lo que no tiene autoridad sobre los miembros que se encuentran laborando en la zona sur andina del Perú. Cada uno responde a su jefe inmediato o su gerente de programa, por lo tanto, no puede exigirles a los involucrados la realización de los acuerdos, o darles mayor prioridad a éstos que actividades que vienen realizando dentro de sus proyectos.

A pesar de las declaraciones de la coordinadora regional, otro de los participantes de la reunión declara que el desarrollo de los acuerdos tomados en dicha reunión no es por falta de ganas o por falta de tiempo. Sino que muchos de los acuerdos involucran al entorno en el que se encuentra la sede regional, el cual no es estable y genera retrasos en el cumplimiento de los acuerdos. Así, por ejemplo, este participante manifiesta:

Yo creo que no es un saludo a la bandera, es más creo que este es un espacio en el cual, siempre, por naturaleza discutimos temas importantes para la institución. Se toma acuerdos, obviamente como en todos los casos, no se cumplen porque no dependen de nosotros. A veces decimos vamos a lograr el convenio con el gobierno regional de Cusco, pero se bajaron al gobernador regional y no depende de nosotros. Ahora bien, lo que si me refirio es que estos espacios son vitales para las oficinas locales, no hacerlo es gravísimo, pero se deberían mejorar (Entrevista a participante de la reunión regional, 2015).

En resumen, la reunión regional es un espacio que ayuda a que los miembros de los programas que ejecutan los proyectos –que por su labor se encuentran alejados- se incorporen y participen en temas de la organización y de sus propios programas, es decir, son incorporados a la vida institucional de la organización. Sin embargo, los acuerdos que son tomados en dicha reunión no se cumplen porque la línea jerárquica no lo permite. Esto porque el papel de coordinador regional se ve invisibilizado ya que no tiene el poder formal a partir de su cargo. Esto desbarata la característica de gestión representativa que quiere irradiar la organización al reunir y tomar en cuenta las opiniones de todos los colaboradores de la sede regional. Colaboradores que por lo general no tienen oportunidad de participar en el comité de coordinación mensual.

En conclusión, se puede entender a partir de lo descrito en los párrafos anteriores, que la organización trata de que sus miembros, ya sea a través del comité de coordinación mensual o en la reunión regional, se sientan representados y escuchados a través de estos dos espacios de coordinación y toma de decisión. Entonces, una forma que tiene la organización para tratar de resolver sus falencias con el comité de coordinación mensual es convirtiendo a la reunión regional en un espacio de coordinación y de toma de decisiones que recoja las opiniones de los que no se sentían escuchados ni representados con el primero.

Si bien esto cumple en cierta medida con esta función, también presenta falencias, debido a que la organización no le brinda el poder formal al coordinador regional para tener potestad sobre los miembros de la organización que deberían de ejecutar los acuerdos. Asimismo, el entorno en el que se desenvuelve la organización, algunas veces, no es favorable para el desarrollo de los acuerdos tomados. El coordinador regional tiene el accionar limitado pues no tiene ningún control sobre el entorno. Finalmente, se convierte en un espacio donde todos son escuchados, pero con acuerdos que no se llevan a cabo o materializan. Así termina siendo el comité de



coordinación mensual el que centraliza la toma de decisiones de la organización. Por lo tanto, se puede concluir que la organización tiene un estilo de gestión selectivo.

### **6.1.2. El uso de las fuentes informales de poder dentro de los programas: Las alianzas estratégicas y los colaboradores leales**

Este capítulo describe y explica cómo los miembros de los programas forman grupos primarios y alianzas estratégicas con el objetivo de obtener financiamiento para salvaguardar el programa. Además, se hace hincapié en el uso los recursos de poder -formales e informales- por parte de cada miembro que compone el grupo o alianza con la finalidad de analizar cómo se aprovechan estos recursos en favor del programa o subprograma al que pertenecen.

Es importante recordar, que los grupos primarios que se desarrollan en una organización son de origen informal y aparecen según Johansen, por el mal funcionamiento de las estructuras formales, o porque quizás éstas no existen o no son reconocidas formalmente. Aunque, por lo general tienden a desarrollarse para satisfacer objetivos particulares y poder llevar a cabo las tareas asignadas de forma más eficiente (Johansen, 1982).

De acuerdo con Dalton, existen tres categorías en las cuales se le puede dividir a los grupos primarios: verticales, horizontales, y grupos al azar. En esta ocasión solo se utilizará para el análisis el concepto de grupos verticales. Los grupos verticales cortan la estructura formal siguiendo la línea jerárquica. Los miembros que forman parte del grupo son diferentes desde el punto de vista de los roles que desempeñan en el sistema formal (Dalton citado en Johansen, 1982).

Los grupos verticales se pueden dividir a su vez en dos: simbióticos y parásitos. El grupo vertical simbiótico se caracteriza por su amplia conducta de cooperación. Este tipo de grupo crea una imagen de dedicación y eficiencia al trabajo, tiene objetivos propios como la supervivencia; por ello se conduce de tal forma para que siempre se mantenga unido (Johansen, 1982).

Los grupos verticales parásitos tienen como principal característica la relación entre sus miembros jerárquicamente desiguales. Donde solo una de las partes, generalmente el que se encuentra en un rango superior, tiene una conducta de cooperación hacia el otro. La respuesta del que es ayudado es negativa porque no corresponde a los favores que se les brinda y se caracteriza por un comportamiento

deficiente al momento de cumplir con los objetivos que le asigna la organización (Johansen, 1982).

Por otro lado, las alianzas estratégicas, según Bobadilla, son grupos de dos o más personas que tienen un nivel de acuerdo implícito o explícito (Bobadilla, 1998). Además, al igual que los grupos primarios, éstos se forman con el objetivo de finalizar con los planes propuestos (Pfeffer, 1993). Aunque, Bobadilla agrega que se pueden formar con el objetivo de neutralizar un poder que esté en contra de los que se unieron en alianza (Bobadilla, 1998).

Ahora bien, el componente principal que impulsa a que los miembros de los programas decidan formar alianzas o grupos se debe al poder que ostenta el miembro del programa elegido. En esta sección se pone especial atención a las fuentes de donde provienen estos recursos de poder, ya sean estos formales o informales. De acuerdo a las afirmaciones de Pfeffer (1993), Crozier y Friedberg (1990), French y Raven (1959); las fuentes formales son aquellas que han sido concedidas de forma legítima por la organización, y se clasifican en tres: poder legitimado, poder de recompensa y poder coercitivo.

De acuerdo con French y Raven, el poder legitimado se basa en expectativas que los miembros que pertenecen a un grupo sostienen respecto a la conducta acorde con el rol o la posición otorgada. La persona que ostenta el poder legitimado le corresponde expedir órdenes. El poder de recompensa hace alusión a la capacidad que tiene la persona que detenta el poder legitimado para ayudar a conseguir los resultados esperados por otros. El poder coercitivo hace referencia a la capacidad de aplicar sanciones a los subordinados por desobedientes (French & Raven, 1959 citado en Marrero et al., 1995).

Por otro lado, de acuerdo a las afirmaciones de autores como Robbins y Judge (2013), Crozier y Friedberg (1990), Bobadilla (1997); las fuentes informales de poder no son otorgados por el poder legítimo, sino que los miembros de la organización los buscan con la finalidad de obtener los recursos para enfrentarse y armar sus propias estrategias dentro del juego de poderes que se desarrolla en la organización. Existen tres tipos de poderes informales: el poder del experto, el poder de referencia y el poder marginal–secante.

De acuerdo con Robbins y Judge, el poder del experto proviene del control de una competencia particular y de la especialización funcional (Robbins & Judge, 2013). Además, esta(s) destreza(s) permite ubicar al sujeto o grupo en una buena posición

en la negociación y frente a los demás miembros de la organización (Crozier & Friedberg, 1990). Por otro lado, el poder de referencia, de acuerdo a Robbins y Judge, se fundamenta en las características personales del individuo o los individuos. Esto hace que sean admirados por los demás; y por lo tanto, tomados por modelo(s). Las personas se dejan influir por éste o éstos (Robbins & Judge, 2013). Por último, el poder de marginal–secante hace referencia a la capacidad de relacionamiento que tiene un grupo o actores individuales con toda o alguna parte del medio externo y así la capacidad de controlar una parte o la totalidad de ésta en beneficio de la organización hace que el grupo o individuo tenga ventaja en la misma (Crozier & Friedberg, 1990).

Ahora bien, los miembros de los programas -tanto los que permanecen en la sede principal en Lima como los que se desenvuelven en las sedes locales en provincia- y los gerentes de programas van a desarrollar estrategias para no ver perjudicados los intereses del programa en general y de los sub programas en particular. Así, en los programas se observa la formación de grupos verticales simbióticos y alianzas estratégicas -donde el poder legitimado y los poderes informales (del experto, de referencia, marginal-secante) de los miembros del programa juegan un papel importante- para la consecución de los objetivos de los proyectos y la consolidación de los programas. Además, de evidenciar el uso de los poderes informales para la obtención de mayor financiamiento para la supervivencia de los programas por parte de sus gerentes.

#### ■ **Programa ENISER**

En el programa ENISER existe un grupo vertical simbiótico conformado por el subprograma STIC y una alianza estratégica entre el gerente de programa y el coordinador local y jefe de proyectos en Cajamarca.

##### ○ **Alianza estratégica: Gerente de programa – coordinador de sede local**

La única alianza está formada por el gerente del programa y el coordinador local y también jefe de proyectos en Cajamarca. Se cree que el coordinador local forma parte de esta alianza debido a que sus roles como coordinador local y jefe de proyectos lo ubican estratégicamente. Así, en su rol como jefe de proyectos tiene las siguientes funciones y responsabilidades: i) Formulación de proyectos e identificación de beneficiarios y colaboradores potenciales. ii) Redacción y presentación de la

propuesta financiera. ii) Establecimiento de contacto con contrapartes: instituciones estatales, privadas, organizaciones no gubernamentales, organizaciones representativas de la población. iv) Representación del programa al que pertenece en la zona donde se ejecutan los proyectos (Soluciones Prácticas, 2009). Además, en su rol como coordinador local de acuerdo a sus declaraciones, él tiene la función de representación y posicionamiento de la organización en la región.

A partir de la descripción de sus roles, este personaje como jefe de proyecto identifica posibles beneficiarios y colaboradores para los proyectos del programa ENISER, redacta las propuestas financieras para postular a las convocatorias de los potenciales donantes para futuros proyectos del programa, se encarga de establecer contacto y forma redes con instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil para favorecer al programa. Por último, en su rol como coordinador consolida la presencia del programa ENISER o, por lo menos, del subprograma Energías Renovables, Agua y Saneamiento con el objetivo de promover un mayor acceso a la energía y servicios básicos en el sector rural de la región Cajamarca. Así, lo explica el coordinador local: “Específicamente, las metas de la sede de Cajamarca están ligadas a las metas del programa, específicamente, sobre las metas del programa ENISER, porque no hay otro programa que se ejecute, al menos hasta este año” (entrevista a coordinador de programa, 2015).

Por otro lado, el gerente de programa forma parte de esta alianza por su poder del experto y poder de referencia. El poder de la experiencia deviene de su carrera y especialización, ya que es sociólogo y especialista en Energías Renovables y Políticas Energéticas. Además, ha trabajado en proyectos de electrificación rural, telefonía rural, agua y saneamiento rural en diferentes países como Ecuador, Perú, Nicaragua, Panamá, y Bolivia (CONCYTEC, 2015).

El poder de referencia del gerente deviene a partir de su desenvolvimiento dentro de la organización. Todos los miembros del programa están de acuerdo que el gerente es una persona que ha escalado hasta llegar al cargo donde se encuentra, así lo explica el mismo:

Primero fui consultor externo (diagnóstico energético en el área rural con enfoque empresarial), dos años después forme parte del staff como promotor de créditos, luego de cuatro años me convertí en técnico especialista en tecnologías, luego pase a ser jefe de proyecto, luego representante regional de la sede de Cajamarca, luego director de CEDECAP13, y ahora soy gerente del programa ENISER (entrevista a gerente de programa, 2015).

Además, se cree que esta alianza se ha formado a partir de la relación laboral basada en los años de trabajo conjuntos, ya que el gerente tenía en la organización veinticuatro años de servicio hasta el 2015, mientras que el coordinador tenía aproximadamente catorce años hasta el mismo año. Ambos trabajaron juntos buena parte de la carrera del coordinador local en Cajamarca hasta que el gerente asume la gerencia del programa con sede en Lima.

Por último, se cree que ambos han formado esta alianza debido a la lealtad del coordinador, las enseñanzas y el modelo a seguir que representa el gerente. Si bien el coordinador se encuentra en una posición estratégica, la relación que el gerente tiene con los demás miembros que están encargados de los proyectos de agua y saneamiento, energías renovables, y STIC en Cusco, Puno y Cajamarca no es tan cercana como la relación que tiene con el coordinador local. Al respecto el gerente dice lo siguiente sobre la confianza construida con él: “el coordinador de la sede local de Cajamarca porque es una persona que me ha demostrado a lo largo de los años su creatividad y una lealtad muy fuerte” (Entrevista a gerente de programa, 2015) y así lo confirma la coordinadora regional de Cusco:

El coordinador local de Cajamarca, porque es su hijo, así le molestamos (risas). Bueno porque él siempre ha estado ahí para el gerente, le tiene bastante confianza, creo que nunca le ha dicho no, han trabajado juntos mucho tiempo, tienen buena relación. El coordinador de la sede de Cajamarca es su minimi (su alter ego, su chiquito) (Entrevista a coordinadora regional, 2015).

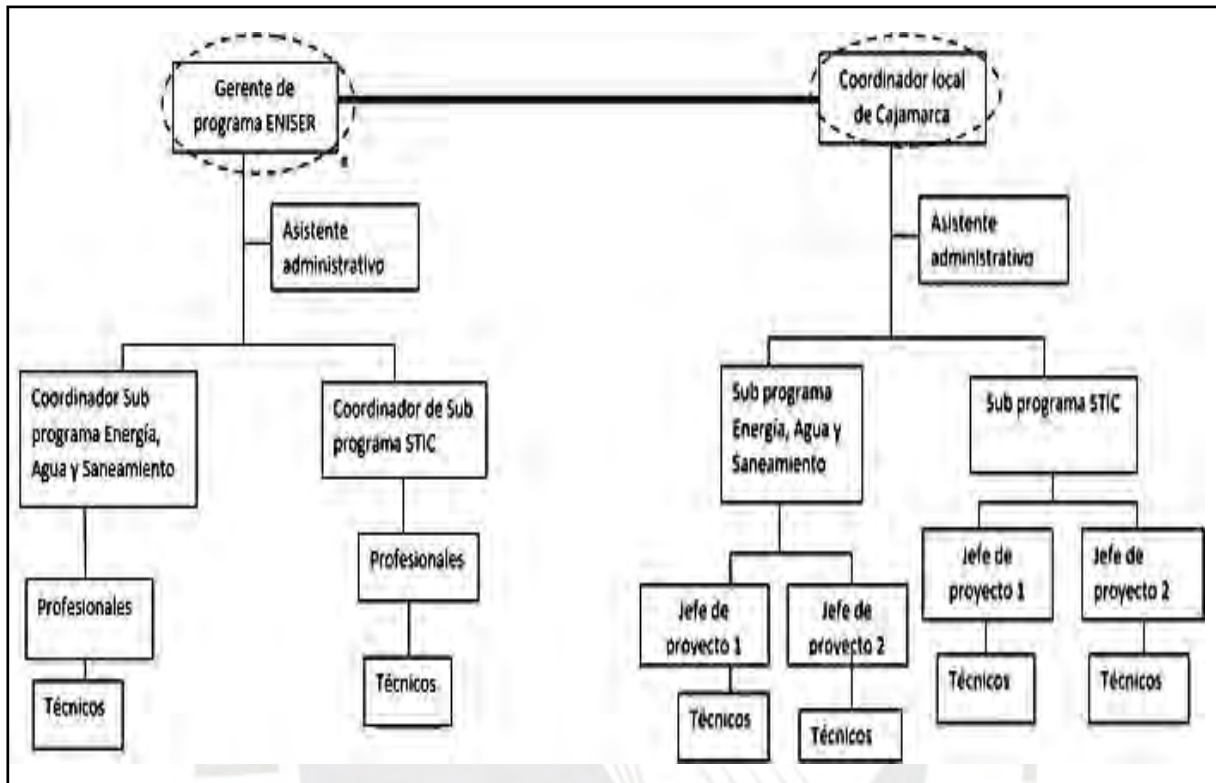
En conclusión, la formación de esta alianza tiene beneficios para el programa en general y, especialmente, para el subprograma de Energías, Agua y Saneamiento; y por ende contribuye a los intereses de la organización. Todas las funciones y responsabilidades que desarrolla el coordinador local y jefe de proyectos en ambos roles lo hace desde su posición como miembro del programa ENISER y miembro del subprograma antes mencionado. En la misma línea, el gerente de programa representa a éste, por lo tanto, su participación en esta alianza beneficia a los intereses del mismo. Esto debido a que el gerente obtiene apoyo de un colaborador

---

<sup>13</sup> Centro de capacitación y demostración de tecnologías apropiada de propiedad de la ONG Soluciones Prácticas.

leal en la zona donde tiene la mayoría de los proyectos del programa y puede monitorear los otros proyectos que se encuentran en Cusco y Puno, los cuales no cuentan con un jefe de proyecto.

Figura 14: Diagrama de alianza estratégica



Fuente: Elaboración propia

o **Grupo vertical simbiótico: Subprograma STIC**

El programa ENISER también cuenta con un grupo primario. Este es el conformado por el subprograma Sistemas de Tecnologías de Información y Comunicación (STIC). Se cree que este subprograma se ha convertido en un grupo vertical simbiótico por dos razones: i) Fue adoptado como un subprograma dentro del fenecido programa de Energías. ii) El gerente del programa no es experto en los temas que maneja el subprograma STIC por lo que ha delegado el control total del mismo al coordinador del subprograma.

STIC era un programa que no disminuyó su viabilidad y sostenibilidad. Frente a esta situación el programa de Energías Renovables lo adoptó, convirtiéndose STIC en un subprograma. Así lo explica el coordinador del subprograma:

El programa antes se llamó Energía, antes se veía solo energías renovables, y luego ha ido cambiando con el tiempo y se han ido sumando algunos temas. STIC antes de que yo volviera era un programa, se llamaba Nuevas Tecnologías, entro en crisis, se fue el gerente, no había proyectos, y para que

no se pierda fue asimilado por energía. Por eso el quiebre de si pertenecemos o no, y porque actuamos casi un poco independientemente (entrevista a coordinador de subprograma, 2015).

Ahora bien, el programa ENISER es el resultado de un conjunto de programas anteriores: programa de Energías Renovables y el programa de Nuevas Tecnologías. El programa de Energías Renovables fue un programa autónomo e independiente hasta por lo menos el 2001<sup>14</sup>. En ese año, el programa de Nuevas Tecnologías fue asimilado por el programa de Energías Renovables. En el 2002 se crea el programa ENISER<sup>15</sup> que asimiló a estos dos programas y se agrega una nueva temática: agua y saneamiento. Así, el programa ENISER cuenta en la actualidad con tres temáticas: energías renovables, agua y saneamiento y STIC; y dos subprogramas: i) Energías Renovables, Agua y Saneamiento; y ii) STIC.

Como se explicó en líneas anteriores, el *expertise* del gerente de programa está enfocado en las energías renovables, y ha tomado junto al coordinador local de Cajamarca la batuta del subprograma Energías Renovables, Agua y Saneamiento. Mientras, que el subprograma STIC ha sido dejado en manos del coordinador debido al *expertise* en la materia. El coordinador del subprograma STIC es licenciado en Ciencias de la Información, especialista en el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo de línea tecnológica (CONCYTEC, 2018).

Esta situación donde el gerente del programa se enfoca en dos temáticas que se desarrollan en un solo subprograma, y la total autonomía para la gestión del subprograma STIC por su coordinador ha ocasionado que este subprograma se sienta aislado del resto del programa e incluso de la organización. Así, lo explica el coordinador:

Somos una burbuja, nosotros nos buscamos nuestro financiamiento, nosotros planificamos nuestro trabajo. Por ejemplo, para las convocatorias grandes se reparten a veces a un programa, y la siguiente vez al siguiente programa, en ese reparto nosotros estamos invisibilizados. Por lo tanto, nuestra búsqueda de financiamiento es por nuestro propios contactos, nuestras propias financieras, no se canalizan las convocatorias de la institución hacia nosotros [...] Nuestro subprograma pertenece a Energía y Servicios Básicos (ENISER), la prioridad es energía, nosotros somos como una burbuja que estructuralmente está dentro de energía pero es más transversal, no necesariamente nuestros temas están en la cabeza y en el día a día de nuestro gerente (Entrevista a coordinador de subprograma 2015).

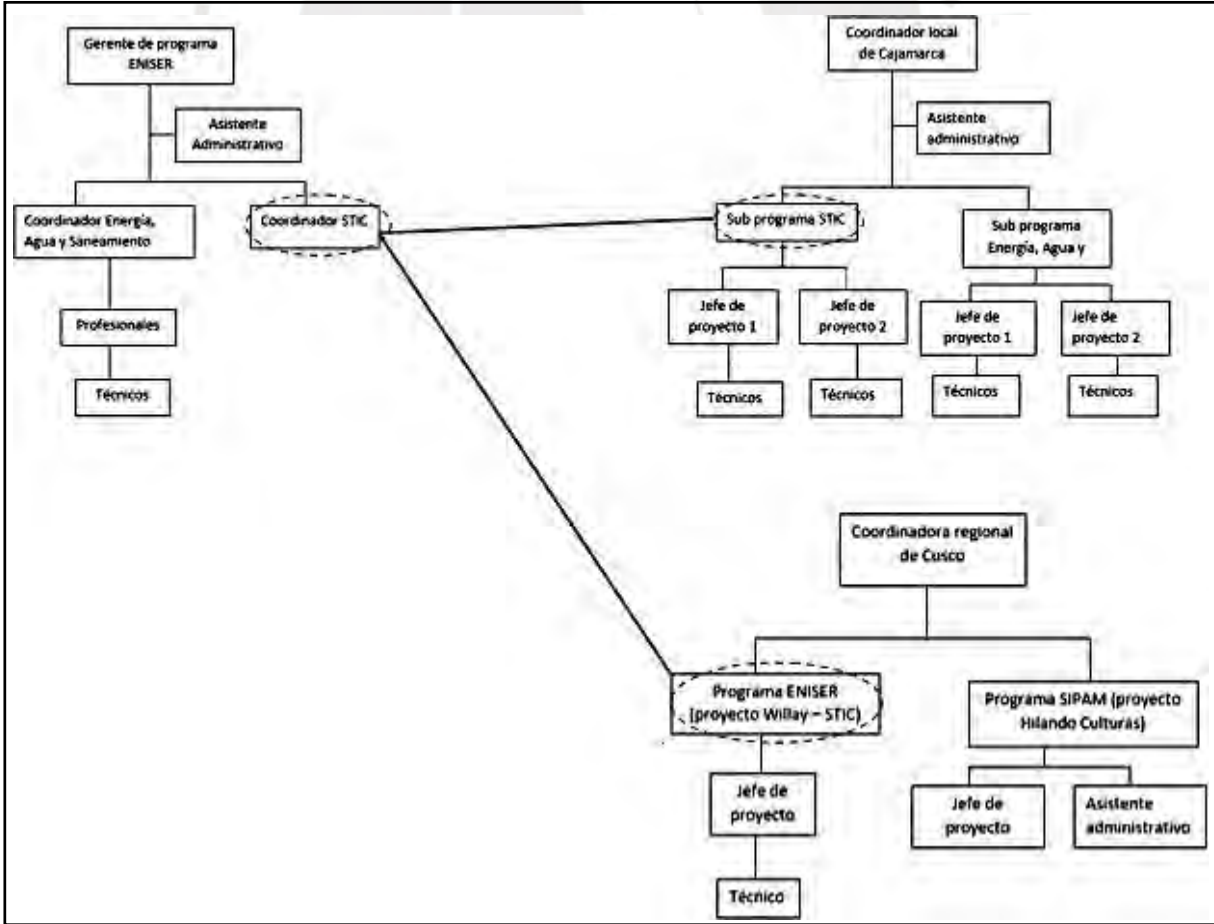
---

<sup>14</sup> El programa de Energías Renovables aparece mencionado en la Memoria Bi Anual 1999 -2001 (Soluciones Prácticas, 2001).

<sup>15</sup> El programa ENISER aparece por primera vez mencionado en la memoria institucional 2002 – 2003 (Soluciones Prácticas, 2003).

En conclusión, el grupo vertical STIC se formó pues ya era un programa antes de ser asimilado por el programa de Energías Renovables y, luego, por el programa ENISER. Los objetivos e intereses de este último están enfocados, principalmente, en el subprograma Energías Renovables, Agua y Saneamiento; quedando invisibilizado los objetivos y necesidades del subprograma STIC. Así, sí algunos de los miembros de los programas no se sentían representados por los espacios formales de coordinación y toma de decisión; a pesar que su gerente participara de éstos. En el caso del subprograma STIC esta situación es aún más reveladora, porque los miembros del subprograma no sienten que sean representados por su gerente debido a que esta situación divide al programa ENISER en dos subprogramas; y a que el gerente solo está enfocado en uno de ellos. Por lo tanto, este grupo trabaja en pro de sus intereses, como la captación de financiamiento a través de potenciales donantes y de las alianzas con instituciones públicas y privadas. Ambas estrategias con el objetivo de desarrollar nuevos proyectos para evitar que nuevamente el subprograma entre en declive y desaparezca totalmente.

Figura 15: Diagrama de grupo vertical simbiótico del sub programa STIC



Fuente: Elaboración propia



## ■ Programa SIPAM

En el programa SIPAM, a diferencia del programa ENISER, no se ha observado la formación de alianzas tan marcadas o grupos verticales entre sus miembros. De acuerdo con las declaraciones de los integrantes de los subprogramas y el gerente; al parecer, este último prefiere aprovechar los conocimientos y *expertise* de todos sus colaboradores. Así lo explica el gerente: “Tengo confianza en los coordinadores y jefes de proyecto, así como en técnicos que tienen una autoridad en el tema dentro del proyecto, técnicos que, no siendo jefes, son transparentes, que saben comunicar bien, pueden contribuir a la gestión del proyecto” (entrevista a gerente de programa, 2015). Así, también lo afirma uno de sus jefes de proyectos: “Bueno igual yo creo que mi gerente es una persona que depende del tema va indagar cual podría ser y de acuerdo a eso supongo que tomara la decisión [...] No creo que haya una persona que genere alguna influencia” (entrevista a jefe de proyecto, 2015).

Ahora bien, de acuerdo a su estilo de gestión<sup>16</sup>, el gerente prefiere unir esfuerzos con todos los miembros del programa para aprovecharlos desde el puesto que ocupan y desde la posición geográfica donde se encuentran. Por ejemplo, el gerente une esfuerzos con el coordinador de subprograma de Ecosistemas Forestales Tropicales y el coordinador local en Moyobamba para cumplir con los objetivos del proyecto “Café San Martín” y posicionar así al programa en la zona oriente del país. En el caso del coordinador de subprograma aprovecha su conocimiento y *expertise*. Es un profesional ingeniero forestal de la Universidad Agraria La Molina, tiene estudios de posgrado en conservación de ecosistemas, extensión rural y desarrollo sostenible. En sus veinticinco años de experiencia profesional, veinticuatro de ellos dedicados a la organización Soluciones Prácticas, se ha especializado en tres temas específicos: desarrollo de cadenas de valor (agrícolas y forestales) especialmente de café; adaptación y mitigación al cambio climático en los sectores de cambio de uso de la tierra y agricultura; gestión de proyectos de desarrollo sostenible y conservación (LinkedIn, S/F).

En el caso del coordinador local de Moyobamba y jefe de proyecto de “Café San Martín”, aprovecha su conocimiento en la materia y su ubicación estratégica. Al igual que el caso de Cajamarca, el programa SIPAM era el único que tenía, al menos

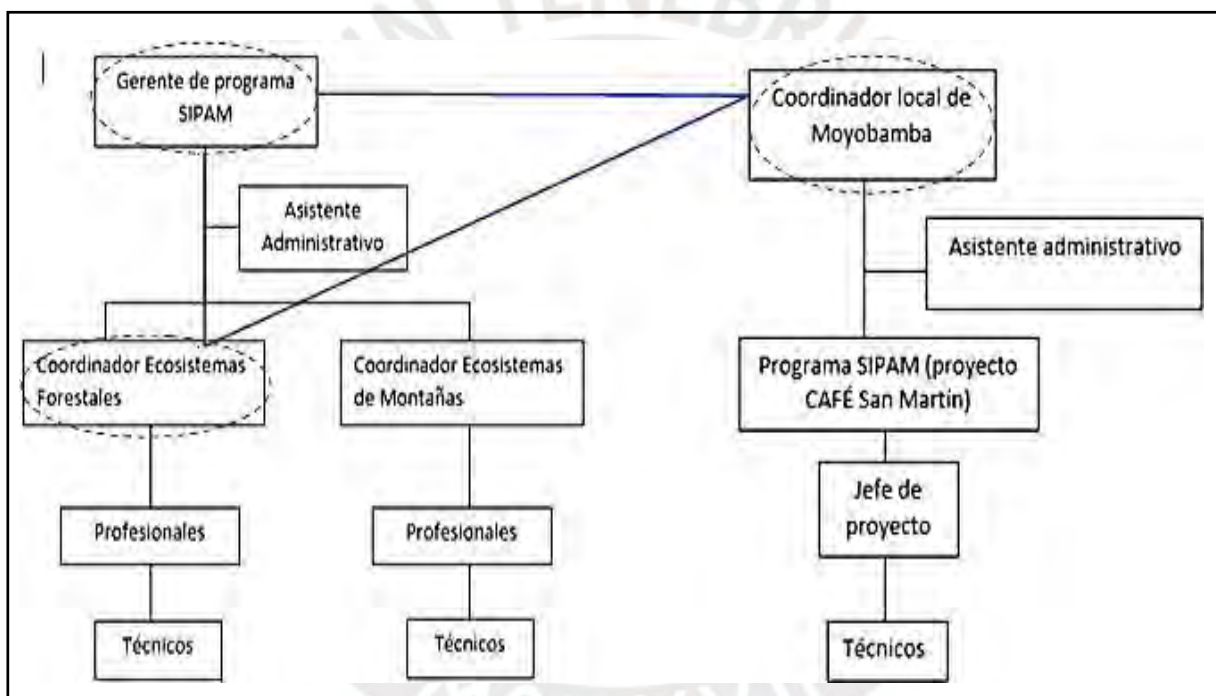
---

<sup>16</sup> Los estilos de gestión de cada programa serán tocados en el capítulo de hallazgos sobre el modelo organizacional de cada programa.

un proyecto en la región San Martín en el 2015. El coordinador local - jefe de proyecto -desde ambas posiciones- trabajaba en favor de los intereses del programa y del subprograma en particular en la región. Así resume el coordinador local la forma de trabajo en ambos cargos:

El coordinador de subprograma de Ecosistemas Forestales tiene bastante conocimiento del tema, él es ingeniero forestal y yo también y somos afines a la carrera, siempre cualquier propuesta socializamos y él está atento a las recomendaciones, hablamos. El gerente del programa, también, con él triangulamos. Son los dos que incluyen en la toma de decisiones para aspectos más de oficina, buscar alternativas de gestión de recursos, pero en el proyecto, básicamente, yo respondo a lo que está programado y de acuerdo a lo que exige la financiera (Entrevista a coordinador local, 2015).

Figura 16: Diagrama de alianza entre el gerente, el coordinador local de Moyobamba y el coordinador de Ecosistemas Forestales Tropicales



Fuente: Elaboración propia

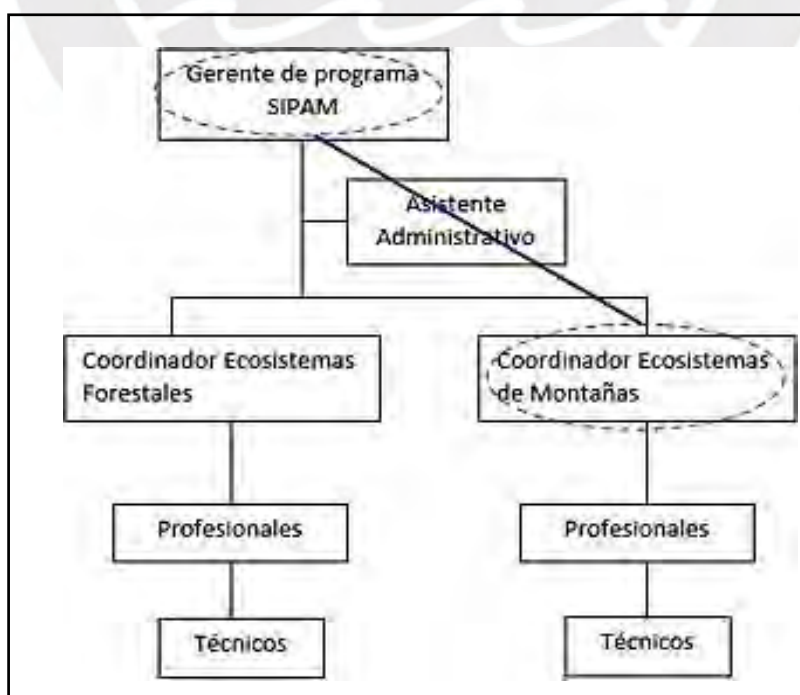
Por otro lado, para llevar a buen puerto los objetivos del subprograma Ecosistemas de Montaña, el gerente unió esfuerzos con el coordinador de dicho subprograma. En este caso, se trató de aprovechar su conocimiento desde el perfil como economista. El coordinador de Ecosistemas de Montaña es economista especializado en el desarrollo de cadenas de valor, desarrollo de negocios y enfoques participativos de mercado. Mientras, que el gerente de programa es ingeniero en industrias alimentarias y experto en los temas que maneja. Una de sus jefas de proyectos opina lo siguiente:

El gerente tiene mucha experiencia en temas de gestión, sistemas de mercado, en varias cadenas productivas, conoce temas de artesanía, trabaja temas de producción, transformación de lácteos; también en tema de producción y transformación de frutas, también ha trabajado temas de cambio climático, cosecha de agua, temas de gestión de agua en general (Entrevista a jefe de proyecto, 2015).

En resumen, el gerente opina lo siguiente referente al trabajo en equipo que lleva a cabo con el coordinador de subprograma de Ecosistemas de Montaña: “En los temas que yo manejo no tanto, yo vengo de un perfil más técnico y el viene de un perfil más de economista, yo diría que con él nos complementamos bien, es una dupla. Especialista en temas económicos de desarrollo” (Entrevista a gerente de programa, 2015).

En conclusión, de acuerdo a lo descrito, dentro del programa SIPAM no se han formado alianzas sobresalientes o grupos verticales como los que se puede observar en el programa ENISER. En el caso del programa SIPAM, el gerente trata de aprovechar los conocimientos y experiencias de sus jefes de proyectos y coordinadores desde el puesto que ocupan en la organización y el lugar geográfico donde se encuentran ubicados. Así, se observa que dentro de los subprogramas unen esfuerzos con dichos colaboradores a fin de cumplir con los objetivos de los subprogramas, y en consecuencia con los intereses del programa en su totalidad.

Figura 17: Diagrama de alianza entre gerente de programa y coordinador de Ecosistemas de Montaña



Fuente: Elaboración propia

## ■ Programa GRACC

En el caso del programa GRACC, éste cumple con todas las características que determina a un grupo vertical simbiótico. Así, se observa que el gerente va a preferir siempre beneficiar a los colaboradores de su programa frente a los colaboradores de otros programas y de la organización. Esta situación se ve claramente reflejada en su opinión sobre la contratación de personal externo y la política de los sueldos en la organización:

La política de nuestro programa es diferente a otros, es evitar en lo posible contratar consultores porque nosotros pensamos en que los recursos que tenemos gastarlo para tener personal joven, invertir en su capacitación y tenerlos en la institución hasta el final, que pagar 10 mil dólares en una consultoría que no llega a nada. Eso ha permitido que en algunos momentos tengamos la capacidad de mejorar los sueldos. Pero institucionalmente no nos permiten, no podemos ganar más de lo que ganan en los otros programas (Entrevista a gerente de programa, 2015).

Además, luego de haber invertido en la formación y capacitación del personal joven mencionado en la cita anterior, y aunque éstos se hayan ido del programa por causas meramente académicas, el gerente va a seguir eligiendo y priorizando a sus ex colaboradores. Así lo afirma en la siguiente cita:

Mi prioridad es recuperar al equipo que estamos perdiendo, entonces frente a eso tengo una mirada más centrada en el programa que en el conjunto de la institución. Sin embargo, también el gerente no solamente debe ser líder en su programa sino también en la institución, de hecho, yo lo soy, pero siempre y cuando no me quite la posibilidad de contratar a mi equipo más valioso (Entrevista a gerente de programa, 2015).

Por otro lado, otra de las características resaltantes es la imagen de eficiencia y dedicación de los colaboradores por el trabajo que realizan dentro del programa. Esta situación se ve reflejada, por ejemplo, en la aparente autosuficiencia económica del programa que no necesitaría de la organización para captar financiamiento, llevar a cabo proyectos y así asegurar la supervivencia del programa. Además, sobre esta situación de aislamiento del resto de los programas podría estar influyendo la temática del programa, el cual está centrado en la investigación, producción de conocimiento y desarrollo de capacidades del grupo que se pretende beneficiar; a diferencia de los otros programas (SIPAM y ENISER) que trabajan en la realización de un servicio o producto (sistemas de tecnología e información, servicios modernos de energía, agua y saneamiento, tecnología agroforestal, etc.). Así lo explica uno de los colaboradores del programa:

Nuestro gerente por lo mismo que ha dirigido una ONG antes, nuestro gerente vino con sus contactos y donantes, incluso financieramente éramos bastante autosuficientes. Mientras los otros le estiraban la mano a la institución, a Inglaterra para que le consiguieran la plata, nosotros nos las buscábamos solos. Creo, también, que por el estilo de nuestro gerente y por la naturaleza temática de nuestros proyectos estamos un poco divorciados de SIPAM y ENISER que son más tecnológicos. Me parece que siempre habido como una sensación de que nosotros hacemos algo diferente de lo que hacen los demás, en el sentido que estamos en la planificación, en las capacidades. En cambio, los otros están haciendo la tecnología dura, que es el corazón de ITDG; están poniendo luz, agua, trabajando con la fibra de alpaca, con el café, transformando. Yo creo que nos ven así medio aislados, uno por el estilo de nuestro gerente, pero también porque ellos nos ven como el hermano raro (Entrevista a colaborador de programa, 2015).

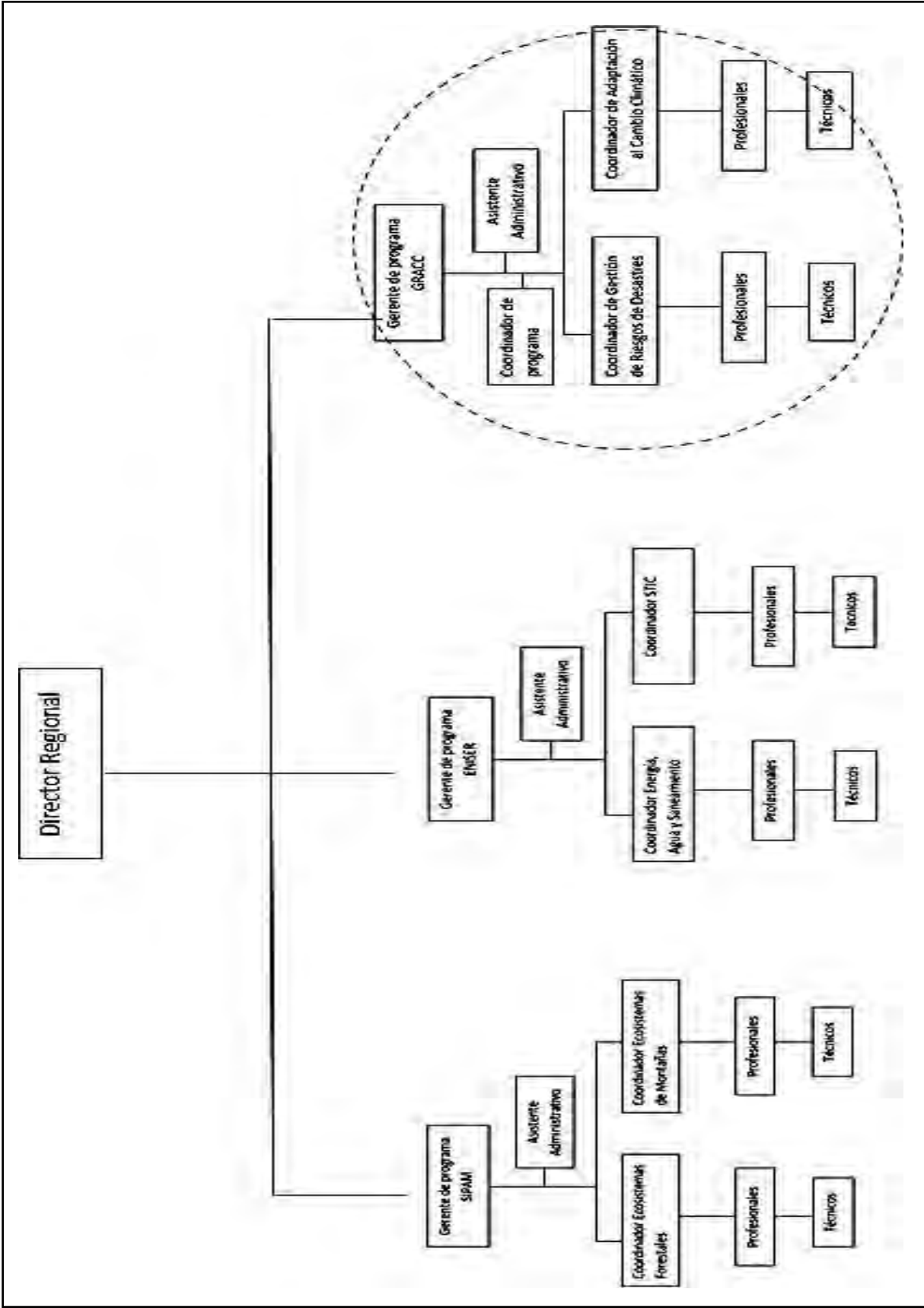
Por último, es importante destacar que la máxima de estos grupos verticales simbióticos es la supervivencia, por lo tanto, utilizan el cumplimiento de los objetivos de la organización como medio para cumplir con sus propios objetivos. En el nuevo contexto social y político en el que se encuentra la organización en el Perú en los primeros años del siglo XXI, las consecuencias de la crisis económica europea, y el retiro de la Cooperación Internacional; el programa va a reaccionar salvaguardando sus propios intereses, aún por encima de los intereses económicos de los otros programas, porque si bien la captación del dinero beneficia a toda la organización, no es un dinero que los beneficiaría directamente a ellos para poder obtener más proyectos y mantener en sus puestos a todos los colaboradores que, como ya se ha explicado líneas arriba, es de suma importancia para el gerente. El gerente lo explica de la siguiente manera:

Lo que hemos hecho para poder mantener los ingresos, a pesar del comité de financiamiento, cuando nos es adverso, cuando no se nos prioriza, vamos y nos aliamos con otra gerencia. Por ejemplo, MLAL<sup>17</sup>; ¿cómo surge la relación con MLAL? Nosotros habíamos querido presentarnos a un proyecto en Bolivia sobre protección de medios de vida, entonces la institución decidió darle la prioridad al programa SIPAM, a nosotros si nos autorizaron que podamos concursar al mismo concurso bajo el liderazgo de otra agencia. Hablamos con el director del MLAL y ganamos la convocatoria (Entrevista a gerente de programa, 2015).

---

<sup>17</sup> Movimiento Laico para América Latina

Figura 18: Diagrama de grupo vertical simbiótico del programa GRACC



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, dentro del programa, también, se han formado alianzas estratégicas para llevar a buen puerto los objetivos del programa. Así se tiene la alianza formada entre el gerente, el coordinador del programa y la administradora del mismo. Desde la perspectiva del gerente, cuando se le pregunto sobre las personas que conforman el equipo del programa, éste nombro solamente al coordinador de programa y a la administradora, lo cual podría ser indicio de esta suerte de alianza que existe entre los tres. Así, el gerente describe la estructura del programa GRACC:

En general la institución funciona así, tienes un gerente y entonces tienes - si quieres algún nivel tú lo puedes colocar debajo pero yo lo coloco a la par- que es el coordinador del programa, cuya función básicamente se ha centrado en la formulación de proyectos y consultorías, o sea elaborarlos [...] Después tienes la parte administrativa, donde está la administradora que ve todo lo relacionado con los temas propiamente administrativos, presupuesto, colabora en la formulación de los proyectos haciendo presupuestos, hace seguimiento de gastos, y administración en general, visita zonas (Entrevista a gerente de programa, 2015).

Esta percepción también es compartida por otros miembros del programa. Por ejemplo, una jefa de proyecto afirma que el gerente, el coordinador y la administradora forman un gran equipo:

La administradora o el coordinador de programa, el último porque es el coordinador del programa, su función es ser brazo derecho del gerente, ellos son los que ven los temas más estratégicos, y la administradora, porque ve todo el tema de finanzas, ella es la que ve todas las cuestiones administrativas y de finanzas en el programa. Los tres son un gran equipo (Entrevista a jefa de proyectos de programa GRACC, 2015).

Por otro lado, en esta alianza es importante el poder que les da el conocimiento, lo que los convierte en expertos en el rubro que manejan, por lo cual están ubicados de manera estratégica en el rol que desempeñan dentro del programa. Además, también entra en juego el poder de la experiencia, la antigüedad en el cargo en el que se encuentran, y el hecho de haber entrado a la organización por fechas similares (gerente en el 2002, coordinador y administradora en el 2005) hace que entre ellos conozcan el estilo de trabajo de cada uno.

En el caso del gerente, en esta alianza, él aporta las ideas iniciales de los proyectos; así lo explica el mismo:

Trabajo conjuntamente con el equipo para diseñar los planes y también para evaluar los planes de mediano plazo, de corto plazo. Trabajo, también, en la formulación de las ideas iniciales del proyecto, generalmente no me meto a detalle al proyecto, pero si he formulado las ideas originales, por ejemplo, donde intervenir, en qué aspectos, etc. (Entrevista a gerente de programa, 2015).

En el caso del coordinador del programa, desde su rol, él aporta su capacidad de “pasar en limpio” las ideas iniciales del gerente para la formulación de los proyectos. Así, el coordinador describe su función dentro del programa:

Yo obedezco ciegamente a mi gerente. Él me dice que una más uno es tres, eso escribo y te lo justifico en mi informe, ese es mi trabajo. Esto es así porque así es la estructura, él es el gerente y yo soy su coordinador, su apoyo. Yo de hecho me veo, así como su escribano. Mi gerente es muy hábil, pero es muy desordenado, a lo mejor porque está en todo y no se enfoca, es muy caótico, en lo que me toca a mí, trato de darle orden a sus ideas, esa es mi función, los proyectos se hacen como mi gerente los quiere [...] ¡esa es tu idea, ya yo te la voy a escribir, vamos a ver cómo queda, yo te la adorno! (Entrevista a coordinador de programa, 2015).

Por último, en el caso de la administradora del programa, desde su rol, ella le da orden en la parte económica a los proyectos, ya que como se mencionó en la cita anterior, el gerente es desordenado en sus ideas y, al parecer, en el presupuesto también. Así lo describe una ex colaboradora del programa GRACC: “Las ventajas, el valor que le dan al gerente de GRACC es el conocimiento del tema, no es la forma de manejar al personal, es desordenado en el presupuesto y la administradora ve la forma de hacerlo” (Entrevista a asistente de administración de programa SIPAM, 2015). Además, organiza las actividades del gerente y administra los recursos del programa. Así, lo explica el coordinador del programa:

Ella maneja todo al detalle de todos, tiene acceso a toda la información del programa, ella tiene acceso al correo del gerente, ella ve la agenda del gerente [...] Ella le da orden en el día a día, para gestionar, administrar los recursos, el dinero y a su gente, el dinero, todos los equipos e instrumentos del programa, y también al personal” (Entrevista a coordinador de programa, 2015).

Además, es necesario agregar que a diferencia de las otras administradoras de los programas ENISER y SIPAM, cuya figura no resalta, la administradora en este programa, al parecer, tiene un alcance más cercano al gerente ya que tiene acceso a información que el gerente no maneja, y que se complementa con la información que maneja el gerente, lo que le ayuda a este último a tomar mejores decisiones. Así lo explica el coordinador del programa:

Lo que pasa aquí es que se abren otras esferas de información que no le interesan particularmente a la administradora, cuestiones más de enfoque estratégico [...] Pero en el día a día, de lo que está pasando, ella está informada, y si tiene una opinión de hecho. Si lo viéramos como conjunto, hay información que maneja la administradora que al gerente se le escapa, y hay información del gerente que a la administradora se le escapa, ellos dos se complementan. Es la segunda del programa que tiene mucha injerencia en lo que el gerente decide, de hecho, es la más fiel (Entrevista a coordinador de programa, 2015).



Entonces, a partir de la labor que realiza en el programa - donde no solo es importante el conocimiento en administración, sino que conoce la manera en que trabaja el gerente, y la información a la que solo ella tiene acceso – su performance, al parecer, la vuelve una pieza clave en el programa. Así lo explica el coordinador del programa:

Ella es una persona importante en el programa, tiene mucho poder. De hecho, si hiciéramos nuestro juego de quien tiene más poder en el programa, ella sería de todas formas la segunda. Ella se parece mucho al gerente, es de esas personas que aman el poder, le gusta mucho su trabajo, entonces lo hace bien, pero disfruta también de esa posición de poder que tiene, se sabe indispensable (Entrevista a coordinador de programa, 2015).

En resumen, la alianza formada entre el gerente, el coordinador y la administradora se ha formado con el propósito de repartirse las actividades estratégicas. En esta alianza, el gerente formula las ideas iniciales para crear un nuevo proyecto, el coordinador del programa se encarga del diseño y elaboración formal del proyecto, y la administradora organiza las finanzas de los proyectos y los recursos del programa en general. A partir de esta forma de organización, se puede concluir que son ellos la columna vertebral del programa, luego solo necesitarían de los jefes de proyectos y el equipo técnico para llevar a cabo la ejecución de los proyectos.

Figura 19: Diagrama de alianzas entre el gerente, el coordinador y la administradora del programa GRACC



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, la formación de alianzas sociales y grupos verticales es una forma de reacción de los programas y sub programas para atender las necesidades particulares de los mismos, ya que existe la sensación por parte de los miembros de los programas que éstos no son lo suficientemente tomados en cuenta en los espacios formales de coordinación y toma de decisiones (comité coordinación mensual), o estos espacios no cuentan con representantes que tengan la suficiente legitimidad para llevar a cabo los acuerdos que se toman en estos espacios (reunión regional).

Esta situación aunada a los cambios en el entorno que ha traído como consecuencia estragos económicos para los programas en particular y la organización en general ha conseguido que cada programa busque la manera de sobrevivir, incluso, en desmedro de los otros programas. A partir de la descripción de las alianzas y grupos verticales formados en los programas se podría percibir una independencia e individualismo incluso dentro de los propios programas. Sin embargo, la máxima es no desaparecer o ser absorbidos por otros programas o subprogramas, donde perderían visibilidad e incluso sería aún más difícil tratar de sobrevivir, el más claro ejemplo es el subprograma STIC.

- **La utilización de los poderes informales para salvaguardar el programa: Símbolo de ello, el gerente de programa GRACC**

En los apartados anteriores se describió como los miembros de los programas y subprogramas, y los gerentes creaban grupos verticales simbióticos y desarrollaban alianzas estratégicas, donde se aprovechaba el poder legitimado y los poderes informales de todos los miembros con el objetivo de sobrevivir en este contexto político, social y económico que no se pintaba favorable para la organización; y la situación interna que se vivía respecto a la sensación de falta de representación de los intereses de los programas por parte de un grupo de miembros de los mismos. En este subcapítulo se describirá, particularmente, cómo resalta la figura del gerente de GRACC, quién aprovecha sus poderes informales que devienen del conocimiento, la experiencia y las redes de contactos con el objetivo de obtener mayores ingresos para la supervivencia del programa que lidera.

De acuerdo con el manual de organizaciones y funciones (MOF), uno de los objetivos del gerente de programa es “Asegurar que el programa tenga los recursos necesarios para ejecutar sus acciones de manera adecuada” (Soluciones Prácticas, 2009, pp. 4). Para lograr aquello, entre sus funciones y actividades se menciona

específicamente lo siguiente: “Responsabilizarse de que el programa tenga adecuados recursos para implementar un portafolio de proyectos, buscando permanentemente identificar nuevas oportunidades de gestión de financiamiento” (Soluciones Prácticas, 2009, pp. 5).

Cada uno de los gerentes de programa es consciente de ello, por lo tanto, utilizarán sus propios recursos, en este caso los que devienen de fuentes informales y crean los poderes informales (marginal secante, del experto, y de referencia) para asegurar el financiamiento del programa. De acuerdo con las entrevistas que se realizaron a los gerentes de programas, todos coinciden en que una de las maneras de generar recursos sociales y económicos para el programa es a través del trabajo en conjunto con aliados externos. Así lo expresa el gerente del programa SIPAM:

Aliados externos en base a contacto con entidades importantes sean pequeñas, medianas, grandes, sean públicas o privadas. Conjugar bien estas alianzas es la pauta, porque no es solo buscar una alianza, sino cual es el valor esencial que aporta a la institución, y que calce con las estrategias del programa. Si aporta recursos económicos, tecnológicos, experiencias previas mucho mejor (Entrevista a gerente de programa, 2015).

Para encontrar aliados en el entorno, es importante las redes de contactos, el expertise y el conocimiento del gerente. De acuerdo a las entrevistas realizadas, estos tres factores resaltan en la figura del gerente del programa GRACC, ya que éste ha sido capaz de obtener un presupuesto relativamente mayor al de los otros gerentes, y como consecuencia desarrollar proyectos de mayor envergadura.

De acuerdo a la percepción de los miembros sobre el poder de los programas en la organización, en la Tabla 1 se puede observar una lista de indicadores que hacen referencia a las razones por las que los programas podrían tener más o menos poder en la organización. En la tabla se ha sumado un punto cada vez que el entrevistado daba las razones por las que el programa debería ser considerado el más poderoso en la organización. Así se tiene como resultado, que el programa con mayor puntaje es GRACC con 32 puntos, luego le sigue SIPAM con 9 puntos, y finalmente está ENISER con 6 puntos. Es importante señalar, que los indicadores fueron propuestos por los miembros de la organización, y se pudo identificar hasta 6 indicadores: presupuesto, influencia externa, influencia interna, espacio ocupado en la sede principal y número de proyectos.

Tabla 1: Puntaje sobre la percepción del poder de los programas

	Programas			
	ENISER	GRACC	SIPAM	Total
<b>Presupuesto</b>	1	14	4	19
<b>Influencia externa</b>	1	6	1	8
<b>Influencia interna</b>	1	1	1	3
<b>Número de miembros</b>	0	2	0	2
<b>Espacio</b>	0	2	0	2
<b>Número de proyectos</b>	3	8	3	14
<b>Total</b>	6	32	9	

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, de acuerdo a la percepción de los miembros de la organización, el programa GRACC maneja un mejor presupuesto (14 puntos) que los programas SIPAM (4 puntos) y ENISER (1 punto). Esta situación se debe a que el gerente es muy reconocido en diferentes organizaciones tanto públicas como privadas, y de la sociedad civil. Uno de los entrevistados afirma lo siguiente:

El nivel de gerente de GRACC es un nivel accional, “accional level” le llamo yo, o sea él puede llegar a diferentes niveles, políticos, ONG, eso le permite también identificar las oportunidades de financiamiento, tener una carta de proyectos fuerte [...] pero si es un tema de poder como me lo preguntas, en resumen, por los contactos y la experiencia que tiene el gerente (entrevista a coordinador de programa SIPAM, 2015).

De acuerdo con el comentario anterior, el gerente de GRACC maneja una cartera de contactos variada, es decir, sus contactos están ubicados estratégicamente en los escenarios políticos, en la sociedad civil, en la empresa privada; por lo tanto, podría crear alianzas para trabajar proyectos variados, y habría más posibilidades de obtener financiamiento porque no solo dependería de las organizaciones de la Cooperación para el Desarrollo. La coordinadora regional del Cusco respalda las palabras del ex coordinador del programa que se manifestó en el párrafo anterior:

GRACC es el más poderoso en proyectos, presupuesto y a nivel de incidencia, creo que es el único programa que ha logrado a través de su gerente, por el reconocimiento y trabajo del mismo, estar en diferentes medios a nivel nacional, trabajar con la municipalidad provincial de Lima, incluso ver algunas leyes sobre el tema de gestión de riesgos, a mí me parece que es el más poderoso (entrevista a coordinadora regional, 2015).

Ahora bien, que el gerente de GRACC tenga una cartera importante de contactos no es casualidad, él ha generado su capital social a través de su trayectoria de más de 30 años como líder de proyectos y programas enfocados en el tema de gestión de riesgos y adaptación al cambio climático que se implementaron en las ONG internacionales, nacionales, instituciones públicas y organizaciones internacionales. Además, es importante mencionar que ha sido ponente en diversos eventos sobre

hábitat y gestión de riesgos a nivel de Perú y otros países, convirtiéndolo en un líder de opinión sobre el tema en América Latina (Periferia Perú, 2022).

Además, se destaca su capacidad de relacionamiento, a diferencia de los otros gerentes de programas, se sabe que éste es un factor importante de su estrategia para lograr los objetivos del programa. El gerente cree que es necesario relacionarse con diferentes actores en diferentes escenarios para lograr incidir en políticas sobre gestión de desastres. Entonces, con su reconocimiento en estos espacios como autoridad en el tema, y el reconocimiento del trabajo del programa GRACC; se lograría el financiamiento de futuros proyectos.

Estoy como asesor de la Municipalidad Metropolitana de Lima en el tema de Gestión de Riesgos, asesor de la Plataforma Latinoamericana de las Naciones Unidas en Reducción de Riesgos. Esto permite trabajar actividades en los distintos niveles, local, nacional y el internacional [...] Porque nuestra estrategia de trabajo tiene que ver con redes, a diferencia que lo que pueda ocurrir en otros programas es que hay que desarrollar las experiencias en el territorio específico, en la comunidad. De ahí se pueden extraer lecciones, pero esas lecciones para que se conviertan en políticas no basta con la intervención de la institución sino hay que hacer alianzas con otros para poder formular políticas [...] Eso ha sido un cambio muy fuerte, porque de trabajar solitos, hoy día trabajamos con una cantidad muy grande de instituciones. Hoy día, de hecho, en el proyecto de redes aparecen más de 200 instituciones y organizaciones con quienes trabajamos con 13 regiones del país, que son ONG, facultades o universidades; es una red bien grande, a pesar de no tener proyectos para una o dos (Entrevista a gerente de programa, 2015).

En conclusión, a partir de lo descrito en los párrafos anteriores, se puede afirmar que, en la percepción de los entrevistados de la organización, el gerente del programa GRACC ha logrado la captación de mayor financiamiento debido a la utilización de su red de contactos que ha conseguido a lo largo de su carrera profesional y consolidarse como un líder de opinión en el rubro en el que se maneja. Así, haría uso de los poderes marginal secante y del experto en este juego de poderes que se maneja dentro de la organización. Si bien, todos los gerentes de programas son conscientes que la generación de recursos se logra a partir de desarrollar aliados en el entorno, el relacionamiento con los actores externos es un pilar en la estrategia del gerente de GRACC para lograr cumplir con los objetivos de su programa.

## **6.2. Coordinación en la ONG Soluciones Prácticas: coordinación estructural de la organización y tensión entre las áreas y programas**

Esta sección describe la coordinación formal de la organización a través de los comités temáticos y equipos de desarrollo. Luego se describe la participación de las áreas de asesoría e innovación para la formulación y desarrollo de los proyectos. Esto permite tener como conclusión que las áreas de Finanzas y Control de Calidad son las que más interaccionan con los programas. Posteriormente, se describe la interacción existente entre los programas con las áreas mencionadas y se explica las posibles razones que motivaron las tensiones entre éstos.

### **6.2.1. Coordinación estructural: La coordinación formal a través de los comités temáticos y equipos de desarrollo**

Esta sección desarrolla la coordinación formal de la organización a través de los comités temáticos y los equipos de desarrollo. En primer lugar, se hace énfasis en el sistema formal que pone en práctica la organización con el objetivo de brindar soporte a las áreas de innovación y asesoría que apoyan a los programas ENISER, GRACC y SIPAM.

El marco analítico utilizado toma como concepto principal la coordinación formal. De acuerdo a Lloria ésta se divide en dos tipos: coordinación estructural y coordinación no estructural. Para fines de este análisis se definirá a la coordinación estructural como los mecanismos de coordinación que están ligados a puestos directivos u órganos específicos. Como ejemplos están los diseños de redes, los equipos de trabajo, equipos de proyecto y desarrollo (Lloria, 2008).

Es necesario recalcar que solo se describirá los mecanismos de coordinación estructural debido a que en el siguiente acápite se analiza cómo algunos de ellos entran en una especie de enfrentamiento con los programas debido a la sensación de intromisión que existe por parte de éstos últimos en las otras áreas de asesoría e innovación.

#### **■ Comités temáticos**

Los comités temáticos son uno de los mecanismos de coordinación formal que pone en práctica la organización (ver Anexo 8). En la organización existen cinco comités temáticos: i) el comité de Control de Calidad, ii) el comité Editorial, iii) el comité de Género, iv) el comité de Financiamiento, v) el comité de Salarios.

Las características de estos comités son las siguientes: i) en los cinco comités se encuentra el director regional, ii) en todos los comités por lo menos hay un gerente ya sea de programa o área, iii) los colaboradores que lo integran son aquellos que tienen el *expertise* o el conocimiento requerido para formar parte del comité, iv) por lo general los colaboradores de la sede de Lima son quienes participan en los comités; y, v) la frecuencia de la celebración de los comités dependerá si están relacionados directamente con algún área o son llevados a cabo por un tema específico a resolver.

A continuación, se describirán cada uno de ellos:

- **Comité de control de calidad**

Este comité celebra reuniones dos veces al año<sup>18</sup>. En abril el comité se reúne para elegir los dos proyectos más importantes de cada programa (ENISER, GRACC y SIPAM). Por lo tanto, son seis proyectos que el área de Control de Calidad se encarga de dar seguimiento. Este seguimiento contempla desde la revisión de la formulación de la propuesta del proyecto para la agencia donante, la ejecución de la línea de base, el diseño del plan de monitoreo, plan operativo anual y plan de cierre.

Además, el comité se encarga de aprobar todos aquellos procedimientos y formatos que los programas tienen que completar, todo ello con el objetivo de cumplir con los estándares necesarios que le pide la oficina central en Inglaterra. Por otro lado, tiene funciones más institucionales como revisar el plan anual de la oficina, trabajar coordinadamente con el director para revisar el funcionamiento de las sedes locales, etc.

- **Comité editorial**

Este es un comité de apoyo para la sub-área de Producción Editorial. Se encuentra ubicado dentro del área de Comunicaciones. Este comité es el que evalúa si el área de Comunicaciones está extrayendo de forma eficiente las lecciones de los proyectos calificados de tipo A<sup>19</sup>. Estos proyectos son ejecutados por los programas ENISER, GRACC y SIPAM. También evalúa que los proyectos no elaboren recursos

---

<sup>18</sup>Abril es el inicio del año institucional, ya que en Inglaterra el año empieza en abril y no en enero como en el Perú. Entonces, la primera reunión se llevaría a cabo en abril, y la segunda reunión en octubre.

<sup>19</sup> Los proyectos son calificados por el área de Control de Calidad. Los proyectos de tipo A son evaluados por el área de Control de Calidad y el conocimiento que produzca tiene que ser orientado por el comité Editorial. Si el proyecto no es calificado como tipo A, los productos de conocimiento son de total injerencia del gerente de programa y jefe de proyecto.

de información donde se traten temas que ya han sido desarrollados en publicaciones anteriores. De lo que se trata es que las publicaciones ofrezcan información novedosa. Por lo tanto, el comité editorial guía a los encargados del proyecto para que puedan producir nuevo conocimiento.

Además, este comité se encarga de la producción de libros. El comité se reúne para discutir la publicación e impresión de los productos de conocimiento que pueden contribuir con la imagen de la ONG. La organización busca destacar y posicionarse no solo como una institución que ejecuta proyectos, sino que recopila las lecciones aprendidas de sus intervenciones, para generar y entregar productos de conocimiento. En estos casos, cuando se decide imprimir un libro, folleto o manual; la organización dispone de unos fondos no restringidos que es manejado por el director. Es él quien decide si apoyar o no la publicación, pero siempre reportándolo a la oficina central de Inglaterra.

Aunque, debe recalcar que no todos los productos de conocimiento son impresos se tiene preferencia por los productos de conocimiento de proyectos de tipo A. Sin embargo, en la era de la tecnología y el ciberespacio, los productos de conocimiento como libros, folletos y manuales son publicados en la página web de la ONG, o en las páginas webs creadas por el área de comunicaciones. Todo ello con el objetivo que puedan ser aprovechados no solo por los beneficiarios directos sino por todas las personas que estén interesados en el tema.

- **Comité de financiamiento**

Este comité es el respaldo del área de Finanzas. Se organiza cada dos semanas. No obstante, cuando hay temporada alta donde se identifican muchos potenciales donadores, se reúnen semanalmente. Una de las principales tareas –que justificó la formación de este comité- es la búsqueda de donantes. Aproximadamente en el 2013, la dirección se percató que los donadores tradicionales con los que habían trabajado por mucho tiempo se estaban retirando del mercado Latinoamericano. La búsqueda de donantes se hace a través de un consultor externo a la organización. Este profesional es responsable de elaborar un reporte mensual sobre los nuevos donantes encontrados, los requisitos que especifican, las fechas que precisan para los proyectos, etc. A partir de la información que se recibe a través del informe de los nuevos donantes, el comité se encarga de decidir cuál de los tres programas podría enviar una propuesta.



Ahora bien, la segunda tarea del comité es pedirles a los gerentes de programas que informen sobre qué es lo que están haciendo en el rubro de gestión de financiamiento. Es decir, que propuestas están elaborando y cuáles son las que se presentaron a potenciales donantes. El área de finanzas se encarga de hacer un seguimiento a las propuestas que se envían específicamente cuando el programa va a proponer el presupuesto que necesita para la elaboración del proyecto. A partir de estas dos tareas que tiene el comité de gestión de financiamiento es que el gerente de área de Finanzas puede proyectar el futuro financiero de la organización, esperando tener un escenario proyectado para al menos dos o tres años.

Es importante que los programas estén siempre atentos a enviar las propuestas que se les indican con los donadores que se les asigna. Esto debido a que aquellos programas que tienen menos propuestas enviadas y proyectos que están por finalizar son los más preocupantes; ya que impactan negativamente en la sostenibilidad económica de la organización con la posibilidad de concluir con déficit el año institucional fiscal. Si esto fuera el caso el director regional en conjunto con el director de Inglaterra, deberán buscar una solución. Este hecho puede generar la percepción que la alta dirección no está en la capacidad para mantener sostenible a una organización como la ONG Soluciones Prácticas; o que, en todo caso, no han encontrado las estrategias para trabajar de forma diferente con otros actores<sup>20</sup> que se presentan en el entorno luego de la retirada de la Cooperación Internacional.

- **Comité de género y comité de salarios**

El comité de Género se desarrolla para dar soporte al área de Control de Calidad, éste se lleva a cabo de manera trimestral. Se formó a partir de la política de género que buscaba implementar la organización tanto a nivel de proyectos como en la estructura interna de la misma. De acuerdo con el plan anual 2014 – 2015, el grupo de trabajo implementa un plan donde desarrolla acciones de sensibilización y capacitación para todos los miembros del *staff* que se encuentran en la oficina regional. Incluso se involucra a la oficina de Bolivia a través de reuniones virtuales (Soluciones Prácticas, 2014).

Por otro lado, el comité de Salario brinda soporte al área de Finanzas y se realiza una vez al año. De acuerdo a las declaraciones de uno de los gerentes de

---

<sup>20</sup> Gobiernos regionales, gobierno nacional, empresas privadas, alianzas con asociaciones, alianzas con ONG nacionales.

área, en este comité participa el director regional, la jefa de Recursos Humanos y el gerente de Finanzas. Entre ellos evalúan la posibilidad del incremento salarial para todos los colaboradores de la organización. Es importante recalcar, que los sueldos de todos los colaboradores deben estar en el mismo nivel, por lo que es necesario que lo programas, aunque tengan la posibilidad de aumentarle el salario a sus colaboradores primero lo consulten con la dirección y se ponga a discusión en el comité de salarios.

#### ■ **Equipos de desarrollo**

Los equipos de desarrollo son el segundo mecanismo de coordinación formal que pone en práctica la organización. Los equipos de desarrollo son los siguientes: i) equipo de desarrollo sobre Sistemas de Información Geográfica (SIG), ii) equipos de desarrollo sobre Plataformas Virtuales, y iii) equipo de desarrollo sobre Seguridad.

Estos equipos de desarrollo se caracterizan por lo siguiente: i) No cuentan con un período establecido para reunirse a diferencia de los comités temáticos que tienen un número de reuniones establecidos en el año. ii) En los equipos de desarrollo no se toman decisiones que vayan a causar cambios en la dirección de la organización o del algún programa en particular. iii) Estos equipos tienen la capacidad de auto-gestionarse. Son liderados por un coordinador que no siempre es el mismo colaborador. Se debe precisar que el nombramiento de coordinador puede ser asumido por cualquier colaborador que conforme el equipo de desarrollo, frente a la demanda de trabajo que existe en los programas o áreas a las que pertenecen. iv) Estos equipos están conformados por gerentes, coordinadores de programas, colaboradores de áreas o programas, etc. Es decir, colaboradores de diferentes cargos que conforman la línea jerárquica, pero que además tengan como condición el conocimiento y la experticia sobre el tema por el que se ha formado el equipo de desarrollo. En este caso: Sistema de Información Geográfica, Plataformas Virtuales o Seguridad.

## **6.2.2. Interacción entre las áreas y programas: Elaboración de proyectos y tensiones en la coordinación**

Esta sección describe la participación de las áreas de asesoría e innovación en la formulación y el desarrollo de los proyectos. En el primer apartado se podrá observar como las áreas de asesoría e innovación intervienen en cada etapa del proceso de desarrollo de un proyecto. Este primer apartado dará pie a que en el segundo y tercer subcapítulo se describa la interacción de los programas. Especialmente con el área de Control de Calidad y Finanzas. Si bien es cierto, todas las áreas de asesoría e innovación participan en mayor o menor medida en la formulación y seguimiento de los proyectos; las entrevistas recogidas han evidenciado que son éstas dos áreas las que mantienen mayores tensiones con algunos programas más que otros. Por lo tanto, se describe la interacción existente entre los programas ENISER, GRACC y SIPAM con las áreas de Control de Calidad y Finanzas, y se explica las posibles razones que motivan estas tensiones entre los programas, comités y áreas.

### **■ Elaboración de los proyectos:**

En la organización se ha desarrollado pautas para asegurar que las actividades se ejecuten de manera estandarizada (bajo una misma forma). Esto tiene como objetivo entregar un resultado óptimo al público específico con el que trabaja cada programa. Así, los gerentes y colaboradores que se encuentran en las áreas de asesoría e innovación son los encargados de desarrollar y monitorear el cumplimiento de los procesos de estandarización por parte de los programas.

Ahora bien, la organización planifica su trabajo a través de un plan estratégico quinquenal que se proyecta a nivel del grupo internacional este plan se modifica de acuerdo al área geográfica y a las necesidades de cada país donde está en funcionamiento las sedes de la organización. En Latinoamérica (Perú y Bolivia) se desarrolla este plan quinquenal de acuerdo a la brújula estratégica 2012 – 2017<sup>21</sup>. El

---

<sup>21</sup> La brújula estratégica 2012 – 2017 está conformada por 6 objetivos: 1) generar y diseminar conocimientos y lograr cambios en políticas y prácticas; 2) asegurar la sostenibilidad financiera; 3) fortalecer los recursos humanos institucionales; 4) consolidar la oficina de Bolivia; 5) reforzar la presencia regional y mejorar la articulación internacional; 6) impactos directos evidenciados y documentados con priorización de zonas. El primer objetivo cuenta con cuatro estrategias: servicios de información con alcance regional; agenda de investigación desarrollada; enfoque de justicia tecnológica desarrollado, aplicado y difundido; alianzas y plataformas instituciones desarrolladas y consolidadas; incidencia política lograda. El segundo objetivo cuenta con tres estrategias: financiamiento institucional incrementado y diversificado; gestión financiera y administrativa eficiente, y costo efectivo; socios

plan expone los objetivos a alcanzar, las estrategias elaboradas y necesarias para cada uno de ellos; todos orientados a lograr la misión de la organización: Usar la tecnología para reducir la pobreza (ver Anexo 9).

El plan estratégico quinquenal se nutre del plan estratégico anual que se desarrolla al inicio de cada año financiero. En términos generales, el plan estratégico de cada programa justifica a qué meta universal<sup>22</sup> está contribuyendo a partir de la implementación de los proyectos que se desarrollan en cada uno de los programas. Así, los coordinadores de sub programas y los jefes de proyectos son los encargados de la formulación de los proyectos bajo un mismo estándar o formato. Para ello cuentan con el soporte de las áreas de Finanzas, Control de Calidad y Comunicaciones.

Cuando un programa decide realizar la formulación de una propuesta de proyecto para una agencia donante esto es informado en la reunión de coordinación mensual. A partir de ese momento, el programa trabaja para elaborar una propuesta que vaya de acuerdo con las disposiciones de la agencia donante. El área de Control de Calidad se encarga de revisar la parte técnica, el área de Finanzas de revisar la parte presupuestal, y el área de Comunicaciones en lo que respecta a los productos de conocimiento. Luego de revisado y aprobado por las áreas mencionadas la propuesta puede ser enviada a la agencia donante.

Luego de obtenido el visto bueno por parte de la agencia donante, el programa tiene que elaborar la línea de base, seguido del plan de monitoreo. Estos se realizan en conjunto con el área de Control de Calidad. Al finalizar el año financiero se elabora el plan operativo anual, esto se repite de acuerdo a la duración de los años que tenga

---

ejecutores incrementados y fortalecidos. El tercer objetivo cuenta con dos estrategias: clima laboral positivo y que promueve la colaboración, la creatividad y el dinamismo; staff con capacidades fortalecidas. El cuarto objetivo cuenta solo con una estrategia: oficina de Olivia consolidada y fortalecida. El quinto objetivo cuenta con tres estrategias: presencia regional e internacional ampliada: presencia binacional fortalecida; trabajo internacional articulado. El sexto objetivo cuenta con tres estrategias: medios de vida sostenibles asegurados y servicios básicos provistos; focalización en zonas de intervención priorizadas con acciones interprogramas; sistemas de planificación, monitoreo y evaluación funcionado en todos sus componentes (Soluciones Prácticas, 2017).

<sup>22</sup> El programa SIPAM contribuye con la segunda meta universal: “una transición a los sistemas sostenibles de agricultura y manejo de recursos naturales que proporcionen seguridad alimentaria y los medios de subsistencia para los pobres rurales” (Soluciones Prácticas, 2013, pp. 10). El programa GRACC contribuye con la cuarta meta universal: “reducir el riesgo de desastres para los grupos vulnerables y las comunidades” (Soluciones Prácticas, 2013, pp.10). El programa ENISER contribuye con la primera y tercera meta universal: “el acceso sostenible a servicios modernos de energía para todos en el 2030”, y “mejorar el acceso a los servicios de agua potable, saneamiento y manejo de residuos para habitantes rurales y urbanos” (Soluciones Prácticas, 2013, pp. 10).

el proyecto. En esta labor también se cuenta con el apoyo del área de control de calidad.

La última etapa es la de cierre, para ello se elabora un plan que va hacer monitoreado cada tres meses. Este plan contiene una serie de indicadores que permiten saber si el proyecto ha cumplido las metas que se propuso, además dentro de este plan se incluye las principales lecciones aprendidas y los productos de conocimiento que los jefes de proyecto deben de elaborar. Esta tarea se hace junto al área de comunicaciones. En este plan de cierre, el área de Control de Calidad se debe de encargar de identificar a aquellos actores claves que contribuyan o aseguren la sostenibilidad de los resultados del proyecto a futuro.

Finalmente, el gerente del área de Control de Calidad, una vez que el proyecto está puesto en marcha, se encarga de visitar la(s) zona(s) donde se están ejecutando el proyecto. La visita se divide en dos partes: la primera consiste en la reunión del gerente con el jefe de proyecto para revisar el avance del mismo de acuerdo al plan anual de trabajo. La segunda parte consiste en la reunión del gerente con los beneficiarios del proyecto y las contrapartes. Finalmente, todo ello se resume en un informe final donde se añaden recomendaciones y sugerencias, o hallazgos que requieran de alguna solución por parte del proyecto. El informe final se entrega a dirección, al gerente de programa y a los jefes de proyectos.

Como se puede observar a lo largo de la descripción realizada, las áreas que tienen una participación más proactiva en el proceso de formulación y seguimiento del proyecto son el área de Control de Calidad y el área de Finanzas.

En las siguientes secciones se explica cómo se lleva a cabo la interacción y cuáles son las causas de las tensiones entre las áreas mencionadas, los comités que le dan soporte a los mismos y cada uno de los programas.

- **El área de control de calidad: Su capacidad de intervención en los programas y la percepción sobre la importancia de su rol en la organización**

El área de Control de Calidad se creó con el objetivo de promover y garantizar el cumplimiento de los estándares que la organización a nivel internacional propone para asegurar la óptima calidad de los proyectos. El área de control de calidad básicamente es un nexo entre la matriz que se encuentra en Inglaterra y la sede principal de Latinoamérica que se encuentra en Lima. Sus funciones están

relacionadas a tres objetivos: i) Asegurar que se cumplan con los estándares de calidad determinados por la organización, en la formulación, desarrollo y evaluación de los proyectos. ii) Asistir a los programas con la identificación y desarrollo de propuestas que contribuyan con los objetivos estratégicos de la organización, y que se adhieran a los requerimientos de las agencias donantes. iii) Ayudar a la dirección, a desarrollar y aplicar actividades y enfoques que incorporen armoniosamente el trabajo de los programas sobre la base de los objetivos estratégicos instaurados en el plan anual (Soluciones Prácticas, 2009).

Como se explicó en la sección anterior, el área de Control de Calidad es una de las áreas de asesoría e innovación que está en constante interacción con los programas. Esta interviene tanto en el desarrollo de la propuesta como en el proceso de implementación y cierre del proyecto. Ahora bien, es justamente, la intervención constante del área lo que genera ciertas tensiones con los programas. Aunque esta situación dependerá de cuánto el programa necesite del área de Control de Calidad.

La interacción entre el área de Control de Calidad y los programas va a variar de acuerdo a la temática que manejen estos últimos. Algunos temas pueden estar en pleno auge y popularidad, y otros han sido dejados de lado. Así es el caso del programa GRACC. Este programa al manejar proyectos en torno al cambio climático y la gestión de desastres tiene mayor respaldo de la Cooperación Internacional, lo que ha ocasionado que el programa tenga una mayor independencia económica a diferencia de los otros programas (SIPAM y ENISER). Además, ha obligado al gerente a mantenerse más participante en los temas internos del programa, a realizar viajes de representación, mayores apariciones públicas, etc. Esto tiene como correlato que se encuentre más apartado de los temas institucionales de la ONG. Así lo explica el gerente de Control de Calidad:

Yo sé muy bien cuál es la situación de ellos, entonces también cuando hay mucha demanda y exigencias de Inglaterra de acá mismo del área, sé que tengo que acomodarlas a la situación que están pasando allá. En realidad, las relaciones son bastante abiertas y cordiales, pero en el caso de cada programa pasa por una situación distinta. El tema que está trabajando GRACC ahora es un tema que está en plena boga, entonces la demanda por una presencia pública del gerente [...] Entonces desde hace unos años, la presencia del gerente es más fuerte en la institución, está más atento a las cosas del programa, cosas más internas, está más atento en viajar y estar afuera (entrevista a gerente de área, 2015).

Por otro lado, la relación entre el área de Control de Calidad y el programa ENISER es contraria a la relación del programa anterior. Esto debido a que maneja

proyectos sobre energía renovable y servicios básicos, temas que no son atractivos para la Cooperación Internacional y, por lo tanto, no cuentan con mucho apoyo financiero. Esto hace que deban trabajar de la mano con el área de Control de Calidad para desarrollar estrategias que permitan contratar con el Estado y las empresas privadas. Proceso que resulta novedoso para el programa y la organización. Así, lo expresa el gerente del área de control de calidad:

Es al revés, porque para proyectos de infraestructura de servicios, la Cooperación Internacional se ha restringido un montón, y más bien normalmente los recursos vienen del gobierno o de las entidades privadas, es una experiencia bien nueva [...] El gerente del programa necesitaba apoyo, había una demanda fuerte para que lo apoyaran en este espacio nuevo, en la formación de propuestas porque no tenía apoyo (Entrevista a gerente de área, 2015).

En el caso del programa SIPAM, no hay una cuestión sobre sí la temática que maneja el programa se encuentra en auge o no. Al parecer prima la experiencia del gerente y su paso por diferentes cargos en la organización, por lo cual tendría más inclinación para trabajar y dar prioridad a los temas institucionales. Es necesario resaltar que, aunque el gerente del programa ENISER también tiene la misma experiencia que el gerente del programa SIPAM. En el primero ha relevado la necesidad de contar con la ayuda que le puede brindar el área para captar financiamiento de otras fuentes, mientras que, en el segundo ha resaltado la relación que existe entre el gerente y la institución.

En el caso de SIPAM, en general, el gerente del programa es bastante abierto a trabajar en cosas más transversales de la institución, con él si hay un trabajo desde el comienzo, él fue coordinador regional en una época, tiene un poco más esos temas institucionales. En general, con todos hay una aceptación, hay diferentes particularidades en cada uno, que hace que la relación conmigo sea más o menos continua (entrevista a gerente de área, 2015).

Ahora bien, líneas arriba se ha descrito la relación que tiene cada programa con el área de control de calidad. Es evidente que los programas permiten la intervención del área en cuanto se hace necesaria la captación de financiamiento. Además, en los siguientes párrafos se podrá observar a partir de las afirmaciones vertidas por los entrevistados, que existen dos opiniones sobre la importancia del área de Control de Calidad: i) los que piensan que interfieren en el cumplimiento de sus actividades en el programa; y ii) los que piensan que cumplen un rol importante dentro de la organización, pero no se dan abasto para cumplirlo.

El grupo que cree que el área de Control de Calidad interfiere con las actividades del programa encuentra que esta área interrumpe las labores que realizan

porque los miembros están más concentrados en todas las actividades que implica cumplir a la fecha con las actividades del proyecto y mantener informado a la agencia donante. Debido a esta situación, es que no se dan mayor importancia a los temas más institucionales que el área de Control de Calidad debe supervisar para que todos los proyectos cumplan con los estándares esperados, por ejemplo: inventariar las tecnologías que se han usado en el proyecto, realizar un informe de cómo se ha utilizado el tema de género dentro del proyecto, o cómo el enfoque de justicia tecnológica ha sido desarrollado dentro del mismo, etc. Así, lo explica uno de los gerentes de programa:

El problema con control de calidad es que es muy formalista, está viendo si se cumple llenar los formatos que se envían a Inglaterra. Se tiene que tener un mecanismo de seguimiento, para ver la calidad de trabajo de los pasantes. Control de calidad para mí significa acompañar, y no les da tiempo para hacer eso (Entrevista a gerente de programa, 2015).

Además, debido al formato que deben utilizar para postular al financiamiento de las agencias donantes pueden hasta verse saboteados por la organización. Así, uno de los entrevistados manifiesta que la propuesta es revisada por las áreas de asesoría e innovación, y los documentos deben de cumplir con las condiciones demandadas por Inglaterra a través del área de Control de Calidad. Algunas de estas demandas hacen referencia a la inclusión de un porcentaje mayor del *overhead* y la contratación del área de Comunicaciones. Esto hace que se eleve el presupuesto del proyecto ocasionando que la propuesta presentada sea menos atractiva y competitiva frente a otras que recibe la agencia donante. Así, lo manifiesta un coordinador de programa:

En el caso que tienen del rol de revisar los proyectos choca en algunos casos con complicaciones de tipo práctico [...] tú no puedes tener el documento tal y como lo vas a presentar, lo que se hace es hacer una primera idea [...], y eso se comparte con Control de Calidad, Finanzas, Comunicaciones. Ellos pueden hacer tipo de recomendaciones y sugerencias, lo tomamos en cuenta y lo presentamos [...] La idea de revisión de UK obedece a cumplir con cierta normativa (si el proyecto cumple con todos los costos que hay que meter, la norma te exige que haya un porcentaje mayor de *overhead* para el personal administrativo, incluso para el gerente; el tipo de comunicación que a veces requieren los proyectos) [...] Son dos elementos que se debe de tomar en cuenta, hay complementariedad pero al mismo tiempo hay algunos elementos a problematizar con la Cooperación Internacional (Entrevista a coordinador de programa, 2015).

En la siguiente cita, se puede observar como uno de los gerentes de programa hace énfasis en la intromisión del área de Control de Calidad para la contratación del personal de comunicaciones en los proyectos que presenta el programa.



Generalmente, cuando tenemos dinero tenemos que contratar a una comunicadora del área de comunicaciones y ellos se encargan de la impresión y la revisión de estilo del material que vamos a publicar. En algunos proyectos no da, caso de FAO, PENUD no admiten una comunicadora porque ellos tienen sus propios comunicadores. En el mejor de los casos hemos podido colocar algunos fondos para comunicaciones, pero es producto de una negociación especial (Entrevista a gerente de programa, 2015).

Por último, en las entrevistas que se realizaron a los miembros de la organización todos unánimemente manifestaron que el área de Control de Calidad no sobresale de la organización por ninguno de los tres indicadores: presupuesto, relación cercana con el director, y rol de área. En la Tabla 2 se puede observar que solo obtuvo el puntaje de 1 en el indicador “relación cercana con el director”.

Tabla 2: Puntaje sobre el poder de las áreas de asesoría e innovación en la organización

	Áreas de Asesoría e Innovación			
	Administración	Finanzas	Comunicaciones	Control de
<b>Presupuesto</b>	0	0	1	0
<b>Relación</b>	2	0	2	1
<b>Rol del área</b>	5	9	1	0
<b>Total</b>	7	9	4	1

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la tabla anterior, de acuerdo algunas declaraciones recogidas en las entrevistas, se manifiesta en el hecho que los programas se muestran reacios a las recomendaciones y sugerencias que puede hacer el área, especialmente, en la etapa de monitoreo y visitas de campo. Así se puede observar en la siguiente cita: “No he visto su labor. Digamos en el proyecto que yo trabajo, nunca he visto que me haya direccionado en ese tema fuertemente. Si los revisa, los chequea, no ha tenido una incidencia fuerte en los proyectos que realizo, por ese lado voy. Institucionalmente, quizás tiene mayor peso” (Entrevista a colaborador de programa, 2015).

Aunque, algunos entrevistados puedan percibir que el área tiene ascendencia directa con el director regional, esta cercanía no es suficiente cuando se trata de intervenir en los proyectos de los programas. Esto lo manifiesta uno de los coordinadores de programa:

Control de calidad me parece que tiene menos poder que los programas. De hecho [...] su influencia pasa mucho por lo que pueda mover dentro de los programas, y los programas son muy reacios a que haya mucho control de calidad. Control de calidad está solo, en los programas hay mucha resistencia, y si bien puede tener el apoyo de dirección, llegada la hora si mi gerente va y habla con el director, tranquilamente puede neutralizar cualquier iniciativa (Entrevista a coordinador de programa, 2015).

Por otro lado, se encuentra el grupo que cree que el área de Control de Calidad cumple un rol primordial en la organización y es un eje importante dentro de la misma. Sin embargo, el poco personal con el que cuenta no les permite monitorear todos los proyectos que desarrollan los programas. Aunque, como se explicó en los párrafos anteriores, el área de Control de Calidad solo debe hacerse cargo de los proyectos de tipo A en el imaginario de los miembros de los programas. Esta área debería de ocuparse de todos los proyectos sin tomar en cuenta el tamaño del mismo.

No conozco la actividad que desarrollan ellos, no he tenido interacción con ellos [...] Alguna vez converse con mi gerente para ver si nos podría apoyar en la elaboración de un plan de supervisión y monitoreo o, por lo menos, que lo mire el trabajo que nosotros lo habíamos presentado. Sin embargo, el gerente nos dijo que no era la función del área de Control de Calidad [...] Me dio a entender que no en pequeñas cosas, sino para proyectos grandes, por eso le digo no sé cuál es el trabajo de esta área (Entrevista a colaborador de programa, 2015).

Estas declaraciones son reafirmadas por colaboradores de otros programas, además, sale a relucir el hecho que no cuentan con un adecuado proceso de seguimiento de todo el ciclo de vida del proyecto, es decir, desde la presentación de la propuesta hasta la etapa de cierre. Esta situación, para algunos de los entrevistados, se puede deber al poco personal con el que cuenta el área: un gerente y una asistente.

Control de calidad tiene importancia, pero debería tener más importancia, porque Control de Calidad al final es el que debería establecer, es un poco más la gestión de los proyectos y de los programas. Como desde las actividades de los proyectos, cómo los resultados de los proyectos responden a los programas, cómo los programas responden a lo institucional, responde a lo estratégico, toda esa cadena; y tener instrumentos de gestión para todos iguales, eso debería haber. Control de Calidad ve que mande todos los planes que se requiere, si UK requiere hacer el plan "x", Control de Calidad se asegura que los mandemos, hay ciertos proyectos que son evaluados, Control de Calidad tiene que ir a ver esas evaluaciones, pero también tiene que haber más homogeneidad en la gestión de los proyectos, porque Control de Calidad va desde allí. En realidad, si tú esperas a ya ver como salió la sistematización de los proyectos, realmente no te estas asegurando la calidad, debería tener un rol más protagónico del que tiene, pero también implica que tenga más personal, es bien difícil, evidentemente no se dan abasto, porque también es generar procesos, pero si estuviera todo establecido es más fácil porque solo tiene que darle seguimiento, sino tiene que generarlos y es más complicado (entrevista a colaborador de programa, 2015).

Aquellos entrevistados que coinciden que el área de Control de Calidad es un eje importante, también comparten el hecho que no se dan abasto para cubrir las expectativas de aquellos programas que sí necesitan de su soporte. Esto generaría que no se vean involucrados en los proyectos que, finalmente, son el recurso primordial con el que deben de responder a las agencias donantes responsables del

financiamiento de los proyectos; y por ende de la organización. Además, al no estar involucrados en los proyectos y ponerles mayor atención a los temas institucionales - que no son prioridad para los programas- hace que se le deje de lado al área de Control de Calidad. Así, lo afirma un coordinador regional:

El área de control de calidad es muy importante, es como el corazoncito, incluso para formulaciones y financiamiento, pero no sé si por tiempo o por poco personal, hasta ahora no se le ha dado la importancia que requiere. No siento que tenga ni la importancia, ni la pegada en los demás programas, así como pudiese tener poder. Por ejemplo, el gerente que es de finanzas, por ejemplo, si es un presupuesto, si no le has enviado, fuiste. En cambio, la gente no tiene la misma preocupación por el... por lo que yo percibo, por el tema de control de calidad” (Entrevista a coordinador regional 2015).

En conclusión, después de lo descrito en los párrafos anteriores se podría deducir que el programa GRACC -cuya temática se encontraba en pleno auge y popularidad- sería el que tendría una mayor percepción de interferencia de parte del área de Control de Calidad, desde la presentación del programa a las convocatorias como en el cumplimiento de sus actividades para responder en los plazos establecidos a las agencias donantes. Las opiniones de aquellos que creen que el programa interfiere en sus actividades gira en torno a tres factores: i) los temas institucionales que deben de estar incluidos dentro del ciclo de vida del proyecto, ii) el reporte adecuado de los mismos para informar a la oficina central; y iii) las recomendaciones para incluir en la propuesta el pago un mayor porcentaje de *overhead*, así como la contratación de personal de la organización que aumentaría el presupuesto del proyecto enviado a las agencias donantes.

Por otro lado, aquellos miembros de programa que perciben que el área de Control de Calidad cumple un rol importante dentro de la organización, pero no se dan abasto para cumplirlo manifiestan que esto se debe al poco personal con el que se cuenta y a la falta de procesos establecidos para dar seguimiento a todos los proyectos y no solo a los de tipo A.

- **Área de finanzas y comité de financiamiento: Las opiniones en torno a los recursos generados por los programas y el respaldo que sienten por parte del comité**

En esta sección se describe cuáles son las razones de la creación del área de Finanzas, cuáles son sus objetivos; y cómo se cumplen a través de las dos funciones del área: financiera y estratégica. A continuación, se describe la interacción del área con cada uno de los programas y se explica las causas que intervienen las fricciones

existentes en las interacciones del área con los programas. Asimismo, por qué uno de los programas cree que el comité de Gestión de Financiamiento no le brinda el apoyo necesario para conseguir potenciales donantes.

El área de Finanzas se creó en el 2010 cuando empezó a haber una diversificación de donantes. No solo se contaba con el dinero que enviaba la oficina central en Inglaterra. Entonces era necesario construir un sistema más formal, desarrollar procedimientos y controles financieros pertinentes, y así contribuir a minimizar el riesgo con el dinero que invertía las agencias donantes.

Ahora bien, los objetivos del área de Finanzas eran los siguientes: i) Brindar asesoramiento financiero y apoyo al director y gerentes de la organización. ii) Llevar un adecuado control financiero. iii) Ser la inter-fase en asuntos financieros entre la oficina de Perú y la oficina principal en Inglaterra. iv) Supervisar la correcta preparación de cada presupuesto de proyecto y la entrega oportuna de la información financiera requerida por los donantes (Soluciones Prácticas, 2009).

Estos objetivos son cumplidos a través de dos funciones bien demarcadas: la función financiera y la función estratégica. La función financiera es desarrollada por parte de los miembros del área. Es decir, por la analista de finanzas y la contadora. Ambas coordinan directamente con el *staff* de los programas para lograr un mejor manejo del presupuesto de los proyectos. Se realiza un monitoreo mensual del presupuesto según el plan que se formuló para el respectivo proyecto. La función estratégica es desarrollada por el gerente del área. Este se encarga de coordinar la planificación financiera directamente con dirección y los gerentes de programas; así como la representación del área de Finanzas a nivel de Latinoamérica frente a la sede principal en Inglaterra.

Ahora bien, la coordinación entre los programas y el área de Finanzas gira básicamente en torno al soporte que les brinda el área a los programas en el tema presupuestal y para la captación de potenciales donantes. Esto se lleva a cabo a través del comité de financiamiento de acuerdo a las necesidades de los programas. La coordinación entre los programas, el área de Finanzas y el comité de financiamiento tendrá más o menos fricciones dependiendo del tipo de gestión que lleve a cabo el gerente en su programa. A continuación, se describe como cada gerente gestiona el dinero que posee para los gastos correspondientes al programa y los gastos logísticos de la organización.

En el caso del programa GRACC y el área de Finanzas se puede notar una cierta tensión debido a la apuesta que hace el gerente por sus colaboradores y prefiere mantenerlos como parte de su *staff* a pesar de no contar con proyectos que solventen los sueldos de los mismos. Esto genera contrariedad en el área de Finanzas, ya que el dinero que consiguen los programas se tiene que redirigir a pagar los sueldos de los colaboradores y gerente de programas como las áreas de asesoría e innovación. Sin embargo, esta situación genera costos fijos no previstos, que muchas veces no se pueden cubrir con el porcentaje de *overhead* que se incluyó en la propuesta enviada a la agencia donante. Así, lo manifiesta el gerente de Finanzas:

Trabajar en equipo es bastante bueno, pero también es un poco costoso porque a veces termina este jefe de proyecto y no tengo donde ponerlo, pero tengo por allí un fondito que puedo solventarlo dos o tres meses hasta que aparezca otra cosa [...] Estos programas tienden a generar sus ingresos, pero su prioridad es su gente, financiar sus actividades propias, generar sus propios ingresos, a veces como que se olvidan un poco que hay áreas (entrevista a gerente de Finanzas, 2015).

Por otro lado, en el programa ENISER la captación de financiamiento ha sido complicada en los últimos años. A diferencia del programa GRACC, el programa ENISER no pasa por un buen momento. La temática de infraestructura y de servicios básicos se ha visto relegada por la Cooperación Internacional, lo que ha causado que el programa y la organización busquen nuevas formas de financiamiento con otro tipo de donantes como el Estado y la empresa privada. Esta situación es novedosa para la organización y el programa, por lo cual es más complicado conseguir el financiamiento. Por lo tanto, el gerente del programa cree que es mejor tener dinero ahorrado, ya que no tiene certeza sobre el próximo año; y necesita contar con recursos para poder mantener a su *staff*. Este hecho, al igual que en el programa GRACC, genera tensión entre el programa ENISER y el área de Finanzas.

Otro punto que también trabajamos fuerte con los gerentes, que estrategias pueden asumir o tomar para incrementar los ingresos para la institución. Ese es un punto complicado, lo reconozco, y quizás ahí, es el punto más impopular con nuestra área respecto a ellos, porque generalmente estos programas tienden a generar sus ingresos, pero su prioridad es su gente, financiar sus actividades propias, generar sus propios ingresos; y a veces como que se olvidan un poco que hay áreas, que hay una oficina local. Entonces un punto ahí de fricción, pero sí de mucho convencimiento, es tratar de que ellos también participen en el financiamiento [...] Hay algunos que van más allá, yo quiero ahorrar, porque el otro año voy a estar más...no tiene mucho sentido (entrevista a gerente de Finanzas, 2015).

Respecto al programa SIPAM, la dinámica se lleva a cabo de manera diferente entre éste y el área de Finanzas ya que el estilo de gestión del programa SIPAM es

selectivo<sup>23</sup>. Por lo tanto, las decisiones sobre el programa son tomadas por el gerente y sus dos coordinadores de subprograma. Es decir, al ser solo las tres piezas claves en el programa, los demás son reemplazables. Es así que cuando se termina un proyecto el gerente no tiene problema en prescindir de sus servicios; a diferencia del programa ENISER y GRACC. En este escenario, es mucho más fácil lidiar con el gerente de SIPAM debido a que no se genera tensión al momento de hablar sobre los gastos logísticos que tienen que ser cubiertos por todos los programas, porque los pueden cubrir con el dinero que se pide en el presupuesto para cubrir estos gastos (*overhead*). Así lo manifiesta el gerente del área de Finanzas:

[...] Además, tanto el gerente de GRACC como el gerente de ENISER centralizan mucho, es su forma interna de cómo están organizados; ellos lo ven como un equipo en general, SIPAM lo ve más como una estructura de proyecto. Tienes al gerente, coordinadores y vienen abajo los jefes de proyecto, éstos últimos están mientras el proyecto existe y, si ya no hay, adiós jefes de proyectos (entrevista a gerente de Finanzas, 2015).

En conclusión, las fricciones que se generan entre los programas y el área giran en torno a sí se le entrega el dinero al área de Finanzas para cubrir los gastos logísticos. En el caso de los programas GRACC y ENISER, ambos piensan en el programa como un gran equipo, por lo que desean conservar a sus colaboradores más valiosos. Por lo tanto, necesitan el dinero para cubrir sus sueldos mientras no haya proyectos. Esta situación genera fricción entre ambos programas y el área. El caso del programa SIPAM, debido a su estilo de gestión donde solo considera piezas claves a sus coordinadores de subprograma, el dinero que se destina para la logística de la organización puede ser usado para ello.

Por otro lado, el Comité de Gestión de Financiamiento también tiene fricciones con los programas, específicamente en el hecho de la repartición de agencias donantes para que los programas puedan postular y conseguir el financiamiento. Algunos entrevistados de un programa en particular, tanto gerente como coordinadores, muchas veces no están de acuerdo con las decisiones que toma el comité.

Internamente (comité de gestión de finanzas) se decide quien presenta tal o cual proyecto a la Unión Europea, para tomar este tipo de decisión de toma en cuenta criterios como la falta de financiamiento de un programa, o lo que pueda ser considerado como prioritario para el director o algunas personas del comité de financiamiento. Por ejemplo, sale una convocatoria de la Unión Europea, entonces si nosotros tomamos una iniciativa tenemos que comunicarla y se

---

<sup>23</sup> Se dará mayores detalles en el subcapítulo Modelo organizacional de los programas.

reúne el comité de financiamiento y dice que no pueden ir porque ya va ir otro de los programas (Entrevista a gerente de programa, 2015).

De acuerdo al gerente de finanzas, estas situaciones de fricción o de disgusto por las decisiones que toma el comité de Gestión de Financiamiento no son muy frecuentes, esto porque hay donantes que llegan con temas específicos, entonces en estos casos, se da la propuesta al programa correspondiente.

En el comité se discute eso, hay donantes con temas ad hoc, un donante que financia temas de energía tiene que ir con ENISER, ahí no hay mucho que decidir. Por ejemplo, hay veces el tema de cambio climático es transversal prácticamente a toda actividad humana, ahí si es un punto donde se tiene que decidir qué programa podría ser. Género, por ejemplo, es transversal; todos los temas que son transversales, ahí es más el poder de decisión del comité. Los restos son donantes con nombre propio: cocinas mejoradas, ENISER; gestión de riesgos, GRACC; proyectos de bosques y agricultura, SIPAM. Algo que reconocemos es el director el que define finalmente (entrevista a gerente de Finanzas, 2015).

En la cita anterior, se puede observar que las complicaciones se generan a partir de tener que decidir cuál de los tres programas se presenta a la postulación cuando la temática es transversal, y no hay especificaciones por parte de la agencia donante. En estos casos, la última palabra la tiene el director regional, quién toma sus decisiones considerando que todos los programas deben estar en equilibrio, en el número de proyectos y en cuanto al dinero que podrían generar, tanto para el programa como para la organización. Esta dinámica es tomada a bien por aquellos programas que son beneficiados con el soporte que les da el comité, pero genera que el programa que no se siente apoyado tenga que buscar otras estrategias para conseguir financiamiento. Es así como lo explica uno de los gerentes de programa:

Lo que hemos hecho para poder mantener los ingresos, a pesar del comité de financiamiento cuando nos es adverso, cuando no se nos prioriza; vamos y nos aliamos con otra gerencia. Por ejemplo, MLAL (movimiento laico para América latina) ¿cómo surge la relación con MLAL? nosotros habíamos querido presentarnos a un proyecto en Bolivia sobre protección de medios de vida, entonces la institución decidió darle la prioridad a otro programa; y a nosotros se nos dio la oportunidad de concursar bajo el liderazgo de otra agencia (entrevista a gerente de programa, 2015).

En conclusión, es evidente que solo aquel programa que no se siente apoyado por el comité de Gestión de Financiamiento es que percibe de manera injusta las decisiones que toma este comité. Los miembros de los otros programas no emitieron ningún comentario al respecto de la labor que realizaba el mismo. Por último, en las citas se puede apreciar que esta “falta de apoyo” al programa no se debe a que exista alguna animadversión hacia el mismo, sino que es un programa que tiene la ventaja

de trabajar una temática en boga. Esto permite tener más facilidad para captar donantes; lo cual le es difícil para los otros programas y por tanto necesitan más apoyo del comité.

### **6.3. La cultura organizacional de la ONG Soluciones Prácticas: “Como se hacen las cosas aquí”**

En esta sección se explica cómo el proceso de inducción diferenciado recibido por distintos agentes (área de Recursos Humanos, jefe inmediato y personal antiguo) que se brinda a los miembros de la organización ha ocasionado que éstos tiendan a identificarse con el programa al que pertenecen más que con la organización en general. Además, se describe la cultura de la organización a través del concepto de cultura que trabaja Schein (1982), y cómo éstos son aprehendidos y aceptados por los miembros de la organización a partir del lugar geográfico donde se ubican. Por último, se describe el modelo organizacional de cada programa (estilo de gestión, espacios de coordinación y cultura organizacional), y se trata de averiguar si los programas podrían clasificarse como subculturas usando las características que Andrews, Basler y Coller (2002) y Schein (1988) plantean, y qué tipo de subcultura o contracultura emplearían según la clasificación de Martín y Sielh (1983).

#### **6.3.1. Las diferencias en el proceso de inducción y su influencia en la cultura organizacional**

A continuación, se desarrolla cómo se lleva a cabo el proceso de inducción en la ONG Soluciones Prácticas. Sobre todo, la importancia de las diferencias que se han encontrado en el proceso de inducción que se les ha brindado a los colaboradores de la organización al ser socializados por distintos agentes (área de Recursos Humanos, jefes inmediatos o personal antiguo); y cómo esta situación ha logrado que el nuevo integrante se identifique más con el programa que con la organización en general creando una cultura organizacional débil.

Es importante recordar que la socialización organizacional es un proceso que se realiza antes de comenzar las labores y después de firmar el contrato con el nuevo miembro. Esta se lleva a cabo a través de procesos desarrollados, ejecutados y evaluados a la medida de las organizaciones. Este proceso se realiza con el propósito de adaptar al nuevo miembro a la vida de la organización, lograr aminorar sus temores y ansiedades y, así ir generando en éste un sentimiento de pertenencia y gratitud



hacia la organización. De esta manera la organización se asegurará que el nuevo miembro contribuya de manera inmediata y efectiva (Bermúdez, 2011). Desde el concepto de Bermúdez, se puede entender que la socialización queda en manos de un área específica de la organización como la de Recursos Humanos.

Sin embargo, la socialización según Hellriegel también es realizada a través de los miembros más antiguos hacia los nuevos miembros con el propósito de proporcionarles conocimientos y habilidades sociales necesarios para desarrollar papeles y tareas organizacionales con éxito (Hellriegel, 1999).

Por último, la cultura organizacional débil hace referencia a aquellas culturas que no están lo suficientemente implantadas en los miembros de la organización. En las culturas débiles, los miembros de la organización acuden a sus propias experiencias, a sus mitos y significados para elaborar sus propias respuestas. Todo ello puede generar conflictos, ya que no hay una cultura lo suficientemente fuerte que sirva como base, y dé respuestas claras y compartidas a todos los miembros de la organización (Andrews et al., 2002).

Ahora bien, la organización cuenta con áreas de apoyo e innovación, una de ellas es el área de Administración. Esta tiene dentro de su competencia a la Jefatura de Recursos Humanos, la misma que fue creada en 1992, es decir siete años después de creada la organización (1985). De acuerdo con el manual de organizaciones y funciones (MOF) una de las funciones de la jefatura de Recursos Humanos es la de efectuar el proceso de inducción a los nuevos miembros de la organización (Soluciones Prácticas, 2009).

El proceso de inducción formalizado como tal, de acuerdo a las declaraciones de la jefa de Recursos Humanos, se creó en el 2015. Antes de aquel año, no había un proceso estandarizado y formalizado para hacer la inducción a los nuevos miembros. Es decir, por lo menos veintitrés años de vida de la organización este proceso se había improvisado. De acuerdo a las declaraciones de la jefa de Recursos Humanos, antes de la formalización del proceso de inducción, ella se entrevistaba con el nuevo trabajador para una conversación breve y le mostraba algunos pocos documentos.

En el año 2015, la implementación formal del proceso de inducción constaba de lo siguiente: en un primer momento se le muestra al nuevo integrante los videos de bienvenida por parte del director de la oficina matriz en Inglaterra, el director de la oficina en Latinoamérica, y del gerente del programa o área al que va a pertenecer.

Luego se les muestra una página donde se encuentran las funciones de todas las áreas y programas, los proyectos de los mismos, los premios ganados por la organización, las principales normas y procedimientos, etc.

A continuación, los nuevos miembros pasan a la sub área de Sistemas, donde el jefe de área o su asistente se encargan de enseñarle todo lo referente a los programas que ha implementado la organización como el correo electrónico, el intranet, el *share point*<sup>24</sup>. Además, dependiendo del cargo que van a ocupar, pasan a otras áreas para que se les enseñe actividades específicas y necesarias para cumplir con sus funciones. Enseguida, la jefa de Recursos Humanos presenta al nuevo integrante a cada una de las áreas, previamente se envía un correo con una ficha técnica donde se resume el currículum del nuevo integrante. Así los demás miembros saben con anticipación de quien se trata. Por último, se les entrega el reglamento interno del trabajador, el reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo.

Como se puede haber entendido, la jefatura de Recursos Humanos no ha aplicado el proceso de inducción a todos los integrantes de la organización. Las diferencias se remarcan en cinco puntos principales: i) La experiencia previa que ha tenido el nuevo integrante con la organización. ii) Por circunstancias fortuitas que han impedido que el nuevo integrante no reciba la inducción. iii) Falta de presupuesto para enviar a los nuevos integrantes a la sede principal en Lima. iv) Por la antigüedad del colaborador en la organización. v) Diferencias en el proceso de inducción entre las sedes locales en provincia y la sede principal en Lima.

Sobre el primer punto, dentro de la organización existe un grupo de personas que ha trabajado con contrato temporal antes de pasar a formar parte de la organización con un contrato en planilla. Principalmente se trata de personas que entraron como reemplazo de algún colaborador, como consultores externos o practicantes en las sedes locales. Así, por ejemplo, la asistente administrativa del programa ENISER y asistente de dirección llegó a la organización en reemplazo de la recepcionista solo por cuatro meses. Es por ello, que en un primer momento ella no recibe inducción, solo se le capacitó en sus funciones. Sin embargo, luego de ubicarse en el cargo de asistente de administración del programa ENISER, ella comenta que en doce años que lleva en la organización no recibió la inducción respectiva como un proceso desarrollado por el área encargada, sino que fue aprendiendo sobre la cultura

---

<sup>24</sup> Base de datos de la organización

organizacional en el quehacer diario, en las relaciones con sus compañeros; además de buscar informarse sobre la organización a partir de la lectura de memoria anual.

Similar es la situación de la coordinadora regional del Cusco, ya que ella ingresa, por primera vez a la organización como consultora externa en un proyecto sobre telecomunicaciones. Al respecto, ella señala lo siguiente sobre su experiencia con el proceso de inducción:

He aprendido así, por mí misma. El coordinador del subprograma STIC, por lo del proyecto y, siguiéndole trataba de empaparme de algunas cosas, no es que me han hecho un taller como hacen ahora. Ahora si hacen los procesos de taller de inducción, yo trate de aprender por mí misma, creo que fue un problema de descuido, porque ya se hacían... pero el coordinador de STIC hizo la contratación muy rápido, entregue a trabajar muy rápido, entonces no coordino que me hagan la inducción (Entrevista a coordinadora regional, 2015).

El segundo punto se refiere a las circunstancias fortuitas que se escapan de las manos de los nuevos miembros o de los encargados de brindar la inducción. Uno de los casos fortuitos es de de las jefas de proyecto del programa SIPAM, quién desempeñaba sus labores en la sede regional en Cusco. Ella cuenta que no pudo concluir su proceso de inducción porque el jefe de sistemas se reportó como enfermo. Esta situación no hubiera traído complicaciones sí la jefa de proyectos hubiera permanecido más tiempo en Lima y seguir con la inducción en otro momento. Sin embargo, ella tenía que regresar al Cusco para continuar con sus actividades, y no había más dinero para cubrir sus gastos en la capital. Al respecto, la asistente de administración de la sede regional dice lo siguiente:

Luego ha venido y hay muchas cosas que no conoce, ella ha entrado recién en diciembre, son muchos los temas que no conoce, porque nadie ha ido a explicarle en la inducción. En sistemas, debería saber utilizar el share point que puede hacer uso de convenios, formatos. La persona de sistemas le dijo que estaba mal de salud y se fue a su casa, esa fue su inducción. La única área que me comento que le hizo la inducción fue contabilidad" (Entrevista a asistente de administración de sede regional, 2015).

El tercer punto hace referencia a la falta de presupuesto de los programas para correr con los gastos del viaje y estancia de los nuevos miembros en Lima, mientras reciben la inducción adecuada por parte de Recursos Humanos. Ejemplo de ello, es el caso de uno de los miembros de la sede local en Moyobamba quién entro a trabajar en marzo del 2013 como especialista productivo. Cuando ingresó a la organización, el coordinador de la sede local fue quien le dio algunos alcances. Según el especialista productivo, la información que recibió del coordinador local fue pobre debido a que éste tampoco sabía mucho de la organización. Este especialista recibiría, más tarde

una especie de inducción por parte del coordinador de subprograma al que pertenecía cuando éste realizó un viaje a la sede local de Moyobamba. Así lo explica el especialista: “Aprovechando un viaje creo que estuvo acá a los tres meses después que llegue creo, porque no siempre vienen ellos... Más que todo el tema de la estructura, a que programa pertenecemos, a que subprograma pertenecemos, lo demás el panorama más abierto de conocer” (entrevista a colaborador de la sede local de Moyobamba, 2015).

El cuarto punto se refiere a la antigüedad de los miembros de la organización. Como se explicó en líneas anteriores, la organización fue creada oficialmente en 1985, y la jefatura de Recursos Humanos fue creada en 1992. Es así que todos aquellos que han ingresado antes del año mencionado no han recibido una inducción formal. Los primeros miembros de la organización fueron los gerentes de las áreas de apoyo e innovación y programas, los cuales llevan un promedio de veintiún años en la organización. Ellos no recibieron ningún tipo de inducción como el implementado por la jefatura de Recursos Humanos. Así lo explica uno de los gerentes de área:

Es que cuando eres una organización chica como que la inducción no es tan necesaria porque la vas conociendo con tu mismo equipo, gerente. Cuando ya los proyectos y los programas tienen más de un proyecto, dos proyectos, ya tienen más proyectos es un poco más difícil transmitir, más difícil directamente la persona que conoce. Normalmente, la inducción, cuando yo entre a trabajar la hacía el jefe superior, lo cual se da cuando los equipos son chicos, pero cuando son grandes ya no se puede (Entrevista a gerente de área, 2015).

Así, también, los gerentes de programas más antiguos, como es el caso del gerente de SIPAM y ENISER no recibieron inducción porque fueron parte del proceso de estructuración de la organización. Como lo comentó el gerente de área anterior, por aquellos tiempos, el primer contacto de los miembros era a través del jefe inmediato y de su propia experiencia en el quehacer diario.

Este es el caso del actual gerente del programa ENISER. En sus comienzos, aproximadamente en 1990, fue un consultor externo que luego de dos años es contratado y pasa a formar parte del *staff* como promotor de créditos en Cajamarca. Es importante recordar que por ese mismo año (1992) llegaba la jefa de Recursos Humanos a la organización y recién se estaban formando las bases de esta jefatura. Por lo tanto, se puede deducir que él como un miembro más de una oficina local tuvo que aprender de la organización a partir de la socialización a partir del quehacer diario, el trabajo de campo, etc.

Por último, el gerente del programa SIPAM fue uno de los primeros en formar parte de la organización. El actual gerente del programa entró a la organización en 1988 como técnico especialista para el Programa Procesamiento de Alimentos. En el 2008 regresa como gerente del programa hasta el 2015 que fue entrevistado. De todos los gerentes de programas y de las áreas de apoyo e innovación entrevistados sobre cultura organizacional, él es uno de los pocos que afirma que recibió una inducción, pero la califica como primaria. Así se expresa el gerente de programa sobre su experiencia con el proceso de inducción: “más primario digamos, en ese tiempo no había todas las políticas y herramientas, los métodos [...] hoy en día la inducción es un método más establecido, yo recibí inducción, pero no la más adecuada, hoy es más organizado, te enseñan videos para la inducción” (Entrevista a gerente de programa SIPAM, 2015).

El quinto y último punto hace referencia a las diferencias en el proceso de inducción que se le da al personal contratado en provincias y el personal contratado en Lima. En las sedes locales solos los contratados como jefes de proyecto y asistentes administrativas viajan a Lima para recibir la inducción correspondiente. Es muy importante que las asistentes administrativas de cada sede local reciban la debida inducción y capacitación pertinente sobre sus funciones, ya que ellas son las que manejan los temas administrativos que muchas veces los coordinadores o sus jefes de proyectos no dominan como, por ejemplo, los contratos, rendiciones de cuentas, elaboración de informes financieros, etc. Así, explica su proceso de inducción una de las asistentes administrativas de una sede local:

Si tuve una inducción y me dieron un panorama general del trabajo de cada área. Fue en Lima, te citan en la sala de reuniones y un responsable de cada área viene y te explica que hace cada área, de qué se trata, cuáles son los documentos. Respecto a mi trabajo, cuáles son los documentos que voy a utilizar, los procedimientos que voy a seguir. En cuanto a otras áreas, cuáles son los procedimientos que ellos siguen, cual es el trabajo que ellos realizan (Entrevista a asistente administrativa de sede local, 2015).

Sobre los jefes de proyecto, la situación ideal sería que viajen a Lima para recibir la inducción, pero hay que tomar en cuenta que muchos de los colaboradores que ahora ocupan este cargo empezaron como consultores, practicantes o especialistas. Por ello no se priorizó la inducción como se explicó en el primer punto. Sobre las personas que ocupan cargos distintos a jefe de proyecto o asistente administrativo no se cree necesario que pasen un proceso de inducción. Por lo

general, aprenden en el quehacer diario y con su jefe inmediato. Al respecto el coordinador de un subprograma del programa ENISER dice lo siguiente:

Aprendizaje en la práctica [...] no es que alguien me guio. Ahora cuando ingresé el que me trajo fue el entonces gerente del programa de Energías Renovables, y él como parte de la conversación me informó, él y Oliver me informaron en que estaba el programa, que se hacía, así juntos decidimos cual iba a ser la estrategia de mi entrada, no Lima sino empecé en Cajamarca, por estas razones, por aquellas. Si hubo alguno, pero no fue un taller, quien me orientó y me guio al momento de retornar fue el gerente del programa (Entrevista a coordinador de subprograma, 2015).

En la sede central, la situación es diferente, todos los nuevos miembros que son contratados formalmente a excepción de los consultores externos y contratos temporales pasan por un proceso establecido de inducción, el cual es dirigido por la jefa de Recursos Humanos. En la sede de Lima no importa el cargo que tenga el nuevo miembro, todos reciben la inducción: asistentes de áreas, técnicos, especialistas, practicantes, jefes de proyectos, etc. Así recuerda una de las jefas de proyecto su proceso de inducción en el 2011: “Si breve, pero la tuve, ha cambiado el proceso de inducción. Primero te presentan a todos, te explican el objetivo de la institución, la visión, después tienes una inducción de sistemas. Yo entre en el 2011, pero sé que ha cambiado, no sé cómo será ahora” (Entrevista a jefa de proyecto, 2015).

En conclusión, se puede verificar que en la organización se pone en práctica los dos tipos de socialización: i) el llevado a cabo por el área de Recursos Humanos como lo afirma Bermúdez (2011), y ii) el efectuado por los miembros más antiguos a los nuevos integrantes como lo explica Hellregiel (1999). Dentro de la organización existe un grupo de colaboradores que han aprendido sobre la misma a través de la propia experiencia, del quehacer diario, de la interacción con sus compañeros, en la transmisión tácita o explícita de la cultura organizacional de parte del jefe inmediato.

Es importante remarcar la figura del jefe inmediato, porque en la mayoría de los colaboradores que no tuvieron una inducción por parte del área de Recursos Humanos, han tenido como primer contacto y personaje principal a su jefe, quien se convirtió en el referente más inmediato de la ONG Soluciones Prácticas. Además, quién pudo haberle enseñado sobre la organización, pero desde su perspectiva de programa temático (ENISER, GRACC o SIPAM). A la par, también, existe un grupo de colaboradores que, luego de obtenido el proceso de inducción por parte del área de Recursos Humanos, éste ha sido reforzado con la transmisión de conocimiento de los miembros antiguos y con el quehacer institucional diario.

Por último, es importante remarcar, que el que los gerentes y colaboradores más antiguos se hayan constituido así mismos, y hayan formado parte de la estructuración de la organización, podría haber ocasionado que refuercen la cultura organizacional desde una perspectiva de miembro de programa, más que como miembro de la ONG Soluciones Prácticas. Esta situación, generaría una cultura organizacional débil que aunado a las diferentes formas de aprehender los elementos culturales que conforman la cultura organizacional podría desembocar en la formación de subculturas.

### **6.3.2. Elementos de la cultura organizacional: ¿Todos los miembros de la organización la compartirán?**

Esta sección describe a la cultura organizacional de la ONG Soluciones Prácticas tomando como base de análisis el concepto de cultura organizacional de Schein (1982). Además, en la descripción de cada elemento se hace hincapié en cómo forman parte de la cultura organizacional, cómo son aprehendidos, sobre todo, por los miembros de los programas ENISER, GRACC y SIPAM. Así también cómo salen a relucir las diferencias entre las sedes provinciales y la sede principal en Lima.

Es necesario para ello, aludir al concepto de cultura organizacional de Schein y los elementos que la conforman. De acuerdo con Schein, la cultura está dividida en tres niveles. El primer nivel es el nivel más superficial formado por las creaciones y producciones que se encuentran en el entorno social y físico en el cual está inmersa la organización. El segundo nivel está formado por los valores. El tercer nivel trata sobre las presunciones subyacentes básicas, las cuales son los que orientan la conducta, y enseñan a los miembros de la organización la manera de pensar, percibir y sentir las cosas (Schein, 1982).

Ahora bien, también es necesario recordar las definiciones de los elementos culturales que conforman cada nivel. Aunque, en el párrafo anterior se explica que la cultura organizacional, según Schein está conformado por tres niveles, solo se podrá definir los elementos culturales del primer y segundo nivel. Debido a cómo esta conceptualizado el tercer nivel, los dos primeros niveles son manifestaciones culturales de este.

En el primer nivel se encuentran los artefactos sociales, los que se pueden observar a simple vista tales como el clima organizacional, las normas, y los símbolos. El clima organizacional, según Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo comprende el

medio interno de la organización, y está formado por los siguientes componentes: comportamiento organizacional (situaciones relacionadas con la productividad) rotación, nivel de tensión, satisfacción laboral, etc. El ambiente físico, el cual está compuesto por las instalaciones, los equipos instalados, la distribución de los muebles, etc. Ambiente social que hace referencia a la interacción de los miembros en la organización como el conflicto y el compañerismo. Características personales de los miembros de la organización para poder enfrentar las situaciones diarias y los recursos personales para interactuar con los demás miembros. El conjunto de estos componentes y la percepción que tienen los miembros sobre los mismos es lo que termina por formar el clima organizacional (Salazar et al, 2009).

Las normas, de acuerdo a Fincowsky y Benjamín, se plantean de forma explícita, y están en diferentes documentos que la organización emite como el manual de funciones y responsabilidades, manual de procedimientos, estructuración orgánica de la empresa (organigrama), manual de normas administrativas, lineamientos de contratación del personal, código de ética o reglamento laboral. Por último, están los símbolos, los cuales, según el mismo autor contribuyen a la construcción de la cultura y actúan como reflejo de la misma. Los símbolos son de dos tipos: ritos, rituales y ceremonias; símbolos y lemas. (Fincowsky & Benjamín, 2011).

En el segundo nivel se encuentran los valores organizacionales. Desde la perspectiva de Deal y Kennedy, los valores vienen a ser las creencias que los miembros de la organización comparten. Además, que los valores les sirven como guía de comportamiento. Bosche agrega que los valores organizacionales pueden ser implícitos o explícitos. Los primeros se manifiestan a través de otros elementos de la cultura, mientras que los segundos están expresados en la finalidad, y las normas generales de comportamiento de la organización (Deal & Kennedy, 1982, Bosche, 1984, citado en Gómez, 1986).

Un elemento de la cultura organizacional que está estrechamente relacionada con los valores es la ideología. Fincowsky y Benjamín definen la ideología como un conjunto de presunciones compartidas por los miembros de la organización. Estas presunciones son las que diferencian a una organización de otras y delimitan su actuar. La valoración de la ideología se mide a través del grado de interiorización entre los miembros de la organización. A partir de ello se determinarán su actuación, como modelo de comportamientos y estilos (Fincowsky & Benjamín, 2011). El concepto de ideología es bastante similar al concepto de valores organizacionales. Es por ello que



Benjamín y Fincowsky (2011) afirma que se les suele llamar “nuestros valores”. Desde esta perspectiva, y como lo ha descrito Schein (1982) la filosofía y los valores serían el segundo nivel de la cultura.

#### ■ **El clima organizacional**

El clima organizacional está conformado por el nivel de tensión, la satisfacción laboral, el ambiente físico y el ambiente social. Sobre el nivel de tensión en la organización, generalmente está relacionado con la sobrecarga de actividades que se manifiesta cuando están próximos a la entrega de productos en los proyectos, o con la redacción de informes cuando se acerca el cierre de año institucional. Así lo explica una de las jefas de proyecto del programa GRACC:

Recarga de actividades. Hay épocas del año donde tenemos más actividades y es una locura. No solo actividades específicas de los proyectos, sino, también, de acciones específicas, a veces nuestro gerente tiene más actividades, en las reuniones anuales se tiene que hacer informes, hay una recarga de labores (Entrevista a jefa de proyecto, 2015).

También, se sospecha que podría estar relacionado con la preocupación por buscar nuevas fuentes de financiamiento. Es necesario recordar que la organización se sostiene gracias al financiamiento de los proyectos que son realizados por las agencias de Cooperación Internacional. Desde la crisis internacional que se desató en el 2008 los cambios políticos y económicos que se dieron en el Perú en los primeros diez años del siglo XXI, todos los colaboradores incluidos los gerentes de áreas y programas tenían que idear nuevas estrategias para captar recursos económicos. Aquello se puede observar en los comentarios que recibían los nuevos integrantes sobre la situación poco favorable por la que pasaba la organización. Así un colaborador de proyecto del programa ENISER, declara lo siguiente: “Negativos, quizás el tema de los pocos proyectos o de la perspectiva que se tenía a futuro que se estaba viendo posibilidades de nuevos proyectos, pero no había seguridad” (Entrevista a colaborador de programa, 2015).

La satisfacción laboral de los miembros de la organización se refiere a la importancia que ésta le otorga al sentimiento de realización dentro de la ONG. Sin embargo, de acuerdo a las declaraciones recogidas por los colaboradores de los programas ENISER, GRACC y SIPAM, se concluye que la satisfacción laboral de los integrantes gira en torno a cuatro indicadores: i) Asumir retos profesionales en el cargo que ostentan, ii) contar con un equipo comprometido con el cual tengan buenas

relaciones laborales, iii) aportar con el trabajo que realizan hacia la sociedad; así como y v) el espacio físico donde lleven adelante de manera adecuada sus labores. Los miembros de la organización se van a sentir más o menos satisfechos en la medida que se percaten sí consiguen todo ello por parte de la organización.

En líneas generales, la satisfacción laboral es relativamente similar en Lima y provincias. Como se muestra en la sección de valores e ideología la mayoría de los miembros sienten compromiso con la misión y visión de sus programas. Intervenciones que finalmente están relacionadas con la ayuda que se les brinda a las poblaciones vulnerables.

Sobre el rendimiento laboral, éste dependerá básicamente de la carga de trabajo. En las entrevistas recogidas, se ha encontrado una diferencia marcada entre las sedes locales o regionales y la sede principal en Lima. Ante la pregunta, sobre ¿Qué influye en tu rendimiento laboral?, algunos miembros de las sedes en provincia respondieron que se encontraban trabajando y eran contratados para ocupar un determinado cargo, no obstante, resultaban realizando funciones de otros cargos. Esto debido a que no contaban en el proyecto o en la sede con una persona que realice aquellas funciones formalmente contratado. Además, es necesario precisar que estas personas afirmaron que no recibían un pago extra por realizar estas funciones. Así una de las colaboradoras de la sede Cajamarca señala lo siguiente:

Oficialmente, este, deberíamos solamente hacer por ejemplo la parte técnica ¿no? En campo, o sea, la parte de talleres, la parte de relación directa con los beneficiarios. Pero, hay unos roles, que como le estaba diciendo, por ejemplo, de planificación y presupuesto que lo tengo que manejar. Tenemos que hacer algunos temas en el proyecto, como son temas de indicadores para cumplir con las metas [...] Como ustedes pueden saber que de acuerdo a los proyectos que ingresan nosotros nos estamos manteniendo. Entonces, cuando ya salió la jefa de proyecto, y ya no teníamos muchos recursos, entonces nos dijeron van a trabajar de esta manera (Entrevista a colaboradora de sede local, 2014).

Otro colaborador de la oficina regional en Cusco tuvo declaraciones similares cuando se le preguntó sobre los factores que influían en su satisfacción laboral: “Que se asignen funciones adicionales no estipuladas en nuestros contratos, lo cual ocasiona carga de trabajo, y sobre horas de trabajo no reconocidos” (Entrevista a colaborador de sede regional Cusco, 2015).

Es necesario precisar que esta diferencia entre las sedes provinciales y la sede principal en Lima se podrían explicar porque las sedes locales son creadas para el desarrollo de las actividades de los proyectos que ejecutan los programas. En ese sentido, estas oficinas están conformadas por los brazos operativos de los programas.

Además, todos los jefes de proyectos y técnicos reciben su sueldo directamente del presupuesto del proyecto al que pertenecen. Por ello, es que cuando se agota el presupuesto tienen que prescindir de las labores de algunos y estas funciones son asignadas a los otros colaboradores que tienen una permanencia o sostenibilidad en el proyecto. En cambio, la situación se manifiesta diferente en la sede principal. La mayoría de los colaboradores son miembros de las áreas de asesoría e innovación que se encuentran en la organización desarrollando actividades acordes al cargo por la que han sido contratados.

Sobre el ambiente físico, éste también es un factor importante que afecta el clima organizacional. Así pues, las diferencias más resaltantes, nuevamente, se pueden observar entre las sedes regionales, locales y la sede principal en Lima. En el 2015, la sede principal en Lima se encontraba ubicada en el distrito de San Isidro. Distrito considerado como el centro financiero del país. La sede principal es una casa de material noble que consta de dos pisos, una cochera y un jardín amplio donde se realizan actividades de integración. Es necesario agregar que la sede en Lima -cuando se encontraba en esta casa de San Isidro- contaba con oficinas acondicionadas adecuadamente para la tarea de los miembros de la organización. Por otro lado, la situación de las sedes locales distaba de las condiciones en las que se encontraba la sede central en Lima. Aunque podían ser grandes en tamaño no contaban con espacios para la integración como la sede en Lima. Además, las oficinas locales no se encontraban adecuadamente equipadas y acondicionadas para las labores del personal. Así lo explica una de las colaboradoras de la sede regional en Cusco:

Provincia siempre está como alejado de Lima, diferencias entre provincias y Lima, porque los proyectos tienen que mantenerse a sí mismos y manejar sus gastos de acuerdo a los presupuestos que tienen aprobados. El presupuesto acá de mi proyecto es insuficiente, no tiene mucho para limpieza, no tenemos un personal logístico, yo aparte del trabajo que tengo, a veces tengo que salir a dejar un sobre, tengo que salir a recoger un paquete. En Lima, cosa que cada quien hace su trabajo y hay una persona encargada para la puerta y los envíos, acá no tenemos para comprarnos café, azúcar, tenemos que ver la forma como sacarlo del proyecto, diciendo hay un taller entonces aprovechamos el taller para por allí sacar azúcar, cositas. En cambio, en Lima tienen presupuesto para café, mates, tienen todos los días para todo el día, tienen personal de limpieza, alcohol, jabón, papel higiénico (Entrevista a colaboradora de sede regional, 2015).

Por último, es necesario señalar que en lo relacionado al ambiente social no se han encontrado mayores diferencias entre las sedes de provincia y la sede principal en Lima. Básicamente, el ambiente social es particular en cada uno de las sedes

locales (Cajamarca, Moyobamba y Cusco) y la sede principal en Lima. Este depende de la interacción (compañerismo y conflictos) que hay entre los colaboradores que trabajan en el mismo establecimiento del cual no se tienen mayores referencias.

En conclusión, de acuerdo a los factores que conforman el clima organizacional: la tensión laboral, el rendimiento laboral y el ambiente físico; se ha encontrado que el clima es más satisfactorio en la sede principal en Lima que en las sedes locales. La tensión laboral se manifiesta similar en ambos lugares debido a la sobrecarga de labores a fin del año institucional, y está latente y constante la preocupación por la falta de financiamiento frente al retiro de la Cooperación Internacional. Donde se ha encontrado marcadas diferencias es en el rendimiento laboral y el ambiente físico. Sobre el primer indicador, señala que se hace más difícil o pesado en provincias debido a la realización de tareas que no están estipulados dentro del cargo que ocupan. Sobre el segundo indicador, las sedes locales no cuentan con el adecuado acondicionamiento para que realicen sus labores.

- **Eventos de integración: Cuando los miembros de las sedes no se sienten parte de la organización**

En la organización existen diferentes eventos de integración. Estos son gestionados por la jefatura de Recursos Humanos. Esta sección muestra cómo se llevan a cabo estos eventos tanto en las sedes de provincia como en la sede en Lima; así como la opinión de los miembros de los programas acerca de la realización o no realización de estos eventos en las respectivas sedes donde trabajan.

Los eventos de integración que se dan en la sede de Lima son los siguientes: evento anual, yoga, jueves de compartir, celebración de fechas conmemorativas (día del padre, día de la madre, navidad, fiestas patrias, aniversario de la organización), paseos familiares, celebración de cumpleaños cada fin de mes. Estos eventos de integración son organizados, en su mayoría, para los colaboradores de las áreas de apoyo e innovación (Administración, Comunicaciones, Control de Calidad, Finanzas y área de Consultoría). También son participantes y receptores de estos espacios los colaboradores del programa GRACC, ya que muchos de sus colaboradores se encontraban trabajando en la sede principal en Lima cuando se llevó a cabo el recojo de información.

Por otro lado, en las sedes de provincias solo se llevan a cabo la celebración de fechas conmemorativas (día del padre, día de la madre, navidad y fiestas patrias,

aniversario de la organización). Esta situación causa desazón en los miembros de las sedes locales. La gran mayoría de colaboradores están de acuerdo en que deberían gestionarse -desde la jefatura de Recursos Humanos- más espacios de integración; pues existe una percepción de un trato diferenciado con los colaboradores de la sede principal en Lima. Además, señalan que son ellos los ejecutores de los proyectos que sustentan a toda la organización; por ello consideran que merecerían un mayor reconocimiento por parte de la organización a través de estos eventos de integración.

Ahora bien, aunque todos están de acuerdo en que no hay suficientes eventos de integración, existen opiniones divididas sobre las razones por las que no se realizan tantos eventos en provincias como si sucede en la sede principal en Lima. Para algunos colaboradores, una de las razones sería el ritmo de trabajo de las sedes en provincia. La mayoría de los colaboradores realizan sus actividades fuera de las instalaciones de la organización. Esto hace que no se permanezca la mayoría del tiempo reunido en un mismo espacio, dificultándose el encuentro en el establecimiento de la organización, incluso cuando se hacen reuniones para celebrar fechas conmemorativas. Así lo explica el gerente de uno de los programas:

En las regiones no se hace porque alguien se lo impide, sino porque la actividad de campo mismo a veces impide, la gente tiene que salir mucho al campo, regresa tarde, cansado. Lo que pasa es que también en la oficina del sur, no es una concentración amplia de personas, algunos están en Sicuani, otros están en Puno, en Apurímac; y en Cusco solo esta nuestra jefa de proyecto, a veces la coordinadora regional, la administradora que si está más permanente en Cusco (Entrevista a gerente de programas, 2015).

Otra de las razones que comentan algunos de los entrevistados, sería la falta de pro actividad de los miembros en las sedes provinciales. Es decir, se cree que no se hacen eventos de integración de forma recurrente debido a que son ellos mismos los que no buscan realizar eventos de integración. En ese sentido, no sería por un descuido de parte de la jefatura de Recursos Humanos. Así lo explica otro de los gerentes de programa:

Eso no es verdad que no haya eventos en las sedes, yo he sido coordinador por 10 años en Cajamarca, eso cada uno lo hace, ¿qué es el compartir? Un par de galletas, es la decisión de querer hacerlo y si alguien te ha comentado en Cajamarca lo que he hecho con mi equipo, hemos hecho hasta teatro, nadie me lo impedía, es cuestión de querer hacerlo. A veces los chicos, yo les digo que paren un rato, cómanse un ceviche, siéntense en la oficina. Hay toda la apertura, nadie te va a decir que no lo hagas, yo lo he hecho, he parado con mi equipo y les he dicho que hoy nos toca divertirnos (Entrevista a gerente de programa, 2015).

Otros colaboradores entrevistados creen que los pocos eventos de integración que se realizan en provincia se deben a la poca voluntad de la jefatura de Recursos Humanos. Algunos de los entrevistados manifiestan que deben estar pendientes de las fechas festivas, para que con anticipación se les haga recordar a la jefa de Recursos Humanos que le deben de enviar el presupuesto para poder realizar algún evento de integración. Además, creen que es el tema económico el que restringe con frecuencia estos eventos de integración. Las sedes regionales no tienen un dinero asignado para este tipo de eventos. Así lo explica uno de los gerentes de programa: “quizás el problema está en que se tiene que pedir, no hay una cifra asignada. Yo siempre he dicho que deberíamos tener en la oficina regional, deberíamos tener una cantidad determinada, quizás eso a mucha gente les impida, no tenemos recursos” (Entrevista a gerente de programa, 2015). La coordinadora de la sede regional en Cusco agrega lo siguiente:

Eso por ejemplo si es una queja, se lo tengo que decir alguna vez a la jefa de Recursos Humanos que, en Lima, todos los jueves, tienen eventos de integración, que el cumpleaños de tal persona, que todos se van a ir en bus a no sé qué lugar y que la oficina le va a pagar el bus, que tienen sus clases de yoga; y en las oficinas de provincias tenemos que pedir que nos manden para estas fechas. Allá hacen yoga, y acá nada, ni siquiera chupetes nos compramos. Acá celebramos los días festivos y eso porque reclamamos porque a Recursos Humanos se le va, con la administradora tenemos que pedir, porque si no, no se acuerdan (Entrevista a coordinadora regional, 2015).

Una situación similar se observa en la oficina local de Puno, la cual pertenece a la oficina regional de Cusco. En esta sede local no hay ningún tipo de evento de integración debido a que la jefatura de Recursos Humanos no les envía dinero para ello, y solo se respetan los feriados. Al parecer se debe a que la mayoría de los colaboradores son solo consultores, es decir, no tienen un contrato en planilla. Sin embargo, los colaboradores buscan espacios de integración, sobre todo cuando llega de visita el gerente de programa que también funge de jefe de proyectos. Así lo explica uno de los colaboradores de la sede local en Puno:

No, bueno lo que se respeta en la institución son los feriados oficiales, entonces nosotros lo tomamos, pero otras fechas no. Días oficiales que están en calendario, día del padre y de la madre no se celebran en la oficina. Solo se respetan los días feriados, porque yo soy de Cusco, cada 15 días me voy a Cusco, Gladys también se va cada semana, Oscar es el único de la zona, no hacemos algo especial, digamos. Cuando viene el gerente salimos como equipo a comer, a almorzar (Entrevista a colaborador de sede local, 2015).

Una de las últimas razones que manifiestan los entrevistados se refiere a que en las sedes provinciales no es necesaria la realización de eventos de integración.

Esto pues al ser pocos miembros, los espacios de integración son espontáneos, el trabajo es más cercano, todos se conocen y hay un ambiente bastante amigable y placentero para trabajar. Así lo explica una de las colaboradoras que ha trabajado en diferentes sedes de la organización:

En Lima el trabajo es más frío, también por eso tienen que hacer esas reuniones de integración, cada quien ve sus trabajos y sus horarios. Acá como te digo somos pocos, la comunicación es más fluida, yo subo en cualquier momento, bajan en cualquier momento, las reuniones son informales, tratamos de ponernos de acuerdo. Cuando nos envían esos montos de Lima para confraternizar, se nos hace difícil porque no estamos todos al mismo tiempo en la oficina, unos trabajan acá, otros en Sicuani, otros en Puno (Entrevista a colaboradora de sede local, 2015).

A pesar de los diferentes motivos que pudieran existir para que no se realicen eventos de integración tan frecuentes como los que se llevan a cabo en la sede principal en Lima, los colaboradores de las sedes locales afirman que ellos buscan confraternizar con sus compañeros de alguna forma. Por ejemplo, en la sede local de Cajamarca -además de las fechas festivas que se celebran- se hacen reuniones de confraternidad como almuerzos, cenas o salidas nocturnas. Pero estas reuniones no son frecuentes debido a la naturaleza del trabajo que realizan. Así lo explica el coordinador de la sede de Cajamarca:

Cada vez que podemos nos damos nuestras escapadas para integrarnos un poco más. Nos reunimos, aparte de fechas claves como celebraciones del día de la madre y del padre. Algunas otras ocasiones cuando podemos nos reunimos a cenar, incluso, en algunas oportunidades, hemos coincidido o por iniciativa del algún miembro del equipo vamos a bailar un rato. Nos ayuda mucho eso a romper el hielo, sobre todo, a personas que les cuesta ir entrando en la dinámica del trabajo (Entrevista a coordinador de sede local, 2015).

En Cusco, también son los propios colaboradores que organizan reuniones de confraternidad por su cuenta. A diferencia de la sede local en Cajamarca donde solo se encuentra el programa ENISER, en Cusco se encuentran laborando dos programas (SIPAM y GRACC). Esto hace que tiendan a reunirse por programas, más que como sede regional. Así, lo explica uno de los colaboradores de la sede regional:

Cuando yo entre a la organización, la integración era casi diaria, por ejemplo, todas las tardes jugábamos a partir de las cinco, vóley. Ahí conocías el carácter de la gente, era una integración positiva a través del deporte. Todos jugábamos, todos los que estábamos en el proyecto. Antes en el proyecto éramos buen número de trabajadores ahora ya no pues (Entrevista a colaborador de la sede regional, 2015).

En cambio, la situación en la sede local de Moyobamba es diferente a las dos anteriores. Los eventos de integración se pueden llevar a cabo en la medida que el coordinador de la sede fomenta estos espacios de integración. En esta sede, se envía

presupuesto desde la jefatura de Recursos Humanos para la realización de este tipo de eventos. No obstante, más allá de ello no se buscan espacios de confraternización como sí sucede en las sedes locales en Puno y Cajamarca y la sede regional en Cusco. Esta situación se debe a que el coordinador de la sede local en Moyobamba no fomenta estos espacios de integración. Así, lo explica uno de los colaboradores de la sede local:

Solamente hacemos eventos de integración cuando llega presupuesto de Lima. Sería bonito salir con nuestro propio presupuesto, pero a veces tenemos una cajita nosotros, ir a comer algo para un cumpleaños. Yo siempre digo que deberíamos traer una tortita, una vez fuimos a dejarle a su casa de uno de los técnicos una tortita, pero no se entusiasmó mucho, como que nos hizo sentir mal. El coordinador es una persona, es así como te digo, antisocial. Una vez salimos con el supervisor de Fondo Empleo, y él estaba aburrido, y después dice porque no salimos, pero él no nos inspira para salir, no te da esa confianza (Entrevista a colaborador de sede local Moyobamba, 2015).

En conclusión, los eventos de integración se desarrollan con más ahínco en la sede principal en Lima que en las sedes locales en provincia. Si bien es cierto que el área de Recursos Humanos les cede un presupuesto para que ellos confraternicen, solo lo hace en fechas festivas. Los demás eventos que se realizan en Lima no son llevados a cabo en las sedes provinciales, lo cual genera una cierta incomodidad y una sensación de falta de reconocimiento de la labor que realizan.

De acuerdo a las entrevistas, esta falta de eventos de integración en las oficinas locales se debe a diferentes razones: i) la primera y mayoritariamente señalada es la falta de voluntad de Recursos Humanos para brindarle un presupuesto que permitan la realización de otros eventos de integración; ii) el ritmo de trabajo que se tiene en las sedes locales donde la mayoría de los colaboradores no permanecen en las instalaciones; iii) la falta de pro actividad de los miembros en las sedes provinciales y; iv) la no necesidad de estos eventos debido a que en las sedes locales el clima organizacional es más amigable ya que son pocos y todos se conocen. Finalmente, los colaboradores de las sedes locales -a falta de eventos de integración que sean organizados desde la jefatura de Recursos Humanos- buscan fomentar espacios de integración. Esto dependerá en mayor medida de los coordinadores y jefes de proyectos que lideren las sedes locales como se puede haber observado en los ejemplos descritos líneas arriba sobre las sedes locales de Puno, Cajamarca, Cusco y Moyobamba.



## ■ La Normatividad: Cuando las normas no funcionan del todo

En la organización existen diferentes documentos que contienen las normas y/o políticas que orientan el actuar de todos los miembros. Estas normas tienen el objetivo de dirigir el actuar de los mismos en las actividades que realizan para contribuir con los objetivos de la organización que van acorde con la misión y visión establecida. Así en la organización existen los siguientes documentos: manual de normas administrativas, manual de organización y funciones (MOF), reglamento interno de trabajo, reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo y el organigrama de la organización.

Ahora bien, en esta sección se presta atención al reglamento interno de trabajo y al reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo. Ambos reglamentos fueron los que resaltaron en las entrevistas frente a la pregunta realizada sobre las normas de la organización. Respecto a las normas que se encuentran en ambos documentos, surgen inconvenientes al momento de ponerlas en práctica. Esta situación se manifiesta de manera distinta en las sedes locales y la sede principal. Las dificultades se dan básicamente por el tipo de trabajo que realizan en las sedes provinciales. En estos lugares se implementan los proyectos de los programas y para ello se tiene una mayor permanencia en campo y estar fuera de las instalaciones de la organización. Esto implica someterse a situaciones que no pueden ser controladas por los trabajadores. Por ejemplo, la norma que advierte que los miembros de la organización no pueden movilizarse después de las cinco de la tarde para resguardar la integridad de los colaboradores y la de las herramientas de trabajo, no se puede cumplir en campo debido a que hay ocasiones en que las condiciones geográficas del lugar donde se implementa el proyecto no lo permiten. Así lo comenta un colaborador de una sede local:

Las normas están establecidas, pero hay casos, por ejemplo, yo me voy a campo a veces no se cumple, no porque sea mi capricho, sino por una situación directa del momento. En nuestra norma dice que si estas en campo, a partir de las cinco de la tarde ya no puedes salir para resguardar el personal y el vehículo, pero paso en una situación que me cogió la lluvia y estaba todo mojado no me iba a quedar así, ahí ya como que la norma no funciona, pero como te digo las normas están dadas, pero hay casos específicos en que las normas no se pueden cumplir (Entrevista a colaborador de sede local, 2015).

Otra norma que no se puede cumplir es el horario laboral. Debido a que los colaboradores que se movilizan a los lugares donde se ejecutan los proyectos tienen que pasar horas viajando que no se contabiliza dentro del horario laboral, o pueden

surgir inconvenientes que aumentan las horas de jornada laboral. Así explica esta situación uno de los colaboradores de la oficina regional en Cusco.

Sí sé que hay diferencias entre el trabajo que se hace en Lima y el trabajo que se hace en las oficinas de proyecto. En Lima, el trabajo es administrativo, en Lima asumo que en el reglamento dice que el horario es de 7 horas diarias, en las oficinas locales no se puede aplicar. Entonces nosotros trabajamos más de 7 horas diarias, el equipo que tiene que salir a campo tiene que salir a las cinco de la mañana y si regresa es muy tarde, si hay cosas y variaciones que cambian y se han tenido que modificar, asumo (Entrevista a colaborador de sede regional, 2015).

En campo, también es difícil cumplir con la justificación de los gastos a través de comprobantes de pago. Los lugares donde se ejecutan los proyectos generalmente son zonas rurales donde los comercios o restaurantes no cuentan con algún tipo de comprobante de pago. Esto deriva en que no se pueda cumplir la norma en la mayoría de los casos. Así, lo explica uno de los colaboradores de una sede local.

En Cajamarca y todos los lugares, por las condiciones de las regiones. Una de esas circunstancias es que normalmente están escritas para cierta realidad que normalmente es la de Lima, porque cuando sales de Lima no se ajusta. En este caso hay que adecuar, condicionar algunas cosas. Por ejemplo, tomando la parte administrativa, todo gasto tiene que estar justificado con un comprobante, ya se boleta o factura, pero cuando estas en la zona rural no hay un comprobante de pago y no hay forma de cumplir con eso. Son ese tipo de casos, creo que principalmente va con el manejo de los recursos para lo que las norma están más orientadas, más que todo en esta entidad (entrevista a colaborador de sede local, 2014).

Ahora bien, en las entrevistas recogidas en las sedes locales hay unanimidad al señalar que las normas que ha implementado la organización no se ajustan a la realidad de las sedes locales. Básicamente son normas que si responden a las exigencias de las tareas que se pueden cumplir dentro de las instalaciones de la organización y en un contexto geográfico y cultural como Lima. Debido a esta situación, los colaboradores de las sedes locales y regionales han encontrado salidas adecuadas frente a estos casos. Así, por ejemplo, en la sede de Moyobamba se ha preferido no seguir al pie de la letra el reglamento interno, ya que, si fuera así, muchas actividades que se deben desarrollar en los proyectos se retrasarían o no se podrían realizar correctamente. Entonces lo que se acordó hacer es guiarse por los resultados, más que por el proceso. Por eso para aquellos colaboradores que se conflictuaban con el reglamento interno se decidió desarrollar un plan de actividades con el objetivo de que cumplan con las actividades del proyecto y se obtengan los resultados esperados. Así lo explica el coordinador de la sede de Moyobamba:

Por experiencia cuando tuve los primeros contratos del personal, y en su contrato le llegaba su manual de reglamento interno del trabajador, entonces los técnicos todo ese mes se pasaron leyendo el reglamento y cuando había reunión me hacían carga montón, era un conflicto. Está bien, hay el reglamento, pero como que mejor trabajo actividades, pero no veo los resultados, como que le dieron prioridad, lo andaban a todo sitio su reglamento. Querían seguir el reglamento al pie de la letra, no es tampoco así, entonces al final mi salida en ese momento, ya está bien, ustedes me cumplen productos, tuve que hacer en esa época, planificación de actividades, responsables, estrategias, y demorarme casi todo un día con ellos, planificando. Al final ustedes me cumplen con eso, sí lo hacen dentro del horario no tengo ningún problema, pero si ustedes se van a ceñir al pie de la letra el reglamento, de repente el reglamento no fue muy... puede ser para una cierta región, pero estás en esta región, entonces mejor no cumples, no sales (Entrevista a coordinador de sede local, 2015).

En la sede regional de Cusco la situación más recurrente en la que tienen dificultades es el horario de la jornada laboral. Por lo general, no pueden trabajar siete u ocho horas. Muchas veces toman sus días de descanso para poder cumplir con las actividades que demanda el proyecto. Ante esta situación, en la sede se llegó a un acuerdo para que los colaboradores puedan descansar, por lo menos, dos días a la semana. Sin que éstos sean únicamente sábado y domingo como lo indicaría el horario laboral establecido. Así, lo explica un colaborador de la sede regional en Cusco:

A nivel interno, por ejemplo, tenemos que si trabajamos un sábado o domingo tenemos la posibilidad de recuperarlo un día de la semana, que no necesariamente está escrito, igual pasa con algunas horas extras. Los acuerdos a los que llegamos no lo tenemos escrito, es un acuerdo verbal de alguna reunión que tuvimos (Entrevista a colaborador de sede regional, 2015).

En la sede local de Cajamarca, el coordinador local explica cómo el reglamento interno de salud y seguridad no se puede cumplir del todo con el siguiente caso: el uso adecuado de la movilidad en las zonas rurales. En el reglamento está prohibido llevar personas en la tolva de las camionetas por seguridad de los mismos, pero en las zonas rurales las personas suelen caminar muchos kilómetros por largas horas para llegar a sus destinos, y cuando alguien que conocen tiene movilidad entonces asumen que éste los llevara cerca del lugar donde necesitan quedarse. Aunque el caso, ameritaría que no se les movilizara en las camionetas ya que no forman parte de la organización y podrían sufrir algún accidente movilizándose en la tolva del vehículo, los colaboradores de la organización buscan salidas factibles que no perjudique ni a la organización, ni a los beneficiarios, ni a ellos mismos. Así lo explica el coordinador de la sede local de Cajamarca:

En la norma dice que cuando tú te vas en una camioneta a campo, no puede cargar a otra persona que no puede ser parte de la institución, pero cuando te vas a una reunión y termina la reunión ya tienes gente que está sobre la camioneta esperando que la lleves, ¿qué haces allí? dices que bajen, dice la norma que no debes llevar, no puedes. Simplemente tienes que tener mucho cuidado, aunque sea ir 10 km por hora y llevarlos, porque de otra forma te ganarías la apatía, el rechazo de la gente, te comienzan a ver como alguien que es creído, alguien que no responde a las necesidades (Entrevista a coordinador de sede local, 2014).

En conclusión, a partir de las diferentes situaciones que han descrito los entrevistados, se puede observar que los colaboradores de las sedes locales y la sede regional perciben que no se puede cumplir con algunas de las normas escritas en el reglamento Interno de Trabajo y en el Reglamento Interno de Salud y Seguridad en el Trabajo. Ante estos casos, buscan salidas adecuadas que puedan salvar el momento sin causar perjuicio a la organización ni a los beneficiarios. Esta situación, de acuerdo a los entrevistados, se debe al contexto cultural, social y geográfico en la que se encuentran ubicados las respectivas sedes de Moyobamba, Cajamarca y Cusco. Además, es necesario recalcar que cuando se les pregunto a los miembros de la sede principal sobre las normas de la organización no hicieron alusión a ninguna dificultad con las mismas, por lo que se cree que tampoco hay dificultades al momento de aplicarlas.

- **Los valores: Las campañas de valores y los valores más resaltantes en cada programa**

La organización a nivel internacional tiene una estrategia quinquenal que es adecuada a la realidad de cada uno de los países donde interviene. A partir de este documento es que cada cinco años se busca remarcar ciertos valores. En la sede regional de Perú, se han realizado campañas organizadas por el área de Comunicaciones en conjunto con el director regional para resaltar ciertos valores. De lo que se trata es de dar a conocer los valores que la organización a nivel internacional quiere fomentar en sus colaboradores. Para ello se vale de colocar como ejemplos a colaboradores de la organización que de acuerdo a ciertos criterios se le califica como personajes que destacan en los valores que la organización busca promover. En la estrategia 2008-2012 se puso de relieve cuatro valores: colaboración, compromiso, comunicación y creatividad. En el periodo 2012-2016, el cual abarca el año en el que se realizaba el recojo de información, se estaba llevando a cabo la campaña de la “C, D, C”: creatividad, dinamismo y colaboración.

Si bien es cierto estas campañas no han calado en la memoria de los colaboradores, ya que la mayoría de los entrevistados no las mencionaron, cuando se le pregunto por los valores de la organización muchos de los colaboradores dijeron que éstos valores forman parte su labor en el quehacer diario institucional. Así, uno de los gerentes de programa afirma lo siguiente: “se revisan permanentemente en el día a día, en el desarrollo de toda acción de todo equipo, es como transversal y permanente” (Entrevista a gerente de programa, 2015).

Ahora bien, dentro de cada programa se resaltan diferentes grupos de valores que pueden o no coincidir con los valores que la organización busca fomentar a través de las campañas. Así en el programa SIPAM, el valor que más fue resaltado fue el de transparencia u honradez. Este valor se resalta en la sede local de Moyobamba, debido a una situación en particular de malversación del presupuesto del proyecto por parte del administrador anterior, así lo relata una la administradora de la sede local en Moyobamba:

Yo pienso que aquí practicamos es el podríamos ser que nosotros tratamos de hacer las cosas bien, anteriormente el otro administrador estaba haciendo, malgastaba el dinero, acá nosotros somos justos en poner en la boleta lo que es un monto real, no adulteramos nada, eso es lo más importante (Entrevista a administradora de sede local Moyobamba, 2015).

Otro colaborador de la misma sede, afirma que un ejemplo de transparencia u honradez es el coordinador de la sede local en Moyobamba; ya que el con su ejemplo incentiva a los demás a llevar las cuentas en orden y no coger el dinero del proyecto en beneficio propio. Así, lo explica:

La honradez, las cuentas claras, no tocar nada de lo que es de la institución, nosotros, el mismo coordinador, eso es lo que tiene, no le gusta. En los proyectos las cosas bien claras, y eso es lo que admiro bastante de él, personas así difícilmente encuentras, sobre todo, cuando trabajas en el Estado, hay mucha corrupción, todo ven para su bolsillo, hacen una compra de 1000 soles y 500 soles es para ellos. En cambio, acá no, acá es muy diferente (Entrevista a colaborador de sede local, 2015).

En el caso del programa ENISER, dos valores de la campaña 2012–2016 calaron en los colaboradores del programa: colaboración y creatividad, y el valor del compromiso. Dentro del programa todos están de acuerdo que se cumplen con los tres valores mencionados. Por ejemplo, el compromiso se evidencia en el trabajo de las personas, así el coordinador de la sede local en Cajamarca dice lo siguiente: “Sí, porque se evidencia con su trabajo, con el trabajo de la gente, hay mucho compromiso en el cumplimiento de las metas, de las actividades, la identificación de lo que hacemos” (Entrevista a coordinador de sede local, 2015). El personaje más

representativo de este valor es el mismo gerente del programa ENISER, así lo explica la coordinadora de la sede regional en Cusco: “el gerente del programa es una persona bien comprometida con la institución, él es bien camiseta, bien trabajador” (Entrevista a coordinadora de sede regional, 2015).

En el caso del programa GRACC, la mayoría de los colaboradores entrevistados del programa estuvieron de acuerdo que los valores más resaltantes fueron los siguientes: el compromiso, la honestidad y la honradez. Así, lo explica una de las jefas de proyecto del programa: “Todo el mundo está bastante comprometido con el trabajo que se hace... que estamos trabajando en una ONG, lo que se quiere lograr, yo diría que junto con el compromiso viene la honestidad” (entrevista a colaboradora de programa GRACC, 2015). El gerente de programa comenta que uno de los valores más importantes dentro del programa es la honradez. Este explica que todos los miembros del programa son igualmente juzgados sin importar el nivel de injerencia que puedan tener en la organización. Así, menciona: “por ejemplo, en una oportunidad detectamos irregularidades en San Martín, vimos eso, inmediatamente avisamos a auditoría, fue, confirmo eso e inmediatamente se despidió al personal, a pesar que tenía mucha influencia en la institución” (Entrevista a gerente de programa GRACC, 2015).

En conclusión, la organización busca resaltar cierto grupo de valores que son propuestos desde la casa matriz en Inglaterra y son adaptados a la realidad de cada país donde intervienen. Sin embargo, de acuerdo a las entrevistas, las campañas no calan lo suficiente de manera explícita en los colaboradores. En cambio, si ven reforzados ciertos valores que podrían coincidir con los de las campañas en el quehacer diario institucional. Así, cada programa resalta un grupo de valores en particular: para el programa SIPAM es importante la honradez, para el programa ENISER son fundamentales el compromiso, la colaboración y la creatividad; y para el programa GRACC son preponderantes el compromiso, la honestidad y la honradez. Se debe recalcar que la honradez y el compromiso se repiten en por lo menos dos programas.

- **La ideología de la ONG Soluciones Prácticas: Una organización que basa su labor en la “Justicia Tecnológica”**

La organización fue creada en 1965 por Fritz Schumacher y un grupo de socios en Londres, Inglaterra. El objetivo de su creación fue luchar contra los efectos de un

modelo de desarrollo donde primaba la gran industria y la tecnología que sustentaba una producción a gran escala en los años 60's. A partir de la creación de la organización lo que se buscaba era desarrollar una tecnología a pequeña escala que no vaya en contra de la naturaleza y donde el ser humano y sus necesidades sean la base fundamental (Soluciones Prácticas, S/F). A partir de esta idea es que nace la organización. Sobre ella se han creado las once oficinas<sup>25</sup> que se encuentran alrededor del mundo. En el 2015, la aspiración de Schumacher no ha variado, y se ve reflejada en la misión de la organización:

Usar la tecnología para erradicar la pobreza desarrollando las capacidades de las personas, mejorando su acceso a opciones técnicas y al conocimiento, y trabajando con la población pobre para influir en los sistemas sociales, económicos e institucionales que favorezcan la innovación y la tecnología"; y también en la visión de la organización: "un mundo sostenible libre de pobreza e injusticia en el que la tecnología se utilice para el beneficio de todos (Soluciones Prácticas, 2014, pp. 9).

Ahora bien, es necesario recalcar que en las estrategias quinquenales que se desarrollan en la casa matriz de Inglaterra se adecua el enfoque que la organización utiliza para direccionar su trabajo de acuerdo al contexto que trae los nuevos tiempos y la realidad social y económica de los países donde se interviene. Siempre tomando en cuenta el uso de la tecnología.

De acuerdo a la estrategia quinquenal del 2007-2012, el trabajo que realiza la organización lo hace alrededor del enfoque de justicia tecnológica y se argumenta las razones de la importancia de la misma para el desarrollo de las poblaciones vulnerables. Así se explica, que existe una marcada diferenciación en la distribución de la tecnología; ya que ésta se encuentra al alcance de los países ricos y desarrollados donde se da por hecho que los avances tecnológicos mejoran la calidad de vida de las personas. Sin embargo, la situación en los países en desarrollo y con población pobre existen diferentes motivos por el que la tecnología y el conocimiento no están a disposición de las personas que lo necesitan como, por ejemplo, costo, distancia o falta de influencia política. Estas razones hacen que las personas en situaciones vulnerables no tengan acceso a servicios básicos (agua, desagüe, luz eléctrica), sistemas de información y comunicación, conocimientos sobre cómo enfrentar el cambio climático ni gestionar los desastres (Soluciones Prácticas, 2006).

---

<sup>25</sup> Se han contado 11 oficinas de acuerdo a la página web oficial de la ONG que está actualizada hasta el 2022 (Soluciones Prácticas, 2022)

El enfoque de justicia tecnológica pretende que haya un cambio impostergable del enfoque que existe a nivel mundial en materia de tecnología, innovación y desarrollo internacional. Desde el enfoque de justicia tecnológica, la organización busca amplificar el acceso a las tecnologías con el objetivo de que todas las personas puedan satisfacer sus necesidades básicas. También, es primordial que los gobiernos creen nuevos mecanismos políticos con el propósito de controlar de manera más efectiva el uso de tecnologías que dañan el medio ambiente. Por último, es necesario que las innovaciones tecnológicas disminuyan los impactos sociales y ambientales del uso de la tecnología convencional y los recursos naturales (Soluciones Prácticas, 2016).

La organización pretende llevar adelante estos cambios necesarios a través del enfoque de justicia tecnológica. Este enfoque no solo involucra maquinaria, sino también conocimientos, destrezas y servicios que organizados de cierta manera pueden ser empleados para ayudar a los más pobres. Además, cabe resaltar que la organización trabaja sobre la base de las tecnologías tradicionales, con la intención de mejorarlos y que éstos no dañen el medio ambiente. Por último, de lo que se trata es de trabajar de la mano con la persona, introducirlo en la labor de la organización, se trata de una labor conjunta en donde las personas opinen y elijan lo que se adecue mejor a sus necesidades (Soluciones Prácticas, 2006).

Para la estrategia quinquenal 2013–2018 adaptada a la oficina regional Perú-Bolivia -momento en el cual se realizó el recojo de información- la organización tenía planeado cumplir cuatro metas basadas en el enfoque de justicia tecnológica: i) Acceso universal a modernos servicios de energía. ii) Agricultura sostenible para los pequeños agricultores. iii) Acceso universal a servicios de agua potable, saneamiento y recojo de residuos en áreas urbanas. iv) Capacitación de las comunidades pobres para que puedan adaptarse y ser resilientes a los desastres (Soluciones Prácticas, 2012)

Ahora bien, después de un repaso sobre el enfoque de justicia tecnológica que la organización pone en práctica, y habiendo repasado sobre los valores que trata de introducir la organización y a los que finalmente se adhieren los miembros de los programas; se puede observar que existe una tendencia de todos los programas a sentirse comprometidos con la ideología de la organización. Sin embargo, en dos de los programas (ENISER y GRACC) se evidencia que tienen más tendencia a adherirse



a la misión y visión de sus propios programas o subprogramas; y así por defecto, empatar con la ideología de la organización.

- **Programa ENISER**

Dentro del programa ENISER se puede intuir por las declaraciones de los entrevistados que todos conocen la ideología de la organización. Por ejemplo, uno de los colaboradores del programa afirma que la organización busca el desarrollo de las poblaciones con menos recursos y se siente satisfecho cuando cumple con las labores que le son asignados por el programa y la población beneficiaria se lo agradece. Así, lo manifiesta el colaborador del programa con sus propias palabras:

Contribuye al desarrollo sostenible de las poblaciones de menores recursos. Cada participante tiene que ponerse la camiseta [...] También he recibido el agradecimiento de ellos (el grupo beneficiario), algunos ni siquiera están, las personas que inicialmente me solicitaron, sino terceras personas, eso me alegra, con más razón me da ganas de seguir apoyando porque ves resultados, no es porque te lo cuentan. Yo mismo voy a la zona, cuando estas a media charla, a medio trabajo, te dicen tú conoces, tú lo has hecho, tú has traído (entrevista a colaborador de programa ENISER, 2015).

También, se puede ver reflejado en las declaraciones de otro miembro del mismo programa:

Porque, por ejemplo, en el proyecto ALLIMPAQ, nosotros hemos trabajado en comunidades que están por encima de los 3400 hasta 5200 metros sobre el nivel del mar, donde las tecnologías que llevamos han sido adecuadas a las necesidades de la gente. Entonces, como le decía una justicia tecnológica es que esta llegue a las personas que más la necesitan, son inclusivas porque se trabaja con las personas que más necesitan. Yo sí creo que estamos trabajando, porque todo lo que hacemos desde Soluciones Prácticas, siempre pensamos en la adecuación tecnológica (Entrevista a colaborador de programa ENISER, 2015).

Sin embargo, para cumplir con la misión y visión de la organización, el programa lo hace desde la misión y visión propia definida por éste; que a su vez se compone de la misión y visión de los dos subprogramas que conforman el programa ENISER (Energías Renovables, Agua y Saneamiento; y Sistemas y Tecnologías de Información y Comunicación para el Desarrollo (STIC)). El hecho está en que cada subprograma busca adherirse a su propia misión y visión. Esto genera la sensación que el programa esta fragmentado, ya que por un lado, está el gerente y su grupo de colaboradores tratando de sacar adelante el subprograma de Energías Renovables, Agua y Saneamiento y; por el otro, está el coordinador y su grupo de colaboradores del subprograma STIC luchando por permanecer vigentes y no desaparecer como ya sucedió en el pasado (cuando hicieron la transición de ser un programa llamado

Nuevas Tecnologías hacia el actual subprograma llamado STIC que se encuentra dentro del actual programa). Así, lo explica el coordinador del subprograma:

Esto es por un tema histórico, es que el programa antes se llamó energía, antes se veía solo energías renovables, y luego ha ido cambiando con el tiempo y se han ido sumando algunos temas. STIC antes de que yo volviera era un programa, se llamaba nuevas tecnologías, entro en crisis, se fue el gerente no había proyectos, y para que no se pierda fue asimilado por energía, por eso el quiebre de si pertenecemos o no, y porque actuamos casi un poco independientemente, tiene una razón (Entrevista a coordinador de subprograma, 2015).

Desde esta explicación, se puede concluir que el programa ENISER al haber sido en el pasado dos programas diferentes (Energías Renovables y Nuevas Tecnologías) tuvieron que unirse debido a la coyuntura del momento la crisis por la que pasaba el programa de Nuevas Tecnologías. Aun, así cada uno ha seguido fiel a la misión y visión del programa independiente que fueron en algún momento. Por lo que no se han llegado a comprometer de forma determinante con la misión y visión del actual programa (ENISER). Por lo tanto, hay una percepción de fragmentación y no llegan a comprometerse del todo con su misión y visión del programa, ni con la misión y visión de la organización.

- **Programa GRACC**

El programa GRACC, a diferencia del programa ENISER, no se encuentra fragmentado por la misión y visión de las dos temáticas que trabajan (Gestión de Desastres y Adaptación al Cambio Climático). Aunque, en la estructura organizativa del programa hay una división formal de las dos temáticas en dos subprogramas correctamente distribuidos; en la práctica las dos temáticas se mezclan y no hay una clara división en los proyectos. Es decir, en cuál de ellos se trabajan la temática de Gestión de Desastres y en cuál de ellos se trabajan Adaptación al Cambio Climático, ya que ambas temáticas son transversales. De ahí, podría partir el hecho que sea un cohesionado y no fragmentado por sus temáticas. Así lo explica el coordinador del programa:

Mi caso sigue siendo coordinador de programa, pero en... es que como te digo, ya no es como una estructura muy formal, no es una estructura que se da en otros programas. No está clara la división y las fronteras, lo que sabemos es que esta el gerente, estoy yo como el coordinador de programa, y se ha creado esta figura de coordinador temático de Gestión de Riesgos, también debería de haber un coordinador temático de Adaptación al Cambio Climático, creo que lo iba a tomar un colega de Piura, pero no se ha llegado a formalizar (Entrevista a coordinador de programa, 2015).

Ahora bien, de acuerdo a las declaraciones recogidas y como se explicó anteriormente, el programa GRACC es el más claro ejemplo de un grupo vertical simbiótico. Por lo tanto, están completamente adheridos a la misión y visión de su programa. Para este programa es importante primero cumplir con sus objetivos y a partir de ello lograr los objetivos de la organización. Esta situación, no genera que los miembros del programa no se sientan identificados o adheridos a la ideología de la organización; pero si hace que siempre se pongan por delante los intereses de su programa y luego los del resto de la organización.

En conclusión, a partir de lo explicado se puede observar que la organización tiene un claro enfoque sobre lo que es la base de toda su labor organizacional: la justicia tecnológica. También, ha quedado claro que todos los colaboradores de los programas se sienten identificados con la ideología de la organización, pero en dos programas (ENISER y GRACC) se puede percibir que los colaboradores están aún más adheridos a la ideología propia de su programa; y solo a partir del cumplimiento de la misión y visión de este, cumplirían por defecto la misión y visión de la organización en el marco de la ideología establecida.

### **6.3.3. Los programas: ¿Subculturas o contraculturas?**

Esta sección describe el modelo organizacional -estilo de gestión, implementación de espacios de coordinación y cultura organizacional- que los programas han desarrollado. Además, se explica la cultura organizacional de cada programa a partir de los tres elementos mencionados por Andrews, Basler y Coller (2002): equivalencia estructural, proximidad y centralidad. Para luego, evaluar el grado de aprehensión por los valores periféricos y centrales en la construcción de las subculturas como lo define Schein (1988). Por último, se utilizan las categorías de clasificación de Martín y Sielh (1983): subcultura del mejoramiento, subcultura ortogonal o contracultura para catalogar si los programas de la organización son subculturas o contraculturas.

Ahora bien, la equivalencia estructural, de acuerdo a Burt, ayuda a que los actores puedan adoptar comportamientos, actitudes e ideas similares. Es decir, aquellos miembros que ocupan posiciones estructuralmente equivalentes se enfrentan cotidianamente a limitaciones y presiones similares debido a la equivalencia que existe entre sus labores. Es por ello que suelen desarrollar percepciones

parecidas e identidades similares, aunque no tengan contacto directo entre ellos (Burt, 1980 citado en. Andrews et al.,2002).

El segundo elemento es la proximidad de los miembros. De acuerdo a Meyer, el contacto directo entre los mismos hace que se formen grupos cohesionados, lo cual puede contribuir a desarrollar juicios y percepciones similares respecto de su entorno más inmediato (Meyer, 1994, citado en Andrews et al., 2002).

La centralidad hace referencia a aquellos miembros que ocupan posiciones claves, y por ello suelen influir en las percepciones de la realidad que tienen otros miembros de la organización; y lo hacen a través de dos mecanismos: control de flujo informativo o influencia social (Brass & Bukhardt, 1992, Cook & Emerson, 1984, citados en Andrews et al.,2002). En esta situación, los miembros que ocupan puestos estratégicos en una red social pueden influir en las identidades y percepciones de los otros miembros que no están en la misma posición estructural equivalente. El efecto que tenga la influencia del miembro ubicado en la posición estratégica va a depender del tipo de relación que tenga con los otros miembros. Generalmente, la influencia suele ser más relevante cuando la relación es de tipo instrumental que afectiva (Ibarra & Andrews, 1993, citado en Andrews et al., 2002).

De acuerdo a Schein, un elemento importante para la formación de las subculturas son los valores periféricos que contrastan con los valores centrales. Estos últimos son importantes para la función de la organización, son los elementos principales de la cultura global. Los miembros deben adoptar las normas de comportamiento derivados de los valores. En cambio, los valores periféricos son deseables, pero no se cree que sean esenciales para el funcionamiento de la organización. Los miembros pueden elegir entre aceptarlos o rechazarlos (Schein, 1988, citado en Boisnier & Chatman, 2003). Según ambas autoras, los valores periféricos son importantes para la formación de subculturas (Boisnier & Chatman, 2003).

Por último, Martín y Sielh afirman que existen diferentes tipos de subculturas (del mejoramiento y ortogonal) y la contracultura. La subcultura del mejoramiento se adhiere a los valores de la cultura dominante, incluso con más entusiasmo que el resto de los miembros de la organización. Los miembros de esta subcultura toman en cuenta ambos valores, tanto los centrales como los periféricos. La subcultura ortogonal está formada por miembros que están de acuerdo con los valores fundamentales, pero además crean sus propios valores (que no entran en conflicto

con éstos últimos), y también adoptan los valores periféricos. Los valores que abrazan la subcultura ortogonal no son significantes para crear desorden en el funcionamiento de la organización, y la identificación de los miembros con la organización. Para terminar, está la contracultura este tipo de subcultura abraza valores que sí entran directamente en conflicto con los valores fundamentales y periféricos de la organización, por lo tanto, pueden amenazar la fortaleza de la cultura dominante (Martín y Siehl, 1983, citado en Boisnier & Chatman, 2003).

#### ■ **Modelo organizacional de los programas**

Esta sección presenta el modelo organizacional de los programas ENISER, GRACC y SIPAM, el cual consta del estilo de gestión, espacios de coordinación y la cultura organizacional. Se debe subrayar que el análisis de la cultura organizacional del programa enfatiza las razones del por qué este puede ser considerado una subcultura empleando las características que plantea Andrews, Basler y Coller (2002) y Schein (1988). Solo se utiliza el segundo nivel de cultura de Schein (valores e ideología) para analizar en qué clasificación de subcultura calza el programa empleando la catalogación de Martín y Siehl (1983).

Además, es necesario resaltar la necesidad de desarrollar los temas referidos a los hallazgos sobre estilos de gestión y coordinación, pero enfocados desde el nivel de los programas temáticos en concordancia con el segundo objetivo planteado en esta investigación: describir cómo los programas de la ONG Soluciones Prácticas construyen su propio modelo organizacional a partir del sistema informal instaurado en la organización.

#### ○ **Modelo organizacional del programa ENISER**

En los siguientes apartados se describe el modelo organizacional que el programa ENISER ha construido: estilo de gestión, espacios de coordinación y aprehensión de los valores e ideología de la organización.

#### **- Estilo de gestión**

El programa ENISER tiene un estilo de gestión representativo. Dentro de este programa todos los colaboradores afirman que existe una total facultad y delegación para tomar decisiones y opinar sobre los temas que le competen dentro del rol que desempeñan; ya sea como jefe de proyecto o técnicos especialistas. Así el

coordinador de la sede local de Cajamarca dice lo siguiente: “Considero que si tengo voz y voto y soy parte de equipo y tiene una estructura interesante, particular en tanto es horizontal, donde el equipo puede opinar y todos ser parte de una decisión” (Entrevista a coordinador de sede local, 2015). Otro colaborador del programa concuerda con las declaraciones del coordinador de la sede local de Cajamarca:

Si es algo bastante resaltante del gerente de programa, siempre toma en cuenta las opiniones de todo el personal. Por ejemplo, en la toma de decisiones, como yo estoy más en campo es por eso que yo conozco más las actividades que se desarrollan en campo, salía muy esporádicamente, entonces él confiaba en las decisiones que yo tomaba, también del resto del personal, siempre pidió las opiniones del resto del personal (Entrevista a colaborador de programa ENISER, 2015).

Las declaraciones antes mencionadas son muy importantes porque los colaboradores del subprograma Energías Renovables, Agua y Saneamiento tienen la particularidad de coordinar directamente con el gerente, ya que éste a su vez es coordinador del subprograma y jefe de proyectos. Los miembros de este subprograma perciben que sus opiniones son muy valoradas y tienen la total libertad de tomar decisiones dentro del cargo que desempeñan. Por otro lado, el subprograma Sistemas y Tecnologías de Información y Comunicación (STIC), también percibe que tienen toda la facultad de tomar decisiones dentro del tema que le compete. A diferencia de los anteriores entrevistados, es porque el gerente de programas delega y no se involucra en el subprograma; y así les deja carta abierta para poder actuar libremente y tomar las decisiones que ellos crean conveniente. Se tiene la declaración de la coordinadora de la sede regional del Cusco:

Yo tengo una queja siempre como sub programa, yo creo que él está muy metido en temas de energía, esa es su prioridad, y se olvida que dentro de energía hay un subprograma STIC, eso puede ser ventajoso y desventajoso. Ventajoso porque nos da carta abierta y nosotros somos como una burbuja independiente dentro del programa, nos llama cuando nos necesita, para informes y esas cosas. De hecho, si recibimos su apoyo para varias cosas, pero si sentimos que para otras pone siempre Energías sobre STIC (Entrevista a coordinador de sede regional, 2015).

Esta percepción también es compartida por el coordinador del subprograma

STIC:

No necesariamente en parte, porque nuestro subprograma pertenece a Energía y Servicios Básicos, la prioridad es Energía. Nosotros somos como una burbuja que estructuralmente está dentro de Energía, pero es más transversal, no necesariamente nuestros temas están en la cabeza y en el día a día de nuestro gerente (Entrevista a coordinador de subprograma STIC, 2015).

En conclusión, el programa ENISER ejerce un estilo de gestión representativo. A pesar, que se percibe una división marcada entre los dos subprogramas (Energías Renovables, Agua y Saneamiento, y STIC) que lo conforman. Esto debido a que el gerente ocupa mayor tiempo y empeño a los proyectos del subprograma Energías Renovables, Agua y Saneamiento. Todos los miembros del programa aseguran que tienen la libertad de tomar las decisiones dentro del cargo que desempeñan; además sus opiniones son respetadas y tomadas en cuenta por su gerente.

#### **- Coordinación en el programa**

Ahora bien, como ya se mencionó en el subcapítulo anterior, el programa ENISER cuenta con dos subprogramas: Energías Renovables, Agua y Saneamiento, y STIC. Ambos subprogramas implementan proyectos de acuerdo a la temática que trabajan en diferentes espacios geográficos del Perú (Cajamarca, Cusco, Puno) y Bolivia. Para llevar a cabo la implementación de los proyectos, el gerente del programa -que es a la vez coordinador de subprograma Energías Renovables, Agua y Saneamiento y jefe de proyectos- coordina con sus colaboradores del subprograma en las sedes de Cajamarca, Cusco y Puno. Por otro lado, el coordinador del subprograma STIC coordina con sus colaboradores de subprograma en las sedes Cajamarca y Cusco.

Además, para cumplir con los objetivos del programa, el gerente ha puesto en marcha tres reuniones formales. La primera reunión se realiza con la finalidad de armar el plan estratégico anual del programa. La segunda reunión tiene la finalidad de evaluar el plan estratégico a los seis meses. La tercera reunión se realiza para evaluar el plan estratégico a los doce meses. Además, como parte de la estrategia del gerente, éste ha buscado realizar dos reuniones trimestrales más a lo largo del año fiscal.

Estas reuniones se llevan a cabo en las sedes donde el programa interviene con los proyectos: Cajamarca, Cuzco, Puno y Bolivia. Los temas que se tratan son los siguientes: estrategia del programa, cómo involucrar el modelo de trabajo de la organización al programa, presentación de proyectos que sirvan de modelo para otros proyectos, estrategias de financiamiento y con qué tipo de actores se van a involucrar para hacer alianzas. Al respecto, el gerente de programa nos comenta como lleva a cabo sus reuniones de programa:

Ahora en los últimos dos años siempre he hecho el esfuerzo, porque no es fácil llevar a todos a un lugar porque es un costo enorme. Lo que he hecho en estos últimos años, he hecho una reunión con mi equipo de Bolivia, cuzco,

Cajamarca y los he llevado a puno, porque quiero que mi equipo perciba el potencial que hay en el sur de nuestro país, y de alguna manera sacarlos de Cajamarca y traerlos a Bolivia para que haya una interacción más fuerte en mi equipo [...] Zona sur ya hicimos dos reuniones binacionales, ahora vamos hacer una en Cajamarca, porque es la misma lógica, porque quiero que la gente de Bolivia entienda que el Perú no es solamente el cuzco y quiero que la gente de cuzco y puno venga a Cajamarca, y probablemente hagamos una reunión en Piura en septiembre, estamos iniciando recién allí no hay personal (Entrevista a gerente de programa, 2015).

En conclusión, el gerente del programa implementa y organiza sus propios espacios de coordinación que responden a la estrategia que defina, al enfoque que busque dar y al tipo de mensajes que quiere enviar a sus colaboradores.

#### - **Cultura del programa**

El programa ENISER podría ser considerado como un programa que tiene dos subculturas. Como se ha explicado, el programa está compuesto por el subprograma Energías Renovables, y Agua y Saneamiento; y el subprograma Sistemas y Tecnologías de Información y Comunicación (STIC). Ambos subprogramas cumplen con el criterio de proximidad de los miembros al que hace referencia Andrews, Basler y Coller (2002) para clasificar a los grupos como subculturas. Esta situación se refleja en la coordinación marcadamente separada entre los dos subprogramas, donde el gerente del programa se relaciona con los miembros del subprograma Energías Renovables, Agua y Saneamiento. El coordinador del subprograma STIC se relaciona con los colaboradores del referido subprograma. Solo coordinan a nivel de programa en las tres reuniones formales y en las dos reuniones trimestrales que el gerente programa para conocer el avance del plan estratégico del programa.

Luego, se podría calificar al programa ENISER como una subcultura ortogonal. En los miembros del programa ha calado la campaña de valores que había puesto en marcha la organización. Estos tienen presente, por lo menos, dos valores (colaboración y creatividad). Sin embargo, los miembros de los subprogramas abrazan de manera tenaz la misión y visión del subprograma al que pertenecen. Como se explicó anteriormente sobre la ideología de la ONG Soluciones Prácticas, esta situación tiene un trasfondo histórico. Este viene desde que el programa Nuevas Tecnologías tuvo que ser acogido por el programa Energías Renovables para que no desapareciera definitivamente, y así se convirtió en el subprograma STIC. Entonces, se ha verificado con las entrevistas realizadas, que los miembros de los subprogramas



están enfocados en cumplir con sus objetivos; y por defecto cumplen con los objetivos del programa y de la organización. Por último, la consigna es no decaer y desaparecer.

En conclusión, el programa ENISER ha desarrollado su propio modelo organizacional para poder enfrentar los avatares de los nuevos tiempos que amenazan con la limitada inversión para proyectos de desarrollo. Para ello, cada subprograma se ha convertido en una subcultura ortogonal, abrazan los valores y la ideología de la organización. No obstante, lo preponderante es mantener en vigencia al subprograma.

- **Modelo organizacional del programa SIPAM**

A continuación, se describe el modelo organizacional que ha construido el programa SIPAM: estilo de gestión, espacios de coordinación y aprehensión de los valores e ideología de la organización.

- **Estilo de gestión del programa**

Dentro del programa se ejerce un estilo de gestión selectivo. Como se explicó anteriormente no se ha observado la formación de alianza sociales o grupos verticales tan evidentes, como si se observa en el programa ENISER y GRACC. En cambio, el gerente aprovecha el conocimiento y *expertise* de los coordinadores de subprogramas y jefes de proyectos. Delega en ellos la toma de decisiones pertinentes a sus cargos, además de escuchar sus opiniones en materia de lo que les compete. Así, se puede leer en la declaración del jefe de proyectos del subprograma Ecosistemas Forestales Tropicales:

Desde que estoy yo ahí en Soluciones Prácticas, no he tenido objeciones ni dificultades, en la medida que también me he sabido desenvolver en diferentes roles que me ha tocado desempeñar. A mí me tiene consideración, mis aportes parecen importantes, siempre coordinan conmigo para la elaboración de propuestas [...] como jefe de proyecto hasta ahora yo no he tenido ningún lío ni con... con el gerente de programas por decir, yo consulto con él, dialogo con él, nunca he tenido, por decir, que se haya visto que no tengo autonomía, yo en el proyecto 100% soy autónomo en la toma de decisiones, en el manejo presupuestal, es interesante, nunca tengo que estar teniendo complicaciones. Igual con el coordinador de subprograma hemos tenido relaciones cuando me toco ser mi jefe, me han dejado siempre la oportunidad de desenvolverme solo (Entrevista a jefe de proyectos de sele local, 2015).

Aunque la jefa de proyectos del subprograma Ecosistemas de Montaña no se explaya en sus declaraciones, también opina que las opiniones que puede emitir desde su cargo son válidas para su gerente. Así, afirma lo siguiente: “Él opina si le

parece o no le parece correcto los documentos, aporta, ahí puedo comprobar si es válida o no una propuesta, una actividad” (entrevista a jefa de proyectos, 2015).

Una situación similar es la que ocurre con sus coordinadores de programa. Ellos también refieren que sus opiniones son tomadas en cuenta por su gerente, incluso fungían como asesores del mismo. Así lo explica el coordinador del subprograma Ecosistemas de Montaña: “Sí, si el cargo implica un nivel de conocimiento de asesoría, de aporte importante, parte de nuestra tarea es asesorar al gerente en temas que uno maneja mejor de repente” (Entrevista a coordinador de subprograma, 2015). Además, el coordinador del subprograma Ecosistemas Forestales Tropicales agrega que él cree que sus opiniones y su conocimiento son tomados en cuenta y validado por el gerente. Debido a que es él quien se encarga de escribir el plan del subprograma.

Sin embargo, es distinto el escenario con otros colaboradores que conforman el programa, así lo manifiestan las administradoras y especialistas técnicos. Por lo general, estos colaboradores no tienden a reunirse con el gerente, entonces no tienen oportunidad de expresarle sus opiniones. Así, lo declara la administradora de la sede local en Moyobamba:

A nosotros no nos hacen tanto participes acá en Moyobamba, más es en Lima. A nosotros ya nos envían, para cualquier cosa nos envían, en la toma de decisiones de acá, de alguna consultoría de algo, simplemente lo toman la decisión el coordinador de la sede, yo más me dedico a la parte administrativa, y ellos con el gerente de programa, quienes toman la decisión final y coordina para cualquier cosa, para cuestiones de proyectos (Entrevista a administradora de sede local, 2015).

Una similar situación es la que comenta la administradora de sede regional en Cusco. Ella no se siente incluida en la toma de decisiones o consultada sobre algún tema que se relacione con su cargo. Así, declara lo siguiente: “Yo voz y voto acá en mi oficina con el personal con el que trabajo acá, pero ya en Lima no, en Lima puedo dar mis percepciones y hablo, pero hasta allí queda. Si bien ellos pueden hacer algo lo hacen y sino, ahí queda” (Entrevista a administradora de sede regional. 2015).

Sobre los técnicos, en el período en el que se llevó a cabo las entrevistas, solo se encontraban en planilla un técnico especialista en la sede local en Moyobamba. Los demás especialistas, tanto del proyecto “Café San Martín” como “Hilando Culturas” eran externos a la organización, por lo que no se creyó conveniente tomar sus declaraciones para los fines de la presente investigación. Respecto al técnico contratado, éste afirmó que su participación era bastante enfocada en su rol. Aunque

ha tenido reuniones con el gerente de programa, éstas no son frecuentes. Esto debido a que en los dos años que lleva en la organización solo una vez el gerente visito la sede. Así el entrevistado brinda la siguiente declaración: “Nuestra función es muy puntual, nuestro contrato dice que vas hacer estas actividades y hasta ahí nomás nos limitamos” (Entrevista a colaborador de sede local, 2015).

A partir de lo narrado en los párrafos anteriores, se puede observar que el gerente de programa se relaciona de cerca y toma en consideración las opiniones de los coordinadores de subprograma y jefes de proyectos. Deja de lado y no toma en cuenta las opiniones de los demás miembros del programa (administradores y especialistas); quienes se encargan solo de cumplir con las funciones específicas que le demanda su cargo. En conclusión, el gerente ejerce un estilo de gestión selectivo, ya que toma sus decisiones y válida las opiniones de solo un grupo de colaboradores (coordinadores y jefes de proyecto) en desmedro de otros (administradoras y especialistas técnicos).

#### **- Coordinación en el programa**

En el programa SIPAM existen reuniones tanto para los miembros que están en Lima como para los de las sedes descentralizadas. En la sede de Lima, el gerente de programa se reúne una o dos veces como mínimo al mes con los coordinadores de sub programas de Ecosistemas Forestales Tropicales y Ecosistemas de Montaña. En estas reuniones se tratan temas de financiamiento y las estrategias del programa. Luego, de acuerdo a las declaraciones del gerente de programa, se llevan a cabo dos o tres reuniones al año como programa en cada sede local o regional donde se implementan los proyectos que tienen a cargo. En estas reuniones se trata básicamente temas referidos a los proyectos que se vienen implementando como el de “Hilando Culturas”, y el proyecto “Café San Martín”. También se ven nuevas oportunidades de alianzas con actores estratégicos, relacionamiento y oportunidades de financiamiento. Así, el gerente de programa declara lo siguiente:

Me reúno dos veces al año en cada oficina, a parte de las reuniones como Lima, me reúno individualmente como gerente, yo viajo por lo menos dos o tres veces. Participan el coordinador de la oficina, los jefes de proyecto, el equipo técnico, los administradores regionales y con frecuencia invitamos a personas de la región que tienen un conocimiento sobre las políticas, sobre determinados temas de la región (entrevista a gerente de programa SIPAM, 2015).

Sin embargo, de acuerdo a las opiniones emitidas por los colaboradores del programa SIPAM que laboran en las sedes locales al parecer esto no sería del todo cierto. Solo se reuniría con los jefes de proyectos.

En conclusión, el gerente de programa implementa espacios de coordinación con sus coordinadores de subprograma en la sede principal en Lima. Se reúne con sus jefes de proyectos en las sedes locales. Esto reafirmaría el estilo de gestión selectivo que ejerce.

#### - **Cultura organizacional del programa**

En el programa SIPAM, de acuerdo a información recogida en campo, no se ha hallado alguno de los factores que Andrews, Basler y Coller (2002) nombran para caracterizar a los grupos en subculturas como es la equivalencia estructural, la proximidad de los miembros o la centralidad de algún o algunos miembros en particular que influyan en el resto de los miembros.

Ahora bien, aunque en el subcapítulo de valores, salió a relucir que el valor más resaltado fue la honradez, no se puede conjeturar que no abracen los otros valores que la organización busca distinguir sobre todo en el último período en la que se puso en marcha la estrategia 2012–2016, ya que el valor de la honradez fue resaltado en una de las sedes donde el programa intervenía; y, no en unanimidad como así sucedió con el programa ENISER. Finalmente, tampoco se ha podido comprobar que haya una tendencia de los subprogramas o del mismo programa para adherirse más fuertemente a su misión y visión e interponer los objetivos del mismo, frente a los de la organización. Por lo tanto, se podría creer que es un programa que va a corriente con la organización y sus objetivos.

#### o **Modelo organizacional del programa GRACC**

Se describe a continuación el modelo organizacional que ha construido el programa GRACC: estilo de gestión, espacios de coordinación y aprehensión de la cultura organizacional. Se debe recalcar que el estilo de gestión y los espacios de coordinación son desarrollados de manera conjunta porque se encuentran estrechamente relacionados y ambos se explican el uno al otro.

## - **Estilo de gestión y coordinación en el programa**

En el programa GRACC, el gerente ejerce un estilo de gestión selectivo, el gerente ha formado alianzas con el coordinador y la administradora del programa. En líneas generales, los tres componen la columna vertebral del programa, entre los tres triangulan esfuerzos. Se reparten las funciones estratégicas para cumplir con los objetivos del programa y luego solo necesitan de los jefes de proyectos y los especialistas técnicos para desarrollar las actividades de los proyectos.

Los miembros del programa (jefes de proyectos y especialistas técnicos) aceptan la forma de gestionar del gerente. Ellos son conscientes que tanto el coordinador y la administradora son relevantes para el funcionamiento correcto del programa, porque aportan con sus conocimientos desde el cargo que desempeñan. Así, el coordinador del programa manifiesta lo siguiente:

Bueno, por la estructura yo soy el que lo reemplaza cuando él no está. Trabajamos bastantes años juntos, tenemos una buena relación de confianza, entonces sí creo que a pocas personas nos da un trato especial. Creo que a mí por un lado y a la administradora por otro lado, ella es una persona importante en el programa (Entrevista a coordinador de programa, 2015).

Ahora bien, un claro ejemplo de su estilo de gestión se observa en los espacios de coordinación que implementa en el programa. La apertura de espacios formales de coordinación depende de los temas a tratar. De acuerdo a las entrevistas recogidas, se sabe que el gerente del programa tiene un control bastante fuerte sobre el mismo. Esto se demuestra a partir de las constantes reuniones de equipo que se llevaban a cabo; durante el recojo de información (año 2015), éstas eran semanales con el objetivo que el gerente y todos los miembros del equipo conozcan el avance de las actividades de los proyectos. Además, es necesario agregar que -debido a esta necesidad de control sobre los proyectos- un tema bastante recurrente en las reuniones entre el gerente y coordinador del programa es el referido a la complementariedad de los proyectos.

A partir de esto se deduce que existe la necesidad de estar constantemente presente y al tanto de las actividades que realizan sus jefes de proyectos. La complementariedad de los proyectos se debe al interés del gerente por alinear y llevar un mejor manejo de las intervenciones. Así, lo evidencia el coordinador del programa en la siguiente declaración:

Luego lo que decía que el gerente tiene un estilo muy fuerte de conducción de sus proyectos, todos los proyectos están muy conectados, es como si fueran el mismo proyecto, siempre estamos hablando de la sinergia de los proyectos

o de la complementariedad de las mismas, es un punto muy fuerte en las reuniones (Entrevista a gerente de programa, 2015).

Por otro lado, aunque el gerente realizaba reuniones constantes para mantenerse al tanto de las actividades de los proyectos; era diferente cuando los temas tratados se referían a la elaboración de los documentos estratégicos del programa. Cuando se realizaron estos documentos, no se llevó a cabo el proceso participativo necesario entre todos los miembros del equipo, o el tiempo de ejecución de las reuniones fue muy corto para revisar todos los puntos que abarca el documento. Así lo explica el coordinador del programa:

Yo soy el encargado de redactar, como yo soy el que hace las propuestas, y como soy el que pasa más tiempo en el escritorio, en la máquina, yo lo redacto y lo documento, Varias veces ha pasado que no hemos tenido tiempo para reunirnos y el gerente me da sus ideas y yo directamente las paso. También ha pasado, alguna vez, que nos hemos olvidado del plan, y el gerente me ha dicho, hazlo; y yo como conozco el día a día, que tal proyecto, más o menos lo puedo armar solo (Entrevista a coordinador de programa, 2015).

Esta situación en particular es reafirmada por una de las jefas de proyectos. Esta colaboradora piensa que, a pesar que en el caso específico de la elaboración de los documentos estratégicos sea el coordinador una pieza clave, deberían de llevarse a cabo reuniones más constantes y abarcar más tiempo para poder revisar, por ejemplo, el plan estratégico y el plan de incidencia. Así, manifiesta lo siguiente:

Lo que tal vez si se debería discutir más serían los planes (incidencia, estratégico) y si bien estos son compartidos y podemos dar nuestra opinión, tal vez si se debería de establecer más espacios de discusión, y darnos más tiempo de ver estos documentos es algo que se ha propuesto y se va hacer. Al menos en cada programa tienes que hacer planes anuales, está el tema de actividades, eso sí lo hacemos todos los años. Revisamos el plan anterior y se hace el nuevo plan, pero tal vez como tener una revisión más constante de estos planes, o el plan de incidencia que es más específico, entonces, el plan de incidencia lo hacen, es compartido con nosotros, pero no es tan discutido (Entrevista a jefa de proyectos, 2015).

Finalmente, este estilo de gestión y la manera de conducir el programa es respetado y todos los colaboradores lo aceptan. Así lo explica, uno de los colaboradores del programa:

Creo que todos entienden bien, saben que al final, por más que discutamos y nos reunamos, y lo hacemos, lo que se va hacer es lo que ya está decidido por el gerente. Entonces ellos, digamos que saben cómo son las reglas del juego. Tú ya sabes cómo es aquí, esto es así, lo mejor es que te guste, trata de sobrellevarlo bien y ya [...]pero bueno ahí la puerta está abierta, las normas no están escritas, pro bueno (entrevista a colaborador de programa, 2015).

En conclusión, el gerente lleva a cabo un estilo de gestión selectivo donde triangula esfuerzos con el coordinador y la administradora del programa. Además,

debido a la necesidad de control del programa se abren espacios de coordinación dependiendo del tema que se decida discutir: reuniones constantes para mantenerse al tanto de las actividades del proyecto, pocos espacios de coordinación cuando se trata de elaborar y discutir los documentos estratégicos. Por último, los colaboradores del programa son conscientes de este estilo particular del gerente. Lo aceptan, aunque tienen algunos reparos sobre cuestiones puntuales. No obstante, saben que deben de aceptar el estilo del gerente y sobrellevar la situación si quieren permanecer en el programa.

### **- Cultura del programa**

El programa GRACC es el grupo donde se puede evidenciar con más claridad las características de clasificación de Andrews, Basler y Coller (2002) para catalogar a las subculturas. En este programa resalta la proximidad de los miembros y la centralidad del gerente de programa.

Sobre la proximidad de los miembros, es necesario explicar cómo se encontraban distribuidos geográficamente los colaboradores del programa. En el programa GRACC –durante el 2015- la gran mayoría de los colaboradores se encontraban ubicados en la sede principal en Lima. Esto debido a que la mayoría de sus proyectos se ejecutaban en Lima Metropolitana o alrededores de la ciudad. Otro grupo pequeño se ubicaba en la sede local en Piura y en Cusco. Es importante resaltar que la gran mayoría de sus colaboradores ubicados en Lima eran sus cuadros más reconocidos, los que estaban considerados para futuros proyectos, los ubicados en otras zonas. A diferencia del jefe de proyecto eran contratados temporales de los que podía prescindir. Aún, más importante es tener en cuenta que en Lima se ubicaban los dos colaboradores con los que el gerente había formado alianzas (coordinador y administradora).

Esta distribución es particular y resaltante. Las dos personas con las que dirige el programa están ubicadas estratégicamente cerca de la gerencia del programa. Incluso cuando hubo una disminución de proyectos, el gerente tomó la decisión de traer a laborar a Lima a uno de sus jefes de proyectos de confianza con el objetivo de aprovechar sus conocimientos y experiencia. El gerente busca mantener a sus colaboradores a pesar de las contingencias que aparezcan en el camino, lo que también llevaría a que se conforme un grupo más unido que conoce la situación real del programa y se comprometa con el mismo.

Sobre la centralidad del gerente del programa está relacionado con el estilo de gestión que practica. Como se explicó, el gerente busca la interconexión de todos los proyectos. Por lo tanto, está pendiente de los avances del proyecto y genera espacios de coordinación constante con los jefes de proyecto. La mayoría de sus jefes de proyecto son personas jóvenes y, muchos de ellos, no ven su intervención como invasiva; sino como un soporte que reciben porque aún no han adquirido la experiencia suficiente. Así, lo explica una de las jefas de proyecto del programa:

Hay una retroalimentación constante, bueno yo propongo hacer esto, él te retroalimenta, hay cambios, mejoras, no es que él toma decisiones verticalmente, en algunos casos supongo que sí, ahora no recuerdo. Pero, siempre estás aprendiendo constantemente de él, es algo que a mí me parece bien, sobre todo, cuando eres nuevo, estás aprendiendo, tienes responsabilidades, pero constantemente estas conversando con él sobre cómo hacer las cosas, él esta retroalimentado y tomando en cuenta lo que tu opinas (Entrevista a jefa de proyectos, 2015).

Entonces, se podría entender que ante dos figuras: i) del gerente con poder del conocimiento y expertise y, ii) la del jefe de proyecto joven y sin expertise; este último podría ser más influenciable y fácil de dirigir. Así lo refiere uno de los colaboradores del programa:

Es simpático porque les da bastante espacio, es como paradójico, pero creo que tiene sentido, el gerente tiene un control bastante fuerte sobre el manejo, porque muchos de sus cuadros claves son muy jóvenes y lo ven casi como un mentor, pero no quita que él también sea bastante receptivo con muchas cosas que dicen los chicos (Entrevista a colaborador de programa, 2015).

Por último, es importante añadir una declaración sobre cómo alguno de los colaboradores percibe el estilo de gestión del gerente de programa:

Nosotros acá somos como el programa... Nuestro programa es el más, el que se nota más claro la personalidad del gerente, es un programa muy “apedrado”, es muy marcado la presencia del gerente en el programa, en todos los niveles, por su propio estilo de dirigir y de gerenciar, me parece que eso es distinto de los otros. Los otros se están achicando un poco, en la medida que se achiquen y solo quede el gerente, se está pareciendo al gerente. Nosotros siempre, cuando hemos sido grandes hemos sido muy a la medida del gerente (Entrevista a colaborador de programa, 2015).

Ahora bien, sobre la aprehensión de los valores centrales y periféricos en el programa. En este programa no han calado los valores que la organización trato de incorporar en sus colaboradores durante la estrategia 2012–2016, por lo que se podría concluir que no es una subcultura del mejoramiento, aunque tampoco se puede concluir que es una subcultura ortogonal, pues no abrazan los valores de la organización. Por el contrario, si practican otros valores como el compromiso, la honradez y la honestidad. Alguno de ellos compartidos por los otros programas.



Sin embargo, si se evalúa al programa a partir de la fuerte aprehensión que tienen por la misión y visión del mismo, se podría conjeturar que este grupo de trabajo tiene matices de contracultura. Como se explicó en la sección sobre la ideología del programa GRACC, este grupo está completamente adherido a la misión y visión de su programa. Para este programa es importante, primero cumplir con los objetivos de su programa; y a partir de ello, cumplir con los objetivos de la organización. Esta situación, no significa que los miembros del programa no se sientan identificados con la ideología de la organización, pero si hará que siempre pongan por delante los intereses de su programa; y luego la del resto de la organización. Esto se ve reflejado en el hecho que el programa busca siempre guardar recursos para poder solventar a sus colaboradores y mantener la sostenibilidad del programa y luego solventar a la organización.

En conclusión, no se podría asegurar que el programa es una subcultura ortogonal o de mejoramiento. A partir de lo descrito se percibe que tiene una marcada identidad que lo diferencia de los programas ENISER y SIPAM y la misma organización. Incluso se les podría clasificar como un grupo que tiene matices de contracultura. Además, también se puede observar que al igual que los otros programas, el programa GRACC ha desarrollado su propio modelo organizacional: i) estilo de gestión selectivo, ii) constantes reuniones de coordinación para estar al tanto de los avances de los proyectos, iii) pocos espacios de coordinación para la elaboración y discusión de documentos estratégicos, iv) exaltación de otros valores que no son los resaltados por la organización, v) aprehensión de la ideología del programa por encima del de la organización; con la única convicción de seguir vigentes y sortear las vicisitudes del entorno que en ese momento no favorecía a los proyectos de desarrollo que se ejecutaban en el país.

## Conclusiones

La presente investigación busca explicar cómo el sistema informal ha influido en el desempeño institucional de la ONG Soluciones Prácticas con la finalidad de brindar soporte en una etapa de transición en la construcción de un modelo organizacional moderno; en marco de un entorno inestable y frente a los desafíos de la globalización.

Para ello, se describe el proceso de toma de decisión y la coordinación entre la alta dirección y las áreas de asesoría e innovación con los programas ENISER, GRACC y SIPAM, tomando en consideración el sistema formal e informal instaurado en la organización.

Al respecto, la investigación arrojó que dentro de la ONG Soluciones Prácticas se lleva a cabo el estilo de gestión selectivo. Aunque la organización haya implementado dos espacios de coordinación y toma de decisiones como son el comité de coordinación mensual y la reunión regional- con la finalidad que los miembros de la organización se sientan escuchados y representados, éstos no han logrado su cometido. Debido a esta situación, los miembros de los programas -tanto los que permanecen en la sede principal en Lima como los que se desenvuelven en las sedes locales en provincia- y los gerentes de programas van a desarrollar estrategias para no ver los intereses del programa en general, y de los sub programas en particular perjudicados. La máxima es no desaparecer o ser absorbidos por otros programas o subprogramas donde perderían visibilidad e incluso sería aún más difícil tratar de sobrevivir.

Por lo tanto, dentro de cada programa se forman grupos verticales y alianzas estratégicas. Algunos gerentes de programas utilizan sus poderes informales para poder cumplir con los objetivos de los programas a los que pertenecen y así obtener mayor financiamiento para lograr la consolidación de su programa. Así, dentro del programa ENISER se ha formado la alianza estratégica entre el gerente de programa, el coordinador local de Cajamarca y el grupo vertical simbiótico STIC. En el programa GRACC se ha encontrado que existe un grupo vertical simbiótico que abarca toda la instancia; y se han desarrollado alianzas estratégicas entre el gerente de programa y el coordinador; y entre el gerente de programa y la administradora. En el programa SIPAM no se observa la formación de alianzas tan marcadas o grupos verticales entre los miembros del programa. El gerente prefiere unir esfuerzos con los coordinadores

de subprograma y jefes de proyectos para aprovecharlos desde el puesto que ocupan y desde la posición geográfica donde se encuentran.

Además, se ha encontrado que el gerente que utiliza sus poderes informales (marginal – secante y del experto) es el gerente del programa GRACC. Ha logrado la captación de mayor financiamiento debido a la utilización de la red de contactos que ha conseguido a lo largo de su carrera profesional y al consolidarse como un líder de opinión en el rubro en el que se maneja.

Respecto a la coordinación, la tesis ha encontrado que existen dos tipos de espacios de coordinación desde el sistema formal instaurado en la ONG Soluciones Prácticas: los comités temáticos (comité de Control de Calidad, comité Editorial, comité de Género, comité de Gestión de Financiamiento y comité de Salarios) y los equipos de desarrollo (equipo de desarrollo sobre Sistemas de Información Geográfica-SIG, equipo de desarrollo sobre Plataformas Virtuales y equipo de desarrollo sobre Seguridad).

Por otro lado, se ha encontrado que las áreas de asesoría e innovación con participación más proactiva en el proceso de formulación y seguimiento del proyecto es el área de Control de Calidad, seguido del área de Finanzas. Así, sobre la coordinación entre el área de Control de Calidad y los programas se tiene que el programa GRACC -temática que se encontraba en pleno auge y popularidad- es el que tendría la mayor tendencia en la percepción que el área de Control de Calidad interfiere tanto en la presentación del programa a las convocatorias, como en el cumplimiento de sus actividades para responder en los plazos establecidos a las agencias donantes.

Asimismo, se ha encontrado que las opiniones de aquellos que creen que el área interfiere en sus actividades gira en torno a tres factores: i) los temas institucionales que deben estar incluidos dentro del ciclo de vida del proyecto y el reporte adecuado de los mismos para informar a la oficina central; ii) las recomendaciones para incluir en la propuesta el pago de un mayor porcentaje de *overhead*, y iii) la contratación de personal de la organización que aumentaría el presupuesto del proyecto enviado a las agencias donantes. Por otro lado, aquellos miembros de programa que perciben que el área de Control de Calidad cumple con un rol importante dentro de la organización señalan que no se dan abasto para cumplirlo. Su opinión gira alrededor del poco personal y la falta de procesos

establecidos para dar seguimiento a todos los proyectos y no solo a los considerados más grandes.

En relación a la coordinación entre el área de Finanzas y los programas se ha encontrado que las fricciones se generan alrededor del *overhead*. En el caso de los programas GRACC y ENISER, ambos piensan en ellos mismos como un gran equipo. Esto hace que busquen conservar a sus colaboradores más valiosos. Por lo tanto, necesitan el dinero para cubrir sus sueldos en el supuesto que no existan proyectos. Esta situación genera fricción entre ambos programas y el área. El caso del programa SIPAM, debido a su estilo de gestión -donde considera piezas claves a sus coordinadores de subprograma- el dinero que se destina para la logística de la organización puede ser usado para ello.

Por último, en relación a la coordinación entre el comité de Gestión de Financiamiento y los programas, la fricción se manifiesta solo en uno de programas. Aquel programa que no se siente apoyado es el que aprecia de manera injusta las decisiones que toma el comité. Los miembros de los otros programas no emitieron ningún comentario al respecto de la labor que realizaba el mismo. Además, esta falta de apoyo percibida por aquel programa no se debe a una animadversión hacia el mismo, sino que es un programa que tiene la ventaja que su temática este en boga. Esto le permite tener más facilidad para captar donantes, situación que es difícil a los otros programas y necesitan del apoyo del comité.

Segundo, para responder al objetivo general de la presente investigación, se describe cómo los programas de la ONG Soluciones Prácticas construyen su propio modelo organizacional a partir del sistema informal instaurado en la organización.

Así, de acuerdo al capítulo de cultura organizacional desarrollado en la investigación se ha encontrado que la ONG Soluciones Prácticas pone en marcha los dos tipos de socialización: i) el que realiza el área de Recursos Humanos, y ii) el efectuado por los miembros más antiguos a los nuevos integrantes. Dentro de la organización existe un grupo de colaboradores que han aprendido sobre la ONG a través de su propia experiencia, del quehacer diario, de la interacción con sus compañeros, en la transmisión tácita o explícita de la cultura organizacional de parte del jefe inmediato. Es importante remarcar la figura del jefe inmediato, porque en la mayoría de los colaboradores que no tuvieron una inducción por parte del área de Recursos Humanos, han tenido como primer contacto y personaje principal a su jefe. Este se convirtió en el referente más inmediato de la ONG Soluciones Prácticas y

quién pudo haberle enseñado sobre la organización, pero desde su perspectiva de programa temático (ENISER, GRACC o SIPAM).

A la par, también, existe un grupo de colaboradores que luego de haber obtenido el proceso de inducción por parte del área de Recursos Humanos, éste ha sido reforzado con la transmisión de conocimiento de los miembros antiguos y con el quehacer institucional diario. Además, es importante resaltar que el que los gerentes y colaboradores más antiguos hayan formado parte de la estructuración de la organización puede haber ocasionado que refuercen la cultura organizacional; pero desde una perspectiva de miembro de programa, más que como miembro de la ONG Soluciones Prácticas. Esta situación generaría una cultura organizacional débil.

Respecto a la forma de aprehensión y percepción de los elementos culturales que conforman la cultura organizacional de la ONG se ha encontrado que éstos varían de acuerdo a la ubicación geográfica de los miembros y de acuerdo a los programas. Así, sobre el clima organizacional se ha encontrado que éste es menos favorable en las sedes locales. Las razones que sustentan esta percepción refieren a que el rendimiento laboral afectado por la sobrecarga de tareas y la implementación poco adecuada de sus instalaciones laborales.

Sobre los eventos de integración se observa una marcada diferencia en la cantidad de actividades que se llevan a cabo en Lima y Provincias. Por lo cual estos últimos sienten cierta incomodidad y falta de reconocimiento de la labor que realizan. Por último, sobre las normas se ha encontrado que en las sedes locales algunas normas del reglamento interno de trabajo, de salud y de seguridad en el trabajo no pueden ser aplicadas debido al contexto cultural, social y geográfico en la que se encuentran ubicados las respectivas sedes de Moyobamba, Cajamarca y Cusco.

Además, sobre la aprehensión y percepción de los valores y de la ideología en los programas se ha hallado que ambos distan de programa en programa. La organización busca resaltar cierto grupo de valores, pero éstos no han calado lo suficiente de manera explícita en los colaboradores. En cambio, sí se ven reforzados ciertos valores que podrían coincidir con los de las campañas en el quehacer diario institucional. Cada programa resalta un grupo de valores en particular: programa SIPAM – honradez, programa GRACC – compromiso, honestidad y honradez, y programa ENISER - compromiso, colaboración y creatividad.

Por otro lado, sobre la ideología de la organización se puede observar que existe una tendencia de todos los programas a sentirse comprometidos con la

ideología de la organización. Sin embargo, en dos de los programas (ENISER y GRACC) se ha encontrado que tienen más tendencia a adherirse a la misión y visión de sus propios programas o subprogramas, y así por defecto empatar con la ideología de la organización.

Ahora bien, tanto la diferenciación en el proceso de inducción y la diferenciación en la aprehensión y percepción de los elementos culturales podrían ser las causas de la formación de modelos organizacionales propios en cada uno de los programas. Es necesario agregar que los programas ENISER, GRACC y SIPAM han desarrollado su propio modelo organizacional con la finalidad de seguir vigentes y sortear las vicisitudes del entorno, que no era favorable para las ONG durante los primeros quince años del siglo XXI.

El modelo organizacional del programa ENISER se caracteriza por un estilo de gestión representativo. El gerente del programa crea sus propios espacios de coordinación (cinco reuniones a lo largo del año institucional), los mismos que se realizarán a partir de la estrategia que defina, el enfoque que decida utilizar en las reuniones y la identificación de los mensajes que quiere enviar a sus colaboradores. Por último, cuenta con dos subculturas ortogonales, ya que hay una marcada diferenciación entre el subprograma Energías Renovables, Agua y Saneamiento y el subprograma STIC

El modelo organizacional del programa SIPAM se caracteriza por un estilo de gestión selectivo donde solo considera y válida las opiniones de sus coordinadores de subprogramas y jefes de proyectos, dejando a un lado a las administradoras y especialistas técnicos. Por lo cual, en los espacios de coordinación ejecutados en Lima, solo consideraría la participación de los coordinadores de subprograma. En las reuniones en las sedes locales solo consideraría a los jefes de proyectos. Por último, no se ha podido calificar al programa como una subcultura, ya que no se encontró alguno de los factores que Andrews, Basler y Coller (2002) nombra para caracterizar a estas. Finalmente, tampoco se ha podido comprobar que haya una tendencia de los subprogramas o del mismo programa a adherirse fuertemente a su misión y visión e interponer los objetivos del mismo ante los de la organización. Por lo tanto, se podría considerar que es un programa que va en correspondencia con los objetivos institucionales de la ONG.

En el programa GRACC se ha desarrollado un modelo organizacional caracterizado por un estilo de gestión selectivo, donde el gerente, el coordinador y la

administradora componen la columna vertebral del programa. Entre los tres triangulan esfuerzos y se reparten las funciones estratégicas para cumplir con los objetivos del programa. Así, también los espacios de coordinación se abren dependiendo de los temas que el gerente buscaba tratar. Para ello, realizaban reuniones de equipo una vez a la semana con todos los miembros del programa para estar al pendiente del avance de actividades en los proyectos. Asimismo, ejecutaban pocos espacios de coordinación para la elaboración y discusión de los documentos estratégicos del programa. Finalmente, se cree que el programa tiene matices de contracultura. Si bien es cierto no se ha comprobado que abrace valores contrarios a la organización, su fuerte aprehensión por la visión y la visión del programa ha causado que prioricen siempre los intereses del programa y luego los intereses de la organización.

Finalmente, se llega a la conclusión que responde al objetivo general de la presente investigación: El sistema informal ha salido a relucir con más prominencia durante la etapa de transición que afrontaba la organización durante los primeros quince años del siglo XXI. Los programas ENISER y GRACC más que el programa SIPAM se han valido del sistema informal para eludir las posibles consecuencias que le traería adherirse pasivamente y no tomar acción ante el modelo organizacional formal que la ONG ponía en marcha; con la única finalidad de mantenerse vigentes y sobrevivir mientras la organización encontraba las estrategias necesarias para adaptarse al nuevo entorno.

## Referencias Bibliográficas

- Abad, L. (2016). Estrategias innovadoras sustentadas en las teorías de Rensis Likert, Abraham Maslow y de Elton Mayo para optimizar el clima organizacional. Caso I.E Jorge Basadre, nivel secundario, Pacaipampa. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. <https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6987/BC-4063%20ABAD%20ABAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alcócer, S., & Vera, J. (2004). Acerca de la Cultura Organizacional. *Cultura* 18 (18), 227 - 239. [https://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU\\_18\\_1\\_acerca-de-la-cultura-organizacional.pdf](https://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_18_1_acerca-de-la-cultura-organizacional.pdf)
- Andrews, S., Basler, C., & Coller, X. (2002). Redes, Cultura e Identidad en las Organizaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (97), 31 - 56.
- Anónimo. (1946). Informal Social Organization in the Army. *American Journal of Sociology*, 51(5), 365-370. <https://www.jstor.org/stable/2771097>
- Ansón, F. (1973). Síntesis Bibliográfica. *Psicología de la Organización. Documentación Administrativa* (156), 207 - 222. <https://doi.org/10.24965/da.vi156.3699>
- Banco Mundial. (21 de septiembre de 2021). Ayuda oficial al Desarrollo (ODA) neta recibida (% del INB). <https://datos.bancomundial.org/indicador/DT.ODA.ODAT.GN.ZS?end=2015>
- Beltrán, M. (1988). La Legitimidad de las organizaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 43 (88), 125 - 156.
- Bermúdez, H. (2011). La Inducción General en la Empresa: Entre un Proceso Administrativo y un Fenómeno Sociológico. *Universidad y Empresa* (21), 117 - 142.
- Bernal, C, & Gallardo, D. (2020). El comportamiento individual de los miembros de los grupos informales frente al conflicto dentro del sistema organizacional. [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/50060>
- Bertalanffy, L. (1976). *La Teoría General de Sistemas*. Fondo de Cultura Económica. <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Teoria-General-de-los-Sistemas.pdf>
- Bobadilla, P. (2016). Persistir en el Intento: Cambios y Permanencias en la Identidad y Rol de las ONG Fundacionales en el Perú 1990 - 2016. *Debates en Sociología*(43), 93 - 128. <https://doi.org/10.18800/debatesensociologia.201602.004>



- (2004). La Gerencia Social en el Nuevo Siglo: Una Aproximación Teórica. Debate en Sociología.(29), 111 - 137. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/7023>
- (1998). Desarrollo Organizacional en las ONGs. PACT.
- Bobenrieth, M., Pereda, C, Moraga, E., & Cisternas, J. (1976). La organización informal: Análisis sociométrico de un curso de administración hospitalaria. Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana (80). <https://iris.paho.org/handle/10665.2/17554>
- Boisnier, A., & Chatman, J. (2003). The role of subcultures in agile organizations. In R. S. Peterson & E. A. Mannix (Eds.), Leading and managing people in the dynamic organization, pp. 87–112. Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Cabrera, C, & Schwerdt, F. (2014, diciembre). Aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la gestión de las medianas y pequeñas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca [Ponencia]. VIII jornada de sociología de la UNLP. Departamento de sociología de la facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Ensenada, Argentina. [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.4695/ev.4695.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4695/ev.4695.pdf)
- Caicedo, N. (2010). Tratamiento de la Escuela de las Relaciones Humanas (trabajos paralelos y posteriores a Elton Mayo) desde algunas perspectivas contemporáneas. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Colombia. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/18737/castro\\_mw.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/18737/castro_mw.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castro, W. (2018). Propuesta de estrategias motivacionales para optimizar el clima y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la universidad Alas Peruanas, filial Chiclayo, 2015 [Tesis de doctorado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/18737/castro\\_mw.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/18737/castro_mw.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la Teoría General de la administración (De La Fuente y Montaña, Trad., 7ma. ed.). MC. Graw Hill, Interamericana .
- CONCYTEC. (2018). Ficha CTI Vitae: Pacheco Castañeda Rolando Benjamin. [https://ctivitaec.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do?id\\_investigador=17528](https://ctivitaec.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do?id_investigador=17528)
- (2015). Ficha CTI VITAE: Escobar Portal William Rafael. [https://ctivitaec.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do?id\\_investigador=17750](https://ctivitaec.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do?id_investigador=17750)
- Crojethovic, M. (2012). El aspecto informal de las organizaciones públicas: instrumento de dominación y estrategia para el cambio. Cuadernos del CENDES, 29 (79), 2 - 19. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-25082012000100002&lng=es&tlng=es.](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082012000100002&lng=es&tlng=es)

- Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva. Alianza Editorial.
- D Carro, F., & Caló, A. (2012, diciembre). La Administración de Frederick W. Taylor: Una lectura Contextualizada [Ponencia]. VII jornada de sociología de la Universidad de La Plata. Argentina en el escenario latinoamericano actual: debate desde las ciencias sociales. La Plata, Argentina. [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/30887/Documento\\_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/30887/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Del Campo, S. (1958). Grupos Pequeños y Organización Informal en la Industria. Revista de Estudios Políticos (101), 123 - 160.
- Fincowsky, F, & Benjamín, E. (2011). Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina. Pearson Educación.
- Fu, Y, Ye, G, Tang, X, & Liu, Q. (2019). Theoretical Framework for Informal Groups of Construction Workers: A Grounded Theory Study. Sustainability, 11 (67 69), 1 - 68. doi:10.3390/su11236769
- García, M. (2005). La edad de oro de las relaciones industriales: Elementos de interpretación teórica. Revista de Sociología, 75, 11-34. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/papers/v75n0.1014>
- Giraldo, M. (2008). Gestión de Recursos Humanos y relación de trabajo en el siglo XXI. TEACS, 1(1), 77 -94.
- Gómez, J. (1986). La cultura. Un nuevo campo de análisis en la dirección de empresas. Anales de Estudios Económicos y Empresariales (1), 243-256.
- González - Anleo, J. (1999). Perspectiva sociológica de la organización. Cuadernos de estrategia (Ministerio de Defensa) (104), 29 - 46.
- Gonzalez, L. (2003). El poder de la organización informal en la administración educativa. Revista Educación, 27 (1), 187 - 195. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44027114.pdf>
- Guerreiro Ramos, A. (1951). Relaciones humanas de trabajo: Una introducción a la sociología industrial. Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional. <https://ru.iis.sociales.unam.mx:8080/jspui/handle/IIS/5742>
- Heller, R. (1968). Informal Organization and Perceptions of the Organizational Climate of Schools. The Journal of Educational Research, 61 (9), 405 - 411. <http://www.jstor.org/stable/27532094>
- Hellregiel, D. (1999). Comportamiento Organizacional. Interntaional Thomson.
- Hernández, A. (2003). Informalidad Organizacional y Redes de Convergencia. Revista de Ciencias Sociales, 10 (32), 1405 - 1435. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10503213>

- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Education.
- Higuita López, D. (2010). Influencia de grupos informales en la gestión de PYMES industriales de Medellín. Lupa empresarial. <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/555>
- Johansen, O. (1982). Anatomía de la Empresa: Una teoría general de las organizaciones sociales. Limusa.
- Linkedin. (S/F). Jorge Elliot. Recuperado en julio del 2022 en <https://www.linkedin.com/in/jorge-elliott-a5054829/>
- Lloria, M. (2008). Mecanismos de Coordinación Estructural, No Estructural e Informal. Propuesta y Validación de Escalas de Medida. Investigaciones Europeas de Dirección de la Empresa, 14 (3), 127 - 150. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60071-9](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60071-9)
- Londoño, I. (2017). Influencia de la crisis económica del 2008 en la Cooperación Internacional para el medio ambiente de Canadá hacia México [Tesis para optar el título de Internacionalista, Universidad Nuestra Señora del Rosario]. Repositorio de la Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/13162>
- López - Lemus, J., De la Garza, M., Atlantenco, Q., & Ramirez - Guerrero, M. (2020). Los grupos informales y su relación con el rendimiento de las MyPIMES en México. Revista Lasallista de Investigación, 17 (2), 98 - 112. <http://www.scielo.org.co/pdf/rlsi/v17n2/1794-4449-rlsi-17-02-98.pdf>
- Lozada, N., Arias, J., & Perdomo, G. (2015). La teoría organizacional en los contextos socioeconómico y epistemológico: hacia la construcción de una disciplina compleja y equilibrada. Universidad & Empresa, 17 (28), 13 - 36. doi:dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.01
- Marrero, A., Castaño, M, & Romero, L. (1995). El Poder en las Organizaciones. Pérez Galdós. <https://mdc.ulpgc.es/utills/getfile/collection/MDC/id/1463/filename/1469.pdf>
- Martinez, C. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia Metodológica de la investigación científica. Pensamiento y Gestión (20), 165-193. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Martinez, J. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. Semestre Económico, 8 (16), 67 - 97. <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/1099>
- Mendoza, A., & Plasencia, F. (2021). Organización informal y la gestión del talento humano de gerencia de personal. Municipalidad Provincial de Trujillo [Tesis de pregrado, Universidad Antenor Orrego]. Repositorio de la Universidad Privada Antenor Orrego. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/8734>

- Mintzberg, H. (1984). La Estructura de las Organizaciones. Ariel .
- Moret, J., & Arcila, C. (2011). Comunicación Interna e Informal en las Organizaciones. Temas en Comunicación (22), 7 - 22. <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/temas/article/view/377/440>
- Navarro Cid, J. (2002). Las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio.[Tesis de doctorado, Universidad de Barcelona]. <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/2658/INTROD.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Pérez, J. (2006). Fundamento de la Dirección de Empresas. Rialp.
- Periferia Perú. (2022). Sobre nosotros. Recuperado en agosto del 2002 de <https://www.periferiaperu.com/nosotros/>
- Petrella, C. (2007). Aportes del Enfoque Sistémico a la Comprensión de la Realidad [Tesis de doctorado no publicada] Universidad Pontificia de Salamanca.
- Pfeffer, J. (1993). El Poder en las Organizaciones: Política e Influencia en una Empresa. McGraw-Hill.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. Pearson.
- Robbins, S. (1987). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rojas, B. (2007). La creatividad e innovación en las organizaciones. Sapiens. Revista universitaria de investigación, 8 (1), 111 - 130. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41080108>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima organizacional: Dos Componentes Esenciales en la Productividad Laboral. ACIMED, 20 (4), 67 - 75. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)
- Sánchez, J., Vilorio, J., & Miranda, L. (2017). Los grupos informales en las organizaciones escolares: Un acercamiento desde la gestión educativa. Revista Praxis, 13 (1), 56 - 68. <http://dx.doi.org/10.21676/23897856.2068>
- Sandoval, J. (2015). La teoría de las Relaciones Humanas ¿un enfoque humanista real del trabajo? Pretil. Innovación en la gestión, 33 (8), 29 - 39. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/8025>
- Schein, E. (1982). Psicología de la Organización (3ª ed.). Prentice - Hall International.
- Scott, A. (1969). The Department of State: Formal Organization and Informal Culture. International Studies Quarterly, 13 (1), 1 - 18. <https://www.jstor.org/stable/3013477>

Selznick, P. (1987). Foundations of the Theory of Organizations (Shafritz, J. M., y Ott, J. S., traductor). Classics of Organization Theory. Dorsey Press (trabajo original publicado en 1948).

#### Soluciones Prácticas

(2022a). Quienes somos. Recuperado en octubre del 2022 en

<https://practicalaction.org.pe/quienes-somos>

(2022b). Donde trabajamos. Recuperado en octubre del 2022 en

<https://practicalaction.org.pe/donde-trabajamos>

(2022c) Nuestra historia y patrimonio. Recuperado en octubre del 2022 en

<https://practicalaction.org.pe/quienes-somos/#historia>

(2017). Brújula estratégica.

(2016). Justicia Tecnológica. Un llamado a la acción. Practical Action Publishing.

(2015). Memoria Institucional 2014 – 2015.

(2014a). Memoria Institucional 2013 - 2014.

(2014b). Soluciones Prácticas América Latina. Plan anual 2014 - 2015.

(2013). Memoria Institucional 2012 - 2013.

(2012a). Memoria Institucional 2011 - 2012.

(2012b). Nuestra estrategia: Tecnología, justicia, bienestar y escala

(2011). Memoria Institucional 2010 - 2011.

(2009a). Manual de Organizaciones y Funciones.

(2009b). Memoria Institucional 2007 - 2009.

(2007). Memoria Institucional 2006 - 2007.

(2006a). Memoria Institucional 2005 - 2006.

(2006b). Personas y Tecnología: Transformando vidas. Estrategia de Grupo de Practical Action (Soluciones Prácticas - ITDG) para los años 2007 - 2012.

(2005). Memoria 2004 - 2005.

(2003). Memoria Institucional 2002 - 2003.

(2001). Memoria Bi - Anual 1999 - 2001.

(S/F). Practical Action. Recuperado en agosto del 2015 en <https://practicalaction.org.pe/>

Spreitzer, E.(1971). Organizational Goals and Patterns of Informal Organization. Journal of Health and Social Behavior, 12 (1), 73 - 80.

<https://www.jstor.org/stable/2948456>

Triana, M., & Ramos, G. (2007). La Escuela de las Relaciones Humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. Scientia Et Technica, XIII (34), 309-314. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934052>

Velasquez, F.(2000). El Enfoque de Sistemas y de Contingencias Aplicado al Proceso Administrativo. Estudios Gerenciales, 16 (77). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232000000400002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000400002)

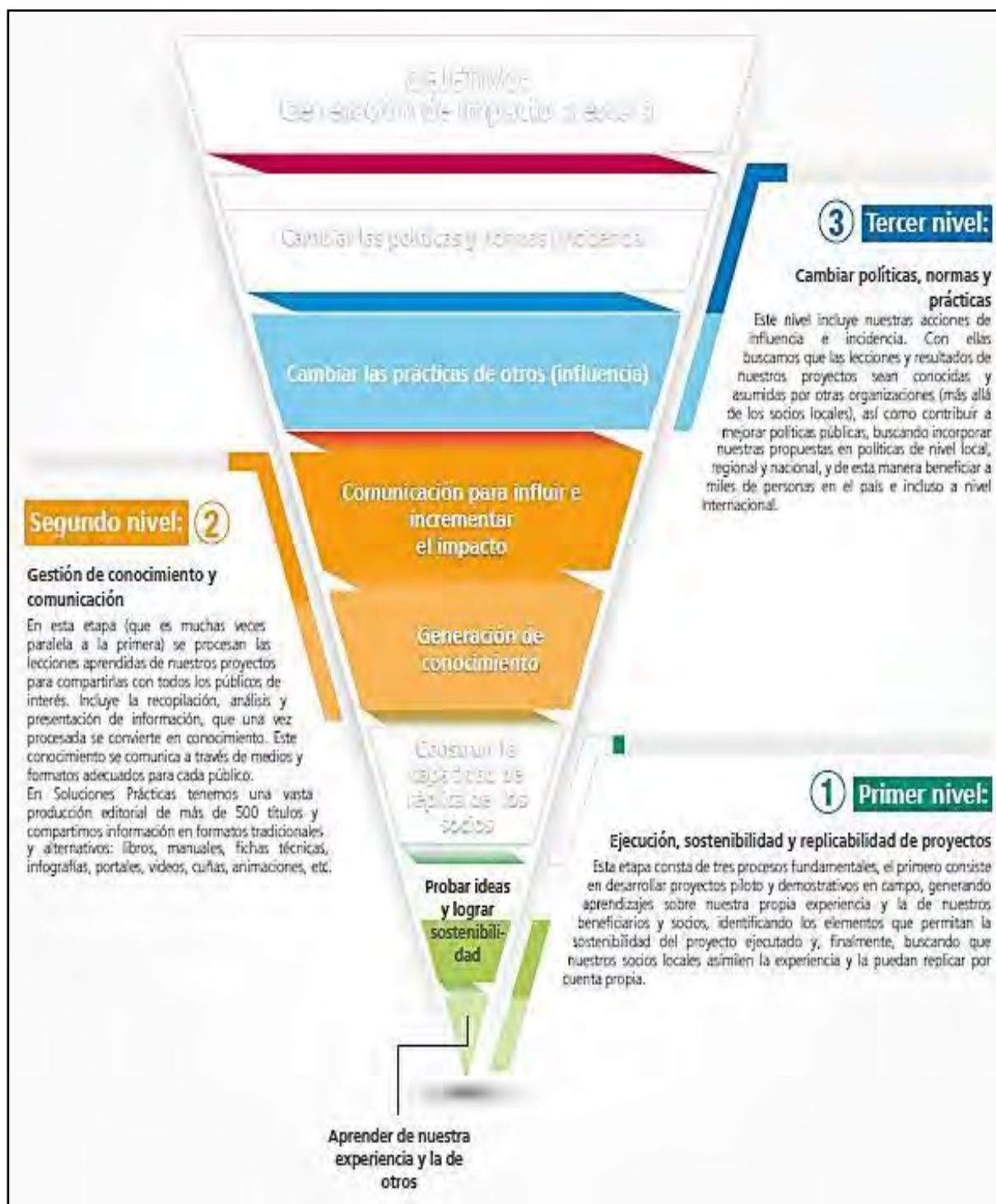
## Anexos

### Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Población y muestra
<p><b>Pregunta general</b></p> <p>¿Cómo el sistema informal ha influido en el desempeño institucional de la ONG Soluciones Prácticas dentro de un entorno inestable, en un proceso de transición hacia un modelo organizacional moderno, en los primeros quince años del siglo XXI?</p> <p><b>Preguntas específicas</b></p> <p>¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones y coordinación entre la alta dirección y las áreas de asesoría e innovación con los programas de la ONG Soluciones Prácticas a partir del sistema formal e informal instaurados en la organización?</p> <p>¿Cómo los programas de la ONG Soluciones Prácticas construyen su propio modelo organizacional a partir del sistema informal instaurado en la organización?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Analizar el alcance del sistema informal en el desempeño institucional de la ONG Soluciones Prácticas dentro de un entorno inestable, en un proceso de transición hacia un modelo organizacional moderno, en los primeros quince años del siglo XXI.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Describir el proceso de toma de decisión y coordinación entre la alta dirección y las áreas de asesoría e innovación con los programas de la ONG Soluciones Prácticas a partir del sistema formal e informal instaurados en la organización.</p> <p>Describir los programas de la ONG Soluciones Prácticas dirigidos a la construcción de un propio modelo organizacional a partir del sistema informal instaurado en la organización.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Los cambios económicos, políticos y sociales han ocasionado una “etapa de transición” en la ONG Soluciones Prácticas que la alta dirección y las áreas de asesoría e innovación de la sede central no han hallado como enfrentar. Ante esta situación de incertidumbre, los gerentes y colaboradores de los programas han desarrollado sus propias estrategias valiéndose del sistema informal de la organización, y con ello han logrado que la misma sobreviva y se mantenga en un entorno de inestabilidad.</p>	<p><b>Variable independiente:</b></p> <p>Cambios económicos, políticos y sociales que se suscitaron en la primera década del año 2000, a nivel nacional e internacional.</p> <p><b>Variable dependiente:</b></p> <p>Los programas ENISER, GRACC y SIPAM desarrollan estrategias informales para salvaguardar sus programas.</p>	<p><b>Población:</b></p> <p>Los colaboradores de las sedes Lima, Moyobamba y Cusco de la ONG Soluciones Prácticas.</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>28 colaboradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director regional.</li> <li>• 5 gerentes de área de asesoría e innovación</li> <li>• 10 colaboradores de programa ENISER.</li> <li>• 8 colaboradores del programa SIPAM.</li> <li>• 6 colaboradores del programa GRACC.</li> </ul>

Elaboración: Fuente propia

## Anexo 2: Modelo de trabajo desde el 2007



Fuente: Soluciones Prácticas, 2013

### Anexo 3: Ingresos de la organización 2012 - 2013

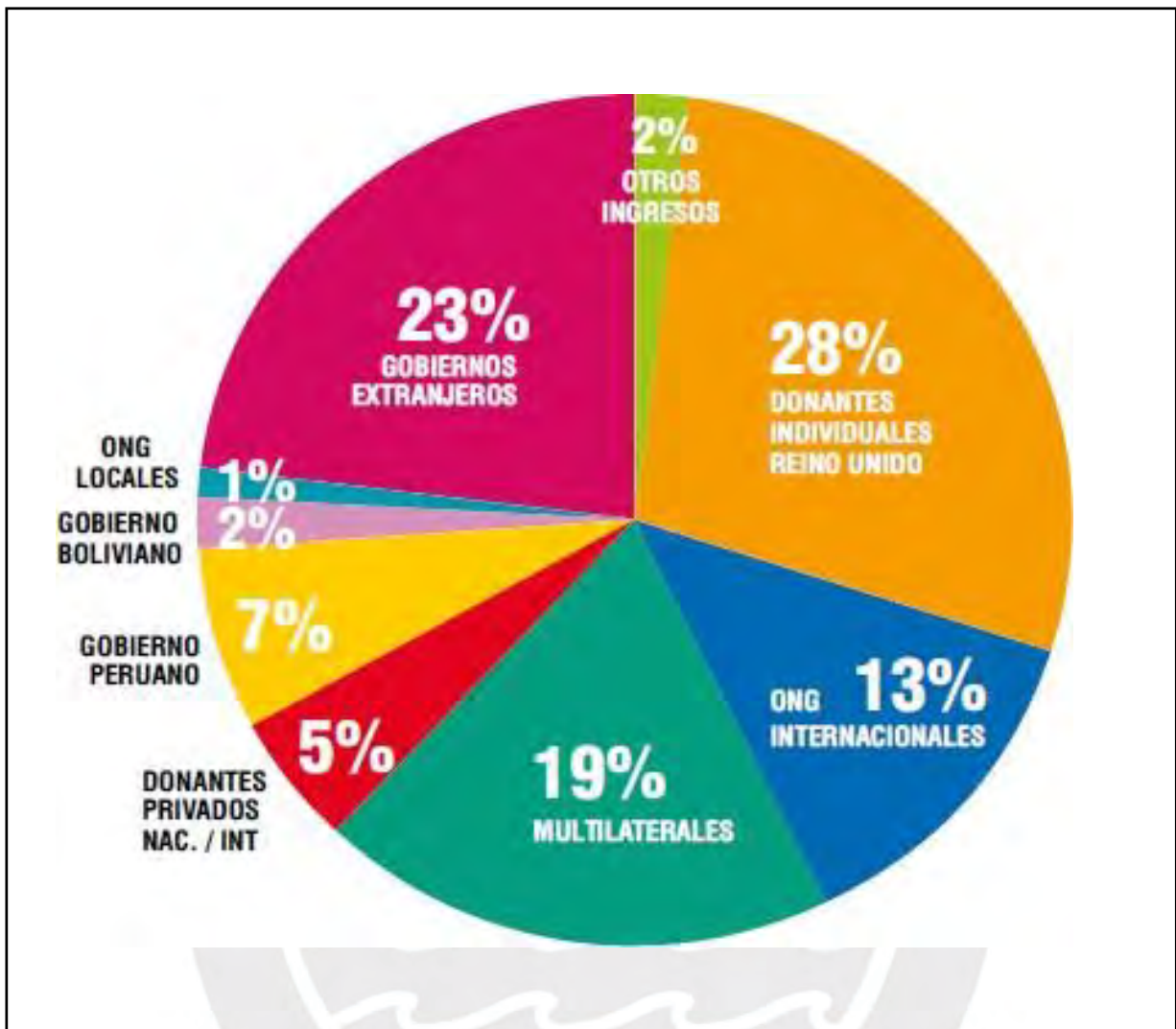


Fuente: Soluciones Prácticas, 2013

MCMXVII

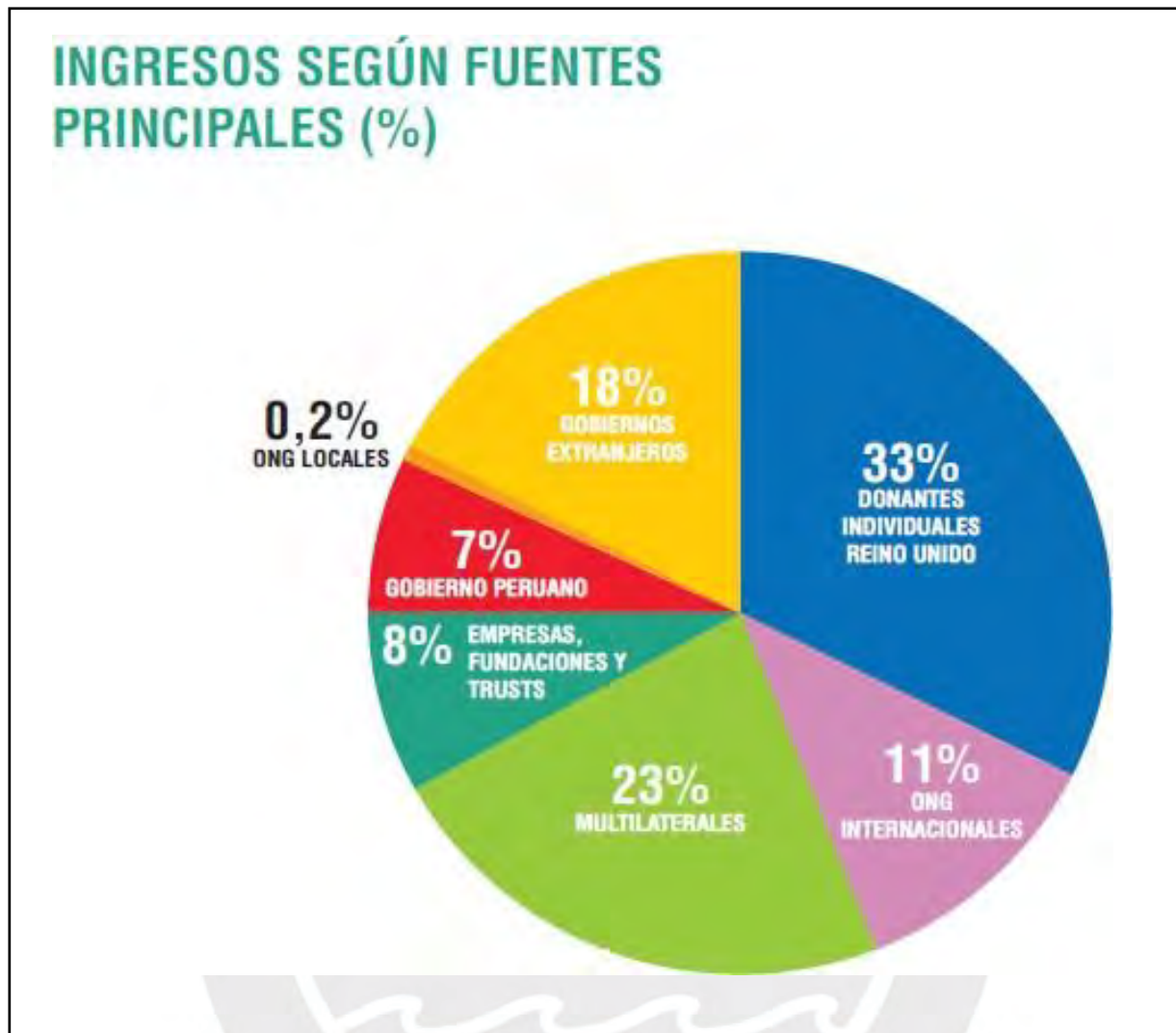


#### Anexo 4: Ingresos de la organización 2013 -2014



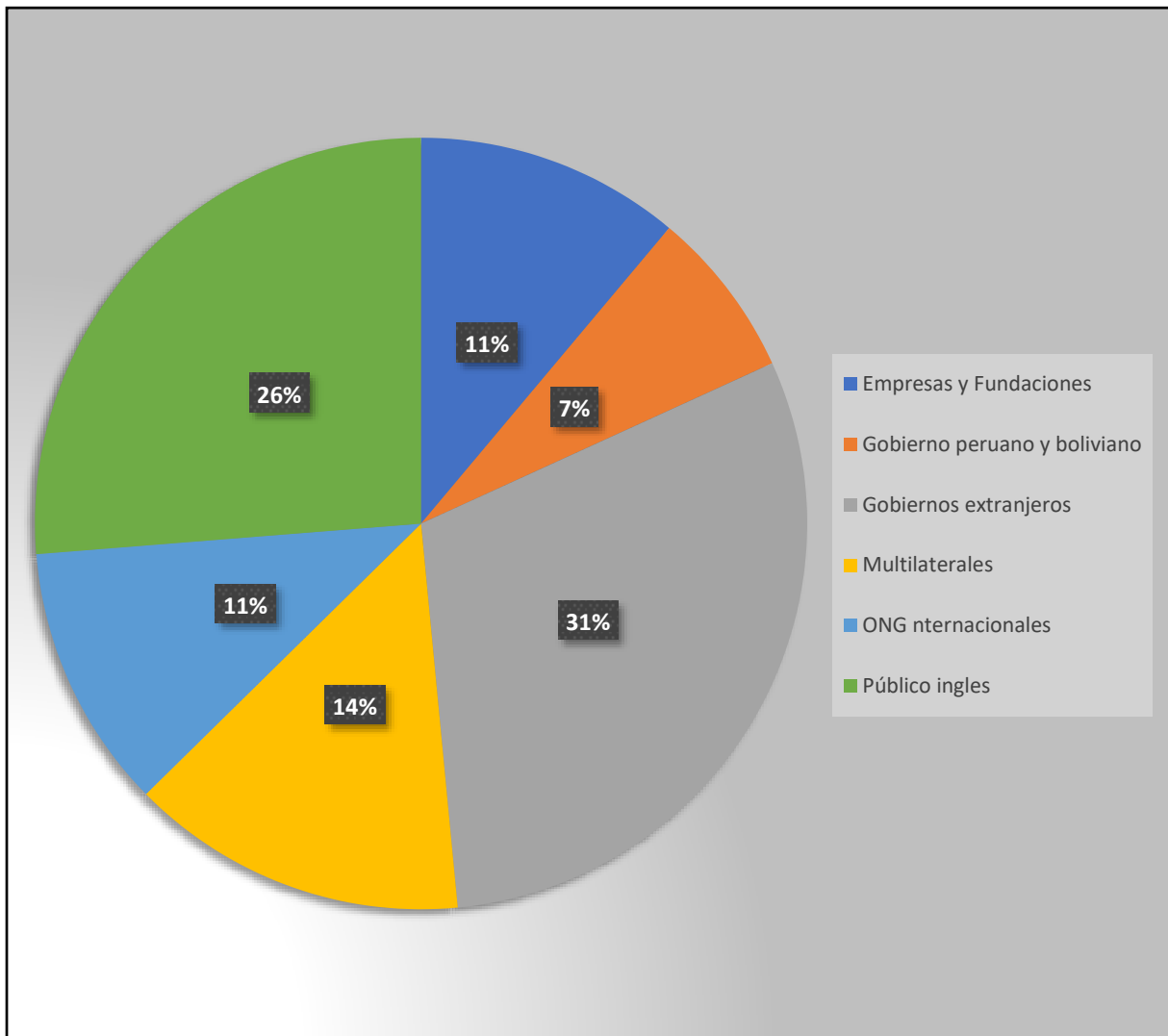
Fuente: Soluciones Prácticas, 2014

## Anexo 5: Ingresos de la organización 2014 -2015



Fuente: Soluciones Prácticas, 2015

## Anexo 6: Ingresos de la organización 2015 -2016



Fuente: Soluciones Prácticas, 2016

## Anexo 7: Ingresos de la organización 2016 -2017



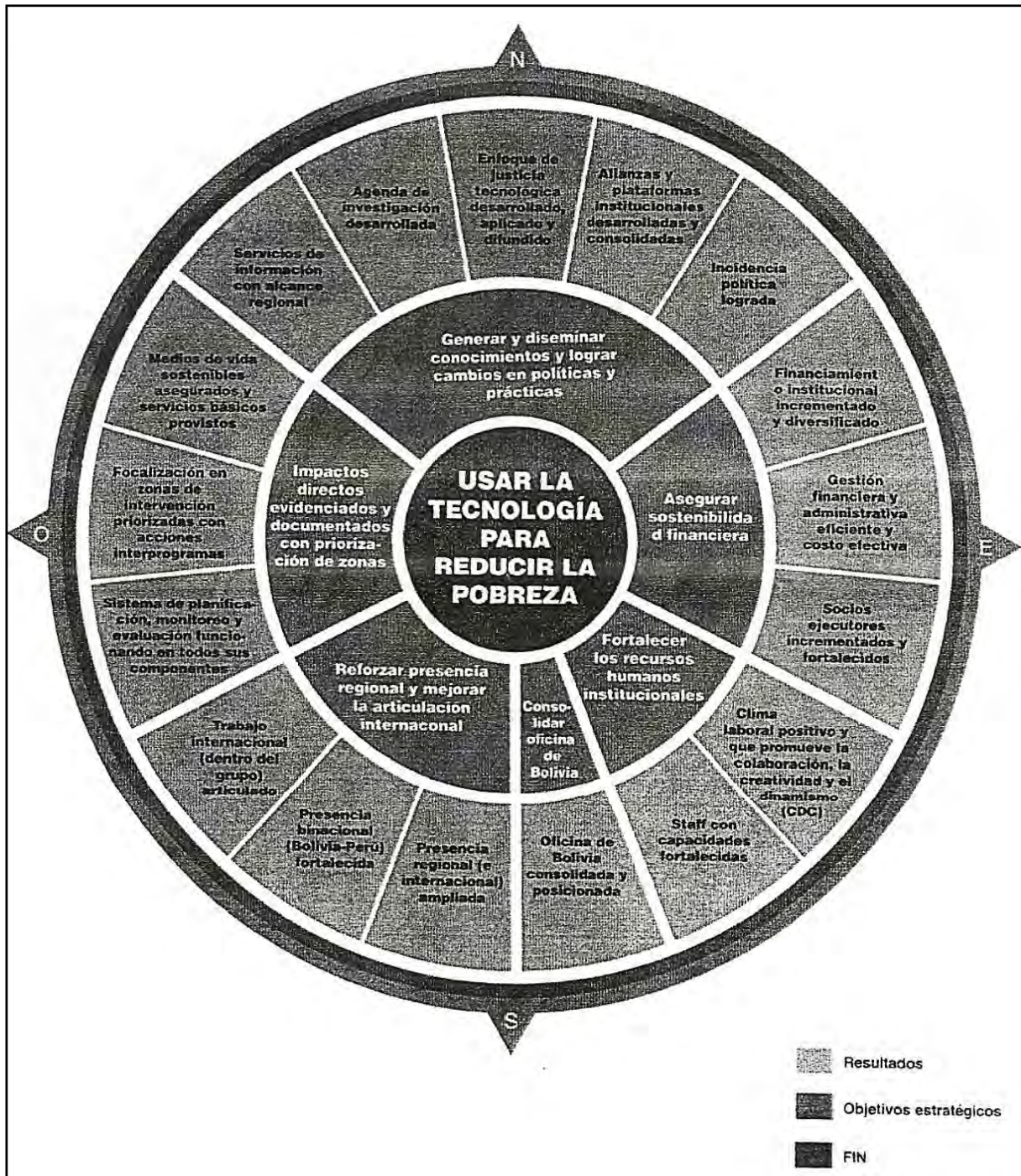
Fuente: Soluciones Prácticas, 2017

### Anexo 8: Comités temáticos y equipos de desarrollo

Tipo de comité	Frecuencia	Participantes	Status
<b>Control de calidad</b>	Semestral	Roberto Montero, Jorge Eliot, Max Watanabe, Ángela, Director Y Carlos Frías (Coordinador Del Comité)	2 Gerentes 2 Coordinadores de Subprogramas 1 Colaboradora 1 Director
<b>Editorial</b>	Mensual	Pedro Ferradas, Max Watanabe, Jorge Eliot, Doris Mejía, Director	2 Gerentes 2 Coordinadores de Subprogramas 1 Director
<b>Genero</b>	Trimestral	Rafael Escobar, Mónica Cuba (Bolivia), Julieta (Bolivia), Víctor Yapú (Bolivia), Director, Rosario Ormeño, Francis Salas, Ángela Pajuelo Y Carlos Frías.	2 Directores 2 Gerentes 1 Jefa 4 Colaboradores
<b>SIG (sistema de información geográfica)</b>	Depende de la coyuntura	Illary Aguilar, Rolando Pacheco, Rafael Escobar	1 Gerente 1 Colaborador 1 Coordinador de Subprograma
<b>Salarios</b>	Anual	Director, Rosario Ormeño, Cesar Chávez.	1 Director 1 Gerente 1 Jefa
<b>Trabajo sobre plataformas virtuales</b>	Depende de la coyuntura	Alicia Quesada Y Doris Mejía	2 Gerentes
<b>Gestión de financiamiento</b>	Semanal	Pamela Álvarez, Cesar Chávez, Director Y Carlos Frías	2 Gerentes 1 Director 1 Colaborador
<b>Seguridad</b>	No especificado	Rafael Escobar, Rosario Ormeño, Rolando Pacheco	1 Gerente 1 Coordinador De Subprograma 1 Jefa

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 9: Brújula estratégica 2017



Fuente: Soluciones Prácticas, 2017