



Azcapotzalco

**Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Azcapotzalco
Posgrado en Estudios Organizacionales**

TESIS

Que para obtener el grado de
Maestría en Estudios Organizacionales

Presenta

Ramírez Atilano Silvia Viridiana

Titulada:

**“UNA PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE
UNA OSC: EL CASO DEL CENTRO DE ARTE Y CULTURA CV
(CACCV)”**

Director:

Dr. Rogelio Mendoza Molina

México, D.F.

Julio de 2010

AGRADECIMIENTOS.

*“Todo pasa y todo queda;
pero lo nuestro es pasar,
pasar haciendo caminos,
caminos sobre la mar”.*

ANTONIO MACHADO

Evocar y nombrar los recuerdos como si fueran esculturas de arcilla –tan exquisitamente definidas- no resulta empresa sencilla, porque lo único que se posibilita, cuando agotado el cuerpo reposa en una silla, son destellos de imágenes que se creen vividas las cuales rebasan la habilidad condensar en palabras el total de experiencias y narraciones de vida. Más resulta para mi imprescindible exhibir a los actores con quien estoy inmensamente agradecida por regalarme desde su mirada hasta su osadía y a partir de quienes se han podido construir los significados, sentidos y motivos que hasta hoy son mi bastida.

Agradezco al apremiable CONACYT por proporcionarme la oportunidad de desarrollar mis estudios, al Posgrado por todas los apoyos y facilidades, a mis honorables e ilustres profesores – licenciatura y maestría-; a mi distinguido director y sinodales de tesis, a mis singulares compañeros de UAM-AZC –pastos, clases, y demás-, a mi amada e inmejorable familia –Chato, Gorda, Beto-; a los P9 por su gracia, lealtad y respeto –KKS, Tim, Dep,α, Lu,Pig-, a los UAMA por su tolerancia, sinceridad y rectitud –San, Pal, Rut, Krisna-; a ARA que me quito y me regalo la inspiración, y a todos aquellos que me han regalado una mirada y por ello forman parte de la Iliada.

A mi ma por “acelerina”, por su afabilidad, entrega, cariño y comprensión.

A mi abue por su “Vónica”; su templanza, insaciable ternura, amor, y humildad.

A Panchito por su “sinCuenta”, por sus refranes, sabiduría, paciencia y fervor.

A mi papito por su “Vilillana”, persistencia, pasión, firmeza y esperanza.

A Pop por su “liberista”, por su fidelidad, tolerancia, espontaneidad y adoración.

A Piri por su “hipo”, por su dedicación, esfuerzo, entereza y nobleza.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción	5
Capítulo 1. La Estructura organizacional desde una perspectiva funcionalista	23
Introducción.	24
1. Breve revisión de aspectos conceptuales de la Estructura Organizacional	26
2. Un sintético recorrido histórico del estudio de la Estructura Organizacional.	28
3. El Análisis Configuracional de las Organizaciones.	32
4. Las Configuraciones como Tipologías: El enfoque de Mintzberg	35
5. Definición de postura teórica	43
Capítulo 2. Una propuesta para el Análisis Estructural de una OSC: El Caso del Centro de Arte Y Cultura CV (CACCV).	47
Introducción.	48
1. El proceso de Conformación histórica del CACCV A.C.	51
2. Descripción de las características generales actuales de la organización.	57
3. Identificación de la naturaleza y funcionamiento de la estructura.	61
3.1. Identificación de las partes básicas de la organización	62
3.2. Mecanismos de coordinación dentro y entre las partes	71
4. La estructura de CACCV como conjunto de sistemas	75
4.1. Sistema de autoridad formal	75
4.2. Sistema de flujos regulados de trabajo	76
4.3. Sistema de comunicación informal	78
4.4. Sistema de constelaciones de trabajo	80
4.5. Sistema de decisiones ad-hoc	88
5. Análisis configuracional de la estructura organizacional.	90
5.1. CACCV Como Estructura Simple	91
5.2. CACCV Como Adhocracia	93
5.3. CACCV Como Organización Misionera.	95
6. Algunas consideraciones finales respecto del análisis configuracional de la estructura del CACCV	97
Capítulo 3. Reflexiones sobre el análisis estructural en CACCV. Contradicciones y complementariedades entre el discurso oficial y las percepciones de los actores.	102
Introducción	103
1. Contradicciones y complementariedades en el CACCV	105
2. Principales imágenes del funcionamiento del CACCV. Entre la imagen asistencialista y la imagen empresarial.	106
2.1. Imagen asistencialista. La misión, historia y las percepciones de apoyo social compartidas.	107
2.2. Imagen empresarial. La venta de bienes y servicios y los sistemas de administración de recursos.	111
2.3. Contradicciones	113
2.4. Complementariedades	116
3. Entre lo formal y lo informal: las prescripciones y las percepciones.	122
3.1. Las prescripciones y lo formal.	122

3.2. Las percepciones, experiencias de trabajo y lo informal	124
3.3. Contradicciones	126
3.4. Complementariedades	128
4. Entre lo material y lo simbólico: la retribución salarial y las compensaciones simbólicas.	131
4.1. De las motivaciones e intereses para ingresar al CACCV.	132
4.2. Sistemas de Retribución Salarial	134
4.3. Compensaciones simbólicas	137
4.4. Contradicciones	141
4.5. Complementariedades	144
5. Consideraciones Finales	149
Conclusiones generales	151
Fuentes y referencias	157
Anexos	162

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y ANEXOS.

Cuadro 1. Análisis estructural y funcional. Formas organizacionales	19
Cuadro 2. Estrategia general de investigación	21
Cuadro 3. Configuraciones estructurales	41
Cuadro 4. Abreviaturas para unidades	49
Cuadro 5. Abreviaturas para actores y puestos	50
Gráfico 1. Esquema de intervención social	53
Gráfico 2. Propuesta de organigrama para CACCV de acuerdo a las áreas y puestos.	65
Gráfico 3. Partes básicas del CACCV	68
Tabla 1. Partes de la organización “CACCV”	67
Tabla 2. Interrelaciones entre las distintas partes de CACCV	72
Tabla 3. Actividades generales y constelaciones de trabajo en CACCV	81
Tabla 4. Constelaciones de trabajo de acuerdo a proyectos en CACCV	84
Tabla 5. Procesos de decisión en CACCV	89
Tabla 6. Semejanzas y diferencias entre la estructura de CACCV y la burocracia simple.	92
Tabla 7. Semejanzas y diferencias entre la estructura de CACCV y la Adhocracia.	94
Tabla 8. Semejanzas y diferencias entre la estructura de CACCV y la organización misionera.	96
Tabla 9. Principales motivos de incorporación de los actores al CACCV	132
Anexo 1. Guión de entrevistas y criterios de clasificación empleados en el Análisis Estructural del CACCV.	162
Anexo 2. Aportes de la Escuela de la Contingencia.	165
Anexo 3. La estructura organizacional desde la perspectiva del diseño.	172
Anexo 4. Factores de diseño y de contingencia de acuerdo a Mintzberg (1999).	176

INTRODUCCIÓN.

El término organización como definición de un espacio social ha sido promovido por diversas disciplinas principalmente la Sociología, la Economía, la Ciencia Política, la Psicología y en épocas más recientes por la Administración. Los ejemplos más dominantes de lo que ha sido referido como organización desde dichas disciplinas son las empresas, industrias, las organizaciones sindicales, y las organizaciones gubernamentales –partidos políticos, secretarías, municipios-, principalmente.

La organización –entendida como símil de la empresa- no es considerada plenamente como objeto de estudio sino hasta el siglo XX. Desde un enfoque racional instrumental y en donde la figura predominante de investigación fue la gran fábrica se realizaron diversos trabajos que consistieron básicamente en propuestas orientadas a mejorar la organización del trabajo, eficientar y clarificar procesos, especificar y descomponer tareas, y definir las funciones básicas de administración como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Morgan, 1991).

De manera general puede decirse que dichos estudios se desarrollaron desde diversas disciplinas y conformaron un cuerpo heterogéneo de teorías desarrolladas a partir de la década de los 20's hasta los 60's –principalmente de carácter anglo-sajón-, y dado que dichos abordajes teóricos centraban especial atención en tratar de definir, explicar y solucionar lo organizacional fueron agrupados bajo la denominación de Teoría de la Organización (TO). Bajo esta acepción se engloba todo un conjunto de dispositivos narrativos que incluyen diversos enfoques que corresponden a las denominadas escuelas o corrientes de la TO o Teoría de la Administración –para algunos autores- que van desde la Escuela de la Administración Científica (Taylor) hasta la Escuela de la Contingencia (Woodward, Pugh, Burns y Stalker, Lawrence y Lorsch) y las Nuevas Relaciones Humanas (Maslow, Herzberg, Mc Gregor, Lickert).

Sin embargo, la diversidad y heterogeneidad en la Teoría de la Organización se evidencia no solo en los marcos disciplinares que la fundamentan - la política, la economía, la sociología, la ingeniería, la antropología y la psicología preponderantemente-, sino también a partir de las formas en que buscan dar cuenta de algún fenómeno vinculado a la organización o al individuo en un contexto organizacional para entender la dinámica de las acciones sociales.

A partir de estos desarrollos es que surge posteriormente una corriente de estudio de las organizaciones, principalmente a partir de la década de los ochenta, que de manera contraria a la TO plantea la posibilidad de repensar los supuestos bajo los cuales se había desarrollado el

conocimiento sobre las organizaciones y la necesidad de reconocer a éstas como espacios sociales diversos, los cuales expresan movimientos que en ocasiones se contradicen, pero también se complementan, por narraciones que exhiben rupturas y continuidades.

Así, los Estudios Organizacionales (EO) en tanto multidisciplinaria, representan esta nueva perspectiva del estudio y comprensión de las organizaciones que no se restringe a la construcción teórica ni tampoco al diseño de modelos organizacionales eficientes dado que critica drásticamente el enfoque predominantemente empresarial, funcional, y racional instrumental de la TO, sino que busca atender las formas específicas en que las organizaciones que predominan en el panorama actual se construyen, privilegiando lo subjetivo, lo cualitativo, la fragmentación y el caos (De la Rosa, 2004:161).

De manera general, el interés en el estudio de las organizaciones se ha justificado en el supuesto de que en el mundo contemporáneo, la vida social se ve constantemente afectada por la presencia de las organizaciones en tanto que éstas además de ser espacios de múltiples relaciones y entrecruzamientos sociales, generan resultados no sólo para los individuos, sino también para la comunidad, y la sociedad en donde se insertan, por lo que para algunos estudiosos de las organizaciones los problemas sociales hoy sólo pueden ser entendidos en contextos organizacionales (Hall, 1996).

Así, algunos teóricos afirman que una de las características de la sociedad moderna es el prominente crecimiento de las organizaciones y por este motivo ya no puede hablarse de simples sociedades, sino de la sociedad organizacional (Scott, 1981). Todos estos fenómenos incentivan el estudio de las organizaciones y sugieren nuevas preguntas que permitan conocer más acerca de sus formas, sus contextos, sus actividades, sus resultados y todo lo que su estudio implica, es decir, acerca de la realidad organizacional¹.

En el caso mexicano, algunos esfuerzos por destacar la relevancia de las organizaciones y el estudio de las mismas han sido los realizados por el posgrado en Estudios Organizacionales (PEO), el cual durante 15 años ha tratado de conformar un cuerpo de conocimientos al respecto del

¹ Sin embargo, acceder al conocimiento de dicha realidad organizacional se torna una tarea complicada, en primer lugar, por que existe una gran diversidad de organizaciones y formas organizacionales; en segundo lugar por que éstas se sirven de una variedad de artefactos, relaciones y mecanismos para operar, consolidar, legitimar su figura y su actuación en el lugar en donde se insertan; finalmente, por que existe una multiplicidad de enfoques y perspectivas teóricas que han intentado dar cuenta del amplio y heterogéneo campo organizacional -resulta pertinente mencionar que en torno al estudio de las organizaciones existe una gran diversidad de opiniones, desacuerdos y sugerencias-.

desarrollo y formas en que las organizaciones se han construido y han sido representadas a lo largo del tiempo desde la TO hasta los EO. Además en dicho posgrado se ha promovido la realización de múltiples investigaciones sobre las organizaciones en México lo que ha permitido identificar nuevos aspectos y elementos acerca de la problemática actual de éstas. Para ello se han desarrollado tres grandes líneas de investigación que corresponden a: 1) Individuo, trabajo y organización; 2) Estructuras, decisiones y diseño organizacional; y 3) Modelos organizacionales y contextos internacionales.

La presente tesis se corresponde con este esfuerzo por profundizar en el conocimiento de las organizaciones al insertarse en el campo de los Estudios Organizacionales en México, y específicamente corresponde a la segunda línea de investigación del PEO: Estructuras, decisiones y diseño organizacional; por ello puede decirse que gran parte de las ideas planteadas aquí son producto de la experiencia que el investigador ha adquirido durante su estancia en el PEO por lo que la perspectiva sugerida tendrá un carácter parcial y plantea tan sólo una manera de atender el fenómeno organizacional.

Entonces, hablar de lo organizacional² no resulta empresa sencilla, sino por el contrario, implica definir y tomar posturas respecto de lo que se cree o piensa a cerca de un fenómeno que desea estudiarse, explicarse y/o entenderse. Por ello lo que se entiende entonces aquí por perspectiva organizacional refiere de manera muy simple al conjunto de dispositivos narrativos asentados de manera general en los desarrollos teóricos y prácticos de las corrientes de la TO y los EO a partir de los cuales se han construido el edificio argumentativo de esta tesis³.

En ese sentido, esta tesis es el producto de los múltiples conocimientos y experiencias del investigador durante su estancia en el PEO y representa sus intereses por conocer más acerca de uno de los componentes del amplio espectro organizacional, a saber, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), y aún dentro de este vasto y heterogéneo subcampo de organizaciones se enfatizará tan sólo en una organización, el Centro de Arte y Cultura CV (CACCV).

² Cabe mencionar que lo organizacional y el enfoque organizacional se entienden de maneras diversas, desde distintas perspectivas, y resulta sumamente complicado plantear una definición que no sea debatible. Incluso para el investigador hablar de lo organizacional resulta difícil, y en ocasiones inútil, por que cada vez que pretende hacerlo encuentra un nuevo enfoque o alguna idea que le obligan a repensar sobre lo que creía conocer acerca de, por ello no se pretende resolver aquí lo que debe creerse o entenderse por organizacional, sino solamente en esta tesis pretende mostrarse la forma en que el investigador ha entendido lo organizacional.

³ Sin embargo, es necesario reconocer que esta postura respecto de lo organizacional es totalmente personal, y no busca generalizarse más que para la comprensión de este trabajo.

A través de un enfoque organizacional en esta tesis se expone de manera general un estudio de caso que pretende explorar las especificidades presentes en la estructura de una OSC. Para ello, se seleccionó una organización enfocada a la promoción y difusión artística y cultural denominada para efectos de la investigación Centro de Arte y Cultura CV (CACCV⁴).

La investigación en el CACCV tuvo una naturaleza exploratoria dado que en el momento en que se planteó no se conocía la operación de la organización y lo que se pretendía era comenzar a acercarse a esa dinámica.

Ahora bien, las preguntas de investigación que se pretendieron responder a lo largo de este trabajo son:

¿Cuáles son las principales actividades que se realizan en una OSC?

¿De qué formas se divide el trabajo y coordina?

¿De qué formas se define e interpreta la naturaleza y el funcionamiento de la estructura organizacional por parte de sus miembros?

Así, se propuso como objetivo central de investigación: ***Describir la estructura organizacional del Centro de Arte y Cultura CV a partir de las distintas partes que la componen, las funciones que los miembros realizan, las distintas maneras en que los miembros se relacionan para llevarlas a cabo y la forma en que dichos actores representan e interpretan su funcionamiento desde la perspectiva del análisis configuracional (Hinnings, et.Al.,1993; Mintzberg, 1991,1999) con la finalidad de identificar las especificidades presentes en las características y formas estructurales que adopta en su operación cotidiana.***

A partir del objetivo central de la investigación se plantearon objetivos particulares:

- Identificar y describir los antecedentes históricos y las características generales actuales de CACCV.
- Identificar y describir las partes de la organización, los puestos y las funciones de los trabajadores, los distintos elementos, actividades, procesos e interrelaciones presentes en la estructura actual de CACCV.

⁴ Ésta organización se consideró relevante -para el investigador- principalmente por su origen, trayectoria y por la multiplicidad de actividades que en ella se realizan tales como: conciertos, talleres, actividades comunitarias, proyectos de coinversión, proyectos académicos, trabajos de diseño, libroclub etc.

- Interpretar y analizar las percepciones que los actores tienen respecto de la naturaleza y funcionamiento de la estructura y del funcionamiento organizacional.

Éstos objetivos secundarios se cristalizaron –cada uno de ellos- en una etapa de investigación en donde en la primera etapa la descripción de los antecedentes históricos y las características generales del CACCV se presenta a manera de introducción al conocimiento de la organización; la segunda etapa trata de dar cuenta de los componentes de la estructura –entendida como la forma en que se divide el trabajo en actividades y la manera en que éstas se coordinan para alcanzar los objetivos (Mintzberg, 1999)- a través de la identificación de las partes básicas de la organización, los mecanismos de coordinación, los sistemas de autoridad formal, de comunicación informal, de flujos regulados de trabajo, de constelaciones de trabajo y de decisiones -todo ello con el objeto de identificar los distintos arreglos y características configuracionales de CACCV-; y finalmente en la tercera etapa se presenta una interpretación del investigador respecto de las percepciones que los actores tienen de la naturaleza de la estructura y el funcionamiento organizacional.

Cabe precisar que la presente investigación está delimitada por un contexto socio-histórico específico por lo que debe considerarse que los elementos de análisis seleccionados se corresponden con una cierta temporalidad y espacialidad; ya que si bien los intereses particulares del investigador en torno al tema de las OSC y particularmente del caso del CACCV pueden ser previos a la estancia en el posgrado; debe tomarse también en cuenta que la estancia de investigación fue de aproximadamente un año y medio.

Ahora bien, reconociendo que la naturaleza de toda investigación es construida por el propio investigador (Eco, 2004), no es menester exponer de manera sintética la forma en que se edificó esta tesis con el objeto de mostrar al lector en primer lugar parte de las inquietudes e intereses que sirvieron para comenzar dicho proceso de conocimiento y aprendizaje –investigación-; y en segundo lugar, para especificar los modos en que se conformó, sistematizó y justificó a través de conceptos, teorías, y artefactos de la presente tesis.

Inicialmente, cuando se seleccionó como objeto de estudio para esta tesis el CACCV, la primera pregunta que algunos profesores y compañeros realizaron fue: ¿Y qué tipo de organización es?; y la única respuesta que se tuvo en ese momento fue que era una Organización de la Sociedad Civil. Sin embargo, posteriormente comenzó a surgir la duda de lo que en primer lugar era una OSC, y en segundo lugar la importancia actual de este tipo de organizaciones. Con ello surgió al

investigador el afán de justificar por qué la organización a estudiar podría caracterizarse bajo esta denominación y en ese sentido plantear la relevancia social del CACCV. Así, para construir inicialmente la problemática de las OSC y principalmente de aquellas enfocadas a la promoción artística y cultural se comenzó realizando una revisión somera de algunas referencias bibliográficas que trataban de dar cuenta de este tipo de organizaciones.

Lo que se hizo evidente en la revisión bibliográfica fue que existían una gran cantidad de enfoques desde diversas disciplinas que habían tratado de dar cuenta de la importancia y relevancia que han “recobrado” en la actualidad los fenómenos denominados Sociedad Civil y Organizaciones de la Sociedad Civil (Favela, 2003; De Piero, 2005; Cohen y Arato, 2003); así también se pudieron identificar una gran cantidad de conceptos que trataban de indagar sobre la naturaleza de éstos fenómenos sociales. Sin embargo, pudo notarse –y no es raro- que no ha existido hasta ahora un consenso respecto de la naturaleza, función e importancia social de estos fenómenos.

Se consideró entonces pertinente por un lado, recuperar la noción de OSC para justificar el tipo de organización dentro del cual típicamente se caracterizaría al CACCV de acuerdo a la forma jurídica de Asociación civil bajo la cual se encuentra constituida; y por otro lado, de acuerdo al objetivo que persigue el cual se encuentra vinculado a la atención integral de las necesidades de los jóvenes populares que habitan en la Ciudad de México y su Zona Metropolitana. Ello porque en un primer momento se creyó relevante tratar de justificar el “tipo de organización”, antes de conocer las especificidades del objeto de estudio.

Así, para motivos de esta investigación -y sin pretender soslayar la importancia que tienen los debates en torno a estas temáticas- se entenderá como OSC⁵ a un tipo específico de organizaciones las cuales están orientadas –principalmente- a la solución de un problema o demanda social, que concretan un amplio, heterogéneo y diverso campo. Sin embargo, es necesario precisar que se consideró pertinente tratar las diversas definiciones de las OSC de manera similar, *dado que proporcionan una serie de caracterizaciones generalizadas sobre este tipo de organizaciones las cuales de acuerdo al objetivo de la investigación son innecesarias dado que lo que pretende destacarse es la particularidad de las características –estructurales- del objeto de estudio.* Pese a ello en la tesis ha decidido retomarse la noción de OSC, por motivos de practicidad.

⁵ Existen una gran cantidad de definiciones que atribuyen características específicas a las OSC pero las cuales no están concensuadas en un solo término. Así, son conocidas como ONG’s, organizaciones civiles, organizaciones del tercer sector, organizaciones no lucrativas, organizaciones filantrópicas; entre los conceptos más destacados. (Baca, 2000)

Ahora bien, después de que quedaron aclarados los aspectos vinculados a la definición de OSC, se procedió a realizar una revisión de las principales perspectivas que durante las últimas décadas habían tratado de justificar la emergencia e importancia de este tipo de organizaciones a partir de los cambios –políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, etc.- que se habían presentado y que de alguna manera generaron una serie de condiciones que permitieron caracterizar y diferenciar las formas en que éstas organizaciones se manifestaron de manera histórica. Algunos de los principales puntos de vista al respecto de la importancia de las OSC –tanto a nivel internacional como para el caso mexicano- se presentan a continuación con el objeto de ilustrar distintas significaciones que rodean éste fenómeno social(OSC):

- Poseen un importante papel en la constitución de prácticas de *participación social*⁶.(OCDE, 1998)

- Son agentes activos de crítica al predominio de los esquemas de libre mercado, y el sometimiento del ámbito social y político a los aspectos económicos, -principalmente por los fenómenos de globalización y la consolidación del dominio de las finanzas como el eje analítico clave- por lo que buscan de alguna manera sopesar los desequilibrios socioeconómicos que generan estos fenómenos. (De Piero, 2005; Fernández, 2001; Ferrullo, 2000, Mirés, 1996; Castels, 2001)

- Posibilitan una mayor injerencia de la ciudadanía en la resolución de problemas de carácter público. (OCDE, 1998)

- Concretan respuestas a intereses y necesidades de diversos grupos sociales.

- Participan en la construcción de nuevos canales de expresión y representación social (Calvillo, et.al. , 2004; Canto, 1995; Hernández, 1995)

- Buscan de alguna manera sopesar los desequilibrios socioeconómicos que generan fenómenos como el predominio de los esquemas de libre mercado; el sometimiento del ámbito social y político a los aspectos económicos, y la consolidación del dominio de las finanzas como el eje analítico clave. (De Piero, 2005; Fernández, 2001; Ferrullo, 2000)

- Buscaban satisfacer una demanda o bien resolver un problema social⁷ . (Canto, 1995, 1998; De Piero, 2005 Hernández, 1995)

- Incorporan a un gran número de voluntarios en sus proyectos. (Indesol)

⁶ Es importante destacar que este término ha resultado controvertido; sin embargo, aquí se atiende al término sin consideraciones críticas, como parte de un discurso.

⁷ Ya sea mediante la participación en los procesos de políticas públicas, incidiendo en las organizaciones gubernamentales u otro tipo de organizaciones para recibir apoyos, o bien, consolidándose como organizaciones para resolver problemas a través de sus propios medios.

- Trabajan tanto en espacios locales –como municipios, delegaciones, organizaciones regionales etc.- como en espacios nacionales e internacionales. (Cemefi, Indesol)
- Canalizan y gestionan recursos a distintos proyectos sociales a través de organizaciones públicas, empresas, Fundaciones privadas y sociales. (Cemefi, Indesol)
- Desarrollo de un sentimiento del vínculo cívico conciudadano, con los que se comparten proyectos comunes. (Cemefi, Indesol)

Ahora bien, los enunciados presentados anteriormente exhiben un tipo de discurso que trata de la importancia de las OSC pero las presenta como un campo de organizaciones homogéneas, con características a fines, objetivos y metas idénticas; por lo que resultan más bien una serie de elementos generales que soslayan la especificidad de las prácticas organizativas y enfatizan en generalizaciones sobre las distintas asociaciones, sociedades, fundaciones, agrupaciones que han quedado englobadas en el campo de OSC -aunque sólo en el discurso-.

De estas primeras revisiones se consolidó el primer motivo para realizar un estudio de caso en una OSC dado que se consideró que si bien éste tipo de organizaciones pueden guardar semejanzas entre ellas en cuanto a sus componentes internos - individuos, procesos, objetivos, reglas, estructuras, ambiente, etc.- o formas estructurales , quizá también en cuanto a los contextos que las impactan y/o referidas a los aspectos externos que hacen variar su dinámica y operación; no deben percibirse de manera generalizada ya que las formas en las que se relacionan interna y externamente, o las maneras en que se construyen y definen a sí mismas pueden ser diversas e incluso contradictorias entre sí.

Por ello, se consideró relevante comenzar a plantear una perspectiva que buscara atender las particularidades presentes en las OSC en vez de tratarlas de manera homogénea. Primeramente, se realizó una revisión somera de algunas referencias que reconsideraban la heterogeneidad del campo de las OSC y a partir de ello poder realizar una propuesta de investigación en el CACCV.

Así, el interés inicial de justificar la importancia de las OSC cambió, ya no se trataba de justificar a CACCV como OSC sino plantear el término OSC sólo como una categoría analítica provisional para responder al tipo general bajo el cual se ha caracterizado a una diversidad de

organizaciones de acuerdo a sus formas legales y a sus objetivos –principalmente-, pero las cuales no representan explicaciones sobre el CACCV como organización particular⁸.

En ese sentido, en algunas de las referencias revisadas acerca de la heterogeneidad de OSC se consideraba que desde la diversidad de razones o denominaciones sociales que son agrupadas bajo la denominación sin fines de lucro⁹, el tipo de carácter de las actividades que realizan¹⁰, la manera en que éstas organizaciones hacen frente a las demandas sociales y problemas identificados¹¹, hasta su origen y naturaleza; eran aspectos relevantes que ilustraban respecto de su diversidad. (Collin y Molina, 2009; Canto, 1995; De Piero, 2005; Hernández, 1995, Mazzotti, 2008)

Por otro lado, también se identificaron posturas que planteaban la heterogeneidad del sector de las OSC dentro de las diferentes disciplinas¹² principalmente en la Sociología y la Ciencia Política. En estos enfoques se ha reconocido la heterogeneidad de estas organizaciones en los campos de acción, niveles de capacidad y tipo de funciones que desarrollan, así como en cuanto a la diversidad de valores que promueven (Villar, 2009:16); además, se ha sugerido que “cada denominación de estas organizaciones comprende una historia y un proceso sociopolítico particular” (De Piero, 2005: 41). Sin embargo, aunque desde estos enfoques disciplinares puede reconocerse un mayor detalle en el conocimiento de la heterogeneidad de las OSC, resulta insuficiente en la medida en que se enfatiza en aspectos de carácter político-social los cuales representan sólo algunas dimensiones a través de las cuales puede entenderse a este tipo de organizaciones. (Reygadas, 1998)

⁸ Es decir, si bien las OSC podrían considerarse –para algunos- como un campo organizacional caracterizado por ser distinto a las empresas o a las organizaciones públicas –por ejemplo-, no puede considerarse que dicha clasificación permita conocer lo que “son” o lo que “hacen” las OSC.

⁹ Ya que este tipo de organizaciones pueden constituirse bajo diversas formas legales como Asociación Civil (A.C.), Sociedad Civil (S.C.), como Fundaciones y en algunos casos como Instituciones de Asistencia Privada (IAP). Pese a estas diferentes denominaciones, suele atenderse sólo a su carácter no lucrativo y asistencialista.

¹⁰ Refiriendo al carácter asistencial-caritativo de las OSC pueden operar como orfanatos, asilos, casas de asistencia para grupos vulnerables (indígenas, niños de la calle, mujeres golpeadas, pequeños infractores, alcohólicos, neuróticos, drogadictos, etc.), apoyo a catástrofes, etc. ; también las OSC en vez de dedicarse a la asistencia social pueden involucrarse en acciones de desarrollo; entre estos tipos de organizaciones se pueden identificar los grupos feministas, ecologistas, de atención a problemas de pobreza y vulnerabilidad, etc.

¹¹ Reconociéndose así que éstos pueden abordarse desde diferentes ámbitos a través de la educación, el desarrollo de proyectos productivos, de mejora de la calidad de vida, de desarrollo sustentable, de promoción y participación ciudadana, de promoción y difusión cultural, entre muchas otras.

¹² Si bien, numerosas disciplinas de las Ciencias Sociales como la Sociología, la Ciencia política, la Antropología, la Economía –principalmente- han tratado de dilucidar la naturaleza de las OSC, se han considerado como representativas para esta exposición sólo las dos primeras.

Todos éstos argumentos permitieron plantear que el campo de las OSC es heterogéneo, complejo y ambiguo, por lo que resultaba pertinente comenzar a indagar en las formas particulares que adoptan cada una de las organizaciones que componen este universo, debido a que “en su accionar y en sus discursos se presentan con una visión particular sobre su trabajo y el tipo de relaciones que busca lograr con otros actores” (De Piero, 2005: 41).

En ese sentido, puede decirse que son escasas las referencias de estudios de organizaciones concretas y en particular de fenómenos organizacionales dado que predominan por un lado las teorías generalistas; y por otro lado la vinculación de los estudios de OSC a problemáticas y fenómenos sociales mucho más amplios que el ámbito estrictamente organizacional.

Por lo tanto, considerando los argumentos anteriores se consideró que una perspectiva multidisciplinaria que permitía atender las especificidades presentes en las OSC y particularmente en el CACCV era la de los Estudios Organizacionales¹³

Dado que desde este enfoque se considera la diversidad del campo de OSC, la variedad de partes, elementos y fenómenos que constituyen a estas organizaciones, la complejidad y la ambigüedad de las prácticas organizativas, los esquemas de significados compartidos que se generan al interior de las mismas, así como una gran diversidad de elementos de análisis que podrían ayudar a comprender la naturaleza y funcionamiento de éstas. Por ello, el potencial comprensivo que puede proporcionar la perspectiva organizacional al estudio de las OSC es amplio dado que opera en distintos niveles de análisis, dentro de los cuales se considera la subjetividad¹⁴ de los actores, aspecto que se ausenta en la mayor parte de los estudios de estas organizaciones.

Entonces, este trabajo de investigación se ancló a la perspectiva de los Estudios Organizacionales dado que permitía construir una ruta analítica congruente con los objetivos de la investigación planteados, y a pesar de que se inclina hacia una perspectiva funcionalista en el estudio del CACCV dado que se enfatiza en la manera en que se *impactan los distintos*

¹³En el Posgrado en Estudios Organizacionales se han realizado ya algunos trabajos respecto de este tipo de organizaciones, sin embargo, éstos son escasos y enfatizan en organizaciones orientadas al desarrollo sustentable. Entre ellos se encuentran: Mazzotti, Giovanna (2005). *“Una Perspectiva Organizacional para el Análisis de las Redes de Organizaciones Civiles de Desarrollo Sustentable”*. Tesis doctoral del Posgrado en Estudios Organizacionales, UAMI. México; Ríos, Marcos (2006). *“La construcción de la identidad organizacional en la reapropiación de modelos. El caso del CIESAS”*. Tesis doctoral del Posgrado en Estudios Organizacionales, UAMI. México.; Caldera, Diana (2008), *“La Identidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Aproximación a las Organizaciones Humano-Solidarias”*. Tesis doctoral del Posgrado en Estudios Organizacionales, UAMI. México.

¹⁴ El estudio de la realidad social se ha visto influido por el enfoque de la etnometodología que privilegia el análisis de los procesos interactivos entre los individuos, mediante los cuales los actores elaboran explicaciones y construyen el sentido de realidad. Este enfoque ha sido trasladado a la comprensión de los fenómenos organizacionales mediante el estudio de las percepciones individuales las cuales configuran el sentido de la organización misma.

componentes organizacionales y las *formas en que inciden en el desempeño global* de la organización, también reconoce otras lógicas y perspectivas para el estudio de las organizaciones. En ese sentido, a diferencia de otros estudios funcionalistas, no pretende proporcionar guías prescriptivas de formas de trabajo u organización, sino describir las actividades que realizan los actores para alcanzar cierto tipo de objetivos y referenciar las formas en que los actores en CACCV realizan su trabajo.

Así, en esta tesis se sugiere una propuesta de análisis de la estructura organizacional de una OSC. El principal motivo por el cual se ha seleccionado el abordaje estructural para el estudio del CACCV corresponde a que en el momento en que se planteó la investigación no se tenía aún contacto personal con la organización, por lo que se considero necesario en primer lugar plantear una ruta que permitiera conocer de manera general el proceso histórico de conformación y consolidación de la misma así como las principales actividades, actores y procesos que se presentaban en su operación cotidiana. Por ello resultó pertinente la realización de un análisis estructural dado que podría conocerse de manera explícita las normas y procedimientos que inciden en las formas de división del trabajo, que establecen relaciones de autoridad, comunicación, poder y toma de decisiones, y las cuales pretenden orientar las conductas de los individuos al logro de los objetivos colectivos; jugando un papel relevante en el funcionamiento de la misma pues representa el escenario o telón de fondo a partir del cual los individuos actuarán.

Sin embargo dado que las estructuras pueden ser interpretadas y –re- producidas por los individuos y de esta manera incidir en las formas en que se divide y coordina el trabajo, así como en los modos en que se llevan a cabo las actividades en la organización. Por ello también en esta tesis se considera la dimensión subjetiva de los integrantes de la organización, donde se privilegian los esquemas de significado que los actores utilizan para construir, objetivar y reproducir determinadas pautas de comportamiento para el desempeño de las funciones, así como aquellos que emplean para la realización de sus objetivos personales, grupales y organizacionales.

La propuesta de análisis estructural que en esta tesis se presenta corresponde a una forma particular de comprender “la realidad organizacional” de una OSC en donde se ha decidido entender a la estructura organizacional como una configuración –sistema de elementos de diversa índole que se encuentran imbricados-, en la medida en que dicha estructura no puede ser definida sólo como un conjunto de elementos de racionales y objetivos que exhiben la naturaleza y funcionamiento de la organización; sino también debe atenderse como un conjunto de relaciones entre fenómenos de

carácter simbólico y subjetivo vinculados a las formas en que se define la división del trabajo y la coordinación del mismo.

Así, el enfoque configuracional se recupera a partir de dos propuestas de análisis: la de Mintzberg (1991,1999) la cual sirvió para identificar aquellos elementos constituyentes de las configuraciones de carácter racional y objetivo que permiten descomponer el funcionamiento organizacional para identificar las formas en que se divide y coordina el trabajo y conocer las generalidades de las prácticas laborales; y la propuesta de Hinings, Meyer y Tsui (1993) para identificar aspectos de carácter simbólico y subjetivo que permiten comprender los contextos de significados que predominan en la organización y que posibilitan la construcción y comprensión de las prácticas, narraciones y relaciones sociales presentes en las formas de división del trabajo y coordinación del mismo.

Ahora bien, reconociendo y justificando el tipo de fenómenos a analizar -y posterior a la definición de los objetivos y preguntas de investigación- se procedió a la construcción de una ruta metodológica que permitiera sistematizar tanto los objetivos como las preguntas en una estrategia a través de la cual se definiera la naturaleza de la investigación, las etapas de investigación/intervención, las categorías y dimensiones de análisis, los objetos de análisis, los métodos y herramientas, las fuentes de información y el producto esperado para cada etapa.

Así, considerando que lo que interesaba conocer eran las particularidades presentes en los arreglos estructurales de una organización se decidió que el tipo de investigación pertinente para el CACCV era la realización de un estudio de caso. De acuerdo a Stake (2007) el estudio de caso no refiere a una elección metodológica, sino a la elección de un objeto para ser estudiado. En ese sentido, el estudio del CACCV como caso representa más una decisión estratégica del investigador para poder abordar los elementos de interés y al mismo tiempo representa la herramienta que seleccionó el investigador para adentrarse en una realidad concreta, en un momento concreto, es decir, para comprender la estructura actual organizacional de la organización.

Ahora bien, dado que los acercamientos al CACCV tuvieron como principal objetivo comenzar a conocer la dinámica organizacional a partir del reconocimiento de aspectos objetivos y explícitos como la estructura organizacional, se decidió que el corte de la investigación fuera en primer lugar exploratoria dado que lo que se pretendía conocer eran las características generales de la organización y posteriormente para la descripción y análisis estructural se decidió que el corte de la investigación fuera descriptivo pues no se deseaba explicar el porqué de dichos arreglos

estructurales, sino de manera general lo que buscaba explicitarse eran las formas particulares de éstos. Así, de acuerdo a Yin (1994) el estudio de caso descriptivo tiene como objetivo la descripción del caso estudiado al margen de ofrecer explicaciones básicas sobre la naturaleza del mismo.

Respecto de los métodos empleados en esta investigación se decidió emplear tanto enfoques cuantitativos como cualitativos de manera conjunta. Considerando que de acuerdo a Ruiz (1996), la diferencia entre estos dos enfoques es que el primero privilegia el análisis de datos duros a través de experimentos y estudios descriptivos y comparativos; mientras que el segundo se enfoca en el proceso interpretativo (hermenéutico) para comprender las realidades a través de aspectos simbólicos puede decirse que ambos permiten comprender parte de los fenómenos a analizar en el CACCV.

En ese sentido, lo cuantitativo se ha sugerido para identificar puestos y funciones, reglas, procedimientos, u otro tipo de estipulaciones que de alguna manera se encuentran formalizados en documentos –principalmente- los cuales pueden ser analizados a partir de mediciones y comparaciones, y por otro lado, lo cualitativo se privilegia para la comprensión de la interpretación que los actores tienen respecto de la estructura y el funcionamiento de la organización.

Así, las principales técnicas de análisis empleadas en la investigación son:

Observación directa: La observación es una herramienta que generalmente es constante durante el proceso de investigación dado que es a través de ésta forma analítica que primeramente el investigador establece contacto con los fenómenos que desea conocer (Sánchez, 2004).

Para el caso del CACCV la observación directa fue siempre una herramienta analítica constante, pero ello no representa de ninguna manera que pueda aprehenderse la realidad mediante la observación; sino más bien que corresponde a la forma en que es interiorizada y posteriormente representada en una imagen que el investigador propone de la organización, y la cual es construida durante el proceso mismo de investigación.

Cuestionario: El cuestionario es una técnica de recolección de información que supone un conjunto de preguntas con respuestas más o menos estandarizadas que permiten conocer de manera muy general un fenómeno y las cuales pueden ser contabilizadas y representadas cuantitativamente (Gutiérrez, 1999).

Para el caso del CACCV se realizó un cuestionario que tuvo como propósito tener un primer acercamiento a las características y formas estructurales de la organización, para posteriormente poder establecer relaciones y frecuencias en las respuestas de los actores y exponerlas como parte de la descripción de la estructura organizacional.

Entrevista semiestructurada. Este tipo de entrevistas implican siempre un proceso de comunicación, en el cual el investigador pretende conocer las percepciones que los actores tienen respecto de tópicos en particular. De manera general, el entrevistador conduce una conversación sobre temáticas particulares dejando libertad al entrevistado para expresar libremente sus ideas (Vela ,2004).

En el CACCV las entrevistas semiestructuradas¹⁵ se realizaron como parte complementaria al cuestionario dado que se pudo conocer las percepciones que los actores tenían respecto de sus funciones, sus objetivos, de los fines de la organización, así como de los diversos aspectos que consideraban como relevantes de la estructura y del funcionamiento general de la organización.

Las entrevistas; se realizaron durante un periodo de aproximadamente un año y pudieron obtenerse 35 grabaciones en audio donde se incluyen las declaraciones de los actores que conformaron la organización en ese periodo. Por lo menos existe una grabación de cada uno de ellos y la duración de la misma oscila entre los 40 minutos y 120 minutos. Sin embargo, estas entrevistas no pudieron ser transcritas íntegramente por motivos de tiempo; pero en el estudio de caso se incluyen algunos fragmentos de las declaraciones contenidas en éstas.

El cuadro 1. Muestra los criterios empleados para la construcción del cuestionario y del guión general de las entrevistas a partir de la selección de subtemas y tópicos que permitieron identificar los elementos de interés para la investigación; para ello se retomaron algunos esquemas de preguntas realizadas por autores que abordan el tema de la estructura desde un enfoque funcionalista.

¹⁵ Para conocer el guión de entrevistas y los criterios de clasificación empleados en las mismas consultar el Anexo 1.

CUADRO 1. ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL. FORMAS ORGANIZACIONALES

TEMAS	TÓPICO	FUENTES FORMALES	CUESTIONARIO/ SEMIESTRUCTURADA	ENTREVISTA
Partes de la organización.	Unidades y agrupaciones	Organigramas	¿Cuántas y cuáles son las unidades o coordinaciones? ¿Cuántas personas constituyen estas partes y quiénes son? ¿Cuáles son sus principales actividades?	
	División del trabajo en actividades.	Manual de procedimientos	¿De qué manera se asigna el trabajo? ¿Las actividades que realizan por unidad y por puesto de qué tipo son? ¿Quién determina las actividades que usted realiza?	
Supervisión Directa	Canales de autoridad y comunicación formal	Organigramas	¿Cuántos niveles jerárquicos existen en la organización? ¿Conoce el organigrama? ¿Quién es su jefe directo? ¿Existe personal a su cargo?, Especifique	
Flujos regulados de actividades	Flujo de trabajo y materiales Flujo de información y decisiones de control Flujo de staff	Organigramas Manuales de procedimientos Presentación de actividades	¿Con quién se relacionan y encadenan formalmente las actividades que realiza (por puesto y por unidad)? ¿La información que requiere para la realización de su trabajo quien se la proporciona? ¿Usted a quién envía información para que realice sus actividades? ¿Quién controla su trabajo? ¿Requiere algún tipo de apoyo por parte del staff para desempeñar sus labores?	
Sistema de comunicación informal	Interrelaciones entre las partes fuera de los canales formales de autoridad y comunicación	X	¿En sus actividades cotidianas con que otras unidades y miembros se relaciona de manera informal? ¿Por qué? ¿De estas relaciones cuáles se vinculan con su trabajo y cuáles poseen un carácter distinto?	
Constelaciones de trabajo	Unidades formales no de trabajo	X	¿Con que unidades y personas trabaja comúnmente? ¿Las relaciones que mantiene con éstas poseen carácter formal o informal? ¿De qué manera coordinan los distintos esfuerzos? ¿Cuál es la forma en regularmente que trabajan?	
Sistema de decisiones	Toma de decisiones	Objetivos, misión y visión Organigramas Presentación anual de actividades. Reportes e informes internos	¿Quién o quienes fijan los objetivos generales de la organización? ¿Quién o quienes fijan los objetivos generales del área a la que pertenece? ¿Cómo los fijan? ¿Quién o quienes fijan los objetivos de las actividades que usted realiza? ¿Quién o quienes tienen la facultad para tomar decisiones que involucren a la organización en su conjunto? ¿Quién o quienes toman las decisiones respecto de las formas de administración y los recursos de que se disponen en la organización? ¿Quién o quienes toman las decisiones respecto de las formas de trabajo y actividades para cada Coordinación y puesto? ¿Quién toma las decisiones respecto de las actividades que usted realiza? ¿Proporciona algún tipo de información a otros miembros para tomar decisiones? ¿Qué tipo de decisiones?	

Coordinación de las actividades.	Mecanismos de coordinación y control de las actividades para alcanzar metas org.	Organigramas Manuales de procedimientos	¿De qué manera se coordina su trabajo con el de los otros miembros de su unidad? ¿De qué manera se coordina su trabajo con el de las otras coordinaciones? ¿De qué manera se coordinan la totalidad de actividades de la organización para encaminar los esfuerzos hacia un mismo fin?
Formalización	Grado de estandarización del proceso de trabajo.	Todo tipo de documentos de carácter oficial	¿En qué grado se le especifican por medios escritos el perfil del puesto de trabajo, las actividades a desempeñar y los resultados esperados? ¿En qué grado se supervisa que los miembros cumplan con las reglas y normas establecidas?

Análisis de contenido: Es una técnica que consiste básicamente en analizar e interpretar la información contenida en todo tipo de documentos, principalmente escritos (Ruíz, 1996).

En el caso del CACCV se revisaron diversos documentos, los cuales fueron proporcionados por el DirO de la organización. Entre los más importantes se encuentran tres actas constitutivas, manual de procedimientos, organigramas, reportes mensuales por puesto desde 2007, informes anuales de coinversión, programas de coinversión social 2008-2010, convenios de trabajo, reportes externos, otros documentos internos, así como también los diversos sitios electrónicos en donde se expone información formalizada de la organización. Respecto a los documentos cabe mencionar que si bien todos fueron revisados, sólo se consideraron algunos para el análisis debido a que proporcionaban información respecto de las características estructurales del CACCV.

El cuadro 2 expone de manera sintética las fases, dimensiones, técnicas, objetos y productos involucrados en el abordaje metodológico.

CUADRO 2. ESTRATEGIA GENERAL DE INVESTIGACIÓN

ACTIVIDAD DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO/S	DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	TÉCNICA ANÁLISIS	OBJETOS DE ANÁLISIS	FUENTES DE INFORMACIÓN	PRODUCTO
ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y CARACTERÍST. GENERALES DEL CACCV	Definir los antecedentes históricos y características generales, actividades principales, objetivos y metas actuales del CACCV.	Formal (objetiva)	Análisis de Contenido	Historia	Sitio web	Descripción de las actividades principales, objetivos, y metas de la organización.
				Misión, Visión y objetivos	Sitio web	
				Otros documentos	Documentos oficiales	
DESCRIPCIÓN ESTRUCTURAL	Identificación de las partes básicas de la organización, los mecanismos de coordinación, los sistemas de autoridad formal, de comunicación informal, de flujos regulados de trabajo, de constelaciones de trabajo y de decisiones.	Formal (objetiva)	Análisis de Contenido	Historia y organigramas	Documentos oficiales	Descripción de las características y formas de a estructura organizacional. Descripción de partes básicas, mecanismos de coordinación, sistemas de autoridad formal, de comunicación informal, de flujos regulados, de constelaciones de trabajo y de decisiones.
				Manual de procedimientos		
				Reportes de actividades anuales		
		Formal/ Informal Procesos, funciones, procedimientos.	Análisis de Contenido	Manuales de procedimiento	Documentos oficiales	
			Observación directa	Relaciones e interacciones entre los distintos actores. Eventos y talleres.	Actividades y dinámica cotidiana de la organización.	
Cuestionario	Formas estructurales	Actores				
Entrevistas semiestructuradas	Narraciones de la dinámica organizativa	Actores				
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ESTRUCTURA	Analizar y describir el funcionamiento de la estructura organizacional actual a partir de la interpretación de la perspectiva de los actores.	Estratégica-actores relevantes	Observación Entrevistas semiestructuradas	Reuniones, operaciones cotidianas, lugares y centros de confluencia de actores	Actividades y dinámica cotidiana de la organización.	Reconstrucción de las percepciones de los actores respecto del funcionamiento de la estructura org.

Finalmente es necesario mencionar que la presente tesis está conformada por tres capítulos. En el primer capítulo se plantea en primer lugar una serie de definiciones que intentan mostrar algunas de las características y los elementos que han sido atribuidos a la estructura organizacional desde una perspectiva funcionalista. Posteriormente, se presenta un breve recorrido histórico de algunos enfoques del análisis estructural que corresponden a la escuela de la contingencia, el diseño organizacional y el enfoque configuracional. A partir de este último enfoque se plantea la ruta analítica para el análisis estructural del CACCV en donde se destaca la variada naturaleza a través de la cual se conforman las estructuras en las organizaciones.

En el segundo capítulo se presentan los aspectos generales del estudio de caso y los resultados de la investigación. Inicialmente se pretenden plantear los antecedentes históricos de la organización y además se proporciona una descripción general del CACCV. Posteriormente se realiza la descripción de las partes de la organización, los mecanismos de coordinación y los sistemas a través de los cuales los actores se comunican y trabajan de manera conjunta. Finalmente se presenta un ejercicio de comparación entre las configuraciones ideales de Mintzberg (1999) y el caso estudiado.

El tercer capítulo corresponde la parte del análisis estructural que corresponde a los aspectos de significado en donde se exponen algunas ideas y reflexiones acerca de las de las percepciones, definiciones e interpretaciones que los actores han construido sobre la naturaleza y funcionamiento de la estructura y de CACCV en su conjunto. Así, se ha decidido considerar aspectos de carácter significativo-simbólico que permiten a los actores constituir en la organización un espacio o contexto –socio discursivo– en el cual sus acciones y las de los otros adquieren sentido y pueden ser entendidas por los demás.

En la última parte de este trabajo se presentan una serie de conclusiones que tienen como objetivo reflexionar sobre el estudio organizacional de las OSC y particularmente sobre el análisis estructural realizado en el CACCV. Así se mostrarán también los límites que se encaran en el estudio de estos fenómenos organizacionales.

Adicionalmente se presenta la bibliografía utilizada en este trabajo y anexos que permitirán profundizar en los temas aquí expuestos.

CAPÍTULO 1.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA FUNCIONALISTA.

“La forma se define por oposición a un contenido que le es exterior; pero la estructura no tiene contenido: es el contenido mismo aprehendido en una organización lógica concebida como propiedad de lo real”

CLAUDE LÉVI-STRAUSS

“Estoy satisfecho con el misterio de la eternidad de la vida y con el conocimiento, el sentido, de la maravillosa estructura de la existencia. Con el humilde intento de comprender aunque más no sea una porción diminuta de la Razón que se manifiesta en la naturaleza”.

ALBERT EINSTEIN

INTRODUCCIÓN.

Este apartado tiene como objetivo mostrar los conceptos y lentes analíticos que fueron recuperados para construir el edificio teórico de esta tesis. En ese sentido, se presenta una justificación teórica del análisis estructural realizado en CACCV en donde el enfoque configuracional representa la selección del investigador para poder sistematizar una propuesta que permitiera definir e interpretar los fenómenos organizacionales seleccionados.

El abordaje estructural¹⁶ en esta tesis corresponde a una serie de supuestos en donde de forma general se considera que la estructura formal representa de manera explícita las normas y procedimientos que determinarán la división del trabajo, que regularán las relaciones de autoridad, comunicación, poder y toma de decisiones, y buscarán orientar las conductas de los individuos al logro de los objetivos organizacionales; jugando un papel en el funcionamiento de la misma pues representa el escenario o telón de fondo a partir del cual los individuos actuarán (Hall, 1996; Mintzberg, 1999, Daft, 2005). El estudio de la estructura en ese sentido permite representar, conocer gráficamente y describir previamente los arreglos que se presentan en la organización lo que facilita la identificación preliminar de las distintas unidades que conforman la organización, las posiciones de los miembros que la integran, y las formas en que los individuos se interactúan y se relacionan en su interior.

Se considera también que las estructuras organizacionales son relevantes en la medida en que son creadas por los miembros de las organizaciones, y por las interacciones entre los mismos las cuales condensan significados y sentidos; pero las cuales también pueden ser influidas por actores, agencias y condiciones externas a la organización. Si bien, los significados consolidados en la estructura organizacional cambian a lo largo del tiempo por las situaciones antes mencionadas, también permanecen durante un periodo relativamente estable, ya que esos significados encuentran puntos nodales que fijan y consolidan situacionalmente el sentido.

La propuesta de análisis estructural que en este apartado se presenta corresponde a una forma particular de comprender “la realidad organizacional” de una OSC en donde se ha

¹⁶ En la presente investigación se considera que debe de entenderse a la estructura como conformada por muchos elementos, y situada históricamente. A pesar de el objetivo de este trabajo en el abordaje de la dimensión estructural-funcional, no se desconoce la implicación de otras dimensiones – institucional, sociohistórica, política, simbólica, etc. (Shvarstein, 1998; Uhalde, 2005, Enríquez, 1992; Montaña, 2007) - que subyacen a la organización e impactan en la estructura y su funcionamiento global.

decidido entender a la estructura organizacional como una configuración –sistema de elementos de diversa índole que se encuentran imbricados-, en la medida en que dicha estructura no puede ser definida sólo como un conjunto de elementos de racionales y objetivos que exhiben la naturaleza y funcionamiento de la organización; sino también debe atenderse como un conjunto de relaciones entre fenómenos de carácter simbólico y subjetivo vinculados a las formas en que se define la división del trabajo y la coordinación del mismo.

Así, el enfoque configuracional se recupera a partir de dos propuestas de análisis: la de Mintzberg (1991,1999) la cual sirvió para identificar aquellos elementos constituyentes de las configuraciones de carácter racional y objetivo que permiten descomponer el funcionamiento organizacional para identificar las formas en que se divide y coordina el trabajo y conocer las generalidades de las prácticas laborales; y la propuesta de Hinnings, Meyer y Tsui (1993) para identificar aspectos de carácter simbólico y subjetivo que permiten comprender los contextos de significados que predominan en la organización y que posibilitan la construcción y comprensión de las prácticas, narraciones y relaciones sociales presentes en las formas de división del trabajo y coordinación del mismo.

Este apartado se integra de cinco apartados en donde en primer lugar, se expone de manera sintética las principales formas en que en algunos teóricos de las organizaciones desde un enfoque funcionalista han tratado de definir la naturaleza de la estructura organizacional como un fenómeno o elemento que constituye a las organizaciones. En segundo lugar, se presenta una descripción sintética del recorrido histórico de algunos de los principales desarrollos sobre la estructura organizacional para contextualizar e ilustrar la forma en que surge el enfoque configuracional. En tercer lugar, se exhibe un apartado en donde se describe brevemente los principales aportes de la propuesta configuracional de Hinnings, Meyer y Tsui (1993). Subsiguientemente se expone la propuesta configuracional de Mintzberg (1991,1999). Y finalmente se muestra la definición de la postura teórica del investigador en donde se exponen los elementos y categorías de análisis que han sido recuperados del enfoque configuracional para el caso del CACCV.

1.- BREVE REVISIÓN DE ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

El estudio de la estructura como elemento o fenómeno implicado en el funcionamiento organizacional ha sido abordado de manera implícita o explícita tanto por la Teoría de la Organización como por los Estudios Organizacionales, sin embargo, tanto los tipos de estudios, como los niveles de análisis que propone cada uno de estos enfoques pueden considerarse de manera diferenciada.

Existe una gran variedad de definiciones en torno a la estructura organizacional, sin embargo aquí solo se presentan algunas con el fin de ilustrar de manera muy sintética las principales perspectivas que existen del término desde una perspectiva funcionalista.

Para Hall (1996:50) la estructura representa de manera formal y explícita “el arreglo de las partes de la organización” en ella se muestra de manera gráfica el acomodo y diferenciación¹⁷ de los miembros de la organización por puestos y departamentos; se señala la jerarquía de autoridad entre los miembros, se normalizan procesos y procedimientos de trabajo; refiere al proceso de toma de decisiones, regula las interacciones entre los individuos, etc.

Por otro lado también este autor sugiere que deben considerarse aspectos vinculados a las relaciones humanas y sus implicaciones en la conformación de estructuras dado que se considera a éstas “como aquellas que configuran las prácticas de los individuos, pero donde al mismo tiempo, las prácticas de éstos constituyen estructuras” (Hall, 1996:53); de ésta manera las estructuras pueden ser consideradas como un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción; por lo tanto *las estructuras son de naturaleza dual, son constituidas y constituyentes*¹⁸. (Hall, 1996:53)

Otro referente de la estructura es propuesto por Mintzberg (1999:26) quien sugiere que toda actividad humana organizada implica por un lado la división del trabajo en tareas y la coordinación de las mismas, por lo que la estructura es entendida como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”. (Mintzberg, 1999:26)

¹⁷ Hall (1996) pone gran énfasis en la gran empresa o empresas transnacionales por lo que la diferenciación estructural es entendida como la capacidad de las organizaciones para diferenciarse de otras ya sea por sus formas estructurales, o de manera particular por la manera en que dividen sus actividades.

¹⁸ Las cursivas son propuesta del investigador y no del libro referenciado.

Para Robbins (1983) la estructura organizacional reconoce la necesidad de coordinar formalmente los patrones de interacción de los miembros de la organización y ésta “puede definirse a partir de sus tres componentes: complejidad – extensión de la diferenciación-; formalización – grado de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados-; y centralización – lugar donde recae la autoridad para tomar decisiones-.” (Robbins, 1983: 6-7).

La estructura para Pfeffer y Salancick (1977) es entendida como el resultado de un proceso de conflicto y negociación de intereses y metas, así critican el modelo racional¹⁹ del diseño organizacional y proponen un modelo alternativo donde consideran que las organizaciones son coaliciones de varios intereses y por lo tanto, su diseño frecuentemente no está planeado y básicamente responde al combate entre los intereses de control sobre la organización.

De acuerdo a Shvarstein (1998:302-304) la estructura puede considerarse como la relación que se establece entre tres dominios de la organización, el primero que corresponde a la manera que se presentan las relaciones sociales entre los miembros que la constituyen, el dominio de los propósitos que se establecen para la organización y para la acción de los mismos dentro de ella; y finalmente el dominio de las capacidades existentes tanto para la organización en su conjunto como para los miembros individuales. Aquí, se considera relevante la perspectiva de Shvarstein (1998) dado que considera a la estructura como resultado de procesos de cambio, ancladas sociohistóricamente y como producto de múltiples atravesamientos de carácter institucional, político y simbólico.

¹⁹Para Pfeffer y Salancick, (1977) el modelo racional del diseño organizacional asume que las organizaciones con diseños apropiados son más efectivas que las organizaciones cuyas estructuras se encuentran menos adaptadas a factores de contingencia y ambientales; de esta manera estos autores proponen un modelo alternativo donde consideran que las organizaciones están unidas a ambientes externos por los requerimientos de legitimidad y recursos, y al mismo tiempo, están confrontadas con demandas y preferencias conflictivas entre las distintas coaliciones de individuos que las conforman.

2.- UN SINTÉTICO RECORRIDO HISTÓRICO DEL ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Se ha decidido a manera de contextualizar presentar una breve descripción del recorrido histórico de las escuelas que han estudiado la estructura y las cuales son antecedentes de la perspectiva configuracional –la cual ha sido seleccionada como el marco analítico en el caso del CACCV-. Por ello aquí se exponen las propuestas revisadas de las principales corrientes funcionalistas del análisis estructural que corresponden a desarrollos teóricos de algunos autores clásicos de la literatura organizacional.

De forma general, la mayor parte de los estudios realizados sobre organizaciones desde la década de los veinte hasta la década de los setenta estuvieron enfocados en investigaciones sobre la figura de la empresa soslayando así la existencia de otro tipo de organizaciones. Estos estudios centraron su atención en aspectos internos vinculados al funcionamiento de la organización y la concepción de sistema cerrado permeaba el entendimiento de la organización como un todo; las empresas –en este caso-, podían explicarse a sí mismas.

Las formas de organización que implícita o explícitamente se sugieren en gran parte de estos estudios incluyen desde la propuesta del “one best way” de Taylor (1983) basada en el control y sistematización de los procesos de trabajo; el supuesto en la Escuela de las Relaciones Humanas de que existe una estructura formal y una estructura informal a través de las cuales las organizaciones funcionan; hasta el predominio de la denominada burocracia (Weber, 1992) como el modelo más racional y eficiente cuyo fundamento es la racionalidad de las reglas (Barba y Solís, 1997).

La existencia de estos modelos y presuposiciones a cerca de la naturaleza de las organizaciones se ha justificado en un discurso en donde se ha atribuido -de manera general- a las condiciones políticas, económicas y sociales que durante esos periodos de tiempo prevalecieron, se destaca que existía un ambiente relativamente estable, que las empresas operaban bajo condiciones de cambios lentos y casi imperceptibles, que el tipo de productos que predominaban los mercados poseían cierta homogeneidad y estandarización, las empresas principalmente suministraban bienes o servicios dentro de sus países y localidades, el comercio entre naciones era incipiente –dado el periodo de Desarrollo estabilizador durante y posterior a la Segunda Guerra Mundial-, la cantidad de empresas crecía de manera paulatina y

poco pronunciada, y en general, a pesar de los desequilibrios político-sociales, las empresas y organizaciones operaban en un terreno de poca turbulencia, poca competencia, escasa diferenciación entre bienes y servicios, y mayores posibilidades de desarrollo (Ibarra y Montaña, 1991).

Sin embargo, se ha considerado que finalizando la Segunda Guerra Mundial se presentaron una serie de transformaciones que impactaron en los ámbitos político, económico y social principalmente. Esta serie de cambios trastocaron la manera en que las organizaciones habían operado tradicionalmente -bajo entornos estables y poco dinámicos-, el modelo de consumo en masa empieza a decaer dada la proliferación de la variedad y variabilidad de productos y el crecimiento desmesurado de algunas industrias. De esta manera, muchas organizaciones empiezan a adoptar formas estructurales y/o modelos estructurales distintos al de la burocracia tradicional; de manera tal que las formas de abordar el estudio de las organizaciones cambia radicalmente (Heydebrand, 1989).

El movimiento de la Contingencia²⁰ el cual surge en una época considerada de grandes cambios acentuados en la década de los sesenta representa un hito en la Teoría de la Organización (T.O) dado que rompe con los enfoques con los que tradicionalmente se había abordado el fenómeno organizacional por las teorías precedentes las cuales enfatizaban en analizar a los individuos, los grupos, el comportamiento, formalidad e informalidad de las relaciones en la organización y los sistemas decisorios -entre los elementos más destacados-. Además bajo los supuestos de las teorías tradicionales se sugería que existía una mejor y única manera de hacer las cosas, lo que representaba que para lograr la mayor eficiencia, las organizaciones debían adoptar estructuras de tipo burocrático como el modelo más eficiente y racional, premisa que la corriente contingente rechaza proponiendo la existencia de factores internos y externos -contextuales y ambientales- que afectan a la organización en su conjunto y los cuales constituyen una diversidad de formas estructurales adaptables a las circunstancias.

De manera general, puede decirse que en la mayor parte de los desarrollos teóricos de los escritores que han sido agrupados bajo la corriente contingente de análisis organizacional predomina la idea de que la estructura es un objeto integrado por características o elementos –

²⁰ Para consultar una versión ampliada de los aportes de la escuela de la contingencia a la comprensión de la estructura organizacional véase el anexo 1.

diferenciación, centralización, complejidad especialización, etc.- los cuales pueden ser moldeados y adaptados a las necesidades de la Dirección de la organización y/o a los requerimientos del ambiente que rodea a ésta. En ese sentido, los elementos eran considerados como las propiedades integrantes de la organización en general y en particular de la estructura.

Entonces a partir de los desarrollos teóricos agrupados bajo la Teoría de la Contingencia (Woodward; Pugh, Burns y Stalker, Lawrence y Lorsh) se difundió la idea de que la Administración de las organizaciones disponía de un margen limitado de actuación para formular la estructura de la organización, sin embargo, se consideraba que era posible configurar la estructura organizativa a partir de los aspectos vinculados al diseño de la misma los cuales estaban a cargo de la dirección y considerando además los elementos contextuales para definir la estructura más acorde a las necesidades de cada organización.

El enfoque contingente en el análisis de la estructura se siguió desarrollando hasta la década de los ochenta básicamente -aunque también existen aportes posteriores-, en donde comenzaron a proliferar nuevos enfoques para el estudio de las organizaciones y particularmente de las empresas. Esta época histórica ha sido caracterizada como trascendental en la comprensión del mundo “moderno” debido a que se ha considerado que los cambios más vertiginosos en todos los niveles del mundo social comenzaron a gestarse en este periodo. El surgimiento de nuevos paradigmas de comprensión de la vida social y formas de organización social y del trabajo acompañaron dichas transformaciones reconfigurando el escenario mundial.

En el caso de los enfoques del análisis organizacional –de manera general- y del análisis estructural –en particular- surgieron nuevas propuestas de estudio diferentes al enfoque contingente. Una de éstas es la del autor Stephen Robbins (1983) quien en su obra *Theory organization. The structure design and application*, a partir de la premisa sugerida por la corriente de la Contingencia de que la estructura organizacional era objeto de manipulación por parte de algunos actores que participaban en las organizaciones, comienza a desarrollar una propuesta teórica funcionalista denominada diseño organizacional²¹.

²¹ Para consultar una versión ampliada de los aportes de la escuela del diseño a la comprensión de la estructura organizacional véase el anexo 2.

Bajo este enfoque se consideraban diversos elementos que constituían a la estructura y sobre los cuales existía un gran control por parte de la organización para consolidar los principales mecanismos a través de los cuales se dividiría el trabajo y se coordinaría el mismo con el objeto de alcanzar la efectividad. Así, la estructura organizacional era considerada -de alguna manera- como un método para los directivos a través del cual podían organizar y controlar los comportamientos de los trabajadores con el propósito de generar estabilidad y certidumbre respecto de los objetivos, roles, cursos de acción, y relaciones necesarias para la realización del trabajo.

Si bien, la corriente del diseño organizacional tuvo gran auge y ofreció nuevas pautas de estudio de la estructura organizacional, soslayaba distintos aspectos que se vinculaban a la dinámica organizacional, es decir, era un estudio aislado de la estructura para determinar sus características y elegir la que se adecuara más a las necesidades organizativas, pero descuidaba los aspectos más informales que subyacen a la organización misma. De esta manera, se entendía a la estructura a partir de los elementos de la organización formal, pero se dejaban de lado aquellos vinculados a la organización informal.

Si bien, no existe un consenso respecto de lo que representa el enfoque configuracional, aquí se han considerado principalmente dos autores que se creyeron ilustrativos de dicha perspectiva. En primer lugar, el trabajo de Mintzberg “La estructuración de las Organizaciones” publicado en 1984 el cual plantea de manera explícita la noción de configuración como un intento por recuperar los desarrollos teóricos vinculados a la estructura organizacional bajo un mismo concepto; y en segundo lugar; los desarrollos teóricos de diversos autores sobre Teoría Configuracional y Análisis Organizacional presentados en la revista especializada *The Academy of Management Journal* (1993) Vol. 36, No. 6, Diciembre en donde se realiza una propuesta de configuración y teoría configuracional que permita analizar de manera holística la diversidad de fenómenos que acontecen en las organizaciones.

Bajo el enfoque configuracional de las organizaciones –de manera general- se ha considerado que los desarrollos teóricos vinculados al estudio de la estructura, formas estructurales y funcionamiento organizativo han sido insuficientes tanto en el orden teórico, como empírico debido a la ausencia de interpretaciones que consideren las interrelaciones entre los distintos elementos que conforman la organización. Desde esta perspectiva de

análisis la estructura es entendida como una forma de organización integrada por diversos elementos los cuales son definidos de manera formal e informal por los miembros que la constituyen y que sirven como guías de acción para alcanzar resultados colectivos.

3.- EL ANÁLISIS CONFIGURACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES.

Bajo el enfoque configuracional de las organizaciones se reconoce que existen distintas lógicas que coexisten en la organización que no necesariamente se vinculan al orden funcional y racional-instrumental de la misma. En la dinámica organizacional –entonces- intervienen aspectos de carácter formal y aspectos de carácter informal que en conjunto determinan la lógica de acción de la organización.

Las partes se encuentran interdependientes por lo que su estudio debe de realizarse de manera holística y no de cada una de ellas aisladamente, de esta manera se rechaza la noción de relaciones de determinación de carácter lineal y unidireccional entre los elementos y se propone entender a la organización como “un sistema estrechamente amalgamado en circuitos causales y bidireccionales” (Hinnings et. Al., 1993: 1178).

Así, para la comprensión de los fenómenos organizativos es necesario generar un balance entre la teoría y la práctica que permita enriquecer el campo de conocimiento respecto de las configuraciones organizacionales, así mismo se requiere entonces distintos niveles de análisis que consideren no sólo los aspectos visibles y formalizados de la organización, sin que atiendan además las formas de interacción y comunicación, así como los esquemas de interpretación y significados que subyacen a la misma. (Hinnings et. Al., 1993)

Las configuraciones organizacionales entonces “denotan cualquier constelación multidimensional de características distintas que comúnmente ocurren juntas o simultáneamente. Numerosas dimensiones atraviesan las configuraciones como ambientes, estrategias, estructuras, culturas, ideologías, miembros, grupos, procesos, prácticas, creencias entre las más relevantes” (Hinnings et. Al., 1993: 1175).

Las distintas configuraciones organizacionales o formas organizativas son el producto de fuerzas exógenas²² a la organización, y de presiones endógenas²³ que devienen de las interacciones entre sus distintos componentes y la aplicación y re aplicación de prácticas cotidianas. En ese sentido se reconoce que la naturaleza de la organización está conformada por una tésitura entre los aspectos de carácter funcional vinculados al desempeño de la organización, y aspectos de carácter simbólico que reconocen la dimensión social-cultural y política de las relaciones que se establecen entre las distintas personas involucradas en la organización. Los esquemas de significados y aspectos socio cognitivos vinculados a la comunicación en la organización juegan entonces un papel central en la constitución de la naturaleza y funcionamiento de la organización como un todo (Hinnings et. Al., 1993).

De esta manera, al mismo tiempo que existen aspectos claramente definidos y objetivados en las formas de realización del trabajo y en las relaciones sociales de las organizaciones manifiestas en narraciones en documentos –como reglas, procedimientos, políticas, misión, visión, objetivos, etc.-, artefactos y prácticas; existen también aspectos que si bien no son palpables ni delimitados explícitamente se objetivan en las declaraciones de los actores en donde se exponen sus ideas, perspectivas, percepciones e interpretaciones del mundo lo que les permite construir un espacio colectivo múltiple y diversificado –de intereses y luchas- en donde interactúan cotidianamente; de tal forma que tanto los aspectos racionales como los simbólicos constituyen lo que cada organización ES y HACE.

Desde la perspectiva configuracional se considera también que toda actividad organizacional está permeada por la noción de equifinalidad “ideas con diferentes formas” (Hinnings et. Al., 1993: 1178) que niegan la existencia de un único desempeño efectivo en cada situación, sino que a partir de las interrelaciones entre los distintos elementos organizativos se construyen los cursos de acción a seguir por la organización y determinan las características necesarias para un desempeño efectivo (Hinnings et. Al., 1993).

Ahora bien, dado que desde este enfoque se reconoce que existen múltiples dimensiones que atraviesan la organización en su conjunto, el estudio de su funcionamiento puede realizarse desde un punto de vista teórico o práctico derivando así en tipologías o taxonomías

²² Presiones institucionales, necesidades de adaptación, evolución, y legitimación.

²³ Aspectos de carácter funcional vinculados a la estructura, procesos, normas, procedimientos; y aspectos de carácter simbólico-subjetivo que devienen de las interrelaciones de los miembros y la negociación de esquemas de significado.

respectivamente. Las tipologías resultan útiles en la medida en que -a partir de modelos ideales- sugieren esquemas de clasificación que permiten identificar las principales características de las organizaciones a priori. Por su parte, las taxonomías al basarse en una clasificación empírica de las características organizacionales, permiten un análisis multidimensional que puede cubrir las estructuras, procesos, estrategias y otros elementos; así como realizar proposiciones teóricas que pueden proveer bases para la explicación de un número amplio de fenómenos organizacionales. (Hinnings et. Al., 1993)

El principal aporte tanto de las tipologías como de las taxonomías radica en la construcción de clasificaciones que permiten -ya sea de manera ideal o real- visualizar de manera general los distintos tipos de organizaciones y de prácticas organizativas que predominan en un momento y lugar determinado. El papel de la clasificación en el análisis organizacional es una manera de simplificar la realidad organizativa para su mejor comprensión y entendimiento; estos esquemas de simplificación de la realidad elaborados a partir de clasificaciones permiten a los individuos poseer un conocimiento más sistematizado y concreto de elementos y fenómenos de manera holística, por lo tanto no tratan de establecer criterios unívocos para caracterizar a las organizaciones, sino ejemplificar y concretar en categorías homogéneas organizaciones que forman un universo heterogéneo. Muestran así que existen distintos tipos de organizaciones y distintos tipos de funcionamiento organizacional (Hinnings et. Al., 1993).

Uno de los autores que ha empleado el enfoque configuracional para el estudio de las organizaciones es Henry Mintzberg (1991, 1999) quien considera que a través de la realización de tipologías pueden englobarse características generales o atributos básicos de las organizaciones. La configuración organizacional se refiere a “cómo las distintas dimensiones de una organización se agrupan, en condiciones particulares, para definir estados, modelos o tipos ideales, y cómo esos distintos estados se ordenan en una secuencia con el correr del tiempo para definir etapas, períodos o ciclos vitales de la organización” (Mintzberg et al., 2003: 383).

4.-CONFIGURACIONES COMO TIPOLOGÍAS: EL ENFOQUE DE MINTZBERG

La propuesta configuracional de Mintzberg (1991, 1999) se fundamenta en evidencias empíricas²⁴ respecto de cómo distintos tipos de organizaciones adoptan distintas configuraciones o formas estructurales. Dicha propuesta relativa a la configuración y estructuración de las organizaciones consiste –básicamente- en la identificación de atributos básicos o bloques necesarios para la construcción de las organizaciones que permitan dar cuenta de su funcionamiento, en ese sentido, propone un modelo de análisis donde reconoce como atributos fundamentales de las organizaciones los siguientes: 1) partes componentes de la organización, 2) mecanismos que se utilizan para coordinar el trabajo, 3) sistemas y procesos, 4) factores de diseño organizacional²⁵ y 5) factores contextuales o de situación.

Estos atributos proveen información tanto de los aspectos vinculados a la estructura formal²⁶, como de la estructura informal. En ese sentido, el modelo mintzbergiano busca rebasar la dicotomía formal-informal estableciendo ambos como complementarios por lo que “la estructuración de las organizaciones comprende los medios formales y semiformales que son utilizados en la organización para dividir y coordinar el trabajo a fin de establecer pautas estables de comportamiento” (Mintzberg, 1999:96)

Así se considera a la organización como el producto de múltiples sistemas de división y coordinación de actividades que se atraviesan e interconectan, por lo que el funcionamiento organizativo se encuentra vinculado a la capacidad de la organización de generar coherencia entre sus elementos internos, y los fenómenos externos que la impactan, así distintos elementos están imbricados.

²⁴ Estas investigaciones de base teórico-empírica buscan agrupar los heterogéneos desarrollos de las corrientes de la Teoría de la Organización buscando integrar los distintos elementos que permiten comprender tanto la estructura como el funcionamiento global de la organización, por ello su gran aporte consiste en la sistematización de los diversos desarrollos teóricos precedentes sobre la estructura organizacional.

²⁵ Para consultar un resumen de los factores de diseño y de contingencia véase el anexo 3.

²⁶ Retomando a Mintzberg (1991, 1999) aquí se considera que la estructura u organización formal e informal están estrechamente vinculadas siendo difícil distinguirlas y disociarlas, sin embargo aquí se considera como estructura formal a las líneas de autoridad, tareas, procesos, reglas, procedimientos, o cualquier otro tipo normatividades estipuladas por escrito, las cuales prescriben y regulan las actividades a realizar en la organización y por lo tanto el comportamiento de los individuos; y como estructura informal a todas aquellas pautas de interacción que carecen de reconocimiento formal pero que ejercen gran influencia en el funcionamiento organizativo, además a pesar de que no se encuentran estipuladas por escrito se consolidan, arraigan y legitiman en la operación cotidiana de la organización.

La idea central de este autor es que cualquier actividad humana que implique organización requiere en esencia la división del trabajo en tareas y mecanismos que permitan la coordinación de las mismas, por lo que la estructura es entendida como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”. (Mintzberg, 1999:26)

La división del trabajo en actividades se realiza para los distintos elementos que conforman la organización, de acuerdo a Mintzberg (1991, 1999) pueden identificarse partes básicas que poseen rasgos particulares y que cumplen funciones específicas en la dinámica cotidiana. Estas partes son (Mintzberg, 1991:113; Mintzberg, 1999: 49-56) : 1) Núcleo de Operaciones el cual considera a aquellos miembros u operarios que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la generación de los productos y servicios centrales de la organización.; 2) Ápice estratégico que comprende las personas encargadas de que se cumpla –efectivamente- con la misión de la organización y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización una responsabilidad general de la organización, habitualmente está formada por aquellas personas que poseen los niveles más altos en la jerarquía; 3) Línea media cuyos miembros están encargados de actividades administrativas o generalmente sirven como intermediarios en las relaciones entre los operarios y los directivos del ápice; 4) Tecnoestructura conformada por analistas y su respectivo personal administrativo los cuales no forman parte de la línea de autoridad formal cuya función principal consiste en analizar, planificar y controlar el trabajo que se realiza en la organización, de esta manera tiene incidencia sobre el trabajo ajeno; 5) Staff de Apoyo formado por unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones brindando asesoría o servicios que son necesarios o complementarios a las actividades productivas; y finalmente 6) Ideología es una abstracción que es idealizada por los individuos de manera que rodea y permea las actividades de la organización, corresponde a las tradiciones, sistema de creencias y de valores de una organización, las cuales la distinguen de otras organizaciones.

Estas partes –de manera ideal- permiten englobar y caracterizar el tipo de trabajo que los distintos miembros de la organización así como el rol o roles que éstos juegan de acuerdo a la parte de la organización en la cual se encuentran. Ahora bien, con la identificación de las partes de la organización se puede obtener información general de los acomodos de las personas vinculadas interna o externamente a la misma; sin embargo, poco se puede saber de

la manera en que éstas interactúan y se interrelacionan. Al respecto Mintzberg (1991,1999) sugiere que las partes de la organización interactúan y se mantienen unidas a través de distintos sistemas de flujos los cuales -de cierta manera- inciden y determinan las formas de coordinación dado que exhiben los distintos tipos de relaciones formales e informales que se gestan entre las unidades y personas que la conforman.

Así propone cinco sistemas de flujos (Mintzberg, 1999: 63-86): 1) Sistemas de flujos de Autoridad Formal el cual es esquematizado generalmente con el organigrama el cual muestra las posiciones de los miembros de la organización, la manera en que se agrupan dichos individuos en áreas o unidades y la manera en que fluye la autoridad formal; 2) Sistema de flujos regulados que alude a los aspectos vinculados a los flujos de trabajo -de operaciones, de materiales, de información y decisión, de staff- que quedan sistemática y explícitamente regulados -generalmente en documentos- y donde se establecen relaciones de interdependencia entre el total de actividades de la organización; 3) Sistema de comunicación informal²⁷ que refiere a los distintos centros de poder -en la toma de decisiones- que no poseen reconocimiento oficial dado que no se encuentran establecidos en las líneas jerárquicas de la organización; 4) Sistema de constelaciones de trabajo en donde se considera que habitualmente los miembros de la organización conforman subgrupos de trabajo -no necesariamente regulados desde lo formal- los cuales buscan incidir en la toma de decisiones, cumplir fines en común y obtener ciertos márgenes de poder; 5) Sistema de procesos de decisión ad-hoc el cual alude al flujo de información respecto de las actividades de la organización a partir del cual se fijan o estipulan nuevos cursos de acción, los cuales implican un compromiso a realizar, o bien, una decisión.

Ahora bien, estas interacciones se presentan de distintas maneras y de ellas depende la forma y los mecanismos de coordinación -formas de control del trabajo- que se requieren para que se lleven a cabo las actividades implicadas en el funcionamiento global de la organización. Así, los mecanismos de coordinación o control permiten mantener cohesionada a la organización y encaminar los esfuerzos personales al logro de metas colectivas. Dichos mecanismos se encuentran vinculados tanto a las partes de la organización que ejercen mayor fuerza y poder sobre sus actividades como a la naturaleza misma de sus actividades.

²⁷ Mintzberg (1999:80) define la red de comunicación informal como “una serie de vías informales conectadas por centros neurálgicos que sirven para que los individuos puedan prescindir del sistema de autoridad formal y comunicarse directamente”.

Estos mecanismos son (Mintzberg, 1991:116): 1) Adaptación mutua en donde se consigue la coordinación del trabajo entre distintas unidades o personas mediante la comunicación informal y el trabajo generalmente es responsabilidad de quien lo realiza; 2) Supervisión directa que refiere a que algunos miembros de la organización se convierten en responsables del trabajo que realizan otros miembros en donde la coordinación es lograda a partir de la emisión de órdenes e instrucciones y del control de las acciones de una persona hacia otras; 3) Normalización de los procesos de trabajo donde se logra la coordinación del trabajo mediante la especificación y/o programación directa del contenido del trabajo de los miembros de la organización; 4) Normalización de los resultados donde la coordinación se fundamenta en la especificación de aquello que se quiere conseguir –metas a cumplir o resultados esperados- a fin de alcanzar los objetivos que se proponga la organización; 5) Normalización de las habilidades cuando la coordinación se logra a partir del establecimiento y especificación de la preparación, habilidades y los conocimientos requeridos para la realización del trabajo; y finalmente 6) Normalización de las reglas/normas donde se logra la coordinación compartiendo creencias, valores, normas, reglas, que son comunes y compartidas por todos trabajadores.

Entonces, la división del trabajo y la coordinación de tareas no puede surgir de manera espontánea, ni existe de forma permanente, generalmente en las organizaciones se establecen de manera tácita o explícita ciertas actividades o funciones básicas encaminadas a lograr un resultado esperado por parte de algunos o todos los miembros que la componen o que se encuentran de alguna manera relacionados con ella. Por un lado, se reconoce un ejercicio de diseño que pretende delinear o arreglar las partes y sistemas involucrados en el funcionamiento global de acuerdo a una finalidad o plan y los cuales son denominados por Mintzberg (1999) parámetros de diseño²⁸; y por otro lado, los denominados factores de contingencia los cuales refieren a los aspectos que desde el exterior de la organización afectan su funcionamiento.

La esencia del planteamiento mintzbergiano para comprender la manera en cómo las organizaciones se estructuran parte del reconocimiento de interacciones e interrelaciones de elementos de distinta índole que tienden a guardar cierta congruencia entre sí; esta correspondencia puede entenderse a partir de la consideración de distintas fuerzas y presiones

²⁸ Para ver una versión más detallada de los parámetros de diseño y los factores de contingencia ir al Anexo 3.

que se generan dentro y alrededor de la organización²⁹ donde, dependiendo de la situación por la que transite, los miembros que la dirigen buscarán construir y consolidar estructuras que les permitan solucionar de manera efectiva esas demandas.

Ahora bien, Mintzberg (1999) realiza una clasificación de las formas organizacionales en la cual propone a las configuraciones como tipos puros, cada una de las cuales es una descripción de un tipo básico de estructura organizativa y de su situación. Estas configuraciones basadas en tipos ideales pretenden ser una base para describir los híbridos estructurales los cuales corresponden a la necesidad de reaccionar simultáneamente a distintas fuerzas y presiones que se generan en la organización.

Así, de manera general existen 7 configuraciones básicas (Mintzberg, 1991): 1) **Estructura simple** caracterizada por el poco comportamiento formalizado, predomina el mecanismo de coordinación de supervisión directa, el poder de tomar decisiones estratégicas se concentra en una el ápice estratégico; 2) **Burocracia maquinal** basada en la alta formalización de los procesos y la excesividad en los mecanismos de control a través de la normalización de las actividades y tareas; la tecnoestructura es la parte primordial al establecer políticas, normas y procedimientos rigurosos; 3) **Burocracia profesional**, cimentada en la normalización de las habilidades, los actores tienen el control de sus actividades; se trabaja generalmente con especialistas, predomina la descentralización en la toma de decisiones; 4) **Forma divisional**, la principal parte de la organización es la línea media, está enfocada a resultados y se caracteriza por la descentralización relativa en la toma de decisiones; la mayor parte del trabajo se coordina a través de la normalización de los outputs o sistemas de control de rendimiento; 5) **Adhocracia**, la parte principal es el staff de apoyo, se conforma generalmente con personas especializadas, habitualmente se agrupa a los miembros en unidades funcionales para los fines de orden interno, y para el desarrollo de proyectos que tienden a conformarse en reducidos equipos multidisciplinarios de trabajo, las relaciones de coordinación se realizan a través de adaptación mutua; 6) **Organización misionera** cuando una organización es dominada por su ideología, sus miembros son estimulados a permanecer unidos y, por consiguiente, tienen tendencia a tener una división del trabajo difusa, con poca especialización en sus puestos. Aquello que mantiene unida a la

²⁹El concepto de fuerzas en la organización de manera implícita nos remite a la noción de conflicto y de poder, en donde la arena organizativa no se presenta como un espacio neutro, sino como un lugar en donde coexisten numerosas fuerzas, fenómenos, intencionalidades, intereses y aspiraciones que se entremezclan en un todo más o menos coherente.

organización es la normalización de las normas, que los miembros compartan los mismos valores y creencias; y 7) *Organización política*, no tiene ningún aspecto que predomine, a excepción del poder.

Aquí cabe destacar que el autor no concibe a estas configuraciones como tipos puros, sino que éstas pueden adoptar modelos estructurales híbridos que pueden combinar dos o más configuraciones. De esta manera se establece que no existen modelos únicos y que éstos van evolucionando conforme lo hace las organizaciones, por lo que “no existe una sola estructura idónea, puede haberla cuando los parámetros de diseño tengan consistencia interna y formen junto con los factores contingenciales una configuración coherente” (Mintzberg, 1999).

En el cuadro 3. se ilustran las principales configuraciones y características relevantes de las mismas de acuerdo a Mintzberg (1991,1999).

CUADRO 3. CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

Configuración estructural	Estructura simple	Burocracia maquina	Burocracia profesional	Forma divisional	Adhocracia	Organización misionera
Principal mec. de coord.	Supervisión directa	Normalización de procesos de trabajo	Normalización de habilidades	Normalización de outputs	Adaptación mutua	Normalización de las reglas. Se comparten valores y creencias entre los miembros
Principal parte de la org.	Ápice estratégico	Tecnoestructura	Núcleo de operaciones	Línea media	Staff de apoyo	Ideología
Funcionamiento						
Ápice estratégico	Todo el trabajo administrativo	Planeación coordinación de funciones y resolución de conflictos	Enlace externo, solución de conflictos	Cartera estratégica, control del rendimiento	Enlace externo, solucionador de conflictos, equilibrio del trabajo, control monitor de proyectos	Fundador, líder y promotor de la misión. Liderazgo carismático.
Núcleo de operaciones	Trabajo informal con poca libertad de acción	Trabajo rutinario y normalizado con poca libertad de acción	Trabajo cualificado y normalizado con gran autonomía individual	Tendencia a formalizar debido a la divisionalización	Truncado o fusionado con la administración para trabajos de proyectos informales	Especialización mínima, trabajo informal operativo con relativa independencia. Trabajo y relaciones basadas en una misma ideología.
Línea media	Insignificante	Elaborada y diferenciada, solución de conflictos, enlace de staff.	Controlada por profesionales, mucha adaptación mutua	Formulación de estrategia divisional, gestión de operaciones	Extensa pero confundida con el staff; participa en proyectos de trabajo.	Reducida. Trabajo y relaciones basadas en una misma ideología.
Tecnoestructura	Ninguna	Elaborada para formalizar el trabajo	Reducida	Elaborada en la sede central para control del rendimiento.	Pequeña y confundida en el centro con el trabajo de operaciones.	Reducida o nula. Trabajo y relaciones basadas en una misma ideología.
Staff de apoyo	Reducido.	A menudo elaborado para reducir la incertidumbre.	Elaborado para apoyar a los profesionales.	Separado de la sede central y las divisiones	Sumamente elaborado pero confundido en el centro con el trabajo de	Trabajo y relaciones basadas en una misma ideología.

					proyectos.	
Flujo de autoridad	Importante, descendente.	Importante en toda la estructura.	Insignificante excepto en el staff de apoyo	Importante en toda la estructura	Insignificante	Irrelevante
Flujo de sistemas regulados	Insignificante.	Importante en toda la estructura.	Insignificante excepto en el staff de apoyo	Importante en toda la estructura	Insignificante	Insignificante
Flujo de comunicación informal	Importante.	Desalentado.	Importante en la administración.	Alguno entre la sede central y las divisiones.	Importante en toda la estructura.	Importante en toda la estructura.
Constelaciones de trabajo	Ninguna	Insignificantes, especializadas en los niveles inferiores.	Algunas en la administración.	Insignificantes.	Importantes en toda la estructura.	Estructura adhocrática como constelación de trabajo
Flujo de toma de decisiones	Descendente	Descendente.	Ascendente.	Diferenciado entre la sede y las divisiones	Mezclado en todos los niveles.	Mezclado en todas partes de la org., descentralización total.

Fuente: (Mintzberg, 1991: 127; 1999: 516-518)

5.- DEFINICIÓN DE POSTURA TEÓRICA

En el caso del CACVV se seleccionó el enfoque configuracional como el marco analítico y conceptual de la investigación. Sin embargo, se decidió rescatar dicho enfoque de una forma particular la cual constituye la propuesta del investigador para el análisis estructural. Dicha propuesta consiste básicamente en 3 puntos:

1) Recuperar la noción de CONFIGURACIÓN como símil de estructura organizacional en la medida en que permite realizar aproximaciones explicativas tanto a los fenómenos de carácter racional y objetivo; como a fenómenos de carácter simbólico y subjetivo vinculados a las formas en que se define la división del trabajo y la coordinación del mismo.

2) Emplear la propuesta de análisis mintzbergiana para identificar aquellos elementos constituyentes de las configuraciones de carácter racional y objetivo que permiten descomponer el funcionamiento organizacional en partes para diagnosticar el estado de una organización; así como comparar los tipos ideales con casos empíricos bajo un mismo marco conceptual que permita conocer las generalidades de las prácticas laborales.

3) Emplear la propuesta de análisis de Hinings, Meyer y Tsui (1993) para identificar aspectos de carácter simbólico y subjetivo que permiten comprender los contextos de significados que predominan en la organización y que posibilitan la construcción y comprensión de las prácticas, narraciones y relaciones sociales presentes en las formas de división del trabajo y coordinación del mismo.

Cabe precisar que en primer lugar se recupera la propuesta de Mintzberg (1991,1999) de “Estructuración de las organizaciones” debido a que rescata las principales características que se han atribuido a la estructura organizacional en los desarrollos de las escuelas de la T.O. y ello permite recuperar diversos elementos y dimensiones de análisis para el caso de la organización objeto de estudio. Además de que dicha propuesta permite realizar una comparación entre tipos ideales y un caso empírico debido a que posibilita establecer relaciones a priori con el propósito de ejemplificar cómo deberían de ser éstas bajo condiciones hipotéticas y así proporcionar esquemas de contraste con la realidad para identificar su naturaleza y funcionamiento.

. Es necesario mencionar que esta perspectiva privilegia la metodología cuantitativa para la realización del análisis y particularmente de la comparación; por ello para el caso del CACCV primeramente se identificaron las categorías analíticas y los conceptos a emplear de la propuesta mintzbergiana y posteriormente se procedió a la recopilación de información principalmente a través de las técnicas de observación directa, cuestionario, análisis de contenido y entrevistas semiestructuradas.

Sin embargo, es menester reconocer que desde la propuesta mintzbergiana se enfatiza en aquellos elementos que de alguna manera pueden ser vistos, tocados y por ende, explorados; esto debido a que el interés central es proporcionar tan sólo un esquema ideal que permite identificar de manera general los aspectos implicados en el funcionamiento de las organizaciones y a partir de ello realizar representaciones y de comparaciones que permita bocetar la naturaleza de la organización analizada, por lo que su sesgo es eminentemente positivista y funcionalista. Para el caso de análisis este marco interpretativo sirvió para plantear una ruta sistemática que permitiera identificar y conocer -como un primer acercamiento- aquellas actividades, prácticas, documentos y relaciones que se consideraban como explícitas y cotidianas en el funcionamiento organizacional del CACCV y que de alguna manera daban cuenta de: EL TRABAJO QUE SE HACE Y LAS FORMAS EN CÓMO SE HACE³⁰.

Sin embargo, dado que la perspectiva anterior soslaya la importancia de aquella tesitura de aspectos de carácter simbólico a través de los cuales los actores moldean a la organización; así, las percepciones y las interpretaciones que los actores otorgan a sus actos impactan en la organización y en las estructura pues posibilitan la construcción de prácticas sociales, artefactos y narraciones al interior de la misma.

Por ello, en segundo lugar; se rescatan algunos elementos de la propuesta de Hinnings, Meyer y Tsui (1993) respecto de las “Aproximaciones configuracionales del Análisis Organizacional” debido a que el planteamiento central en este artículo es la recuperación de diversas dimensiones de análisis implicadas en las configuraciones. Así, se plantea que en las

³⁰ Adicionalmente se considera que la división del trabajo y la coordinación de tareas no puede surgir de manera espontánea, ni existe de forma permanente, generalmente en el CACCV –así como en la mayor parte de las organizaciones- se establecen de manera tácita o explícita ciertas actividades o funciones básicas encaminadas a lograr un resultado esperado por parte de algunos o todos los miembros que la componen o que se encuentran de alguna manera relacionados con ella.

formas de división del trabajo y de coordinación del mismo; así como en el funcionamiento organizacional existen características distintas que comúnmente ocurren juntas o simultáneamente. Así, las estructuras –formales-, culturas, ideologías, miembros, grupos, procesos, prácticas y creencias modelan lo organizacional imprimiendo especificidades a las diversas relaciones sociales que se gestan en su interior.

En ese sentido, la propuesta anterior permite plantear la pertinencia de entender a las organizaciones como productos de múltiples atravesamientos que de manera conjunta construyen el funcionamiento organizacional. Aquí, la dimensión simbólica cobra principal relevancia debido a que es el conjunto de percepciones, sentimientos, interpretaciones y definiciones de los actores lo que permite entender a cada organización en sus particularidades y generalidades. Así, las formas en que se define la naturaleza y funcionamiento de las organizaciones sólo se entienden en sus propios contextos o espacios debido a que en cada una de ellas se delimitan sentidos a través de los cuales se posibilita la comprensión y el entendimiento de las mismas por parte de sus integrantes.

Para el caso del CACCV se decidió considerar en el análisis estructural aspectos de carácter significativo-simbólico expresados en las narraciones de los actores durante la realización de entrevistas. Primeramente se definieron los aspectos analíticos del enfoque configuracional de Hinnings et. Al. (1993) que se emplearían en el caso; así se decidió recuperar algunas de las dimensiones que los actores proponen para el análisis organizacional las cuales corresponden a: estructuras –formales-, miembros, grupos, procesos, prácticas, percepciones, ideas, y significados compartidos. Si bien, dichos autores no explican claramente la forma en que deben de estudiarse cada una de dichas dimensiones, sugieren indagar a partir de entrevistas las maneras en que los actores dan cuenta de lo que es y hace la organización, dejando un gran abismo de posibilidades para explorar las percepciones de los actores.

En el caso del CACCV se recuperan cuatro dimensiones las cuales, se encuentran en algunos casos mezcladas en la descripción del estudio de caso y no siempre se exponen de manera explícita; dichas dimensiones son las siguientes: 1) Estructura formal que corresponde a las narraciones organizaciones sobre sus fines y objetivos, historia, los puestos, actividades, roles y relaciones formalizados –en documentos-; 2) Miembros y Grupos de trabajo, que corresponde al análisis de los actores en sus espacios de trabajo, esta dimensión fue analizada

a partir de la observación directa y cuestionarios para la identificación de sus prácticas y relaciones laborales, incluso mediante entrevistas semiestructuradas para conocer sus formas de definición e interpretación de la realidad organizacional, su historia de vida y sus intereses personales; 3) Procesos y prácticas laborales que corresponden al total de actividades que los actores realizan en la organización y la cual fue estudiada a partir de la revisión documental de procedimientos, la observación directa de las relaciones cotidianas de trabajo y la aplicación de entrevistas para conocer las formas en que definen sus prácticas y relaciones laborales; y 4) Aspectos de significado, que refiere a todos aquellos aspectos de carácter simbólico que permiten a los actores constituir en la organización un espacio o contexto en el cual sus acciones y las de los otros adquieren sentido y pueden ser entendidas por los demás; esta dimensión se estudió a partir de la realización de entrevistas semiestructuradas para conocer las percepciones, ideas, y significados compartidos entre los actores.

Ahora bien, cabe mencionar que la propuesta configuracional de Hinnings Et. Al. (1993) también posee un sesgo funcionalista pues lo que pretende es proporcionar información acerca de la manera en que funciona la organización a partir de la interconexión entre elementos y así identificar los aspectos que DETERMINAN la naturaleza de la misma.

Si bien, en el caso del CACCV no se pretenden establecer relaciones de determinación sino más bien mostrar la diversidad de elementos implicados en la dinámica cotidiana de la organización, su orientación resulta funcionalista en la medida en que emplea abstracciones que predeterminan lo que existe en la misma y de alguna manera privilegia una explicación del funcionamiento global como la adhesión o interacción de elementos que en la descripción del análisis se presentan de forma aislada.

CAPÍTULO 2.

UNA PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE UNA OSC: EL CASO DEL CENTRO DE ARTE Y CULTURA CV (CACCV).

"CACCV es todo un monstruo, porque es muy complejo, sobre todo por el carácter de, por lo que pretende abarcar, que no es sólo un centro de entretenimiento, sino también toda esa parte cultural, esa parte de apoyo a la comunidad, a la sociedad, entonces sí es un tanto complejo."

(Entrevista con AdmF, 2009)

"La ventaja de CACCV es que somos ambivalentes, somos un proyecto que tiene un origen académico que de alguna manera nos ha permitido sistematizarlo, y por otro lado ser una OSC que funciona por sí sola."

(Entrevista con DirG, 2010)

"CACCV no es mejor ni peor que las otras organizaciones culturales; lo que nos diferencia de las demás son unas cuatro cosas: 1) la amplitud, porque hay muchas OSC que trabajan con grupos muy especializados por ejemplo equidad de género, violencia, niños de la calle, etc., y CACCV no tiene eso porque podemos entrarle a más asuntos porque no estamos encasillados en un tema; 2) la gama de actividades es muy amplia, la investigación se complementa con un chingo de actividades, talleres, conciertos, conferencias; 3) la otra es que tenemos un gran espacio que nos permite poder ofrecer una diversidad amplia de productos y servicios; 4) y como no todas las OSC pueden contar con este espacio y por tanto no pueden generar recursos adicionales y sí se ciñen al trabajo con convenios o tienen un poco de dinero van a medio sobrevivir, y si no lo tienen no van a cumplir con los objetivos que dijeron y van a quedar mal con sus beneficiarios; entonces hacer sustentable el proyecto es algo que no todas realizan."

(Entrevista con DirO, 2010)

INTRODUCCIÓN.

Este apartado tiene como finalidad mostrar la descripción estructural sobre el CACCV a partir de la exposición de las distintas dimensiones implicadas en la estructura con el propósito de determinar el estado y configuración actual de la organización. Aquí se emplea la propuesta de Mintzberg (1991,1999) para identificar aquellos elementos constituyentes de las configuraciones de carácter racional y objetivo que permiten descomponer el funcionamiento organizacional en partes para diagnosticar el estado de la estructura del CACCV; así como para comparar los tipos ideales con el caso de estudio bajo un mismo marco conceptual con el objeto de conocer las generalidades de las prácticas laborales.

Los principales aportes que se rescatan explícitamente del enfoque mintzbergiano para el análisis estructural en el CACCV son: la definición de la estructura organizacional dado que permite representar de manera más o menos simple las formas en que se divide el trabajo y los mecanismos a través de los cuales es coordinado o controlado el trabajo; las partes básicas de la organización debido a que permiten comprender las principales actividades que los actores realizan en el CACCV; los mecanismos de coordinación dado que posibilitan la identificación de las principales relaciones de coordinación del trabajo entre los actores de la organización; los sistemas de autoridad formal, de comunicación informal, de flujos regulados, de constelaciones de trabajo y de decisión dado que representan de manera general las características que desde los enfoques tradicionales sobre estructura se han destacado, lo que permite conocer las formas en que opera ésta y en el caso del CACCV posibilitan la explicación del funcionamiento de la estructura organizacional; y finalmente se recuperan las nociones de configuraciones como tipologías que permiten –ya sea de manera ideal o real-visualizar de manera general los distintos tipos de prácticas organizativas que predominan en la organización en un momento y lugar determinado.

Además de manera conjunta y a manera de complemento con la propuesta mintzbergiana se recuperan las dimensiones de la perspectiva configuracional de Hinnings et. Al. (1993) correspondientes a: 1) Estructura Formal; 2) Miembros y grupos de trabajo y 3) Procesos y prácticas.

Para comprender la manera en que CACCV se estructura se recurre primero a la identificación de las partes integrantes de la organización, posteriormente a los principales procesos que se realizan en su interior, la manera en que se logra la coordinación de actividades y finalmente las configuraciones estructurales que adopta; así, todos estos elementos se encuentran interdependientes en mayor o menor medida; así, la estructuración del CACCV comprende los medios formales y semiformales que utiliza la organización para dividir y coordinar el trabajo a fin de establecer pautas estables de comportamiento (Mintzberg, 1999:96).

En este sentido, se privilegia la metodología cuantitativa en la recolección y análisis de información para identificar aquellos elementos de carácter formal presentes en la organización, y se enfatiza en el abordaje cualitativo para indagar en los aspectos de carácter informal respecto de las interacciones e interrelaciones que se presentan entre los distintos miembros de la organización.

Ahora bien, debido a los criterios de confidencialidad bajo los cuales se pacto la realización de la investigación así como para fines de la exposición y descripción de la estructura organizacional en el CACCV se ha decidido utilizar acrónimos y nombre ficticios para los actores. A continuación se presenta en el cuadro 4. las abreviaturas utilizadas para las áreas/unidades en esta tesis y en el cuadro 5. las abreviaturas de los puestos, las abreviaturas para los actores y el número de entrevistas aplicadas a cada uno de ellos.

CUADRO 4. ABREVIATURAS UTILIZADAS PARA LAS UNIDADES.

NOMBRE DE LA UNIDAD	ABREVIATURA UTILIZADA
Dirección General	DG
Investigación Académica	IA
Dirección Operativa	DO
Asistencia Operativa	AO
Administración y Finanzas	AF
Coordinación de Eventos	CE
Coordinación de Proyectos	CP
Coordinación Técnica	CT
Coordinación de Talleres	CTAL

CUADRO 5. ABREVIATURAS UTILIZADAS PARA LOS ACTORES Y LOS PUESTOS.

NOMBRE DEL PUESTO	ABREVIATURA DEL PUESTO	ABREVIATURA PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO	# ENTREVISTAS
Director General	DirG	Castillo	3
Director Operativo	DirO	Trejo	4
Asistente Operativo	AsisO	Gómez	2
Encargada Administración /Finanzas	AdmF	Montañez	2
Coordinador de Eventos	CordE	Monroy	3
Coordinador de Proyectos	CordP1	Avilés	3
Coordinadora de Proyectos	CordP2	Bonilla	3
Coordinador Técnico	CordT	Delgado	3
Coordinador de Talleres	CordTal	Camelo	3
Asistente Libro Club	AsLC	Delgado	-
Asistente Servicio Social	AsSS	De Heras	2
Diseñadores	Dis1	Belmont	1
Diseñadores	Dis2	Gutiérrez	1
Auxiliar Técnico	AuxTec	Oropeza	1
Encargada de Mantenimiento	EnMan	Romero	1
Ayudante General	AyuG	Jair	1
Encargado de Caja	EnC	Montoya	1
Encargado de Vigilancia	EnVig	Monjarás	1

Este capítulo está estructurado en cinco apartados y un último bloque en donde se exponen una serie de reflexiones. En el primer punto de este capítulo se expone de manera sintética el proceso de conformación histórica del CACCV A.C., aquí, se presentan brevemente los aspectos que destacaron en la investigación respecto de la forma en que surge y se mantiene a lo largo del tiempo la organización; principalmente se atiende su proceso de constitución legal y la manera en que comienza su operación.

El segundo gran apartado refiere a la descripción de las características generales actuales de la organización y a la mención de algunos de los elementos contextuales que permean su actividad.

El tercer apartado refiere al análisis de la estructura a partir del enfoque configuracional, en él se exponen los elementos considerados para tratar de dilucidar su naturaleza funcionamiento. Primeramente se expone una descripción somera de las áreas y puestos de la organización para poder identificar las partes que la componen; posteriormente se exponen los principales mecanismos de coordinación que predominan en las relaciones laborales que sostienen los actores en la organización, enfatizando en los mecanismos empleados al interior de las unidades, y en los mecanismos de coordinación entre las áreas.

En el cuarto punto se expone la comprensión de la estructura organizacional como un conjunto de sistemas en donde se describen sintéticamente los aspectos vinculados a la Autoridad Formal, los flujos regulados de trabajo, la comunicación informal, las constelaciones o grupos cotidianos de trabajo y finalmente el tipo de decisiones en las cuales tienen injerencia cada uno de los actores de la organización.

En el quinto bloque se muestra la comparación e interpretación que el investigador propone acerca del tipo de configuración estructural de la organización así como las principales características de la misma. Aquí se destaca la noción de configuración híbrida en la cual se reconoce que existen modelos de estructura organizacional que conjugan características de distintos tipos lo que permite la coexistencia de diversas formas de división y coordinación del trabajo.

Finalmente se presentan una serie de reflexiones en donde se expresan las ideas centrales de este capítulo y algunos aspectos que refieren a las dificultades y limitantes del análisis estructural realizado.

1. EL PROCESO DE CONFORMACIÓN DE CACCV A.C.

De manera general, la organización objeto de estudio forma parte de un *proyecto de investigación/acción* más amplio que ha sido denominado por Castillo (2008) –fundador y actual director general- como Juventud, Cultura y Política Social y el cual es conocido informalmente como Circo Volador³¹ (CV) y opera como un conglomerado de organizaciones y trabajos que se constituyen bajo distintas denominaciones sociales en diferentes momentos históricos: Investigación y Desarrollo de Proyectos Submetropolitanos S.C. (1991), Investigación y Desarrollo de Proyectos S.C (1994), Centro de Arte y Cultura CV A.C. (2005) y Estudio de Grabación S.R.L. de C.V. (2006).

³¹Aquí se empleará la acepción de CV para referir al conjunto de eventos, actores, organizaciones, y figuras jurídicas que conforman el conglomerado de proyectos encabezados por Castillo y los cuales convergen en el trabajo de investigación social aplicada sobre la juventud, la cultura popular juvenil, y la política social para jóvenes. Para conocer el proyecto puede verse el libro publicado por Castillo (2008) referenciado en la bibliografía.

Cada una de estas organizaciones cumplen un papel específico a lo largo del desarrollo histórico del proyecto CV y las cuales operan de manera más o menos independiente, pero existen así mismo interconexiones entre ellas debido a que tienen intereses a fines vinculados a: 1) la problemática de los jóvenes populares de la Ciudad de México y 2) atención a dicho sector poblacional marginado debido a la deficiente aplicación y escasa atención que las políticas públicas sociales y culturales han prestado a este sector. (Documentos oficiales, 2009)

De alguna forma, cada una de ellas pretende dar respuesta a alguna de las necesidades identificadas como prioritarias para este sector poblacional. Sin embargo, también éstas pueden diferenciarse en las actividades que realizan aunque existe un interés y objetivo más amplio que las cohesionan. Además, cabe mencionar que una misma persona encabeza la dirección de todas las organizaciones, así mismo funge como fundador en cada una de las actas constitutivas que respaldan legalmente a éstas, y también es el que articula y distribuye el trabajo entre las mismas.

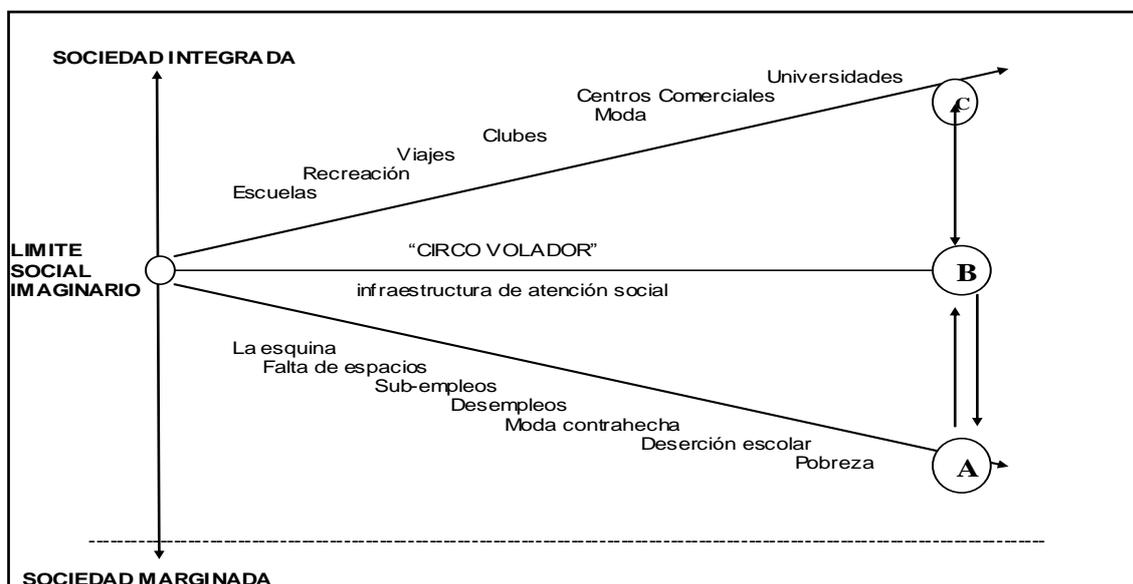
Si bien el interés en este trabajo no es describir las maneras en que se conforma y consolida el conglomerado de proyectos CV, es necesario mencionar sintéticamente los antecedentes históricos que permiten concretar y aterrizar una propuesta de trabajo en la organización “Centro de Arte y Cultura CV” asociación civil.

En la narración formalizada del desarrollo histórico del CV pueden identificarse de manera más o menos clara algunas etapas o procesos de conformación; las actividades más relevantes realizadas en éstas, los actores principales; y las diversas formas y espacios de interacción entre actores. Si bien, la periodización que se sugiere tanto en la historia organizacional formal como en las percepciones de los actores no necesariamente converge, sí se destacan por lo menos tres grandes fases que sientan los antecedentes del CACCV. A continuación se realiza una exposición ilustrativa más que exhaustiva de dicho proceso.

De manera general puede decirse que discursivamente el proyecto CV queda asentado en un modelo de investigación-acción diseñado por el fundador del proyecto y actor que justifica a través su bagaje sociológico la necesidad de atender sistemáticamente las problemáticas del sector popular juvenil. Dicho modelo “traza un límite social imaginario entre dos polos: la sociedad integrada y la sociedad marginada, la cual –de acuerdo a Castillo-

se puede entrelazar, acercar y poner en contacto, mediante la creación de una infraestructura de atención social³², visto como un espacio de interacción de los distintos grupos sociales, que empieza a trabajar e identificar los valores y calidad de los trabajos y creaciones realizadas por los grupos más pobres para consolidarlas, difundirlas, profesionalizarlas y darlas a conocer en otros contextos, además de servir (el propio espacio) como un punto neutral de encuentro entre los dos polos identificados”. (Castillo, 2008) De manera esquemática el proyecto de investigación social aplicada se muestra en el gráfico 1.

GRÁFICO 1. ESQUEMA DE INTERVENCIÓN SOCIAL



Fuente: Documentos oficiales CACCV (2009), Castillo (2008)

El punto “A” permite –idealmente- identificar a los grupos que integran al sector popular juvenil; conocer sus valores; detectar sus aspiraciones y necesidades; identificar sus habilidades principales y a partir de ello generar propuestas de trabajo y asistencia para coadyuvar al desarrollo integral de los mismos. Desde el punto de vista conceptual, estas actividades corresponden al trabajo empírico, realizado a través del proyecto CV desde 1987 hasta la actualidad y corresponde principalmente a las actividades de investigación sobre dicho sector poblacional así como a los proyectos de asistencia y desarrollo social (Castillo,

³²Este es uno de los principales argumentos que sienta las bases para la consolidación del espacio que pasará a constituir el domicilio oficial del CACCV a partir de 2005, quizá de alguna manera es la justificación narrativa formalizada de la existencia de ese espacio y de esa organización en particular.

2008). En este punto trabajan conjuntamente las organizaciones Investigación y Desarrollo de Proyectos Submetropolitanos **S.C.** e Investigación y Desarrollo de Proyectos **S.C.**

El punto “B” corresponde a la búsqueda de espacios para desarrollar sistemáticamente las propuestas de trabajo con jóvenes. Este punto corresponde al espacio físico del CACCV. En el punto “B” -idealmente- lo que se busca es revalorar el trabajo creativo de las y los jóvenes a través de la realización de actividades diversificadas de promoción y difusión artística y cultural; estas actividades corresponden a la carta de bienes y servicios actuales de la organización. Destacan los proyectos que corresponden al programa de radio, el festival de cultura popular juvenil “Culto Joven”, la Unidad de Estudios sobre Juventud (UNESJUV) desarrollado de manera conjunta con el Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, el estudio de grabación, los talleres, así como también la realización de conciertos promoviendo grupos juveniles que generalmente son asociados a la música “underground”. En este punto la mayor parte de las actividades se desarrollan a través de CACCV Asociación Civil, aunque se trabaja en el desarrollo de proyectos conjuntamente con las organizaciones Investigación y Desarrollo de Proyectos Submetropolitanos **S.C.** y el Estudio de Grabación **S.R.L. de C.V.**

El punto “C” corresponde a las actividades realizadas en el CACCV pero principalmente con aquellas vinculadas a la difusión de los proyectos sociales. Destacan aquí las prácticas vinculadas a la realización de programas de radio, participación en programas televisivos, notas periodísticas, construcción de sitios electrónicos con información sobre el proyecto CV, participación en exposiciones, conferencias, congresos a nivel nacional e internacional –principalmente Brasil, Estados Unidos y Francia-. El objetivo en el punto “C” es promover y legitimar el proyecto CV y particularmente el CACCV ante el exterior para –principalmente- obtener los recursos –materiales y simbólicos- considerados como necesarios para que en la organización se puedan generar fuentes de trabajo, promover la educación y la cultura principalmente en sectores populares juveniles; promover un espacio para el esparcimiento y la recreación cultural; difundir información de muy diversa índole, así como mantener un contacto directo con los grupos sociales y retroalimentar su estudio, a fin de mejorar las propuestas futuras de trabajo. En este punto principalmente trabajan de manera conjunta las organizaciones Investigación y Desarrollo de Proyectos Submetropolitanos **S.C.** y CACCV Asociación Civil. (Castillo, 2008)

Puede decirse entonces que la organización CACCV no tiene un origen, sino que ha sido producto de un proceso de conformación histórica donde diversos factores externos y anteriores a ella han jugado un papel determinante, y en donde su construcción y aparición no se ha presentado espontáneamente, ni ajena a los diversos factores y actores que han participado durante dicho proceso y ni siquiera con una unívoca finalidad, ni como un punto ya dado.

En ese sentido las principales actividades y procesos que se desarrollan a nivel estructural actualmente en esta organización no han sido delimitados desde que se constituye legalmente, sino que dichas actividades representan prácticas anteriores que se fueron desarrollando y consolidando a lo largo del tiempo hasta llegar a establecerse como los pilares fundamentales del actual funcionamiento estructural de CACCV.

Al respecto puede decirse que hasta principios del 2005 el Centro de Arte y Cultura CV operó como un proyecto de investigación aplicada sustentado en la figura jurídica de Sociedad Civil antes mencionada. Sin embargo, de acuerdo a Castillo (2008) debido a que se pretendía atender de manera particular la problemática de los jóvenes populares de la Ciudad de México por lo que se decidió conformar una organización que permitiera aterrizar las distintas propuestas de trabajo anteriormente desarrolladas de manera un tanto aleatoria.

Esta nueva forma de trabajo intentaba articular una serie de elementos e intereses diversos, por un lado, el trabajo con y para jóvenes; por otro lado, la sistematización de experiencias de trabajo para conformar una propuesta alternativa de política social juvenil; paralelamente la justificación del trabajo sociológico y las propuestas académicas realizadas principalmente por el DirG; y también la construcción de vínculos y redes entre actores que participan en el Gobierno, Sociedad Civil, y Sector Privado.

Por otro lado, también jugaron un papel determinante en la constitución legal del Centro Cultural factores contextuales³³ y administrativos los cuales determinaron la razón social idónea para el espacio que se deseaba construir y para las actividades que se habían desarrollado anteriormente y a las cuales pretendía darse continuidad.

³³ En ese sentido, cabe precisar que las condiciones para la operación de las OSC a nivel legal fueron modificadas desde principios del año 2000; desde la entrada del primer gobierno democrático en el D.F. se realizaron diversos impulsos a estas organizaciones a través de apoyos económicos de diversas entidades gubernamentales y la creación de legislaciones en la materia. Esto obligó a las OSC a modificar sus modos de operación y las formas en que podían allegarse de recursos.

Al respecto, el actual director operativo de CACCV menciona que además de las razones de atención social a los jóvenes, durante el proceso de operación del CV desde 1998, se había hecho evidente que ya no podían financiarse sólo a través de recursos obtenidos de convenios y donativos con organizaciones extranjeras, sino que además debían buscar fuentes alternas de recursos para lo cual era necesario que se constituyeran bajo la figura jurídica de A.C. y poder acceder a programas de coinversión y de trabajo principalmente a través de la CLUNI.³⁴ Es por estos motivos que se constituyó formalmente la Asociación Civil denominada “Centro de Arte y Cultura C.V. A.C.” el 30 de mayo de 2005.

CACCV dada la diversidad de actividades que oferta en el acta constitutiva fue englobada en diversos rubros -de acuerdo al Código Civil Federal y a Ley de las Organizaciones de la Sociedad Civil- entre éstos se encuentran: servicios, organizaciones cívicas, centros culturales y clubes.

Por otro lado, respecto de la estructura organizacional con la que comienza a operar CACCV -y la cual permanece vigente en algunas coordinaciones y puestos- estuvo conformada por cuatro coordinaciones: 1) Coordinación de Eventos; 2) Coordinación de Fortalecimiento Institucional; 3) Coordinación de Talleres y 4) Coordinación técnica. Además existía una Dirección operativa encabezada por Trejo, y una Dirección General encabezada por Castillo. Dicha forma de organización de las unidades quedó asentada en un organigrama presentado en el Manual de Procedimientos (2005) de la organización. Ahora bien, durante este periodo existieron diversos cambios en cuanto a los ocupantes de algunos puestos, por lo que se puede decir que este organigrama sólo muestra de manera genérica la distribución de actividades en Coordinaciones y/o áreas básicas y puestos, pero no muestra quienes desempeñaban las diversas funciones de las áreas, ni cuántos puestos estaban ocupados.

³⁴ Un ejemplo de políticas de apoyo gubernamental es el CLUNI impulsado por INDESOL y que refiere a la Clave única de Inscripción de las OSC la cual confiere a las OSC el derecho a acceder a los apoyos y estímulos públicos que ofrecen las distintas dependencias y entidades del Gobierno Federal. Al mismo tiempo -a nivel gubernamental-, ayuda a mantener un registro sistematizado del número existente de organizaciones, las materiales a las cuales se enfocan, el tipo de actividades que desempeñan, los alcances de las mismas, etc.; todo esto se condensa en el **Portal de las Acciones de Fomento de la Administración Pública Federal para las Organizaciones de la Sociedad Civil**.

2. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES ACTUALES DE LA ORGANIZACIÓN.

En esta sección se hace referencia a las características generales del Centro de Arte y Cultura CV, y las cuales son relevantes para la comprensión de la estructura organizacional.

Tipo de organización: Organización de la Sociedad Civil (OSC)

Tipo de OSC: Centro Cultural

Razón Social: Asociación Civil

Nombre: Centro de Arte y Cultura Circo Volador

Ubicación: Delegación Venustiano Carranza, México D.F.

Edad: 5 años (Se constituye formalmente en 2005)

Tamaño: 18 personas de planta, entre 10 y 30 personas subcontratadas por evento, 14 talleristas o facilitadores subcontratados.

INFRAESTRUCTURA.

El espacio con el que cuenta el CACCV es de aproximadamente 2000 metros cuadrados, este centro de Arte y Cultura se compone de distintas secciones entre las que se encuentran: un vestíbulo, 2 oficinas operativas, 2 oficinas administrativas, baño del personal, área de mantenimiento, dos bodegas, dos foros –para conciertos con poca audiencia y para conciertos masivos-, una dulcería, sanitarios colectivos de hombres y mujeres, cuarto de Revelado, cuarto de maquinas o sótano, salones para talleres, cuarto de proyección, patio de maniobras y camerinos.

GRUPOS SOCIALES QUE ATIENDE.

“Jóvenes de ambos sexos de los sectores populares de la ciudad en general, que normalmente están excluidos por motivos económicos o políticos, por género, por identidad, por preferencias sexuales o por cualquier otro tipo de condición grupal.” (Castillo, 2008; sitio web, 2009-2010)

MISIÓN Y OBJETIVOS

La misión del CACCV es “Apoyar a que los diferentes sectores de la sociedad -que normalmente están excluidos por motivos económicos o políticos, por género, por identidad, por preferencias sexuales o por cualquier otro tipo de condición grupal-, encuentren nuevas formas de inserción en su vida individual y colectiva con el apoyo de los proyectos y a través de la profesionalización sistemática y permanente de las actividades programadas, considerando siempre nuestra responsabilidad con la comunidad, con los participantes, con las autoridades en turno y con el destino de los recursos aplicados en este trabajo”. (Castillo, 2008; sitio web, 2009-2010)

Objetivo: “Partir de la Cultura Común como un medio para desarrollar la integración de valores y la reconstrucción del tejido social entre los diferentes sectores sociales, mediante el fortalecimiento de las identidades juveniles vía la revaloración de sus habilidades, sus potencialidades y el fortalecimiento de su Autoestima (hacia los pobres) y simultáneamente de la construcción y difusión de lenguajes comunes (hacia los sectores integrados)”. (Castillo, 2008; sitio web, 2009-2010).

CARTA DE BIENES Y SERVICIOS.

De acuerdo a Castillo (2008) durante el proceso histórico de conformación del CACCV se realizaron diversas tareas encaminadas a identificar las principales problemáticas del sector popular juvenil y posteriormente atender de manera sistemática dichas problemáticas. En ese sentido, de acuerdo a algunos actores de CACCV -DirG, DirO, CordP1, CordT- los productos y servicios que oferta actualmente la organización responden a un trabajo de investigación previo en donde se identificaron las principales demandas del sector popular juvenil. Por lo que la carta de bienes y servicios que ofrece la organización constituye proyectos de trabajo sistematizados para atender dichas demandas y no propuestas aleatorias y predeterminadas de trabajo para constituir una OSC (Entrevistas, 2010).

Propiamente los bienes que actualmente esta organización ofrece son (Castillo, 2008; sitio web, 2009-2010): 19 talleres³⁵ tanto productivos –orientados a proveer de una

³⁵ Los talleres pueden variar entre un año y otro, los últimos registrados para 2010 son: Arqueología Experimental, bajo eléctrico, Batería, Ingeniería en Audio, capoeira Angola, cartonería y alebrijes, danza aérea,

herramienta de trabajo-, como artísticos –enfocados al desarrollo creativo-; conciertos musicales de rock subterráneo o poco comercial principalmente, conciertos artísticos y culturales; talleres y cursos comunitarios; ventas de productos como playeras impresas, chamarras, camisetas, blusas, accesorios, pinturas, fotografías, discos compactos originales, alebrijes, esculturas y venta de productos de dulcería y cafetería.

Por otro lado, los servicios que CACCV oferta son (Castillo, 2008; sitio web, 2009-2010):

- a) Actividades comunitarias: prestación de apoyos³⁶ utilizando los recursos de que dispone CACCV, ya sean humanos, materiales, de infraestructura, académicos, de investigación e información.
- b) Libro club: proporciona material y un espacio de lectura, así como material audiovisual como videos, cortometrajes y documentales; también cuenta con equipo de cómputo con acceso a Internet.
- c) Actividades extramuros: replicar las prácticas realizadas dentro de CACCV en otros espacios principalmente barrios, colonias y delegaciones.
- d) Trabajos académicos: Investigaciones sociológicas, desarrollo de estudios sociológicos, conferencias, asesorías especializadas, encuestas.
- e) Consultorías económico administrativas.
- f) Renta de espacios : Ofrece el espacio para realizar principalmente conciertos, pero también para funciones de teatro, performance, cine y cortometraje, conferencias, , talleres, exposiciones, presentaciones de libros, revistas y discos, mesas redondas.
- g) Diseño – artes gráficas: Realización de trabajos de diseño gráfico, visual y publicitario para diversas áreas: promoción, publicidad, medios de comunicación, etc.

danza contemporánea, Dibujo y pintura, diseño gráfico, Fotografía Estenopeica, fotografía Réflex, guitarra, Inglés, malabares, Serigrafía, teatro y Zumba.

³⁶ Específicamente el tipo de apoyos que proporciona CACCV son préstamo de instalaciones para ensayos de artes escénicas, musicales, conferencias, proyecciones, exposiciones, festivales, círculos de discusión, entre otras; también ofrece préstamo de equipo de Audio, iluminación, mamparas para exposición, equipo de cómputo y equipo de proyección audiovisual; ofrece también archivos fonográficos y bibliográficos; apoyos académicos para la realización de tesis, proyectos y manuales escolares.

FINANCIAMIENTO.

Por otro lado, respecto de las fuentes de financiamiento a través de las cuales CACCV obtiene recursos se encuentran (Castillo, 2008):

a) Convenios de Coinversión o contratos de trabajo para la aplicación y desarrollo de proyectos sociales y/o Culturales con organizaciones no gubernamentales, organizaciones privadas, organizaciones académicas y organizaciones gubernamentales. De acuerdo a Castillo, actual Director General de CACCV de este tipo de convenios se obtiene aproximadamente el 30% de los recursos que obtiene la organización para su funcionamiento.

b) Autogeneración de recursos a través de la presentación de eventos artísticos, venta de alimentos y bebidas durante los eventos, renta del espacio para conciertos principalmente de grupos de metal, servicios profesionales de asesoría en las áreas de investigación académica, diseño gráfico, impresión, así como renta de equipo y asistencia en audio y video. Sin embargo, de acuerdo a los actores se obtiene de los conciertos musicales aproximadamente el 60% de los recursos que obtiene la organización para su funcionamiento, un 5% de las actividades académicas, y un 5% de las actividades restantes.

c) Donaciones: De manera general casi no recibe donaciones y por ello este rubro no representa ningún porcentaje relevante en cuanto a los recursos financieros que pueden obtenerse por este medio.

Se decidió presentar este apartado por que permitiría a manera de introducción conocer la organización para poder posteriormente profundizar en la constitución estructural de la misma. Así, todas las características presentadas anteriormente representan una narración formalizada en documentos y puede decirse que es la carta con la cual CACCV se presenta ante su público, tanto interno –trabajadores-, como externo –beneficiarios, organizaciones educativas, empresariales, civiles, gubernamentales, organizaciones multinacionales, etc.-.

3. IDENTIFICACIÓN DE LA NATURALEZA Y FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA.

Para poder identificar las distintas partes, puestos y funciones que componen el CACCV se consideraron básicamente dos fuentes: por un lado, los diversos documentos formales de los cuales dispone la organización; y por otro lado mediante el contacto directo con los actores que ahí laboran, así como sus relatos respecto de los puestos y actividades que en esta organización desempeñan.

En ese sentido, dentro de los documentos formales con los que dispone la organización se encuentra un organigrama general, un organigrama operativo, y un manual de procedimientos en donde se exhibe además el primer organigrama (2005) de la CACCV, dicho organigrama general exhibe las áreas, los puestos, el objetivo de cada puesto, el perfil de los principales puestos y las principales actividades a desarrollar en cada uno de éstos. Finalmente existe otro organigrama general (2007) en donde se muestran las diversas áreas y encargados que se encuentran en la organización; en el organigrama operativo (2007) pueden identificarse las áreas y puestos que ocupan los diversos actores que se involucran en la realización de eventos, principalmente de los conciertos. Cabe mencionar que los tres organigramas a los cuales se ha referido son diferentes entre sí en algunos aspectos, pero mantienen así mismo algunas semejanzas en cuanto a las áreas, los puestos y las líneas de autoridad.

Estos organigramas exhiben de manera gráfica el acomodo de las partes de la organización y las líneas de autoridad y flujos de operaciones y materiales, información y decisiones así como de staff que han sido determinados como necesarios para que la organización cumpla con sus objetivos. Estos esquemas deberían referir a las personas y puestos que se ocupan actualmente en la organización; sin embargo, aunque en algunos elementos son consistentes con el arreglo actual de las partes, también difieren en cuanto a los ocupantes de los puestos, y las jerarquías que de manera informal se resaltan durante la operación cotidiana.

3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN.

Entonces, considerando tanto los documentos formales como los elementos recuperados de las perspectivas de los actores, el organigrama actual de la organización quedaría conformado por las siguientes partes y puestos:

* Dirección General: integrada por el Director General (DirG), y como unidad de apoyo estaría integrada por un área de Investigación Académica conformada por un equipo – variable en cantidad- de investigadores. El DirG encabeza la cúspide de la jerarquía organizacional y ejecuta todas las estrategias de desarrollo del proyecto CV y de CACCV particularmente. Las principales funciones que se realizan en esta área son (Entrevistas, 2010): 1) Lograr que la organización logre de manera eficiente con sus objetivos; 2) Servir de enlace externo, y relaciones públicas para la obtención de convenios de colaboración, eventos y proyectos diversos; 3) Obtención de financiamientos (Mediante la organización de conciertos y mediante los convenios y trabajos de coinversión); 4) Desarrollo de líneas estratégicas de acción para el proyecto y para el espacio de CACCV; y 5) Realización de investigaciones académicas y consultorías. Las primeras cuatro funciones son atribuciones exclusivas del DirG; mientras que en las actividades vinculadas al desarrollo de investigaciones académicas, diagnósticos sociales y consultorías participan conjuntamente el DirG y el área de investigadores.

* Dirección Operativa: encabezada por el Director Operativo (DirO), y apoyada directamente por una Asistente Operativa (AsisO), y teniendo como staff un área de Administración integrada por la Encargada de Administración (AdmF), la cual es responsable del Encargado de Caja y Taquilla (EnC). Las principales actividades que se realizan en ésta área son (Entrevistas, 2009-2010): 1) Realizar la planeación de las estrategias y principales actividades de la organización; 2) Realizar la administración general de la organización y llevar todos los controles financieros de la misma; 3) Supervisar que las actividades se lleven a cabo de acuerdo a los planes y objetivos propuestos. En lo que respecta a la planeación de las actividades participan de manera conjunta el DirO y cada uno de los Coordinadores para establecer programas de trabajo; por otro lado, las actividades administrativas y de control de recursos humanos y financieros que corresponden a la organización en su conjunto son realizadas únicamente por el DirO pero las que corresponden a la gestión de los conciertos las

lleva a cabo la AdmF. Tanto la AsisO como el EnC realizan tareas diversas de acuerdo a los requerimientos de sus jefes directos.

* Coordinación de Proyectos: Integrada por un Coordinador (CordP1), un ayudante general (AyuG), una encargada de Servicio Social (AsSS), y un Encargado de Libro Club (AsLC). Esta área se encarga de diseñar e implementar los diversos proyectos de CACCV entre ellos los talleres, el programa de radio, la UNESJUV, el estudio de grabación, las Actividades Comunitarias y extramuros, el Libro club, y el festival Culto Joven principalmente.

*Coordinación de Comunicación: Integrada por una Coordinadora (CordP2), y un equipo conformado por tres diseñadores (Dis1, Dis2, Dis3). En esta área se realizan y ofrecen los servicios de diseño y artes gráficas, además de llevar a cabo el proyecto del programa de radio “Tolerancia Zero” conjuntamente con las dos áreas anteriores y con la Dirección Operativa

*Coordinación de Eventos: Constituida por un Coordinador (CordE) y asistida en cada evento y/o concierto por un staff de apoyo para conciertos que es subcontratado³⁷ –para vigilancia, la atención de barras y venta de cerveza, el servicio de paquetería, la atención de taquillas, el control de acceso, servicio de paramédicos, backline, catering, audio, iluminación, y cualquier otro servicio adicional que sea requerido en cada concierto-. Las principales actividades en esta Coordinación son (Entrevistas, 2009): Planear, organizar y realizar cada concierto y/o evento artístico-cultural conforme a los requerimientos establecidos y de la manera más eficiente posible cumpliendo con los tiempos y con la forma así como de la venta de productos –ropa, artículos diversos, cafetería y dulcería-. Dichas actividades son llevadas a cabo principalmente por el CordE aunque se auxilia cotidianamente de la AdmF y del staff de conciertos subcontratado.

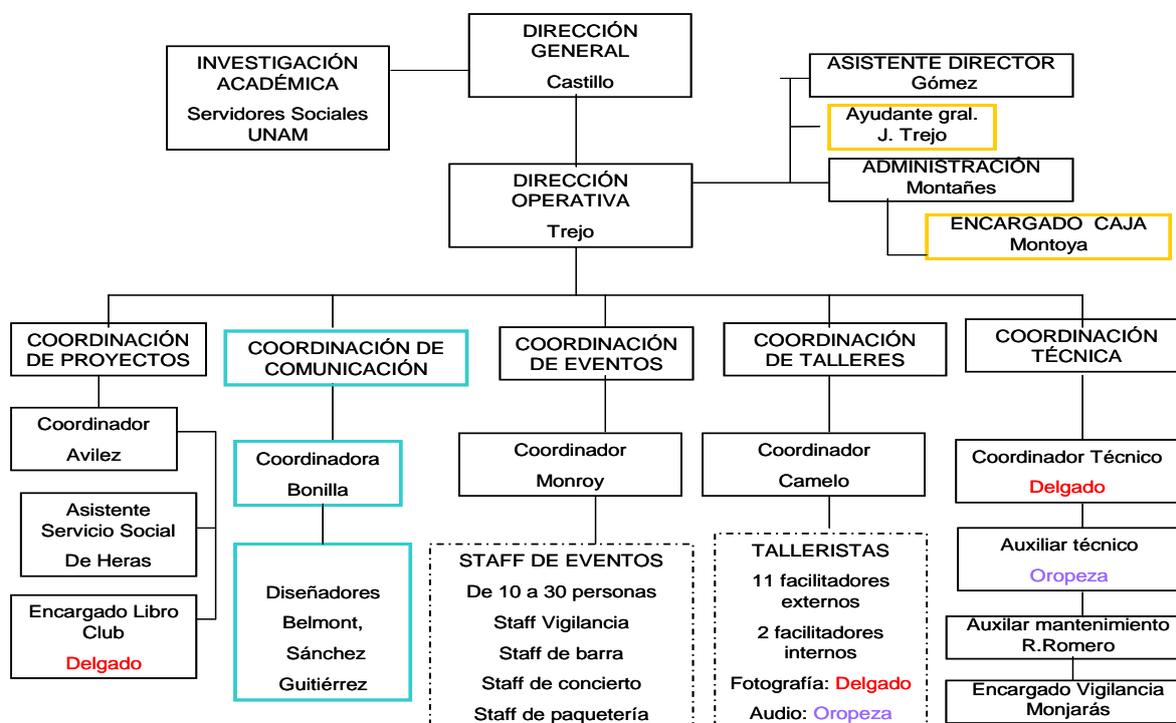
*Coordinación de Talleres: Compuesta por un Coordinador (CordTal), y 14 talleristas/facilitadores subcontratados. Sus principales funciones consisten en la planeación, organización y gestión de los talleres artísticos y productivos, además de que colabora en la realización de Actividades Comunitarias conjuntamente con el área de Proyectos y de Comunicación (Entrevistas 2009).

³⁷ A este conjunto de personas que se encargan de proporcionar servicios de staff, se les denominará por motivos de practicidad staff de conciertos.

*Coordinación Técnica: Conformada por un Coordinador (CordT), un auxiliar Técnico (AuxTec), una Auxiliar de Mantenimiento (EnMan) y un Encargado de Vigilancia (EnVig). Aquí las funciones centrales no corresponden al trabajo de operaciones debido a que se encarga más bien de auxiliar a todas las áreas de la organización en los problemas técnicos y de mantenimiento de los espacios de trabajo, por ello es considerada como un área de Staff interno. Las principales actividades que se realizan en esta Coordinación son: 1) Mantener el inmueble y el equipo técnico en condiciones óptimas para la realización de todas las actividades desempeñadas en el espacio; y 2) Supervisar y brindar el apoyo técnico necesario para la correcta realización de cada evento. La primera actividad es competencia principalmente de la EnMan, EnVig y el AuxTec; mientras que la segunda corresponde básicamente al CordT (Entrevistas 2009).

Para ejemplificar la manera en que esquemáticamente quedarían representadas éstas áreas y puestos a continuación se presenta el gráfico 2. En éste aparecen resaltados en color verde los cuadros que representan el área de Comunicación y la cual no es considerada formalmente en los organigramas de CACCV; así mismo se muestran en recuadros anaranjados los otros puestos tampoco reconocidos desde los formal; también se muestran exaltados en color rojo y en color azul los nombres de los actores que ocupan diversos puestos.; y finalmente en recuadros negros punteados se señalan aquellas partes de la organización que han sido dadas en subcontratación.

GRÁFICO 2. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA CACCV DE ACUERDO A LAS ÁREAS Y PUESTOS.



De manera general, puede decirse que CACCV se encuentra integrado por dichas partes y puestos, sin embargo, durante la estancia de investigación pudo constatar que el área de Investigación Académica es muy inestable en cuanto a sus integrantes, además de que posee un contacto muy restringido en la operación cotidiana de la misma ya que realiza actividades sólo a petición del Director General para la realización de diagnósticos, consultorías o estudios sociales, económicos o administrativos muy específicos, por ello no se ha considerado como parte del presente análisis estructural. También es necesario mencionar que por motivos de tiempo y de accesibilidad al terreno se imposibilitó el contacto con dicha área. Por lo tanto, aunque quedará soslayada de éste análisis, no se desconoce su importancia ni su lugar dentro de la organización.

Por otro lado, cabe mencionar que dado que la parte que corresponde al staff de eventos y de conciertos, así como el conjunto de talleristas/ facilitadores que conforman CACCV son personal subcontratado solamente para dichas actividades y por tanto, sólo tienen acceso a

una parte muy restringida de la operación cotidiana de la organización; se decidió no incorporarlos al análisis. De la misma manera que en el argumento anterior, la accesibilidad a los talleristas se vio restringida de múltiples formas por lo que no fue pertinente para esta tesis abordar una realidad que no fue estudiada directamente.

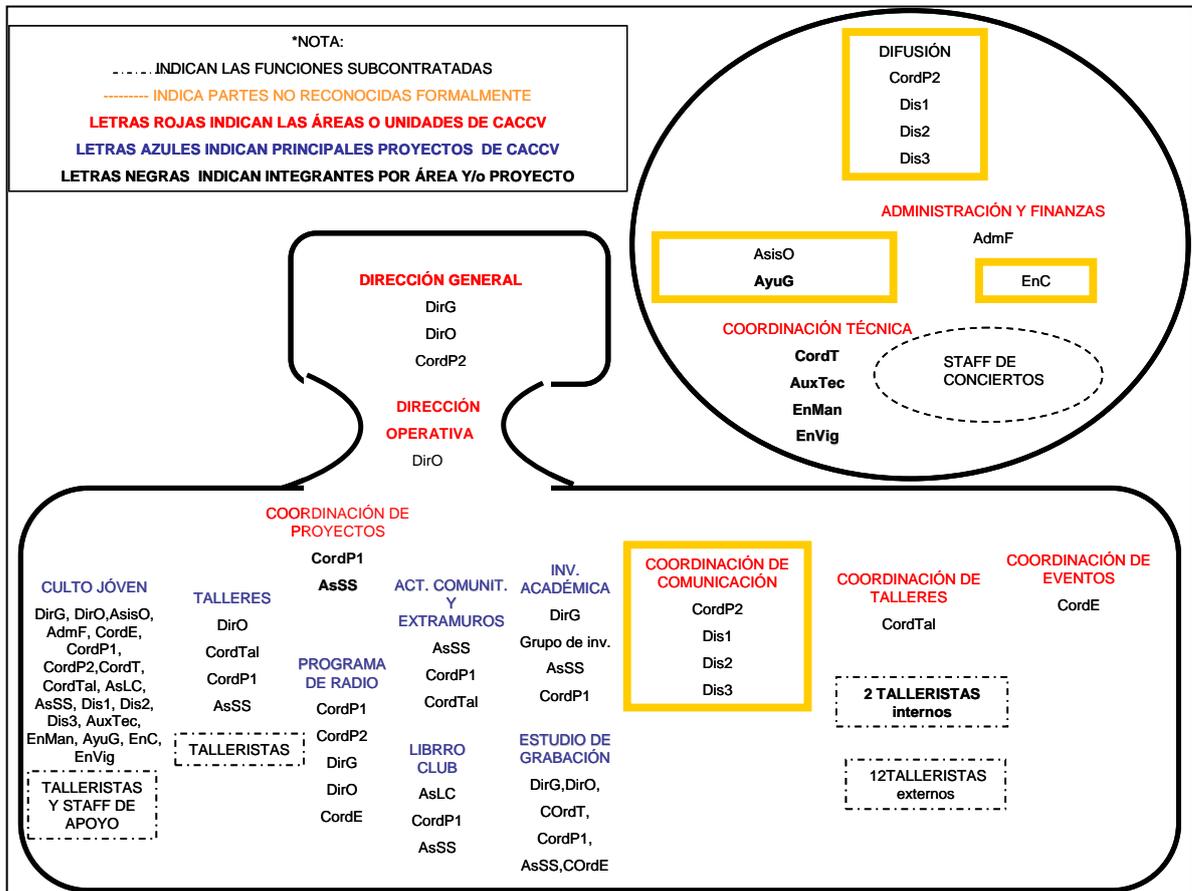
La tabla 1. ilustra sintéticamente los resultados del análisis estructural de las partes que integran CACCV con base en el enfoque configuracional mintzbergiano –utilizado como modelo de representación-. En esta tabla se exponen los puestos, el área de la que forman parte, las funciones principales de cada encargado del puesto, y finalmente la parte de la organización a la que corresponden.

TABLA 1. PARTES DE LA ORGANIZACIÓN “CACCV”

PUESTO	UNIDAD	FUNCIÓN PRINCIPAL	PARTE DE LA ORG.
Director General	DG.	Promoción y representación de CACCV hacia el exterior. Vinculación y promoción en diversos espacios de las actividades de CACCV. Definición de líneas estratégicas de acción.	Ápice
Director Operativo	DO	Obtener los apoyos necesarios para que la organización cumpla sus metas y objetivos y permita su mantenimiento, crecimiento, desarrollo y expansión.	Ápice
Director Operativo	DO	Administración y gestión de los recursos globales del CACCV	Línea Media
Asistente Operativo	DO	Apoyo en tareas diversas a la Dirección Operativa.	Staff de Apoyo
Administración finanzas	DO	Llevar a cabo los registros, documentación y controles necesarios para una correcta administración de los recursos de la organización implicados en los conciertos. Apoyo en planeación y logística de conciertos.	Staff de Apoyo
Coordinador de Eventos	CE	Asegurar que cada evento cumpla con la calidad, tiempo y cantidad demandadas por público. Realización de contratos, organización de conciertos, supervisor de conciertos.	Núcleo de operaciones
Coordinador de Proyectos	CP	Vinculación con otras instancias privadas y gubernamentales, posibilitando a través de convenios, intercambios, asociaciones y contratos, incrementar los recursos humanos, financieros, académicos, sociales y servicios en general de la organización a partir de la creación y desarrollo de proyectos de coinversión y de colaboración con organizaciones diversas.	Núcleo de operaciones
Asistente Libro Club	CP	Promover conferencias, actividades de lectura y organización de maratones de cine.	Núcleo de operaciones
Asistente Servicio Social	CP	Apoyo en desarrollo de proyectos, organización de eventos culturales y artísticos así como creación y desarrollo de proyectos de servicio social.	Núcleo de operaciones
Ayudante General	DO	Auxiliar en todas las áreas y coordinaciones de CACCV.	Núcleo de operaciones
Coordinadora de Comunicación	CP	Coordinar, promover y difundir, de la manera más eficaz, a través de los medios masivos de comunicación, las actividades que se realizan en el CACCV.	Núcleo de operaciones
Diseñadores	CP	Desarrollar planes de trabajo y propuestas de diseño y comunicación para desarrollo de proyectos y promoción de los mismos en los medios masivos, atender solicitudes de información, invitaciones y cuestiones protocolarias.	Núcleo de operaciones
Coordinador de Talleres	CP	Fomentar la participación del público en actividades culturales, artísticas o productivas, a través de talleres acordes a sus inquietudes, gustos, necesidades o aptitudes.	Núcleo de operaciones
Coordinador Técnico	CT	Mantenimiento del inmueble y el equipo técnico. Supervisar y brindar el apoyo técnico necesario para la correcta realización de cada evento.	Staff de Apoyo
Auxiliar Técnico	CT	Apoyar a la Coordinación Técnica en todos los trabajos que se puedan realizar.	Staff de Apoyo
Encargada de Mantenimiento	CT	Mantener las áreas de operación del inmueble en condiciones óptimas de limpieza y orden, así como apoyar en eventos para solucionar cualquier situación imprevista que se presente.	Staff de Apoyo
Encargado de Caja	DO	Atención de caja, cafetería y venta de productos en CACCV.	Staff de Apoyo

El gráfico 3. ilustra cómo quedaría conformada la organización a partir del análisis de sus partes.

GRÁFICO 3. PARTES BÁSICAS DEL CACCV.



La procedencia del CACCV en tanto proyecto de investigación social aplicada así como la emergencia de éste centro cultural como una organización constituida legalmente bajo la denominación de A.C. no puede entenderse de manera separada. Tanto en las narraciones formalizadas como desde la perspectiva de los actores la organización representa tan sólo un punto importante de un proyecto mucho más amplio de trabajo el cual consideran que tiene su origen en las actividades de investigación realizadas por el actual Director General del CACCV el Dr. Castillo.

También es necesario mencionar que los actores consideran que existe cierta dualidad en lo que es CACCV; por un lado, representa el proyecto de investigación de Castillo (DirG) el cual legitima socialmente el trabajo para y con los jóvenes y el cual condensa una gran cantidad de significados debido a que corresponde tanto a intereses políticos del actor como a intereses de legitimación académica y social mediante la sistematización del trabajo realizado

en CACCV; mientras que por otro lado es considerado como una Organización de la sociedad Civil que está enfocada a la atención de las problemáticas de el sector popular juvenil. Ambas lógicas se tensan y complementan.

Además, algunos de los principales bienes y servicios que se realizan en el CACCV actualmente, están justificados en el desarrollo histórico del proyecto CV. El programa de radio, los talleres, el Culto Joven y las Actividades comunitarias se crean y desarrollan antes de la que la organización sea constituida legalmente. Los bienes y servicios de acuerdo a los actores no han sido propuestas improvisadas de trabajo, sino han sido producto de las actividades de investigación que se han desarrollado históricamente y a través de las cuales se ha logrado conformar una serie de productos básicos para que la organización cumpla con su misión social.

También los actores consideran que muchas de las actividades que se realizan de manera general en la organización, y particularmente por ellos, han sido producto de un proceso de conformación histórica, en donde éstos han ido adquiriendo conocimientos y experiencias que les permiten realizar sus actividades de formas particulares y que además los posibilita para trabajar de una manera más o menos sistematizada actualmente.

Puede decirse además que algunas de las características vinculadas a las formas de trabajo, mecanismos de coordinación y tareas realizadas por los actores se han mantenido relativamente estables a lo largo del tiempo, generando ciertas rutinas de trabajo y formas particulares para llevarlas a cabo. Esto ha configurado para la forma actual del CACCV –de acuerdo a los actores- una idea generalizada de relativa estabilidad que se ha caracterizado por el desarrollo de proyectos y la concreción de actividades y programas a partir de la obtención física del establecimiento en el cual opera esta organización. Por estos motivos se considera que se ha adoptado una forma estructural más o menos flexible que permita responder a las distintas presiones internas y externas que permean a la misma.

La forma en que formalmente la organización está conformada actualmente corresponde a una organización básica del trabajo asentada en un organigrama y un manual de procedimientos. Sin embargo, existen además unidades y puestos que no son reconocidos formalmente pero que también forman parte de la organización.

Bajo el enfoque configuracional mintzbergiano (1999) puede decirse que CACCV está compuesto de un ápice estratégico conformado por el DirG y el DirO los cuales de manera general establecen los marcos de acción generales para la organización, así como sus objetivos y metas; además de servir de portavoces y enlaces para la misma. La Dirección Operativa es la parte que dicta tanto las estrategias de acción para Circo Volador A.C. como las distintas actividades y proyectos a realizar para implementar las mismas. Sin embargo, también cumple funciones vinculadas a la línea media ya que sirve de enlace entre la Dirección General y las distintas coordinaciones que forman parte de la organización pues el DirO comunica al DirG de manera informal – a través de juntas o reuniones periódicas- acerca del desempeño de cada uno de los actores de la organización y respecto de las metas alcanzadas tanto a nivel de área como de la organización en general.

Puede observarse además que la parte de tecnoestructura se encuentra ausente dado que en esta organización el grado de normalización de los procesos productivos es casi nulo pues las actividades generales de la organización se vinculan al desarrollo de una amplia gama de proyectos que incluyen trabajos académicos, consultorías, préstamo y renta de espacios, apoyos comunitarios, y ventas diseño – artes gráficas. Las actividades que podrían ser normalizadas son los talleres y los conciertos, sin embargo, en los primeros dado que los profesores-instructores son subcontratados -ellos mismos establecen sus prácticas y procedimientos-; y para el caso de los conciertos existe un manual de procedimientos elaborado por la Dirección operativa pero el cual es desconocido por las personas involucradas en la realización de los mismos.

El staff de apoyo está compuesto por distintas actividades enfocadas a proporcionar servicios de asesoría a las distintas coordinaciones y direcciones, pero las cuales no forman parte de la gama de bienes y servicios que ofrece la organización. . El staff de apoyo está compuesto por diversos actores, por un lado existe un staff de apoyo interno el cual incluye a los trabajadores formales del CACCV entre los que se encuentran la unidad de Administración y Finanzas, la asistente del director operativo, la encargada de mantenimiento, el ayudante general y el encargado de caja; y por otro lado, un staff subcontratado que corresponde por un lado al personal eventual que es contratado para proveer algún tipo de servicios para los eventos tales como los servicios de seguridad, atención a barra y staff; y por otro lado los facilitadores/talleristas que a pesar de que se vinculan más a las tareas del

núcleo operativo aquí fueron considerados como staff dado que no conforman la plantilla formal de trabajadores.

Finalmente las distintas coordinaciones (Proyectos, Eventos, Comunicación, Talleres) representan el núcleo operativo ya que son éstas las que participan de manera directa en el desarrollo e implementación de los distintos proyectos, eventos, conciertos y talleres.

3.2. MECANISMOS DE COORDINACIÓN DENTRO Y ENTRE LAS PARTES.

Para poder analizar los mecanismos de coordinación en el CACCV se identificaron las principales relaciones de coordinación que los distintos actores consideran como principales al interior de cada área; y posteriormente se procedió a identificar las relaciones de coordinación entre los actores de las distintas áreas. Estas relaciones corresponden a lo que aquí se denomina mecanismos de coordinación dentro y entre las partes respectivamente.

De acuerdo a los actores, la existencia de estos mecanismos se justifica por un lado, debido a la naturaleza del trabajo que se realiza en CACCV el cual es sumamente diverso por lo que no puede establecerse un único mecanismo de control; y por otro lado, a través de la experiencia acumulada de trabajo se han privilegiado cierto tipo de relaciones por encima de otras independientemente de las voluntades individuales.

A partir de estas consideraciones a continuación se presenta la tabla 2. la cual expone de manera sintética las áreas, la parte de la organización a la que corresponden, la función principal del área, los mecanismos de coordinación a interior de las unidades; y los mecanismos de coordinación principales entre las mismas.

TABLA 2. INTERRELACIONES ENTRE LAS DISTINTAS PARTES DE CACCV.

ÁREA/UNIDAD	PARTE DE LA ORG.	FUNCIÓN PRINCIPAL	DG	DO	CP	CE	CTAL	CT	SA	MEC. COORD. DENTRO	MEC. COORD. ENTRE
Dirección General (DG)	Ápice	Definir estrategias de acción para CACCV.		X						Sup. Directa Adap. Mutua	Adaptación Mutua
Dirección Operativa (DO)	Ápice Línea media	Obtener los apoyos necesarios para que la organización cumpla sus metas y objetivos.			X	X	X	X	X	Sup. Directa Adap. Mutua Nor. Resultados	Sup. Directa Adap. Mutua Nor. Resultados
Coordinación de eventos (CE)	Núcleo operaciones	Planeación, desarrollo e implementación de cursos de acción para la realización de eventos.		X				X	X	Sup. Directa Adap. Mutua	Sup. Directa Adap. Mutua Nor. Resultados
Coordinación de Proyectos (CP)	Núcleo operaciones	Vinculación con instancias privadas y gubernamentales. Diseño y desarrollo de proyectos.		X					X	Sup. Directa Adap. Mutua	Sup. Directa Adap. Mutua Nor. Resultados
Coordinación de Comunicación (CC)	Núcleo operaciones	Coordinación, promoción y difusión de las actividades de CACCV. Comunicación y diseño.		X						Sup. Directa Adap. Mutua	Sup. Directa Adap. Mutua Nor. Resultados
Coordinación de Talleres (CTAL)	Núcleo operaciones	Coordinación de talleres acordes a necesidades de usuarios.		X					X	Sup. Directa Adap. Mutua	Sup. Directa Adap. Mutua Nor. Resultados
Coordinación Técnica (CT)	Staff Apoyo	Mantenimiento del inmueble y el equipo técnico. Supervisar y brindar el apoyo técnico en eventos.		X		X			X	Sup. Directa Adap. Mutua	Sup. Directa Adap. Mutua Nor. Resultados
Staff de Apoyo (SA)		Administración (AD)		X						Sup. Directa Adap. Mutua	Sup. Directa Adap. Mutua Nor. Resultados
		Mensajería (MS)		X	X	X				Sup. Directa Adap. Mutua	
		Ayudante general (AG)		X	X	X	X	X		Sup. Directa Adap. Mutua	
		Caja y cafetería (CC)			X	X	X			Sup. Directa Adap. Mutua	

De manera general puede decirse que en la organización existen principalmente dos mecanismos de Coordinación al interior de las unidades: la supervisión directa debido a que cada encargado de área tiene la responsabilidad de vigilar que el trabajo asignado a los integrantes de ésta se realice de acuerdo a las delimitaciones establecidas para dichas actividades; por otro lado predomina el mecanismo de adaptación mutua en el trabajo y relaciones cotidianas entre los actores de cada unidad, la mayor parte del tiempo dichos actores se comunican de manera informal respecto de los aspectos que consideran relevantes tanto del trabajo como de su vida y experiencia personal.

Ahora bien, puede decirse también que existen tres mecanismos de coordinación básicos entre las unidades: supervisión directa, adaptación mutua, y normalización de resultados.

La supervisión directa generalmente es realizada por el DirO, éste actor declara que este mecanismo de coordinación se presenta en aspectos muy concretos de trabajo y para evaluar resultados generales pero no para medir o evaluar las capacidades del personal. Las relaciones de supervisión tienen la finalidad de verificar que no existan desviaciones significativas de las actividades programadas.

La adaptación mutua es básicamente la forma más recurrente de las relaciones que se establecen cotidianamente entre los actores y la cual se fundamenta en las comunicaciones informales que consisten básicamente en reuniones improvisadas donde estos actores debaten y definen los aspectos centrales del trabajo a realizar en CACCV. El mecanismo de adaptación mutua predomina de acuerdo a los actores debido a que las actividades a realizar para cada área y coordinación se van definiendo y redefiniendo por el DirO y por ellos de manera continua y conjunta sin la existencia de planes o programas claramente detallados, y en ausencia relativa de una guía general de acción provista por los directivos de la organización.

Finalmente el último mecanismo de Coordinación que predomina en CACCV es la normalización de resultados la cual se presenta de dos formas que aquí se han denominado directa e indirecta. La normalización de resultados directa refiere a los estándares de resultados implicados en los diversos convenios de trabajo que se suscriben, en donde se establecen parámetros, especificaciones y resultados esperados que la organización debe de cumplir. La manera en que se realiza esta normalización es mediante la entrega de reportes

finales de proyectos. Por otro lado, la normalización de resultados directa corresponde a la evaluación que el DirO realiza de los actores a través del reporte mensual por puesto.

En este reporte mensual por puesto de manera genérica se establece el mes reportado, el nombre del actor y del puesto, el área a la que pertenece, las principales acciones y logros del mes en donde se busca que los actores establezcan: 1) aquellos resultados relevantes de sus prácticas las cuales no se vinculan a sus tareas cotidianas; 2) las principales actividades a realizar para el mes siguiente las cuales pretenden fijarse como las directrices que cada actor establece para su trabajo; 3) los asuntos y solicitudes –de recursos de toda índole- pendientes con el DirO; 4) los asuntos y solicitudes –de recursos de toda índole- pendientes con otras áreas; y 5) comentarios o sugerencias adicionales para aspectos concretos. (Entrevista con DirO, 2009)

Ahora bien, cabe mencionar que el reporte mensual por puesto tiene –de acuerdo al DirO, CordP1, CordE, CordTal- dos principales funciones: 1) Evaluar internamente las actividades que se realizan en CACCV y la forma en qué éstas mantienen interrelacionadas a las distintas áreas a través de prácticas compartidas. Así, tanto el DirO como el DirG y los demás actores pueden tener cierta claridad respecto de lo que han realizado y lo que van a realizar además de que les permite definir la manera en que sus actividades impactan en el funcionamiento global de la organización; y 2) éstos reportes sirven también para exhibir mediante documentos formalizados cierto tipo de sistematización del trabajo en CACCV ante los diversos actores sociales con los que se involucra la organización – ya sean coinversionistas, donatarios, u otras organizaciones de las cuales se ven apoyadas de alguna manera- y los cuales demandan de la organización algún tipo de resultados los cuales evalúan de manera particular por medio del reporte mensual y de manera general a través de los reportes finales de actividades por proyecto.

Finalmente cabe mencionar que el predominio de estas formas de coordinación puede entenderse por que el tipo de actividades que en CACCV se realizan no necesariamente implican rutinas de trabajo claramente establecidas; principalmente en el caso de los proyectos, los cuales establecen requerimientos específicos de los interesados más allá de las pretensiones de la organización e implican trabajo en equipo y constante comunicación por lo que los canales para ello no pueden reducirse a conductos formales.

4. ¿QUÉ UNE LAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN? LA ESTRUCTURA DE CACCV COMO CONJUNTO DE SISTEMAS.

A continuación se presenta de manera general a que refiere cada uno de dichos sistemas y la manera en que son entendidos en el caso del CACCV con el propósito de ilustrar la situación actual de la organización.

4.1.- CACCV COMO SISTEMA DE AUTORIDAD FORMAL.

El primer organigrama de CACCV se encuentra asentado en el manual de procedimientos (2005), este es la base de la estructura gráfica que adopta CACCV a partir de su constitución formal; pero también muestra aquella parte definida desde el ámbito formal para representar las áreas que son consideradas como necesarias para su operación. Este organigrama es el esqueleto general de las áreas que componen a la organización y resulta relevante que a pesar de que fue construido en 2005, muchas de las partes que ahí se destacan se han mantenido vigentes hasta ahora. De manera general puede decirse que en éste documento se asientan las bases de la estructura formal de CACCV.

Por otro lado, en el organigrama actual (2007-2010) se muestran algunas modificaciones y actualizaciones respecto de las áreas y los puestos. De acuerdo al DirG se han tenido que incorporar y reasignar diversos puestos para atender las demandas que han surgido a lo largo del tiempo, así también se han tenido que considerar las diversas experiencias de trabajo acumuladas de los actores que han integrado CACCV y que de alguna manera han permanecido en la organización por lo menos desde 2005.

Además la construcción del organigrama en 2007 puede corresponderse con la necesidad de la Dirección Operativa y la Dirección General de mantener cierto orden y estructuración de las áreas, puestos y actividades a realizar en la organización. De acuerdo a los dos directores el hecho de actualizar el organigrama permitió establecer para los diversos actores un lugar definido en la organización, al mismo tiempo que permitía representar gráficamente las líneas de autoridad formal y los responsables en cada una de las áreas. Esto le otorga cierto orden y claridad a las maneras de relación formal entre los actores. (Entrevistas, 2010)

El organigrama construido en 2007 de acuerdo a la mayor parte de los actores es el que rige el funcionamiento actual de la organización., en este se ilustran también de manera muy general las áreas y puestos, sin embargo, a pesar de que este esquema es el que reconocen los actores, no muestra claramente ni todos los puestos, ni los ocupantes de los puestos. Además, tampoco refiere el número de personas que componen cada área. En ese sentido, el documento es igualmente ambiguo que el organigrama de 2005. Por este motivo, lo que resulta relevante para los actores de este esquema es la representación de las jerarquías, los responsables y subordinados en cada área, y la agrupación general de los puestos por área.

Ahora bien, a pesar de que el organigrama establece tanto las unidades, los puestos y las líneas formales de autoridad, éstas son percibidas de maneras diversas e incluso contradictorias por los diversos actores. Sin embargo, para la mayor parte de ellos resulta claro quién es su jefe y las relaciones de subordinación que mantiene con otros actores de la organización. Para los Coordinadores existen solamente dos jerarquías que corresponden a la Dirección operativa con la que mantienen directamente relaciones de subordinación en el trabajo; y la Dirección General con la que los contactos laborales son menos frecuentes que con el DirO pero con la cual sus relaciones de subordinación son igualmente claras. Respecto de las demás líneas de autoridad formal existe cierta vaguedad en la interpretación de los actores.

4.2.- CACCV COMO SISTEMAS DE FLUJOS REGULADOS.

Para el caso del CACCV existe un manual de procedimientos construido en 2005 que de acuerdo al DirO define de manera general las áreas, los objetivos del área, y las principales actividades que cada encargado de puesto debe realizar. Este actor, considera que el manual de procedimientos permite mantener cierta organización del trabajo y a pesar de que procede del año 2005, todavía detalla la mayor parte de las prácticas desarrolladas en la organización. El manual de procedimientos permite conocer la parte prescriptiva de las operaciones que desde el punto de vista de la Dirección son indispensables para que se logren los objetivos organizacionales.

Entonces, para los directores el manual de procedimientos permite “establecer una guía para los actuales y futuros integrantes de la organización, que les facilite la comprensión y

ejecución de las acciones que se tienen que realizar para cada una de las actividades que se llevan a cabo y de esta manera poder cumplir con los objetivos de CACCV” (Manual de procedimientos, 2005; Entrevistas, 2009-2010).

Para los actores si bien el manual de procedimientos sirve como una guía de carácter propositivo que permite sistematizar y organizar el trabajo y las actividades consideradas necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales; sólo queda como un documento que dispone la Dirección y que le sirve como base para asignar las tareas. En ese sentido, para la mayoría de los actores representa un documento al cual no tienen acceso y en donde consideran que el trabajo se realiza de acuerdo a las experiencias acumuladas más que por prescripción del manual o de la misma Dirección.

El manual puede entenderse entonces como la estipulación de una guía formal y general de las actividades que deben realizarse para que la organización siga operando, aunque no necesariamente garantiza el cumplimiento de los objetivos. En ese sentido, retomando los planteamientos de Mintzberg (1999) puede decirse que CACCV funciona también como un sistema de flujos regulados de trabajo los cuales se encuentran asentados en el manual de procedimientos. Estos flujos regulados de trabajo a pesar de que no permiten comprender todas las distintas relaciones e interrelaciones que mantienen los diversos actores de CACCV al realizar su trabajo; sí permiten comprender de manera general el tipo de actividades que se realizan en cada una de las áreas y los aspectos de la operación que quedan sistematizados.

Para el caso de CACCV, pueden identificarse en el sistema formal tres flujos claramente diferenciados: el trabajo de operaciones, al cual corresponden las distintas coordinaciones - Talleres, Eventos, Comunicación, de Proyectos- debido a que son éstas las que se encuentran involucradas en los procesos operativos vinculados a la producción de los bienes y servicios que oferta la organización; el flujo de control de la información y Toma de Decisiones que corresponden a la Dirección General y la Dirección Operativa debido a que son éstas áreas las que toman las decisiones finales respecto del trabajo y actividades a realizar en la organización; así como también se encargan del control de los recursos financieros de la misma; y el flujo de staff al cual corresponden la unidad de Administración y Finanzas, la Coordinación Técnica, la asistente del director operativo y el encargado de caja.

4.3.- CACCV COMO SISTEMA DE COMUNICACIÓN INFORMAL.

Puede decirse que actualmente en CACCV de manera general se reconoce como principal organigrama el construido en 2007, aunque también se menciona que existen puestos y áreas no reconocidas formalmente en el organigrama y que operan cotidianamente, entre ellas una Coordinación de Comunicación compuesta por la CordP2 y un equipo de diseñadores, un Ayudante General en la Coordinación de Proyectos, un Mensajero que se encuentra directamente al mando de DirO, y un Encargado de Caja y de Taquilla como puesto de apoyo para la Encargada de Administración.

Otro aspecto a considerar es que en CACCV se presenta el caso de que una misma persona ocupa diversos puestos en la organización. En ese sentido, Delgado, actual miembro ocupa el puesto de Coordinador Técnico, de Encargado de Libro club, y es el facilitador o encargado de los talleres de Fotografía Avanzada y de Fotografía Estenoépica. Otro caso de duplicación de puestos se presenta en Oropeza quien ocupa el puesto de auxiliar técnico y al mismo tiempo es el encargado del taller de Audio. Adicionalmente cabe mencionar que la mayor parte de los actores realizan actividades que no les han sido delimitadas ni atribuidas formalmente por lo que en algunos casos consideran que las cargas de trabajo se encuentran sobrevaloradas pues representan labores adicionales para las cuales dichos actores no poseen ni la capacidad, ni el tiempo, ni la disponibilidad para llevarlas a cabo.

Como puede observarse, en la organización más que apremiar al organigrama como un reflejo de la realidad de la misma, se considera como un indicativo de los puestos y responsabilidades que cada uno de los actores posee en CACCV. En ese sentido, este centro cultural en cuanto a su constitución en unidades oscila entre aspectos claramente formalizados, y elementos que se van construyendo de manera paralela a la formal y los cuales conforman de manera complementaria el esquema de la organización. Como ya se ha señalado anteriormente la mayor parte de los actores en CACCV privilegian la organización informal del trabajo, y las relaciones informales para coordinarse. Por ello consideran que todos los aspectos formalizados de la organización principalmente el manual de procedimientos, los organigramas, el reporte mensual por puesto son meramente propositivos y no se corresponden en ninguna manera con las actividades reales que ellos realizan (Entrevistas, 2009-2010).

Puede decirse que la forma en que se ha construido –a través de narraciones y prácticas- el funcionamiento de la organización ha sido mediante una mezcla de elementos y relaciones que oscilan entre lo formal y lo informal pero con muchos puntos intermedios que se ven reflejados en las narraciones de los actores. También los actores señalan que cada uno de ellos ya sabe específicamente las actividades que debe de realizar, el puesto que ocupa y el área a la que pertenece por que históricamente los puestos se han ido construyendo de esa manera. Entonces, las perspectivas que éstos tienen respecto de la estructura de CACCV y su funcionamiento son tan diversas que en momentos específicos pueden ser complementarias y a la vez contradictorias.

Por otro lado, cabe mencionar también que la mayor parte de los actores señalan que el organigrama que tienen no está actualizado, y que es difícil mantenerlo de esa manera por que en algunos puestos –a excepción de los Directores y los Coordinadores- se presenta mucha variación en cuanto a quién los ocupa, y también pues los puestos se van ocupando de acuerdo a las circunstancias específicas por las que transita la organización, aunque también destacan que la división por áreas se ha mantenido muy estable a lo largo del tiempo, por lo que la mayor parte del tiempo la rotación del personal es alta solamente en los puestos subordinados a los Coordinadores y a los Directores. Esto de alguna manera, permite que la realización de las actividades y productos centrales de la organización tengan cierta permanencia y constancia principalmente las que se encuentran vinculadas a los conciertos y a los proyectos sociales de largo plazo que se desarrollan en el CACCV.

Finalmente cabe destacar que existen centros de poder que no son reconocidos formalmente. Al respecto puede decirse que las relaciones de subordinación no son tan claras y en algunos casos existe aversión por parte de los actores para tratar los aspectos vinculados a la distribución de la autoridad.

4.4.- CACCV COMO SISTEMA DE CONSTELACIONES DE TRABAJO.

Para el caso del CACCV se ha identificado que los actores que la integran para llevar a cabo sus actividades y cumplir con sus funciones, generalmente se integran en constelaciones de trabajo por lo menos en dos principales sentidos: primeramente como unidades o áreas debido a que los actores que las integran trabajan generalmente de manera conjunta dada la naturaleza del bien o servicio en el cual participan como operarios, pero que también generalmente demanda algún servicio o actividad de otra/s áreas; y por otro lado, como constelaciones de proyectos dado que a través de la conformación de equipos multidisciplinarios que incluyen personal de diversas áreas de la organización se realizan y desarrollan los diversos convenios de trabajo y de coinversión. En este último caso, generalmente, los miembros de la organización participan en algunas de las actividades a desarrollar en cada proyecto y las jerarquías quedan totalmente reducidas para propiciar la comunicación informal.

Las constelaciones de trabajo de acuerdo a las unidades o áreas que integran el CACCV se presentan la tabla 3. la cual muestra de manera sintética las principales actividades que se realizan en CACCV y que se vinculan a alguno/s de los bienes o servicios que oferta la organización así como las principales relaciones que se establecen entre las áreas para cumplir con la realización de dichas actividades, y finalmente los principales mecanismos de coordinación entre los integrantes de cada constelación.

TABLA 3. ACTIVIDADES GENERALES Y CONSTELACIONES DE TRABAJO EN CACCV.

ACTIVIDADES GENERALES Y CONSTELACIONES	DG	DO	AYF	CP	CE	CTA	CC	CT	STAFF	MEC. DE COORD.
Investigación y trabajo académico										
CONSTELACIÓN INV. ACADÉMICA	X								X	Super. Directa, Adaptación Mutua, Normalización de resultados
Creación/Implementación de estrategias										
CONSTELACIÓN ESTRATÉGICA	X	X								Super. Directa, Adaptación Mutua, Normalización de resultados
Administración y gestión de los recursos globales										
CONSTELACIÓN ADMINISTRATIVA		X	X							Super. Directa, Adaptación Mutua, Normalización de resultados
Creación, Desarrollo Talleres										
CONSTELACIÓN TALLERES		X		X		X				Super. Directa, Adaptación Mutua, Normalización de resultados
Creación/Implementación Proyectos										
CONSTELACIÓN PROYECTOS		X		X		X	X			Super. Directa, Adaptación Mutua, Normalización de resultados
Desarrollo-Acción Eventos/Conciertos										
CONSTELACIÓN CONCIERTOS		X	X		X			X	X	Super. Directa, Adaptación Mutua, Normalización de resultados
Comunicación, Diseño, Artes gráficas										
CONSTELACIÓN DISEÑO Y COMUNICACIÓN		X		X			X			Super. Directa, Adaptación Mutua, Normalización de resultados

Entonces, en el quehacer cotidiano los actores de la organización trabajan de manera tal que integran equipos –no necesariamente formalizados- de trabajo los cuales pueden considerados como constelaciones. En el CACCV existen siete principales constelaciones de trabajo: la constelación de Investigación académica que se encarga de la realización de los proyectos de Investigación y trabajo académico; una constelación estratégica cuyos integrantes se encargan de la creación e implementación de líneas estratégicas para la organización; una constelación administrativa en donde los actores se encargan básicamente de la administración y gestión de los recursos globales de CACCV; una constelación de talleres; una de proyectos, una de conciertos, y una de comunicación.

Por otro lado, respecto de las constelaciones de proyectos es necesario precisar que la mayor parte de las actividades de promoción artística y cultural y de atención al sector popular juvenil que se realizan en CACCV se concretan en proyectos específicos de trabajo los cuales son planeados, desarrollados y evaluados por distintos actores de la organización. Ahora bien, dado que cada proyecto precisa tareas específicas que debido a que demandan conocimientos y habilidades particulares no pueden ser realizadas ni por una sola persona, ni por cualquier trabajador; por ello se conforman equipos multidisciplinarios integrados por los actores de la organización que de acuerdo a las funciones que realizan cotidianamente poseen la experiencia y conocimientos necesarios en cada etapa del proyecto.

Cabe mencionar que para todos los proyectos tanto el diseño, la justificación social y los trámites administrativos con las instancias correspondientes son realizados por el CordP1 aunque para su desarrollo e implementación participan otras áreas. El responsable formal de los proyectos en cada uno de estos convenios es el CordP1, pero las líneas generales para el desarrollo de los mismos se realiza de manera conjunta entre éste actor y las áreas involucradas directamente en el desarrollo de éstos.

Generalmente, la coordinación entre los actores involucrados durante la realización de los proyectos se realiza a través de *comunicaciones informales* en donde los actores definen y redefinen las actividades y responsabilidades de cada uno de ellos en el trabajo con proyectos. Sin embargo en cada proyecto se encuentran establecidas obligaciones para CACCV en donde se destaca la entrega de reportes de actividades y evaluaciones periódicas. Por ello, la coordinación también se realiza a través de mecanismos de *normalización de resultados*.

De todos los proyectos que se realizan en CACCV, los actores consideran que son seis³⁸ los principales convenios de trabajo, debido a que son proyectos que tienen continuidad y concretan la misión social de la organización, éstos son: el Festival de Cultura Popular juvenil: Culto Joven, el estudio de grabación; los talleres; las actividades comunitarias y extramuros; el programa de radio “Tolerancia Zero”; y la UNESJUV. Estos 6 proyectos obtienen mayoritariamente recursos³⁹ –materiales y financieros- del convenio de Coinversión celebrado con la SEDESOL del GDF el cual se denomina Circo Volador: Juventud y Cultura Popular en la Ciudad de México y que se inscribe en el eje temático 5 que corresponde al “Desarrollo Comunitario: Fomento a la cultura y las artes, para el desarrollo comunitario” y el convenio celebrado con la Secretaría de Cultura del D.F. ((Entrevista con DirO, CordP1, CordP2, 2009; Documentos oficiales de proyectos CACCV, 2009).

Cabe precisar que el proyecto del UNESJUV es un convenio de trabajo suscrito entre el CACCV y el Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM pero corresponde más al trabajo académico que realiza el DirG acerca del CACCV y a la publicación de investigaciones sobre el sector popular juvenil realizadas por éste. Además, la mayor parte de las actividades que se realizan como parte de éste proyecto son realizadas por el DirG, el grupo de investigadores y otros actores principalmente pertenecientes al IIS de la UNAM por lo que el acceso que la mayor parte de los trabajadores formales de CACCV tienen a estas actividades son muy limitados. Es por ello, que si bien será considerada en este análisis, no se profundizará en su descripción.

Entonces, dado que en el CACCV existen diversos proyectos que implican la conformación de equipos específicos de trabajo conformados por distintos miembros de las unidades y los cuales distribuyen el trabajo de acuerdo a las atribuciones y habilidades de cada uno de ellos, se presenta a continuación la tabla 4.

³⁸ Podría decirse que son siete los principales proyectos por que el Libro Club también constituye uno de éstos, pero se ha decidido soslayar de la descripción dado que de manera general ha sido mencionado anteriormente.

³⁹ Cabe mencionar que no existe mucha claridad en cuanto a la procedencia de los recursos –materiales, humanos, monetarios y técnicos- que se destinan a cada proyecto pues a pesar de que cada proyecto se vincula directamente a algún convenio específico de coinversión, en la cotidianeidad los recursos se distribuyen de manera dispar entre los proyectos y generalmente de diversos convenios de coinversión con otras organizaciones adicionales a los referidos entre los que se encuentran la ONU, FONCA, CONACULTA, INDESOL, Comisión de los Derechos Humanos del D.F., y las Delegaciones Iztacalco, Coyoacán, y Tláhuac.

TABLA 4. CONSTELACIONES DE TRABAJO DE ACUERDO A PROYECTOS EN CACCV.

ACTIVIDADES Y PROYECTOS	DG	DO	AYF	CP	CE	CTAL	CC	CT	STAFF	MEC. COORD.
PROGRAMA DE RADIO										
Planeación y programación	X	X			X		X			Adaptación Mutua Normalización de resultados
Locución	X	X					X			
Evaluación	X	X		X			X			
ESTUDIO DE GRABACIÓN										
Delimitación plan de trabajo	X	X		X				X		Adaptación Mutua Normalización de resultados
Definición de Equipos y Espacios				X				X		
Grabación		X		X	X					
Diseño y Difusión		X	X	X	X	X	X	X		
CULTO JOVEN 2009										
Módulo de diagnóstico de org. Juveniles.	X	X		X		X	X			Adaptación Mutua Normalización de resultados
Módulo de incitación a la creación cultural	X	X	X	X	X	X	X	X		
Módulo de exposición		X	X	X	X	X	X	X	X	
Módulo de divulgación cultural				X		X	X	X	X	
Sistematización de resultados	X	X		X	X		X	X		
TALLERES										
Creación y diseño del proyecto		X		X		X			X	Adaptación Mutua Normalización de resultados
Desarrollo				X		X	X		X	
Evaluación				X		X				
ACT. COM. Y XT.										
Planeación				X		X			X	Adaptación Mutua Normalización de resultados
Implementación				X		X			X	
Evaluación				X		X				

En la tabla anterior se presentan cinco grandes proyectos los cuales están divididos en distintas actividades y por ello conforman constelaciones de trabajo de diferentes tamaños de acuerdo a la participación de las unidades en dichas actividades. A continuación se presenta una breve descripción de las actividades e involucrados en cada proyecto:

PROGRAMA DE RADIO: El proceso de creación/implementación del programa de radio puede describirse en tres grandes etapas: la planeación y programación; la locución; y la evaluación. La primera etapa del proceso es realizada por la CordP2 quien se encarga de realizar la planeación y selección de las temáticas a presentar en cada programa así como la búsqueda de invitados –aunque en ocasiones se auxilia del DirO y el DirG-; y finalmente estructura la programación de las actividades a realizar. También el CordE participa en las tareas de planeación y programación debido a que es éste actor el que selecciona la música y bloques de conciertos que se presentarán en cada programa. La locución corresponde a la implementación del programa de radio; en esta actividad participan de manera conjunta el DirO y la CordP2 como locutores permanentes en ocasiones el DirG participa como invitado. Finalmente las actividades de evaluación la realizan el DirG, el DirO y el CordP1 y la CordP2 de manera conjunta a través de la aplicación de entrevistas o el registro de comentarios de los radioescuchas respecto de sus principales problemáticas y demandas.

CULTO JÓVEN⁴⁰: dicho proyecto para su realización fue llevado a cabo en distintas etapas denominadas por los actores para fines de sistematización módulos. En el Módulo de diagnóstico de organizaciones juveniles y el módulo de divulgación cultural participaron CordP1, la AsSS, el CordTal, y la CordP2; en el Módulo de incitación a la creación cultural consistió en la definición de las categorías de trabajo para el concurso donde participaron todos los actores de CACCV, el plan de trabajo fue propuesto por el CordP1, el diseño y difusión de la convocatoria fueron llevadas a cabo por la CordP2 y los diseñadores y la recepción de trabajos por la AsisO, AsSS, el CordP1 y el CordTal. En el módulo de exposición el CordP1 realizó la programación de las mismas, la presentación ante el público de las exposiciones fue realizada por el DirO y el CordP1; el CordTal conjuntamente con la

⁴⁰ Este proyecto consiste básicamente en un festival cultural que se realiza generalmente durante una semana en donde se presentan distintos tipos de exposiciones y concursos culturales y artísticos, así como mesas y paneles de discusión. Generalmente participan como invitadas diversas organizaciones como OSC, empresas sociales y escuelas –universidades particularmente-. Este festival se realiza en distintos espacios adicionales al CACCV, como escuelas, delegaciones o casas de cultura.

AsSS se encargaron de la organización logística de la exposición como de la coordinación de los talleristas/facilitadores; el CordE fue el encargado de programar los espacios, tiempos, música y los requerimientos técnicos y materiales para cada presentación, así como el coordinador del staff subcontratado; la AdmF fue la encargada de coordinar y recaudar los recursos por ventas de bebidas y snacks; el CordT conjuntamente con el AuxTec; se encargaron de proveer los requerimientos técnicos, la AuxMan se encargó de la supervisión del personal de sanitarios y de la limpieza del espacio, el EnVig conjuntamente con el equipo subcontratado realizaron las labores de vigilancia en el espacio; finalmente todos los demás actores –a excepción del DirG- auxiliaron en la logística del evento. Finalmente la etapa correspondiente a la Sistematización de resultados consistió en la realización de una investigación de carácter etno-sociológico sobre el acceso que tienen los jóvenes que participaron en este proyecto a los programas sociales y culturales que impulsan las instituciones gubernamentales; el diseño, planeación y metodología de la investigación fueron realizados mayoritariamente por el CordP1 aunque también participó el DirG; para el desarrollo de la investigación crearon un programa de servicio social solo para fines del Culto Joven.

TALLERES: De acuerdo al CordP1 y al CordTal existen ciertas tareas básicas y etapas para poder llevar a cabo el proyecto de talleres; estos actores consideran que dichas etapas son: 1) la creación y diseño del proyecto en donde el CordP1 realiza la planeación del proyecto y posteriormente conjuntamente con el CordTal y la AsSS determinan las propuestas de trabajo para talleres en ese año y se realizan los trámites de suscripción en las instancias correspondientes; 2) el desarrollo en donde la CordP2 difunde la información sobre los talleres, el CordTal en ocasiones auxiliado por la AsSS notifica la programación a todos los trabajadores y facilitadores y comienza la inscripción de alumnos y el cobro de cuotas mensuales, el CordP1 y el CordTal conjuntamente se encargan de realizar y entregar al a las organizaciones coinversionistas un informe mensual, de organizar las exposiciones de talleres; todos los actores participan como apoyo logístico en las exposiciones; 3) Evaluación en esta fase participan el CordP1 y CordTal llevando el seguimiento de los jóvenes beneficiarios de los talleres, realizando la evaluación de los logros anuales y los beneficios e impactos sociales y la entrega de los informes anuales de resultados a las organizaciones coinversionistas.

ESTUDIO DE GRABACIÓN: De manera general puede decirse que las tareas básicas realizadas para este proyecto son: 1) Delimitación del plan de trabajo en donde participan el DirG, el DirO, el CordP1 y el CordT estableciendo una lista básica de actividades para poder grabar cada uno de los discos de los grupos ganadores del concurso de jóvenes artistas; 2) Definición de equipos y de espacio en donde los actores anteriores establecen la programación de fechas y horarios de grabación, el CordT y el CordP1 elaboran la lista de requerimientos materiales y técnicos conjuntamente con personal del estudio de grabación, y a partir de ello realizan la delimitación de los equipos y espacios a utilizar durante cada grabación; 3) Grabación: El proceso de grabación implica varias sesiones para los grupos. Las grabaciones son realizadas por el personal del estudio de grabación y el CordT sólo participa como auxiliar en cabina, mientras que el CordP1 sólo participa como observador y de manera indirecta como supervisor del proceso, los aspectos gráficos del material discográfico son realizados por la CordP2, y el equipo de diseñadores; y 4) Difusión en donde el CordP1, CordP2 y la AsSS planean las campañas de difusión las cuales son llevadas a cabo por todos los trabajadores formales de CACCV.

ACTIVIDADES COMUNITARIAS Y EXTRAMUROS⁴¹: La planeación comienza con la justificación social de éstos talleres la realizada por el CordP1; posteriormente el CordP1 conjuntamente con el CordTal establecen un plan de actividades el cual es difundido entre los talleristas; la implementación se lleva a cabo de acuerdo al plan de actividades y durante la impartición de los talleres participan el CordP1 como presentador; la AsSS como auxiliar en la supervisión de los talleres; el CordTal como el coordinador de los talleristas, y finalmente los facilitadores; finalmente la evaluación consiste en la elaboración de un reporte final de actividades en donde se detallan la cantidad de beneficiarios, y las características socioeconómicas de los mismos; así como las problemáticas impactadas a través de la realización de los talleres. Estas actividades son realizadas por el CordP1 principalmente, aunque se auxilia de los demás actores involucrados.

⁴¹ La finalidad de esta actividad es “Apoyar a la comunidad mediante la invitación programada de las Asociaciones Vecinales u Organizaciones afines, Grupos Artísticos, Talleristas, estudiantes, etc. para acceder a los Talleres Artísticos y Productivos en sedes ubicadas en su propia comunidad: Parques, espacios culturales, vecinales, plazas, etc.” (Proyecto Coinversión SEDESOL, 2009)

4.5.- CACCV COMO SISTEMAS DE DECISIÓN AD-HOC.

Las decisiones operativas refieren a aspectos vinculados a las actividades diarias, rutinarias, o programadas que se vinculan al flujo de trabajo; para el caso del CACCV éste tipo de decisiones refiere a la posibilidad que tiene cada uno de los actores de realizar el trabajo que le ha sido asignado de la manera en que éstos lo consideren más pertinente tanto para ellos como para la organización en general. La mayor parte de éste flujo de decisiones se realiza en las áreas que se vinculan de alguna manera a las operaciones básicas para la producción de bienes y servicios que oferta la organización.

Las decisiones administrativas, por su parte, están vinculadas a aspectos de carácter financiero y de recursos humanos, estas decisiones generalmente en CACCV son tomadas por el DirO el cual tiene el control total de los recursos monetarios de la organización. En ese sentido, también para los actores queda totalmente claro que es el DirO el que decide acerca de los montos financieros que serán asignados a cada actividad o proyecto. Aunque también, cabe mencionar que la AdmF puede tomar decisiones de carácter financiero, pero sólo respecto de las actividades vinculadas a los conciertos.

Finalmente las decisiones estratégicas refieren a aspectos no rutinarios generalmente de largo plazo que involucra a la organización en su conjunto. La mayor parte de estas decisiones en CACCV refieren a cursos de acción que son trazados para el desarrollo global de la organización, y si bien, éstas líneas han quedado asentadas formalmente en documentos, representan más bien ideas comunicadas de forma verbal a los integrantes de la organización. En la delimitación de éstos cursos de acción se involucran principalmente el DirG y el DirO. Sin embargo, el que se encarga de transmitirlos a los demás actores de la organización es éste último; por ello la mayor parte de los integrantes del CACCV considera que el DirO es quien toma las decisiones finales en todos los trabajos y quien posee la facultad para vetar aquellas decisiones que no son consideradas como viables para la organización en su conjunto.

La Tabla 5. ilustra el tipo de decisiones que de acuerdo a los documentos formales y las narraciones se toman en cada parte de la organización de acuerdo a sus funciones y atribuciones jerárquicas y mediante el poder informal que ejercen durante dichos procesos.

TABLA 5. PROCESOS DE DECISIÓN EN CACCV

UNIDAD	DECISIONES OPERATIVAS	DECISIONES ADMINISTRATIVAS	DECISIONES ESTRATÉGICAS
Dirección General (DG)			X
Dirección Operativa (DO)	X	X	X
Coordinación de eventos (CE)	X		
Coordinación de Proyectos (CP)	X		
Coordinación de Comunicación (CC)	X		
Coordinación de Talleres (CTAL)	X		
Coordinación Técnica (CT)	X		
Staff de Apoyo (SA)		X	
	X		
	X		
	X		
	X		

Al respecto puede decirse que los actores mencionan que a pesar de que de manera general en el CACCV existe un esquema de descentralización en cuanto a la toma de decisiones por que cada uno de ellos puede elegir los cursos de acción y las formas para realizar sus actividades de manera deliberada, también existe una gran centralización en aquellas decisiones vinculadas a los recursos financieros dado que la única persona que tiene la facultad para asignar dichos recursos es el DirO por lo que las actividades que éstos realizan siempre se encuentran supeditadas a los presupuestos lo cual implica ciertas restricciones; y por otro lado las decisiones estratégicas igualmente quedan centralizadas por los directores, principalmente por el DirG debido a que éste es quien dispone de manera general de los recursos materiales y técnicos del CACCV además de que es este actor quien se encarga exclusivamente de promover hacia el exterior las actividades de este centro cultural y quien aprueba o desaprueba las propuestas de trabajo de todos los demás trabajadores de la organización.

5.- ANÁLISIS CONFIGURACIONAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

A partir de la descripción estructural realizada sobre el CACCV no puede identificarse una configuración pura dado que se conjugan distintos elementos vinculados a algunos de los tipos ideales de la propuesta mintzbergiana de estructuración de las organizaciones. Cabe mencionar que debido al tipo de bienes y servicios que la organización oferta, así como a las principales actividades que se realizan en este centro cultural, se imposibilita la identificación de características estructurales homogéneas, si no por el contrario, se presenta una mezcla de diversas lógicas y formas de construir tanto la división del trabajo como los mecanismos de coordinación por lo que aquí no se pretende sugerir una única forma de organización para el CACCV sino una aproximación comparativa entre la tipología de Mintzberg (1991, 1999) y las particularidades que se manifiestan en esta organización, las cuales no pueden ser generalizadas para otra organización que pudiera considerarse semejante a este centro cultural.

Así, se ha decidido presentar sólo algunas de las propuestas de configuraciones mintzbergianas debido a que son las que se consideraron más representativas de acuerdo a las características identificadas como parte de la estructura organizacional en el CACCV; éstas son: estructura simple, estructura adhocrática y estructura misionera.

Cabe precisar que en la descripción de las propuestas configuracionales para el CACCV corresponden sólo a interpretaciones particulares del investigador para poder describir sintéticamente el fenómeno estructural a partir de la comparación entre tipos ideales y el caso analizado. Sin embargo, podrían realizarse diversas lecturas tanto de las narraciones de los actores como los documentos formalizados a través de los cuales se ha dado cuenta de parte del funcionamiento organizativo.

Por ello, primeramente, se presenta la descripción de las características de la estructura de CACCV que se han considerado como representativas de acuerdo a las configuraciones estructurales de Mintzberg (1991; 1999). Posteriormente se expone la descripción de cada configuración y se presenta una tabla en la cual se muestran las principales posibilidades y límites de comprensión de las características estructurales del CACCV a partir del enfoque configuracional exponiendo en las dos primeras columnas la parte de la organización y el

funcionamiento básico de la misma de acuerdo a Mintzberg (1991, 1999) y en las siguientes dos columnas algunos argumentos que se consideran relevantes para mostrar tanto las semejanzas como las diferencias entre el caso estudiado y la propuesta teórica.

5.1.- CACCV COMO ESTRUCTURA SIMPLE

La estructura simple es sencilla y parecida a una gran unidad que para CACCV puede consistir en la figura de los dos Directores que determinan los cursos de acción del trabajo para los operarios y en este caso específico para las coordinaciones. Además uno de los mecanismos de coordinación que predomina en la organización es el vinculado a la supervisión directa la cual coincide con las figuras de líderes carismáticos que corresponde a la figura del Director General y del Director Operativo. La formalización en CACCV de acuerdo a los actores es baja debido a que no operan con base en estándares o criterios de trabajo prescritos formalmente sino mediante acuerdos informales de trabajo por lo que coincide con este tipo de estructura. También puede decirse que dado que en CACCV predomina la centralización del poder de tomar decisiones financieras y estratégicas pues son los directores los que controlan la mayor parte de estos procesos, se corresponde también con las características de la estructura simple.

A continuación se presenta la tabla 6. la cual expone solo algunos argumentos para justificar tanto las semejanzas como las diferencias entre el caso de estudio y las características que de acuerdo a Mintzberg (1999) son representativas de dicha configuración.

TABLA 6. SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE LA FORMA DE CACCV Y LA ESTRUCTURA SIMPLE.

PARTE DE LA ORG.	FUNCIONAMIENTO	SEMEJANZAS	DIFERENCIAS
Ápice estratégico	Todo el trabajo administrativo	El DirO que forma parte del ápice es el encargado de todo el trabajo administrativo de la org.	El DirO se auxilia de los demás actores para realizar el trabajo administrativo.
Núcleo de operaciones	Trabajo informal con poca libertad de acción	La mayor parte de trabajo que se realiza en CACCV es a través de pautas informales.	Los actores en CACCV tienen generalmente el control del proceso operativo.
Línea media	Insignificante	En CACCV la línea media está integrada por un solo actor, por lo que resulta casi nula.	El papel que realiza el DirO como encargado de la administración de la organización es relevante para su funcionamiento global.
Tecnoestructura	Ninguna	No existe en la organización	Existe un manual de procedimientos que delimita pautas concretas de acción
Staff de apoyo	Reducido.	X	El staff de apoyo es amplio y cumple funciones diversas.
Flujo de autoridad	Importante, descendente.	Existe un organigrama que delimita las principales relaciones de autoridad.	Las jerarquías en la organización son ambiguas y variables para los actores.
Flujo de sistemas regulados	Insignificante.	Los actores consideran que no existen procesos formales de trabajo.	Existe un manual de procedimientos que delimita los principales flujos de actividades.
Flujo de comunicación informal	Importante.	Los actores consideran que la forma en que cotidianamente se relacionan para realizar sus actividades es a través de comunicaciones informales.	Existe un organigrama que delimita las principales relaciones de autoridad.
Constelaciones de trabajo	Ninguna	X	Debido a que algunas de las principales actividades que se realizan en la organización son proyectos, los cuales demandan la conformación de constelaciones.
Flujo de toma de decisiones	Descendente	Los actores consideran que el proceso de toma de decisiones se realiza de manera descendente, de tal forma que el DirO es el que concentra el poder.	En la realización de proyectos las decisiones son tomadas de manera conjunta entre los miembros que conforman los equipos de trabajo.

5.2.- CACCV COMO ADHOCRACIA

Para el caso de los distintos proyectos, programas y actividades que realiza CACCV – estudio de grabación, talleres, revista, servicio social, apoyos comunitarios- se proponen distintos equipos de trabajo el desarrollo de éstos de manera periódica y constante favorece a que la estructura tenga un carácter orgánico ya que la formalización y centralización durante la realización de los proyectos se presentan en bajas escalas, además de que para controlar el trabajo los distintos equipos recurren a la adaptación mutua.

Además puede decirse que existe cierta correspondencia de las características del CACCV con la estructura adhocrática debido a que los actores que laboran en ella se encuentran agrupados en unidades funcionales, las cuales corresponden a las coordinaciones y es en éstas áreas en donde los actores realizan sus operaciones cotidianas vinculadas a los fines internos de organización básica del trabajo por áreas funcionales. Sin embargo, también cada uno de ellos participa en alguna parte del proceso de realización de los proyectos incluyendo a los directivos, los cuales se convierten en operarios durante dichos proyectos.

A continuación se presenta la tabla 7. la cual expone solo algunos argumentos para justificar tanto las semejanzas como las diferencias entre el caso de estudio y las características que de acuerdo a Mintzberg (1999) son representativas de dicha configuración.

TABLA 7. SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE LA ESTRUCTURA DE CACCV Y LA ADHOCRACIA.

PARTE DE LA ORG.	FUNCIONAMIENTO	SEMEJANZAS	DIFERENCIAS
Ápice estratégico	Enlace externo, solucionador de conflictos, equilibrio del trabajo, control monitor de proyectos	El DirG realiza como principales actividades la promoción, y enlace entre CACCV y otras organizaciones. Además representa los proyectos realizados en el CACCV ante el público en general.	El DirG no se involucra directamente en la realización de los proyectos, sin embargo, el DirO participa en todos estos.
Núcleo de operaciones	Truncado o fusionado con la administración para trabajos de proyectos informales	La mayor parte de los actores en CACCV que se involucran en los proyectos se organizan informalmente, además de que los directivos participan como operarios.	Para las actividades que se realiza por áreas funcionales se encuentra cierta delimitación entre lo administrativo y lo operativo.
Línea media	Extensa pero confundida con el staff; participa en proyectos de trabajo.	El DirO quien integra esta parte de la organización, participa en la mayor parte de los proyectos.	En CACCV la línea media está integrada por un solo actor, no es extensa y tiene funciones claramente definidas vinculas a la administración y gestión de los recursos.
Tecnoestructura	Pequeña y confundida en el centro con el trabajo de operaciones.	X	No existe en la organización
Staff de apoyo	Sumamente elaborado pero confundido en el centro con el trabajo de proyectos.	X	El staff de apoyo es más bien improvisado y se estructura de acuerdo a las necesidades de la organización.
Flujo de autoridad	Insignificante	En las relaciones entre los actores al interior de las áreas de la organización y durante los proyectos predomina la adaptación mutua.	La mayor parte de los actores considera que existen ciertas jerarquías en la organización.
Flujo de sistemas regulados	Insignificante	La planeación estricta durante los proyectos no existe debido a que es necesario que los actores se comuniquen constantemente para definir y redefinir las formas de trabajo.	Existe un manual de procedimientos para funciones rutinarias, y en todos los proyectos se realiza un plan general de actividades en donde se divide y asigna el trabajo a los distintos equipos.
Flujo de comunicación informal	Importante en toda la estructura.	Todos los actores consideran que la forma en que cotidianamente se relacionan para realizar sus actividades es a través de comunicaciones informales.	Existen ciertos mecanismos de normalización representados en el manual de procedimientos, en el reporte mensual por puesto y los reportes anuales de evaluación.
Constelaciones de trabajo	Importantes en toda la estructura.	Los actores en trabajos cotidianos como en trabajos por proyectos conforman grupos específicos de trabajo.	X
Flujo de toma de decisiones	Mezclado en todos los niveles.	En el trabajo realizado durante los proyectos, los actores toman decisiones de manera conjunta principalmente a través de reuniones improvisadas de trabajo.	Los actores consideran que el proceso de toma de decisiones se realiza de manera descendente, de tal forma que los directores concentran el poder.

5.3.- CACCV COMO ORGANIZACIÓN MISIONERA

La organización misionera de acuerdo a Mintzberg (1991) puede corresponderse con las organizaciones de la sociedad civil debido a que se caracterizan por basar la coordinación de las relaciones entre sus partes en la construcción y desarrollo de una ideología –concretada en la misión de la organización-. Además, el autor considera que “el sentido de misión” construido por los miembros de la organización permite que se genere cierta sinergia entre los objetivos individuales y los organizacionales.

De esta manera se podría considerar que dado que CACCV es una Asociación Civil que tiene como propósito coadyuvar a la integración de jóvenes marginados condensa en la narración de su misión ciertos significados que permiten que los individuos de la organización compartan –en menor o mayor medida- un referente respecto de su papel en la organización, así como de la imagen de la misma.

Durante las entrevistas, algunos actores declaraban que la principal función de CACCV era el trabajo para y con los jóvenes; también destacaban que la misión de la organización estaba claramente orientada a la creación de proyectos lo que permitía trabajar conjuntamente para cumplir con dicha función social. En ese sentido, consideraban también que los fines de la organización facilitan la cooperación, cohesión e identificación entre los mismos facilitando la realización del trabajo y la adaptación mutua entre las distintas coordinaciones. (Entrevistas, 2009-2010)

A continuación se presenta la tabla 8. la cual expone solo algunos argumentos para justificar tanto las semejanzas como las diferencias entre el caso de estudio y las características que de acuerdo a Mintzberg (1999) son representativas de dicha configuración.

TABLA 8. SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE LA ESTRUCTURA DE CACCV Y LA ORGANIZACIÓN MISIONERA.

PARTE DE LA ORG.	FUNCIONAMIENTO	SEMEJANZAS	DIFERENCIAS
Ápice estratégico	Fundador, líder y promotor de la misión. Liderazgo carismático.	El DirG es considerado por los actores como el fundador y líder de CACCV. Además se considera que el DirG es un académico carismático que ha logrado promover y difundir tanto la misión de la organización como la importancia de la creación de programas de atención al sector popular juvenil.	Existe también un DirO el cual es asociado a la promoción de otros tipos de lógicas de operación en el CACCV distintas a la atención de problemáticas juveniles. Los actores reconocen ciertas jerarquías y pautas formalizadas de organización del trabajo.
Núcleo de operaciones	Especialización mínima, trabajo informal operativo con relativa independencia. Trabajo y relaciones basadas en una misma ideología.	La mayor parte de trabajo rutinario que se realiza en las Coordinaciones se organiza generalmente de manera informal y los actores trabajan de manera relativamente independiente de las demás áreas salvo aspectos muy puntuales.	Los actores en CACCV poseen un alto grado de especialización ya sea por su formación profesional y/o por su experiencia personal y laboral. No siempre se comparte una ideología.
Línea media	Reducida. Trabajo y relaciones basadas en una misma ideología.	En CACCV la línea media está integrada por un solo actor.	El papel que realiza el DirO como encargado de la administración no necesariamente se vincula – por parte de los actores- a la misión de la organización, pues implica la búsqueda y utilización efectiva de recursos monetarios.
Tecnoestructura	Reducida o nula. Trabajo y relaciones basadas en una misma ideología.	No existe en la organización	X
Staff de apoyo	Trabajo y relaciones basadas en una misma ideología.	Algunos actores se identifican con los fines asistenciales de CACCV	El staff de apoyo es amplio y cumple funciones diversas.
Flujo de autoridad	Irrelevante	Generalmente en el trabajo por proyectos las jerarquías formales quedan soslayadas.	Existe un organigrama que delimita las principales relaciones de autoridad en la organización funcional del trabajo.
Flujo de sistemas regulados	Insignificante	Los actores consideran que no existen procesos formales de trabajo.	Existe un manual de procedimientos que delimita los principales

			flujos de actividades.
Flujo de comunicación informal	Importante en toda la estructura.	Los actores consideran que la forma en que cotidianamente se relacionan para realizar sus actividades es a través de comunicaciones informales.	Existe un organigrama que delimita las principales relaciones de autoridad en la organización funcional del trabajo.
Constelaciones de trabajo	Estructura adhocrática como constelación de trabajo	X	Existen diversas constelaciones de trabajo en la organización relativamente identificables que representan los grupos cotidianos de trabajo.
Flujo de toma de decisiones	Mezclado en todas partes de la org., descentralización total.	En la realización de proyectos las decisiones son tomadas de manera conjunta entre los miembros que conforman los equipos de trabajo.	Los actores consideran que el proceso de toma de decisiones se realiza de manera descendente, de tal forma que los directores concentran el poder.

6.- ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES RESPECTO DEL ANÁLISIS CONFIGURACIONAL DE LA ESTRUCTURA DEL CACCV.

Se ha decidido presentar una serie de consideraciones respecto de la descripción de la estructura organizacional en CACCV más que conclusiones de este apartado. Esto debido a que las pretensiones de esta investigación no han sido explicar las formas en que se construye la dinámica ni la estructura de la organización sino el objetivo ha sido describir las características particulares que son atribuidas a ésta tanto en los documentos formales como por los actores; además de presentar una descripción respecto de cómo funciona la organización de acuerdo a lo observado durante la estancia de investigación y considerando las opiniones que los actores tienen respecto de éste tópico.

En ese sentido, se decidió correr el riesgo de adoptar una postura meramente funcionalista para poder dar cuenta de las características de la estructura organizacional del CACCV debido a que el investigador consideró relevante primeramente realizar una aproximación con fines exploratorios a las actividades que se realizaban en la misma y las formas particulares en que éstas se llevaban a cabo por los actores.

Entonces, reconociendo las limitantes del análisis estructural presentado, a continuación se expone primeramente una recapitulación de las ideas más relevantes del análisis considerando las características generales de la organización, la partes que la integran, los principales

mecanismos de coordinación del trabajo, los principales sistemas a través de los cuales puede entenderse la estructura organizacional, y finalmente respecto de las configuraciones.

La manera en que la organización está conformada –estructuralmente- en la actualidad corresponde a una división formalizada de trabajo asentada en un organigrama y un manual de procedimientos. Sin embargo, existen además unidades, puestos, roles, funciones y responsabilidades que no son reconocidos formalmente pero que también forman parte de la configuración organizacional del CACCV.

Bajo el enfoque configuracional mintzbergiano (1999) puede decirse que CACCV está compuesto de un ápice estratégico conformado por el DirG y el DirO los cuales de manera general establecen los marcos de acción generales, objetivos y metas para la organización, así como las actividades de control de recursos –económicos, técnicos, materiales y humanos- además de servir de portavoces y enlaces para la misma. No existe personal formalmente encargado de normalizar los procesos de trabajo por lo que la parte de la tecnoestructura se encuentra ausente. Existe un staff de apoyo que puede dividirse en interno y externo en donde el interno corresponde a los trabajadores formales del CACCV; mientras que además, existe un staff subcontratado a los trabajadores que se contratan eventualmente para proveer por un lado, algún tipo de servicios para los eventos tales como los servicios de seguridad, atención a barra y staff; y por otro lado los facilitadores/talleristas. Finalmente las distintas coordinaciones (Proyectos, Eventos, Comunicación y Talleres) representan el núcleo operativo ya que son éstas las que participan de manera directa en el proceso productivo y operativo de los distintos bienes y servicios que oferta la organización.

Respecto de los mecanismos de coordinación puede decirse que en la organización predominan dos mecanismos de Coordinación el interior de las unidades: la supervisión directa debido a que cada encargado de área tiene la responsabilidad de vigilar que el trabajo asignado a los integrantes de ésta se realice de acuerdo a las delimitaciones establecidas para dichas actividades; por otro lado predomina el mecanismo de adaptación mutua en el trabajo y relaciones cotidianas entre los actores de cada unidad. Ahora bien, existen tres mecanismos de coordinación básicos entre las unidades: supervisión directa, adaptación mutua, y normalización de resultados. La supervisión directa es realizada por el DirO para verificar que se lleven a cabo aspectos concretos del trabajo; la normalización de resultados por un lado es también llevada a cabo por este actor a través del reporte mensual por puesto, sin embargo,

también los proyectos establecen ciertos objetivos y parámetros de evaluación de resultados; finalmente la adaptación mutua es la forma más recurrente a través de la cual los actores definen y redefinen sus funciones, roles y puestos. Adicionalmente, un fuerte mecanismo de coordinación y cohesión en el CACCV es el que corresponde a la generación de una ideología común a todos los miembros de la organización; la cual para este caso está estrechamente vinculada con la misión de la organización; así los comportamientos más allá de estar formalizados, también se encuentran auto contenidos en una serie de normas y valores que han sido construidas y adoptadas por los actores para justificar sus funciones y roles.

De acuerdo a la descripción presentada anteriormente puede decirse que la configuración estructural adoptada por el Centro de Arte y Cultura CV representa un híbrido donde sus distintas características demandan una diversidad de relaciones e interacciones que no pueden ceñirse a los tipos puros propuestos por Mintzberg (1991, 1999), pero que de alguna manera pueden encontrar ciertas correspondencias y diferencias; por ejemplo con la estructura simple, la Adhocracia y la organización misionera. En CACCV no existen configuraciones únicas ni mejores dado que éstas responden a las necesidades específicas que se van definiendo por los actores de la organización. Además, las tipologías sólo sirven como esquemas de clasificación que permiten simplificar distintas características de la realidad organizacional, pero que no necesariamente se corresponden con esta. En el caso estudiado fue difícil diagnosticar e identificar una configuración pura dado que se entremezclaban distintas características que representaban más bien una estructura híbrida.

Aquí es necesario reconocer que para CACCV no existe correspondencia total con las configuraciones ideales, por el contrario, las características y formas que adopta la estructura organizacional de este centro cultural son únicas tanto por su proceso histórico de conformación, como por las actividades que realizan, tanto por los actores que la integran así como por las formas en que se construye el funcionamiento organizacional a través de narraciones y prácticas.

Es por estas particularidades presentes tanto en la dinámica como en la estructura de la organización que su estudio resultó complejo. Complejo en diversos sentidos por que por un lado, para poder dar cuenta de las características de la estructura organizacional tuvo que recurrirse a la elaboración de un análisis, es decir, la separación y distinción de las partes lo cual implicó un ejercicio de interpretación que puede o no corresponderse con lo que se

considera “real” para los actores. Además de que sólo permite ahondar en el conocimiento de la estructura y su funcionamiento de manera parcial, pues al segmentar los fenómenos, sólo se puede dar cuenta de aspectos muy reducidos de éstos soslayando la manera en que se presentan en la cotidianidad.

Además, si bien el análisis permitió construir una especie de fotografía de la estructura organizacional, no permitió entender a ésta en su dinamismo dado que lo que se hizo fue tratar de representar elementos y fenómenos de manera más o menos coherente y sistemática cuando éstos generalmente se presentan de formas ambiguas, diversas e incluso contradictorias.

También, por otro lado el estudio de la estructura puede considerarse complejo debido a que implica una gran cantidad de esquemas de interpretación y de significado tanto del investigador, como de los actores que participan en la misma, los cuales permean la actividad de investigación, así como la forma en que son entendidos los fenómenos y características de la estructura organizacional. Por lo que puede decirse que el análisis aquí presentado –sin pretender minimizar sus aportaciones- corresponde tan sólo a la suspicaz mirada a través de la cual el investigador trato de describir un fenómeno que considero relevante, pero el cual es mucho más complejo – o quizá simple- de lo que aquí pudo describirse.

Además, resulta complejo tratar de comprender el funcionamiento organizativo global en la medida en que muchos fenómenos presentes en las interacciones de los actores al interior del CACCV no corresponden a aspectos estructurales, sino que también corresponden a aspectos de identidad, relaciones de poder, de comunicación, procesos de aprendizaje, etc., los cuales construyen diversas culturas y formas de relación, tensión e interacción que adoptan especificidades y las cuales son meramente situacionales y contingentes, por lo que resultaría imposible tratar de dar cuenta de todos éstos aunque en la dinámica cotidiana se construyan y reconstruyan constantemente.

Por estas razones se ha decidido presentar un apartado sobre el análisis estructural en donde se exponen algunos de los aspectos de carácter significativo-simbólico que corresponden a las formas en que los actores definen, perciben e interpretan la naturaleza y funcionamiento de la estructura y de la organización, así se pretende atender otros fenómenos sociales presentes en la organización que no se acotan en componentes meramente

estructurales y que permiten entender de una manera más completa al CACCV dado que expresan la particularidad de los sentidos que son construidos por los actores los cuales moldean y son moldeados en las interacciones cotidianas para establecer pautas relativamente estables de comportamiento y acción.

Con esto, no se pretende tratar de explicar las formas en que éste funcionamiento es construido ni todos los fenómenos que se concretan en este. Tampoco se pretende realizar una exposición exhaustiva, sino más bien, lo que se busca es poder expresar algunas ideas que surgieron al investigador durante la realización del análisis estructural y las cuales corresponden a la interpretación y análisis de las percepciones de los actores, las cuales resultaron particularmente relevantes por que permitieron plantear algunas de las tensiones, contradicciones y complementariedades que se expresan tanto en los documentos formales de la organización como en las narraciones y prácticas de los actores.

CAPÍTULO 3.

LOS ASPECTOS DE SIGNIFICADO EN EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL EN CACCV. CONTRADICCIONES Y COMPLEMENTARIEDADES ENTRE EL DISCURSO OFICIAL Y LAS PERCEPCIONES DE LOS ACTORES.

"Lo que es opuesto une y lo que diverge junta"

HERACLITO

"La contradicción es la categoría que expresa en dialéctica la fuente interna de todo movimiento, la raíz de la vitalidad, el principio del desarrollo...."

LENIN

INTRODUCCIÓN.

Este apartado tiene como objetivo exponer algunas ideas y reflexiones acerca de las de las percepciones, definiciones e interpretaciones que los actores han construido sobre la naturaleza y funcionamiento de la estructura y de CACCV en su conjunto. Así, se ha decidido considerar aspectos de carácter significativo-simbólico que permiten a los actores constituir en la organización un espacio o contexto –socio discursivo-en el cual sus acciones y las de los otros adquieren sentido y pueden ser entendidas por los demás; esta dimensión se estudió a partir de la realización de entrevistas semiestructuradas para conocer las percepciones, ideas, y significados compartidos entre los actores.

Los tópicos correspondientes a la dimensión significativo-simbólica incorporados explícitamente en la descripción del análisis estructural del CACCV que corresponden a las declaraciones de los actores son: 1) lo que ES CACCV; 2) lo que SON fuera de y como parte de la organización; 3) cómo funciona la organización en su conjunto; 4) lo que HACEN y lo que se HACE conjuntamente en CACCV; 5) las formas en que se trabaja en CACCV y el porqué de esas formas; 6) las razones y motivos de los actores para entrar a trabajar en CACCV; 7) los aspectos favorables y desfavorables de trabajar en la organización; y 8) los motivos para permanecer y/o abandonar la organización.

Estos aspectos tratan de dar cuenta del funcionamiento organizacional más allá de las meras características estructurales –aunque no quedan soslayadas éstas-. Estas reflexiones corresponden a la propuesta del investigador para tratar de comprender algunos aspectos adicionales vinculados a la estructura y al funcionamiento organizacional en donde se plantean algunas de las contradicciones y complementariedades que se expresan en las narraciones y prácticas de los actores que conforman la organización como dos puntos extremos de un mismo fenómeno pero en donde existen múltiples categorías intermedias.

De esta manera, se presentan una serie de reflexiones que el investigador realiza en torno a la interpretación del funcionamiento de la estructura organizacional en donde a partir de declaraciones formales e informales de los actores se construye un marco explicativo de cómo se crean, presentan y expresan tensiones, contradicciones y complementariedades como fenómenos que de manera conjunta construyen la dinámica cotidiana de la organización y las cuales de manera implícita y explícita dan cuenta de sus especificidades las cuales no pueden

ceñirse a los modelos teóricos presentados sobre la estructura organizacional, ni tampoco a las características generales que existen sobre las OSC.

Cabe precisar que no se pretende desentrañar ni explicar todos los fenómenos, relaciones, y procesos sociales que se expresan en la estructura y el funcionamiento organizacional, sino mostrar sólo algunos y así ilustrar al lector respecto de las particularidades presentes en la dinámica del CACCV dando cuenta –nuevamente de manera parcial- de la gran diversidad de fenómenos que se construyen y expresan en el espacio social que denominamos aquí organización.

Entonces, en este apartado se comienza reconociendo que la estructura organizacional no sólo puede ser abordada para su estudio y entendida desde una perspectiva funcionalista como es el caso del análisis estructural del presente trabajo, sino que también puede ésta ser entendida como un fenómeno social que es construido y el cual se encuentra anclado a múltiples relaciones de significación, consideraciones socio históricas, culturales, políticas, grupales, individuales que de manera conjunta conforman lo “organizacional”.

Si bien, para el caso del CACCV no fue posible analizar la estructura organizacional considerando las instancias antes mencionadas dado el objetivo central de la investigación y el tiempo para realizar la misma, aquí se pretende mostrar un poco a cerca de la diversidad de fenómenos y relaciones de significación que se expresan en los relatos y actividades realizadas en organización y los cuales no pueden ser acotados a las características estructurales pues corresponden a aspectos sociales y organizacionales mucho más amplios.

1.- CONTRADICCIONES Y COMPLEMENTARIEDADES EN EL CACCV.

Aquí se presentarán algunas de las percepciones y definiciones de los actores que se consideraron más representativas de la organización en general y por ello se emplea una estrategia argumentativa que permite plantear en forma de antagonismos y complementariedades las posturas que los actores tienen respecto de un mismo fenómeno. Para ello se recurre a los términos de tensión, contradicción y complementariedad los cuales son rescatados de formas muy simples pero que ilustran de manera general la idea que aquí será empleada como hilo argumentativo.

Las tensiones de acuerdo a Shvarstein (1998:15) están ligadas a la experiencia humana, éstas se crean y expresan en el lenguaje dando lugar al “oxímoron” el cual refiere a una expresión que aúna dos términos de naturaleza contradictoria.

En ese sentido, la contradicción forma parte de la tensión; aunque la contradicción aquí – de forma muy simple- se entiende como la existencia de dos términos de naturaleza opuesta y que puede ser y no ser a la vez, es decir, dos caras dinamizadoras de un mismo fenómeno. Dichas confrontaciones ilustran por lo menos dos perspectivas de un fenómeno particular que poseen naturaleza contradictoria pero que coexisten en la organización y es de ésta forma en que será empleado en término aquí.

Para el caso del CACCV las contradicciones se entienden como dos posturas que son antagónicas pero que conforman una explicación de un fenómeno particular, es decir, las divergencias entre las posturas que definen los actores; por ejemplo respecto de las formas de trabajo, de las retribuciones, de los fines de la organización; por lo que constituyen una diversidad de perspectivas que conjuntamente se reconstruyen como parte de la dinámica organizacional.

Finalmente las complementariedades refieren a aquellas correspondencias que se presentan entre dos o más definiciones que tienen naturaleza contradictoria pero que al mismo tiempo en algunas de sus propiedades encuentran convergencias.

Para la organización estudiada las complementariedades refieren a los empates que se presentan en las diversas posturas que sostienen los actores sobre algunos aspectos presentes en el CACCV. Es decir, lo que se pretende al presentar las complementariedades es ilustrar la

forma en que coexisten en un mismo espacio múltiples definiciones de la realidad organizacional.

Entre los tópicos que serán descritos se encuentran: las imágenes de la organización principalmente vinculadas a la lógica de la asistencia social y la lógica empresarial del CACCV; las relaciones de trabajo formales e informales; y finalmente las retribuciones salariales y simbólicas.

Si bien se recurre a la interpretación de las percepciones de los actores a partir de dicotomías, se reconoce que existen muchos puntos intermedios de interpretación; pero que de acuerdo a la información con la que se dispuso y posterior a la revisión de la misma se decidió realizar el análisis a partir de los tópicos antes mencionados. Cabe mencionar que en el análisis presentado en este apartado no siempre se podrá dar cuenta de las perspectivas de los actores a través de tensiones, contradicciones y complementariedades de manera conjunta, sino que en algunas ocasiones sólo se presentarán una o dos de éstas categorías analíticas. Sin embargo, el lector puede construir una interpretación distinta a la que aquí se expone.

2.- PRINCIPALES IMÁGENES DEL FUNCIONAMIENTO DEL CACCV. ENTRE LA IMAGEN ASISTENCIALISTA Y LA IMAGEN EMPRESARIAL.

Las percepciones que existen sobre los fines, las actividades y el funcionamiento del CACCV son diversas. Sin embargo, también existen percepciones compartidas que posibilitan la existencia de marcos significativo-simbólicos e interpretativos comunes entre algunos miembros para representar a la organización.

Dichas percepciones y lógicas de actuación constituyen lo que aquí se denomina imagen⁴², entendida de manera muy simple como esa construcción imaginaria de significados que son compartidos entre dichos actores y que les permite definir y representar de maneras más o menos homogéneas un mismo fenómeno, en este caso la organización y su funcionamiento.

⁴² Se reconoce que existe un gran desarrollo teórico y conceptual de éste término, sin embargo, no es el objetivo de este trabajo desentrañar los debates en torno a éste tema ni ilustrar respecto de éstos, sin más bien sólo se emplea el término para intentar explicar de manera muy simple un fenómeno observado en el CACCV.

Cabe mencionar que las imágenes no sólo implican esquemas de significación/resignificación para los actores, sino que también se traducen en un conjunto de prácticas y herramientas que permiten a los mismos realizar el trabajo necesario para el funcionamiento global de la organización.

Para el caso del CACCV se consideraron como representativas las imágenes que los actores tienen de la organización como una entidad orientada a brindar apoyo y asistencia social al sector popular juvenil por un lado; y por otro lado, la imagen de la organización como una empresa en donde la gestión de “recursos” adquiere particular énfasis. En éstas dos grandes imágenes de la organización contienen otras que también adquieren relevancia en el funcionamiento global de la misma –la imagen académica y la imagen externa-. Sin embargo, aunque estas cuatro imágenes serán mencionadas en este apartado, se profundizará en las dos primeras pues fueron las más representativas durante las entrevistas.

2.1. IMAGEN ASISTENCIALISTA. LA MISIÓN, HISTORIA Y LAS PERCEPCIONES DE APOYO SOCIAL COMPARTIDAS

Por un lado, existen declaraciones formales e informales respecto de los fines del CACCV que representan a la organización como una organización de la sociedad civil orientada a la atención de las problemáticas del sector popular juvenil. Aquí las percepciones compartidas que los actores tienen de la organización tienden a representarla como un espacio en donde éstos pueden ayudar a resolver -lo que han considerado- las principales problemáticas de los jóvenes populares.

Bajo esta perspectiva se considera que la “razón de ser” de la organización es el trabajo con y para los jóvenes la cual se encuentra condensada –de acuerdo a los actores- en la misión y los objetivos del CACCV.

La misión definida para el CACCV consiste en “**apoyar** a que los diferentes sectores de la sociedad principalmente **los jóvenes**-que normalmente están **excluidos** por motivos económicos o políticos, por género, por identidad, por preferencias sexuales o por cualquier

otro tipo de condición grupal-, encuentren **nuevas formas de inserción** en su vida individual y colectiva con el apoyo de los proyectos y a través de la profesionalización sistemática y permanente de las actividades programadas en el CACCV". (Sitio web)

La misión no sólo constituye una argucia administrativa, sino también cristaliza una serie de significados que pueden -o no- ser interiorizados por los actores en la organización, pero que constituyen una serie de declaraciones que condensan patrones de interpretación y de comportamiento explícitos, los cuales en algunos casos se convierten en la justificación que los actores como "razón de ser" dan a su trabajo, y concretamente a la realización de sus funciones vinculándolas generalmente a los fines de asistencia y apoyo social al sector popular juvenil. En ese sentido, puede decirse que existen algunas semejanzas entre la declaración formalizada de la misión de la organización, y la perspectiva que algunos de los actores tienen respecto de la misma.

A continuación se presentan algunos extractos de las entrevistas realizadas a los actores que referencian lo acabado de mencionar y se destacan algunas de las correspondencias con las declaraciones formalizadas:

"Los **jóvenes** a los que estamos enfocados son aquellos en **situación de riesgo o vulnerables**, es decir, los que están desempleados, y pueden venir aquí y tomar un taller y después tratar de **ingresar al mercado laboral**, y aunque con un taller no se puede ser experto, por lo menos se tiene una base un pequeño saber; y entonces en condiciones de desempleo, de violencia intrafamiliar y ese tipo de cosas **es a lo que más se enfoca este centro de arte y cultura...**". (Entrevista con CordTal, 2009)

"Bueno pues la **razón de ser** de CACCV es por los **proyectos con los jóvenes** que se realizan, y por eso todas las áreas trabajamos de manera directa o indirecta para esa razón. Pero cualquier actividad que se realice aquí es como una tuerca, si una no funciona para eso, las otras tampoco." (Entrevista con AsSS, 2010)

"El proyecto es importante porque trata de **ayudar** a la gente, a los **chavos**, aquí la labor social es lo más **importante**" (Entrevista con Dis2, 2009)

Entonces el discurso formalizado de la misión y razones sociales de la organización, así como la historia y otro tipo de declaraciones formales se resignifican en las narraciones de algunos actores sobre los fines y el funcionamiento del CACCV por lo que existen ciertas correspondencias que ilustran una percepción compartida sobre la finalidad social de la organización. Esto da lugar a la definición de la imagen asistencialista de la organización.

Cabe mencionar que esta imagen de la organización se construye también –entre muchos aspectos más- a partir de la interpretación e interiorización de la historia de la organización en la cual se justifica la razón social del CACCV y la cual adquiere cierto carácter de mito⁴³ de creación para los actores de la organización pues recurren a él para justificar el origen de la organización, su postura en ella, y sus actividades. Lo que aquí -sencillamente- se entiende por mito de creación es una narración que trata de explicar el origen de la organización y la cual es interiorizada y reproducida por los actores pues es considerada como “verdadera” dado que es compartida y aceptada socialmente por ellos.

Aquí se considera que la historia de la organización del CACCV y la historia personal de su fundador (DirG Castillo) adquieren el carácter de mito pues son reproducidas por los actores como una explicación de lo que “es” la organización y lo que hace, a pesar de que éstos no necesariamente tengan formas de comprobar dicha historia. A continuación se presentan algunos comentarios de los actores que ilustran respecto de la forma en que éstos se apropian de la historia de la organización y justifican la misión o el funcionamiento del CACCV:

“Este Centro, este espacio estaba abandonado entonces el **Dr. Castillo** al hacer su **investigación** lo vio, tuvo que conseguirlo para poder aterrizar este proyecto que nació en Nezahualcóyotl, ahí creo que no había las condiciones ideales y pus se decidió pedir mejor este espacio, se logró en comodato con el GDF que es como un préstamo del espacio, **nosotros lo mantenemos, lo atendemos y lo sustentamos**, todos esos gastos van por parte de CACCV, aquí **desarrollamos los proyectos y apoyamos a los chavos** brindándoles una amplia gama de actividades para profesionalizarlos, aunque el espacio **no es nuestro...**”
(Entrevista con CordTal, 2009)

⁴³ Se reconoce que existe un gran desarrollo teórico y conceptual de éste término, sin embargo, no es el objetivo de este trabajo desentrañar los debates en torno a éste tema ni ilustrar respecto de éstos, sin más bien sólo se emplea el término para intentar explicar de manera muy simple un fenómeno observado en el CACCV.

“Lo que **nos une a todos** en CACCV es el **trabajo con los jóvenes**, esto parte del esquema de **investigación social** aplicada que trazó el **Dr. Castillo** para poder trazar puentes de movilidad social, lo que **somos ahora** es **resultado** del trabajo de investigación que **venimos haciendo** desde 1987” (Entrevista con AsSS, 2010).

A partir de estas declaraciones puede decirse que no sólo los actores resignifican la historia de la organización sino también se identifican y apropian de la misma, por ejemplo cuando mencionan “aquí somos”, “nosotros lo hacemos”, “lo que somos”, “nos caracteriza”, etc., lo que hacen es apropiarse de lo que consideran que “es” la organización y considerarse como “parte de” ella.

Por otro lado, se puede identificar en las citas de los actores acabadas de exponer otra gran lógica o imagen de la organización que si bien se encuentra contenida en la imagen asistencialista del CACCV posee ciertas particularidades dado que en ésta resalta la figura de la investigación y del DirG como los pilares básicos de la organización; ésta imagen se ha denominado aquí académica.

Ésta imagen de la organización puede identificarse también en las narraciones de los actores en donde para definir lo que “es” y “hace” la organización recurren al mito de la historia de la organización y del fundador –es decir el actual DirG-. En sus explicaciones sobre el funcionamiento del CACCV los actores emplean numerosas referencias del Director General como el fundador del CACCV así como a los trabajos de investigación realizados por él los cuales son representados por los actores como el origen de la organización y de las principales actividades que se realizan actualmente, en ese sentido puede decirse que la imagen de apoyo social construida en la organización es vinculada también al DirG y a las actividades académicas.

Al respecto cabe mencionar que la mayor parte de los actores identificaba al DirG como el fundador del proyecto más que como un jefe directo esto debido a que las funciones que éste actor realiza generalmente son en otros lugares ajenos al CACCV principalmente en el IIS de la UNAM. Así mismo, la mayor parte de los actores lo considera como el gran promotor de la organización hacia el exterior y el gran relacionista público debido a que es percibido por éstos como un líder carismático. En ese sentido, la imagen del DirG también juega un papel en la definición que los actores tienen tanto de la organización como de las finalidades que

persigue. Sin embargo, a pesar de que se reconoce ésta lógica académica, en este trabajo será contenida en la imagen asistencialista del CACCV, pues se considera que ambas privilegian a la organización como orientada al apoyo social.

Entonces puede decirse que éstas perspectivas de los fines asistencialistas y de apoyo social a jóvenes plasmadas en los documentos formales –misión, historia oficial, historia del fundador,- son retomadas –en mayor o menor medida- por los actores para justificar lo que “es” CACCV como organización; y al mismo tiempo lo que ellos “son” y hacen en la organización, así mismo como parte de ella.

Resulta particularmente interesante que las personas que tienden a justificar sus actividades y roles en la imagen asistencialista de la organización generalmente son aquellos actores que se encuentran de manera directa realizando los proyectos de apoyo a los jóvenes populares. Entre éstos actores encuentran los integrantes de la Coordinación de proyectos, de Comunicación, de Talleres, así como el Director General. Por ello, también el tipo de actividades que los actores consideran como parte de su trabajo cotidiano en el CACCV influye en la definición que éstos tienen respecto del funcionamiento de la organización, conjuntamente con la interiorización de ciertos esquemas de significado arraigados en las declaraciones formales de la organización principalmente en la historia y la misión.

2.2. IMAGEN EMPRESARIAL. LA VENTA DE BIENES Y SERVICIOS Y LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS.

Sin embargo, la lógica de apoyo y asistencia social no es la única representación colectiva que existe de la organización, por otro lado; algunos actores expresan que el CACCV más allá de sus finalidades sociales funciona más a través de **modelos manageriales** y corporativistas los cuales se vinculan estrechamente a la forma en que se gestiona la organización.

Además, mientras por un lado algunas actividades como la investigación académica, y los proyectos se vinculan a la lógica de apoyo y asistencia social, las actividades de ventas de servicios y/o productos, así como las tareas administrativas realizadas en el CACCV son consideradas como **productivas**, más que como **asistencialistas**.

Al respecto algunos actores expresan lo siguiente:

“CACCV es una **marca**, y ese circo se maneja con una **estructura** con una organización y una forma de **administración**; yo fui gerente de crédito y cobranzas por muchos años, estuve en una gran empresa y CV tiene organigrama así como cualquier **empresa**.” (Entrevista con DirO, 2009)

“Lo que se trata de hacer al menos desde la parte de los conciertos es plantear a **CV como una marca**, como algo que nos permita generar una imagen entre el público; atender sus demandas, **generar más dinero... de que sirve hacer eventos culturales si la gente no viene**, los **conciertos** son una parte fundamental de **ingresos** para CV [...]. Por otro lado, por ejemplo se acaba de sacar el concentrado de venta de cerveza en el año, te espantas [...], o sea **CACCV es una cantina**.” (Entrevista con CordE, 2009)

"A veces se ve a CACCV como un **ente generador de recursos y administrador de recursos**, y se trata siempre de andar cuidando esto para que siempre haya, y para que sirva y para que *se tenga más de lo que se gasta*. Y pues se trata de **obtener un beneficio económico** que esa es la **visión máxima de la empresa**, a veces por el **manejo administrativo** parece que es más importante la búsqueda de ganancias que a la búsqueda de impactos sociales”. (Entrevista con CordTal, 2010)

De acuerdo a éstas declaraciones puede decirse que en el CACCV existe por otro lado una imagen⁴⁴ de la organización como empresa que se expresa explícitamente en las narraciones de los actores respecto del funcionamiento de la organización, pero de manera implícita en las narraciones formales en donde se legitima la existencia de venta de bienes y servicios como actividades auto generadoras de recursos para el CACCV.

La existencia de una carta de bienes y servicios en donde se diferencian las actividades productivas y las actividades de promoción y difusión cultural, también permite a los actores

⁴⁴ Cabe mencionar que si bien existen otras imágenes de la organización se ha considerado que de manera general o pueden incorporarse a alguna de las dos antes mencionadas, o no son tan representativas en las percepciones colectivas de los actores.

construir una explicación de las actividades que realizan y establecer categorías de diferenciación entre aquellas consideradas como productivas o como asistencialistas.

Por otro lado, los actores representan a CACCV como una empresa debido que consideran que en la organización existen ciertos mecanismos y prácticas que están orientadas a la obtención de recursos monetarios a través de ventas de bienes y servicios lo cual es asociado por los actores a la imagen socialmente aceptada de la empresa como entidad maximizadora de ganancias.

También la imagen de la organización como empresa es asociada a los esquemas administrativos que han sido introducidos a las prácticas operativas del CACCV por el DirO. Algunos de los actores mencionaban durante las entrevistas que la parte administrativa y de generación de ganancias era introducida a la organización por el DirO el cual de acuerdo a éstos *posee una gran experiencia de trabajo como administrador en empresas privadas que intenta aplicar en la organización.*

2.3. CONTRADICCIONES

Aquí se establecen confrontaciones entre las distintas definiciones que los actores tienen acerca de la realidad organizacional, las cuales en algunos casos se expresan en conflictos y disputas interpersonales. Así, por un lado, se encuentran aquellos que identifican a CACCV como una **empresa o marca**; y por otro lado; los que la representan como un **modelo de asistencia social** que debe de enfocarse en la atención de las demandas de la población objetivo.

En ese sentido existen narraciones en las cuales se establecen ciertas *tensiones y contradicciones* entre dos modos de interpretación de los objetivos y del funcionamiento organizativo en donde se representan de manera simultánea las dos grandes imágenes antes mencionadas como posturas antagónicas.

Para ejemplificar como se expresan dichas tensiones y contradicciones en el discurso de los actores a continuación se presentan algunas de sus declaraciones:

"El trabajo real en CACCV ha sido buscar cómo hacer un **justo medio entre dos mundos**. Por un lado tienes una **organización que también es una empresa** y en la cual no se puede poner mucha disciplina como tiene una empresa de la iniciativa privada. Normalmente casi todos aquí están más en el **compromiso con el proyecto**, pero conforme va pasando el tiempo se dan cuenta de que sus necesidades son otras y esto es lo que los jala hacia la **búsqueda de su ganancia**. Entonces la situación misma de la organización te va metiendo a este rollo y se empieza a hacer evidente que finalmente esto también es un trabajo y **se necesita dinero**, o sea *lo social está poca madre, pero de eso no vives me entiendes*. Eso te habla de que el hilo entre estas cosas es muy delgado". (Entrevista con DirO, 2010)

"Siempre desde que yo he estado aquí siempre ha sido como que esa **dicotomía** entre una **visión** y la otra, la **empresarial y la social**; *costo-beneficio* y el *impacto social* hacia un grupo específico en la población." (Entrevista con CordTal, 2010)

"El CV es una buena pantalla, tiene un enfoque más **corporativista** de la juventud y de la cultura; aquí se da más un **enriquecimiento a través del discurso** del impulso al desarrollo de la juventud, lo importante es cómo **sacar más recursos**; si CV fuera caracterizado como **empresa cultural**, *no pasaría nada* en sus operaciones, sólo que todo el **sustento ideológico respecto de lo social y lo cultural** del discurso del proyecto, **perderían sentido** y se acabaría con el supuesto proyecto de investigación del Director..." (Entrevista con CordP1, 2009)

"Lo hemos platicado, **¿a dónde vamos a llegar**, a dónde va a topar? Nadie sabe. Este año ha sido un excelente año de **conciertos**, la mayoría del extranjero, mucha gente, **mucha venta**; pero lo que **perdimos** este año fueron todos los **eventos culturales** y todos los eventos de grupos mexicanos; o sea hay una sobresaturación de conciertos en el CACCV " (Entrevista con CordE, 2009)

En estas narraciones de manera general se exponen los dos polos antagónicos representados en las imágenes de la organización que los actores han construido y los cuales muestran parte de las tensiones y contradicciones presentes en la dinámica de la misma. El

análisis de estas frases podría ser sumamente amplio, sin embargo, aquí sólo se proponen algunos puntos de reflexión más modestos.

Parte de dichas contradicciones se encuentran vinculadas también a la incorporación y definición de prácticas operativas que corresponden por un lado a la venta de bienes y servicios para generar recursos que permitan financiar las actividades de la organización; y por otro lado, la realización de actividades de carácter asistencialista para atender las problemáticas del sector popular juvenil. Ésta naturaleza tan diferenciada de las actividades que se realizan en la organización posibilita de alguna forma la coexistencia de éstas dos imágenes.

Éstas *tensiones y contradicciones* en algunos casos también se hacen manifiestas en la organización en las relaciones interpersonales entre los actores en donde entran en juego no sólo la definición que éstos construyen de los fines de la organización sino también de su postura frente a los otros y su lugar en la misma.

Cabe mencionar que la mayor parte de los conflictos en el CACCV son abiertos, se expresan en la cotidianidad principalmente en las reuniones generales de trabajo y en las quejas que los actores expresan al DirO. Los actores para relacionarse en la cotidianidad recurren al empleo de patrones de diferenciación tanto por el tipo de imagen con la que se identifican, por las actividades que realizan, así como de acuerdo a su formación, intereses personales e historia de vida.

En ese sentido los actores consideran que por un lado están los de “PROYECTOS” y por otro lado los de “CONCIERTOS”. Entonces cuando se refieren a los “otros” siempre exaltan “sus” características predominantes de asistencia social o empresa y desacreditan a los contrarios. Esta es la forma más frecuente de conflicto en donde los actores en sus relaciones cotidianas expresan sus diferencias e intereses desacreditando constantemente el trabajo de los otros y exaltando la importancia de sus actividades en la organización por encima de las prácticas de los demás.

Como puede observarse en las declaraciones de los actores se expresan las imágenes que éstos han construido sobre la organización no solo en referencia al funcionamiento organizacional, sino que también genera ciertas representaciones de los actores y de las actividades que realizan. Así también corresponden a los elementos de la organización con

los cuales los actores se identifican –misión, historia, carta de bienes y servicios- y a partir de los cuales se establecen criterios de diferenciación entre aquellos que “tienen” lógicas asistenciales y los que tienen “lógicas empresariales”.

2.4. COMPLEMENTARIEDADES

Sin embargo, a pesar de la existencia de tensiones y contradicciones entre las imágenes de la organización, las formas de trabajo, los roles, y de manera general las representaciones que los actores tienen sobre el funcionamiento del CACCV también pueden identificar ciertas complementariedades que posibilitan la existencia de “dos mundos” –como menciona el DirO- en un mismo espacio.

Primeramente existen ciertas **complementariedades** que se generan a partir de la **doble naturaleza de las actividades** que se realizan en la organización pues dado que están orientadas a fines específicos vinculados a la realización de proyectos asistenciales o a la venta de bienes y servicios permiten a los actores justificar en sus narraciones la importancia de ambos tipos de actividades para el funcionamiento global de la organización. Además, ambas imágenes de la organización no sólo proporcionan representaciones colectivas para los actores, si no también facilitan la realización de ciertas prácticas y la utilización de formas particulares de trabajo.

Por un lado, a través de la imagen asistencialista de la organización se posibilita la realización de numerosos proyectos sociales de atención a jóvenes como talleres, eventos culturales y artísticos, maratones de cine, apoyos comunitarios, entre otros más. En este tipo de actividades las principales áreas involucradas son la Coordinación de Proyectos, Coordinación de Comunicación y Coordinación de Talleres.

Por otro lado, en la imagen empresarial se justifica la existencia de prácticas tanto administrativas como de venta de bienes y servicios. Las actividades administrativas realizadas por el DirO –principalmente- también son consideradas como necesarias en la medida en que establecen ciertos criterios de orden a las formas de trabajo y también por que implican la gestión de los recursos del CACCV por parte de un actor con amplia experiencia en dichas actividades. Las principales actividades vinculadas a la venta de bienes y servicios

son realizadas por el CordE corresponden principalmente a la renta de espacios y servicios de logística y organización para los conciertos.

Por ejemplo, uno de los actores vinculados en los proyectos declara:

"Se trata de ver a CACCV como un **centro de arte y cultura** y no nada más como un **lugar de conciertos** de metal. Que se vea afuera el **trabajo** que hacemos con **jóvenes** y con otras instituciones y que *no nada más somos un lugar que vende cervezas y organiza conciertos*. Lo que yo trato de hacer es crear una **imagen e identidad** gráfica de eso en CACCV porque la verdad **no la tenemos**." (Entrevista con CordP2, 2010)

En esta declaración se hace evidente que para la actora el CACCV es por un lado un *centro de arte y cultura*, y por otro lado, un lugar que *vende cervezas y organiza conciertos*; sin embargo, ambas imágenes de la organización coexisten en su relato, y si bien considera más relevante alguna de éstas, de manera implícita reconoce la importancia de ambas en el funcionamiento de la organización.

Sin embargo, el último enunciado resulta sumamente importante en su declaración porque considera que no existe “una” imagen e identidad para la organización, cuando de manera explícita expone las dos grandes imágenes –asistencial y empresarial- que predominan en la misma. Lo que evidencia que en el CACCV no existe una única imagen o identidad, sino que existen múltiples y diversas las cuales en ocasiones no adquieren el reconocimiento formal, pero que continuamente se expresan contradictoria y complementariamente en la organización.

Otra **complementariedad** en las imágenes de la organización es que los actores expresan al *CACCV como un todo*, pero el cual es un espacio fragmentado en diversas lógicas de percepción y actuación por parte de los actores, en dónde éstos se definen y redefinen constantemente y de maneras más o menos claras a través del tipo de imagen con la cual se identifican.

Adicionalmente puede decirse que la coexistencia de ambas imágenes de la organización posibilita la a los actores a definir su lugar en la organización para diferenciarse de los otros

y a buscar justificar sus acciones y objetivos en un espacio colectivo en el que coexisten múltiples intereses –en ocasiones- antagónicos.

Para ilustrar esto se presenta un extracto representativo de una de las entrevistas:

“Se supone que todo esto forma parte de un **mismo proyecto**, en la realidad no nos gestionamos de esa manera; **este espacio** es donde trabajamos **nosotros** los **proyectos**, donde **los de eventos lo venden**; y donde **lo usan de elefante blanco** los directores”
(Entrevista con CordP1, 2009)

Resulta interesante este comentario por que permite vislumbrar las principales imágenes que se tienen de la organización y las cuales definen espacios diferenciados en donde los actores se representan y asocian a actividades y fines específicos –quizá antagónicos- que de manera conjunta constituyen CACCV como el todo.

Entonces puede decirse que por un lado, la imagen asistencialista posibilita la existencia de actividades y proyectos de apoyo a jóvenes y en ese sentido permite a algunos actores construir un espacio simbólico en la organización vinculado a sus intereses; por otro lado la imagen empresarial posibilita a algunos actores a concretar sus intereses de obtención de recursos; y finalmente la imagen de proyecto académico posibilita la justificación de la organización como centro de investigación permitiendo la legitimación del DirG tanto en su espacio académico y como dirigente del CACCV.

Por otro lado, las **contradicciones y complementariedades** de las imágenes del CACCV no sólo permiten a los actores definir su postura en la organización, también permiten generar *imágenes de cómo consideran que es evaluado su trabajo por personas ajenas al CACCV* pero con las que mantienen algún tipo de contacto.

La **imagen externa** de la organización –como es definida por los actores- también juega un papel importante en la forma en que se van definiendo las actividades y roles en la organización, además de que construye un ideal para los actores de lo que CACCV debe “ser” hacia “fuera” y al mismo tiempo de lo que “es” y se quiere “ser” adentro donde la tensión se presenta cuando desea buscarse la correspondencia entre lo interno y lo externo.

Cabe mencionar que la imagen externa del CACCV es considerada por los actores como un discurso social de la organización que ésta formalizado en múltiples documentos, existen artículos académicos sobre el CACCV, existe un libro, distintas publicaciones en revistas especializadas, reportes finales de actividades, conferencias, entrevistas, y también diversos dispositivos de comunicación en otros.

Para ilustrar estos argumentos se exponen las declaraciones de algunos actores:

"Entonces lo que nos da la **alta calificación** de algunas **autoridades** gubernamentales y de personas es que al menos parecemos lo que se ha **escrito y hecho, cacarearlo, parecerlo y mantener una imagen** trabajada durante tantos años y que ha ido mejorando a lo largo del tiempo es lo que no ha ayudado; no somos partidistas, **ni meramente empresarios**, ni políticos, **trabajamos con jóvenes de forma autosustentable** y eso es lo que hemos hecho." (Entrevista con DirO, 2009).

"Lo chido de aquí es que el DirG tiene un chingo de contactos, además pues con el **respaldo** que tiene **CACCV de algunas autoridades y de la UNAM** se ha podido mantener cierta **imagen hacia el exterior del trabajo social con los jóvenes**, pero la verdad es que **somos una venta de proyectos**, CACCV es una muy buena **pantalla**". (Entrevista con CordP1, 2009)

"Los **reportes** que sirven para **coinversión**, pues están bien; pero ahora en la delegación y ante todos los de fuera tienes que decir que de las **actividades culturales y de aproximación a jóvenes** y bla bla bla se **beneficiaron 40 mil cabrones**; pero nunca vas a decir que, por ejemplo fueron **1,600 que asistieron al concierto de VENOM**, y si le sumas los demás que vienen a cada concierto te da más de la mitad de los 40 mil. *Venom en la delegación no importa, ni en el gobierno.* Y entonces vas al otro discurso, aparece Coordinación de proyectos y ¡tarán! le pone un letrero bonito...y eso es cabrón, pero ya no lo podemos ver mal me entiendes." (Entrevista con CordE, 2009)

Ésta imagen externa de la organización también es funcional a la misma pues ha permitido la **convergencia** entre **la imagen asistencialista y la imagen empresarial** dado que por un lado se exhibe un discurso muy bien construido sobre "la razón social y los logros e

impactos sociales” que ha generado CACCV a nivel global; pero al mismo tiempo en dicha imagen externa se plantea la existencia de “mecanismos de autogeneración de recursos” que permiten a la organización justificar socialmente la realización de actividades productivas.

A pesar de que la mayor parte de los actores consideran que el discurso social que sustenta la imagen externa solo ha servido para crear una “pantalla” hacia el exterior de lo que “es” la organización como un Centro de apoyo y atención social a los jóvenes populares a pesar del predominio de la imagen empresarial; también se destaca la forma en que ambas lógicas coexisten en la operación cotidiana, por que a través de la *imagen asistencialista se ha logrado el reconocimiento y la legitimación de la organización ante instancias públicas, privadas y sociales*; y paradójicamente esto permite a la organización *obtener mayores recursos -los cuales son asociados a una lógica empresarial- a través de programas de coinversión y proyectos de trabajo*.

Por otro lado, *el discurso social de la organización se sirve de la lógica empresarial para justificarse* -de acuerdo a los actores- por que los reportes de evaluación que se entregan a las organizaciones con las que trabaja con convenios son manipulados pues se registra un mayor número de beneficiarios por cada proyecto de los que realmente son. Esto puede hacerse debido a que al espacio del CACCV asisten una gran cantidad de personas –principalmente jóvenes- a los conciertos, éste público se registra como beneficiario del proyecto global de CACCV denominado “CV: Juventud y Cultura Popular en la Ciudad de México”, lo que permite justificar el alto impacto social de la organización.

Finalmente, existe una última complementariedad entre la imagen asistencialista y la imagen empresarial del CACCV que posibilita cierto equilibrio en la organización en su conjunto y que de alguna manera es la que justifica las acciones y actividades consideradas como fundamentales para que la organización cumpla por un lado, con su razón social, por otro lado cumpla con la obtención de los recursos monetarios –principalmente- para que puedan solventarse los gastos de operación de la organización, y finalmente cumpla con las demandas externas de las organizaciones y otros actores con los que mantiene algún tipo de relación. Ésta complementariedad aquí ha sido denominada de *SUPERVIVENCIA* porque es la que ha permitido a la organización mantenerse a lo largo del tiempo.

La declaración de uno de los actores condensa esta complementariedad de supervivencia tan fundamental para la organización, pues además ilustra acerca de las formas particulares en que se construye el funcionamiento del CACCV y las cuales permiten diferenciar a ésta organización de otras imposibilitando su correspondencia con las maneras generalizadas en que han sido descritas las OSC en la mayor parte de la literatura –revisada–.

”**Muchas AC no funcionan** por que **no tienen dinero**, y si se dedican a ver si sólo SEDESOL u otras organizaciones de esas les dan *donaciones* o a esperar exclusivamente que salgan *convocatorias pues truenan*, como se trabaja en México y ojalá no sea en otros países de los proyectos de coinversión sólo se recibe para comenzar a operar un 40% del monto asignado, además, los recursos se entregan aproximadamente 4 meses posteriores a la fecha en que se suscribió el convenio, entonces la mayor parte de las OSC no duran ni un año por falta de recursos para financiar inicialmente sus operaciones. [...] **CACCV** tiene la ventaja de que no sólo depende de los proyectos de coinversión ni de donaciones, sino también **obtiene una lana para poderse financiar** mientras se realizan los proyectos por que se obtienen recursos de los conciertos, de la venta de chela, de los baños, paquetería, etcétera...” (Entrevista con DirO, 2009)

Resulta sumamente importante esta declaración por que permite vislumbrar los límites comprensivos de las teorías sobre formas estructurales –incluyendo el enfoque configuracional– y las características generalizadas atribuidas a las OSC. Además de que ilustra respecto de las formas en que lógicas antagónicas permiten construir el funcionamiento de una organización y legitimarla a lo largo del tiempo.

Al respecto puede mencionarse que generalmente las características atribuidas a las OSC han tratado de aislarse de las lógicas empresariales y de generación de ganancias aunque también algunos organismos internacionales –principalmente la ONU y la OCDE– han tratado de promover una comprensión de las OSC como organizaciones que realizan prácticas administrativas y de generación de recursos pero no con fines de lucro. Por ejemplo, en los Estudios Económicos (1999) realizados por la OCDE se plantea que el enfoque del sector no lucrativo no es muy diferente de aquel de los empresarios, debido a que “el punto de partida

que pone en marcha la iniciativa consiste en identificar una necesidad colectiva independientemente de que pertenezca a un grupo social o profesional y así solucionar dicho problema sólo que sin esperar recibir beneficios de control político o de reproducción de capital, sino más bien proveer de servicios orientados al bienestar comunitario”. (OCDE, 1999: 120)

En esa dualidad de lógicas también se expresan las imágenes en el CACCV las cuales coexisten y se complementan. En esta organización, puede decirse que se presentan distintos marcos de actuación –imágenes- para los individuos los cuales encuentran sus correlatos en algunos de los grandes marcos instituciones que predominan en la sociedad actual como los de la empresa y la ONG. *La lógica managerial no está ausente en las prácticas cotidianas de esta organización por lo que configura de manera conjunta con la lógica social una dinámica muy particular que se cristaliza en la estructura –formal e informal- que permite mantener las unidades relativamente separadas las unas de las otras, pero al mismo tiempo buscar puntos de cooperación a pesar de los diversos intereses que predominan en cada uno de sus miembros.*

3. ENTRE LO FORMAL Y LO INFORMAL: LAS PRESCRIPCIONES Y LAS PERCEPCIONES.

3.1. LAS PRESCRIPCIONES Y LO FORMAL.

Para el caso de CACCV lo formal está expresado en los distintos documentos de carácter oficial que exhiben declaraciones explícitas tanto de la imagen de la organización como de las actividades y comportamientos a exhibir al interior de la misma. Los principales documentos y discursos que constituyen el ámbito formal de CACCV son: Acta constitutiva, historia, Misión, visión, y objetivos; manual de procedimientos, organigramas, reportes internos de evaluación y planes y programas de acción.

Los comportamientos prescritos y controlados de manera directa en estos documentos -y de manera más amplia por la organización formal – pueden ilustrarse a partir de las funciones atribuidas a cada persona en el manual de procedimientos y mediante los papeles y roles estipulados en los organigramas.

En CACCV la organización formal juega un papel importante –aunque no determinante- en la medida en que ilustra las principales actividades generales y rutinarias a realizar por cada uno de los miembros de la organización. Al respecto el DirO menciona:

“Actualmente, se trabaja sobre el **manual de procedimientos** y aunque le faltan actualizaciones en general sigue aplicando, sobre todo el cuanto a la operación y probablemente haya cambiado en cuanto a quien lo ejecuta ya sea por que aumentó o disminuyó el personal, y sobre todo que son las actividades rutinarias que se realizan, entonces cómo hacemos un evento sigue siendo lo mismo por ejemplo puede haber una o dos personas, pero el proceso es el mismo, no cambia [...]” (Entrevista con DirO, 2009)

El CACCV como ente operativo tu lo manejas como un **organigrama**, como una estructura y **funciona de esa manera**...para las actividades rutinarias se utiliza el manual de procedimientos que en general sigue aplicando sobre todo en la operación aunque puede variar en quien lo ejecuta, existen actividades que no pueden ser planeadas y programadas pero la mayor parte de ellas puede formalizarse de manera adecuada...” (Entrevista con DirO, 2009)

En ese sentido puede decirse que el manual de procedimientos como parte de la organización formal describe algunas de las principales actividades consideradas como rutinarias que los actores realizan como parte de su trabajo en la organización.

Por su parte el organigrama ilustra las jerarquías exhibiendo las líneas de autoridad que sientan la base de las comunicaciones y las relaciones al interior de la organización muestra el acomodo de las partes de la organización en orden de importancia y muestra los puntos en donde el poder para tomar decisiones se concentra.

3.2. LAS PERCEPCIONES, EXPERIENCIAS DE TRABAJO Y LO INFORMAL.

Sin embargo, se presenta una *tensión* entre la parte prescriptiva establecida para los actores en los documentos formales del CACCV y las formas en que los actores consideran realizar su trabajo. De manera muy simplista puede decirse que la tensión se presenta entre los **documentos formales** -que establecen explícitamente las actividades, roles y objetivos de los encargados- y las perspectivas divergentes que tienen los actores respecto de la organización formal privilegiando en sus declaraciones las **actividades informales** que dichos actores consideran realizar en la cotidianeidad. Para ilustrar la tensión que se presenta entre la formalidad y la informalidad a continuación se presentan algunos extractos de las entrevistas realizadas:

"Tenemos un poco de todo en cuanto a todo. Tenemos aquí comunicaciones entre todos, en el aspecto de **comunicación más formal** se da en cuanto al *reporte mensual* y los correos ahí se envían las propuestas de actividades de lo que cada área va a hacer en CACCV y pues se reciben las sugerencias. Ahora en cuanto al **trabajo personal** y con **vínculos ya afectivos** pues también los hay, cada vez que se pueden relacionar y complementar las actividades de CACCV tratamos de hacerlo bien, porque hay que cumplir con el trabajo." (Entrevista con CordTal, 2010)

"El **organigrama** que tenemos **es una referencia**, pero si hacemos un organigrama operativo, podrían existir muchos puestos en diferentes lugares; en realidad tendríamos un organigrama más grande y con más puestos por que las **jerarquías no están fijas** todo el tiempo y dependen de las actividades...las personas pueden pasar de ser operativas en un momento a ser planeadoras en otro..." (Entrevista con CordE, 2009)

" Ahora, se supone que cada uno de nosotros ya **tiene establecida una función** a realizar, se puede decir que **hay una supervisión**, pero la supervisión más estricta es el trabajo mismo, se supone que el Director más o menos ve si se hicieron las cosas o no, pero la realidad es que siempre trabajamos de improviso así como para sacar las cosas,..., como falta una planeación por que la organización está como muy engorrosa entonces finalmente siempre terminamos solamente sacando los productos" (Entrevista con CordP1, 2009)

Entonces, la tensión se presenta entonces entre formas de realizar el trabajo a través de pautas prescritas de comportamientos y actividades; y por otro lado llevar a cabo el trabajo de acuerdo a lo que cada actor considera como adecuado⁴⁵ –a partir de sus experiencias personales y laborales-.

Al respecto puede decirse que en ningún documento se detalla o desagrega la manera en cómo deben de realizarse las tareas, ni se consideran aquellas actividades no planeadas ni rutinarias, además, los documentos no han sido proporcionados a todos miembros de la organización.

"Pues de **reglas escritas no hay nada**, nada, si acaso nadamos para algunos pero para mí no hay escritos. O sea se ve de que manera controlar y ps decir que no se puede hacer pero es de forma platicada pues." (Entrevista con EnMan, 2009)

"Aquí hay unas **reglas y procedimientos no escritos**, esos predominan en la organización, eso se aprende en el trabajo diario. Hay como unas estructuras internas no escritas," ¡vaya!" (Entrevista con AdmF, 2009)

"Las actividades que yo he realizado aquí en CACCV ha sido como **ensayo y error**". (Entrevista con CordP2, 2009)

"Las cosas aquí se han ido aprendiendo, no es que exista personal profesional y que ya todos estén capacitados, sino conforme se va desarrollando el trabajo todos vamos **aprendiendo a hacerlo**, cada vez más rápido y de mejores formas" (Entrevista con CordT, 2009)

"Más bien, para la realización de las actividades se nos dice que es lo que hay que hacer, **todo es verbal**, casi nada está escrito" (Entrevista con Dis2, 2009)

Entonces puede decirse que los actores en CACCV consideran que las maneras informales de relacionarse y de definir sus prácticas y actividades se relacionan de manera directa con la forma en que históricamente ha ido operando la organización y particularmente a los medios

⁴⁵ La parte de la informalidad a la que aquí se hace referencia corresponde a la perspectiva que los actores tienen respecto de las formas en que realizan sus actividades cotidianamente y que no necesariamente se corresponden con delimitaciones formales de comportamiento.

que ellos han definido para realizar su trabajo y evaluarlo. Sin embargo, ésta informalidad también se corresponde con el tipo de trabajo que se realiza, con las imágenes construidas de la organización y con otros aspectos adicionales de carácter simbólico que han permitido a los actores funcionar principalmente fuera de las líneas de comportamiento explícitamente delimitadas desde la parte formal

3.3. CONTRADICCIONES.

La *contradicción* se expresa debido a que por un lado, existen declaraciones formales y de los actores que muestran que existe una clara **organización formal** del trabajo la cual permite explicar parte de la dinámica de la organización; pero de manera contraria, también algunas veces los mismos actores consideran que existen otras formas de trabajo que no están plasmadas en documentos y la cual ha sido construidas de forma particular por cada integrante a lo largo de su **experiencia laboral** en CACCV, pero al mismo tiempo reconociendo que existen aspectos formales aunque no propiamente para sus actividades. En ese sentido, la contradicción se presenta cuando algunos actores **niegan** la existencia de pautas formales de comportamiento, pero al mismo tiempo **consideran que existen**. Para ilustrar esta perspectiva contradictoria a continuación se muestran algunos extractos de las entrevistas realizadas durante la investigación:

“Se supone que **existe un manual** de operaciones, se supone, pero **nadie lo conoce**. Sólo lo conocen algunas de las personas que trabajan aquí, las que llevamos algún tiempo, pero ese es un manual que maneja el Director Operativo.”(Entrevista con CordP1, 2009)

"Si **hay reglas**, la verdad son pocas, se dice que existe un organigrama y un reglamento de trabajo, pero la verdad **no lo conocemos**. Más bien todo lo que se hace es sobre la marcha y conforme nos vamos poniendo de acuerdo para armar el proyecto". (Entrevista con Dis2, 2009)

“Por escrito no tenemos nada, o sea que **existe un manual** de procedimientos pero **jamás lo he visto**”. (Entrevista con CordP2, 2009)

En este sentido, puede decirse que si bien por un lado existen pautas formalmente delimitadas de comportamiento las cuales se encuentran asentadas en los documentos formales de la organización, al mismo tiempo éstos no son considerados como representativos

del quehacer cotidiano de los actores, sino más bien lo formal y lo informal a pesar de que se contradicen en algunos sentidos, se manifiestan en un mismo enunciado que resulta “verdadero” para los actores.

Las tensiones y contradicciones entre lo formal y lo informal presentadas anteriormente ya se han destacado en la descripción del análisis estructural, en donde algunos actores explican éstas tensiones a partir de las formas en que se han construido históricamente las prácticas en la organización. Aquí, cabe mencionar que la mayor parte de los coordinadores y algunos otros miembros del CACCV laboran en este espacio desde antes que se constituyera formalmente la organización y mencionan que el manual de procedimientos y mucha de la documentación formal de la que se dispone en la organización ellos han participado; sin embargo consideran que no existe un esfuerzo por sistematizarlo por lo que la forma en que regularmente realizan sus actividades se corresponde en mayor medida con la experiencia adquirida que con las declaraciones formales.

En el caso particular de CACCV puede decirse que la red de comunicaciones informales entonces sirve para que los individuos puedan prescindir del sistema de autoridad formal y comunicarse directamente, lo cual dota a la organización de cierto grado de flexibilidad en la medida en que la rigidez de las normas y procesos de trabajo queda rebasadas por las prácticas informales que configuran diversas formas de organización de las actividades. Pero además lo que resulta relevante es que en las formas de organización y coordinación del trabajo predominan esquemas de comunicación informal los cuales han permitido a éstos funcionar a pesar de las pocas delimitaciones formales, pero que al mismo tiempo es a través de estas comunicaciones informales que han surgido pautas de comportamiento formal para darle cierta claridad y estabilidad a las actividades. Al respecto un actor menciona:

"En las Coordinaciones **las formas de gestión** de los recursos y las **formas de comprensión de las actividades** que se realizan **pueden llegar a chocar**, porque esto es una **cuestión natural**, porque **CACCV no viene dentro de un diseño de lógica de organización** en el que se define funciones y áreas de trabajo con objetivos perfectamente definidos. Esto es lo que **debería de ser** desde el punto de vista de la organización. Lo que se hace en CACCV es que **se sale desde abajo** con una serie de propuestas que empiezan a encontrar mecanismos de reorganización de una manera totalmente **arbitraria, improvisada muchas veces, aleatoria**. La

organización se presenta de esa manera por que por un lado no tenemos la capacidad de hacerla de otra forma más sistematizada, y por otro lado no tenemos los recursos como para contratar una persona que pudiera hacer esto" (Entrevista con DirG, 2010)

En este sentido, puede identificarse que en las declaraciones informales realizadas por los actores se exhiben las distintas maneras en que es considerada la organización formal sólo como un punto de referencia pero no cómo el motor del funcionamiento y operaciones cotidianas. Corresponde más a la parte prescriptiva y de requerimientos básicos de trabajo que a la forma en que se llevan a cabo las actividades. Lo informal se justifica así como una falta de organización que es vinculada por los actores a las especificidades del CACCV como proyecto de investigación, como OSC y como organización autosustentable.

3.4. COMPLEMENTARIEDADES

Sin embargo, al mismo tiempo que los actores rechazan y niegan la organización formal, expresan la necesidad de ciertos mecanismos formalizados para dar certidumbre a sus acciones. Es en estos puntos en donde se manifiesta la *complementariedad*, debido a que por un lado, se considera que simultáneamente en el CACCV existen tanto prácticas y comportamientos *formalizados*, como *pautas informales* que de manera conjunta configuran parte del funcionamiento organizativo. Entonces, puede decirse que existen tanto formas de organización formal del trabajo como formas de organización informal que si bien no necesariamente se complementan, existen de manera conjunta y en ocasiones indisociables en la organización estudiada.

Aquí cabe mencionar que a pesar de que el personal del CACCV es relativamente escaso realiza una gran cantidad de actividades diferenciadas que no necesariamente corresponden a un solo puesto; es decir, la mayor parte de los actores realiza más actividades de las que han sido delimitadas para sus puestos de trabajo y en ocasiones llegan a realizar actividades de más de un puesto. Además para los actores existe por un lado el trabajo diario que corresponde a su puesto principal, y por otro lado el trabajo que se realiza para los proyectos en el cual los actores conforman equipos multidisciplinares.

En las declaraciones de los actores se pueden identificar distintas maneras en que se percibe la rutina y la flexibilidad en la forma de organización del trabajo. Lo que puede

resaltarse es que estos dispositivos entendidos como mecanismos de control generan prácticas y modos particulares de comprensión de la realidad organizacional donde se destacan las tensiones y complementariedades entre las posturas. Por ejemplo, puede decirse que mientras que cada actor posee ya una serie de actividades que de manera irrevocable deberá realizar durante su permanencia en la organización; también de manera paralela puede verse involucrado en situaciones cambiantes ante las cuales no puede responder de manera rutinaria dado que demandan actividades que no pueden estructurarse si no a partir de la vivencia cotidiana.

Entonces en CACCV existen por lo menos dos grandes formas de organización del trabajo que en la cotidianeidad se ven traslapadas y que en gran medida pueden explicarse a través del tipo de actividades tan diferenciadas que se realizan en la organización y que se vinculan a los procesos de producción de los principales bienes y servicios que se ofertan, éstas formas de organización se cristalizan en la estructura de la organización.

Además cabe mencionar que existen otro tipo de complementariedades en donde a través de los discursos de los actores se justifica la necesidad por un lado de relaciones informales de comunicación para delimitar el trabajo; pero al mismo tiempo, la necesidad de contar con patrones más formalizados de comportamiento y de trabajo que permitan dar mayor certidumbre a los individuos en sus respectivos ámbitos laborales. Resulta entonces que también aquí se hacen latentes ciertas paradojas dado que por un lado, los actores consideran que la informalidad en sus relaciones laborales les permite concretar algunas propuestas propias, pero consideran que la ausencia de una organización más o menos clara imposibilita la existencia de un cierto orden, el cual consideran como necesario para poder realizar de formas “adecuadas” sus actividades.

Resulta interesante la forma en que los actores expresan en sus narraciones la necesidad de cierta formalidad en sus actividades mientras que por otro lado rechazan algunas pautas ya prescritas como el manual de procedimientos o los reportes mensuales. Lo que pudo observarse durante la investigación es que muchas veces la organización informal del trabajo a través de comunicaciones personales generaba ciertos conflictos; y también se hizo evidente que mientras para la mayor parte de los actores resultaba atractivo poder definir sus formas de trabajo, al mismo tiempo éstos expresaban sentirse preocupados por no tener directrices claras o funciones y trabajos mayormente delimitados. Generalmente hasta que surgía algún

problema entre algunos de los actores era que comenzaba a plantearse la necesidad de establecer ciertos parámetros que permitieran delimitar las actividades y espacios laborales en los que debería tener injerencia cada actor.

En ese sentido puede decirse que la desorganización en el CACCV y la falta de especificidad en las tareas que tenían que realizar los actores era la que mayormente daba pie a reuniones y a la elaboración de documentos en donde pudieran establecerse algunos aspectos concretos del trabajo en “blanco y negro” –como mencionaba el DirO- para que en relaciones posteriores no se presentaran ningún tipo de desviaciones. Este aspecto resulta relevante en el CACCV ya que puede decirse que se presenta una relación dialéctica entre los aspectos meramente formales del trabajo y las relaciones informales para delimitar el mismo, y es la informalidad la que en este caso impulsa a que lo formal se empiece a hacer latente y necesario por los actores en la organización.

Así, en la estructura y en el funcionamiento organizacional la formalidad se ve trastocada por la informalidad dado que el trabajo y las distintas actividades realizadas en CACCV no quedan totalmente prescritos en documentos, sino que van surgiendo y construyéndose a lo largo del tiempo de manera más o menos espontánea y no tan planificada. Al mismo tiempo que se establecen líneas generales de acción y de comportamiento para los distintos actores mediante las declaraciones formales; éstas quedan en algunos casos soslayadas y sometidas a la operación cotidiana caracterizada por respuestas reactivas más que proactivas, y donde los distintos intereses de los actores exhiben formas alternas de comportamiento y de interpretación y construcción de la realidad organizativa.

Sin embargo, tanto la formalidad como la informalidad en CACCV corresponden a una lógica de dirección basada en el autocontrol de los individuos, por ello, se privilegian las perspectivas, justificaciones y formas de trabajo que los actores se auto imputan para funcionar, generando cierto tipo de compromiso de éstos con la organización y al mismo tiempo eliminando la necesidad –para los directivos- de actividades y puestos de supervisión para el trabajo de éstos. Dichos mecanismos de autocontrol y autoevaluación que son interiorizados y reproducidos por los actores son posibles también –entre otros aspectos más- dado el tipo de bienes y servicios que oferta CACCV y a las características que éstos consideran como compensaciones significativas del trabajo en esta organización.

Las tensiones y complementariedades presentadas a partir de las declaraciones de algunos actores permiten vislumbrar una forma de organización que combina en sus distintas partes y procesos características de informalidad y formalidad, las cuales no están aisladas de las relaciones de poder que producen y las cuales son producto dado que el nivel político está presente en todo momento en las narraciones.

4.- ENTRE LO MATERIAL Y LO SIMBÓLICO: LA RETRIBUCIÓN SALARIAL Y LAS COMPENSACIONES SIMBÓLICAS.

En gran parte de la literatura sobre organizaciones se ha tratado de explicar por qué los actores deciden entrar y permanecer en la organización. En este apartado pretende ilustrarse la perspectiva que los actores del CACCV tienen respecto de los motivos por los cuales han decidido permanecer en la organización.

Para dar cuenta de ello se retoman los planteamientos de March y Simon (1969:91-100) respecto de lo que denominan compensaciones y contribuciones en la teoría del “equilibrio organizacional”. Estos autores se plantean la pregunta de ¿porqué el individuo acepta ser influenciado en su comportamiento dentro de la organización? la respuesta –de manera muy simple- que sugieren es que el individuo *decide* participar en la organización porque ésta le ofrece a cambio de su participación pagos colaterales o *compensaciones* que pueden ser monetarias, simbólicas, políticas, etc. y las cuales son percibidas por el individuo como *recompensas a las contribuciones* –principalmente de provisiones de trabajo- que éste brinda a la organización. Si los individuos perciben que las compensaciones que reciben son iguales o mayores a las contribuciones que realizan a la organización, éstos deciden permanecer en la misma; y así coadyuvan a la generación de cierto equilibrio.

Aquí, solamente se tratará de ilustrar en primer lugar de manera muy sintética algunas de las respuestas que los actores de la organización entrevistados dieron, por un lado, a las preguntas ¿Porqué ingresaste al CACCV? y ¿cómo ingresaste?; y por otro lado, las respuestas a la interrogante ¿Porqué trabajas en CACVV?

Para las primeras preguntas se presenta de manera muy sintética las principales justificaciones que los actores dan a su ingreso al CACCV y los medios a través de los cuales entraron a laborar a la organización.

Para la segunda pregunta se consideró pertinente realizar la exposición a partir de los aspectos más relevantes que los actores de la organización consideran como “motivos” para seguir trabajando en la misma y los cuales –de acuerdo a éstos- corresponden los pagos colaterales o ventajas de laborar en el CACCV, dichos pagos serán denominados aquí como compensaciones.

4.1. DE LAS MOTIVACIONES E INTERESES PARA INGRESAR AL CACCV.

Es preciso mencionar que los actores han expresado múltiples razones por las cuales entraron a trabajar a la organización, aquí no se pretende comprobar la veracidad de sus declaraciones, sino ilustrar la forma en que éstos a través de sus relatos construyen una explicación verosímil respecto de su motivación para pertenecer al CACCV.

La mayor parte de los actores considera que la principal razón por la que entraron a trabajar a la organización es porque se identificaban con una o algunas de las actividades que ahí se realizaban, o bien porque consideraban que el trabajo en el CACCV es más o menos flexible tanto por el ambiente laboral, el tipo de horarios, el tipo de actividades así como por el tipo de integrantes.

Sin embargo puede distinguirse entre distintas formas de incorporación: primeramente aquellos actores que entraron a trabajar al CACCV por algún contacto personal, aquellos que se incorporaron inicialmente como servidores sociales o para realizar prácticas profesionales y posteriormente decidieron permanecer en la organización; y los actores que tuvieron algún tipo de contacto anterior con el proyecto CV y particularmente con las actividades realizadas por Castillo –actual DirG- y que permanecieron en CACCV.

A continuación se presenta la tabla 10. En donde se exponen de manera sintética los motivos de incorporación de los actores, la forma en que se incorporaron y se especifican los puestos de éstos.

TABLA 10. PRINCIPALES MOTIVOS DE INCORPORACIÓN DE LOS ACTORES AL CACCV.

PUESTO	PRINCIPAL MOTIVO DE INCORPORACIÓN	FORMA DE INCORPORACIÓN
Director General	Fundador	X
Director Operativo	Trabajo más o menos flexible, actividades con jóvenes.	Trabajo anterior con el proyecto CV y contacto personal con DirG
Asistente Operativo	Conocer grupos que se presentan en conciertos, trabajo flexible	Contacto personal con DirO
Administración finanzas	Trabajar en proyectos de apoyo social	Trabajo anterior con el proyecto CV y contacto personal con DirG
Coordinador de Eventos	Trabajar en la organización de eventos, programación musical.	Trabajo anterior con el proyecto CV y contacto personal con DirG
Coordinador de Proyectos	Trabajo y desarrollo de proyectos de apoyo social a jóvenes	Servicio social
Asistente Servicio Social	Conocer grupos de conciertos, trabajo con jóvenes.	Servicio social
Ayudante General	Trabajo temporal	Contacto personal con DirO
Coordinadora de Comunicación	Trabajar en proyectos de apoyo social	Servicio social
Diseñadores	Conocer grupos de conciertos, trabajo con jóvenes.	Servicio social Prácticas profesionales.
Coordinador de Talleres	Trabajo y desarrollo de proyectos de apoyo social a jóvenes	Prácticas profesionales.
Coordinador Técnico	Trabajo y desarrollo de proyectos de apoyo social a jóvenes	Trabajo anterior con el proyecto CV y contacto personal con DirG
Auxiliar Técnico	Trabajo más o menos flexible.	Contacto personal con CordT
Encargada de Mantenimiento	Trabajo más o menos flexible.	Trabajo anterior con el proyecto CV y contacto personal con DirG
Encargado de Caja	Conocer grupos que se presentan en conciertos, trabajo flexible	Contacto personal con CordE

Fuente: Elaboración Propia

Es necesario enfatizar en que todos los actores mencionaron que antes de incorporarse al CACCV conocían o habían estado en contacto con las actividades que ahí se realizaban, por ejemplo habían asistido a conciertos, habían tomado algún tipo de taller, habían leído acerca del proyecto, o conocían a algunas personas que laboraban en el espacio. Así, la mayor parte de los actores que actualmente laboran en el CACCV mencionaron que previo a su incorporación a la organización ellos se sentían identificados con el espacio, ya fuera por la

oferta musical o de conciertos, o por las actividades sociales que se realizaban. En ese sentido, puede decirse que aún en los motivos de incorporación de los actores pueden identificarse algunas características de las imágenes asistencialista y empresarial antes mencionadas, pero al mismo tiempo éstas justificaciones de los actores permiten construir y reconstruir dichas imágenes.

También es necesario precisar que existen principalmente dos razones adicionales por las cuales los actores decidieron entrar a trabajar al CACCV, por un lado, debido a su formación profesional la cual era a fin al proyecto por lo que expresan que deseaban obtener experiencia laboral en la organización, y por otro lado algunos actores comentan que su experiencia laboral previa y sus objetivos personales se correspondían con la oferta laboral de la organización.

Además, es necesario mencionar que algunos de los actores comentan que consideran a CACCV como un trabajo más que como un proyecto de voluntariado por lo que su decisión de trabajar en la organización se encuentra en estrecha vinculación con la necesidad de retribuciones monetarias; mientras por otro lado, existen actores que consideran que sus motivos de incorporación a la organización no correspondían con la obtención de un sueldo, sino con la obtención de experiencia laboral y como parte de su labor altruista para trabajar con jóvenes.

En ese sentido, puede decirse que existen dos grandes lógicas de concepción de las compensaciones de trabajo en el CACCV: por un lado, aquellos que consideran que las actividades que realizan requieren cierta retribución salarial; y por otro lado, aquellos que consideran que las actividades que realizan en la organización son retribuidas por otras formas distintas a la monetaria.

4.2. SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN SALARIAL.

En el CACCV existe un claro sistema de pagos a los trabajadores el cual es percibido de diversas maneras por dichos actores. Sin embargo, cabe mencionar que en la literatura revisada sobre OSC existe una cierta consideración más o menos generalizada de que la mayor parte del tiempo el personal que integra a éste tipo de organizaciones es voluntario, por lo que las retribuciones salariales son casi nulas; aspecto que no se corresponde totalmente con la organización estudiada.

El pago a los trabajadores del CACCV está considerado en uno rubro denominando honorarios que integra el presupuesto global de la organización, y también se expresa en los diversos convenios de coinversión que son suscritos en la organización. Los honorarios corresponden a los pagos monetarios que reciben los actores por su trabajo en la organización.

De acuerdo a los actores algo que diferencia a CACCV de otras organizaciones es el sistema de pagos, y esto resulta sumamente importante porque les permite solventar algunos de sus gastos personales además de que genera mayor disposición de éstos para realizar el trabajo.

En ese sentido, los sistemas de pagos son asociados a la imagen empresarial dado que es en las empresas en donde se realizan pagos monetarios a los trabajadores como el principal mecanismo de compensación/retribución. Además dado que los actores –de manera general- consideran que las actividades asistencialistas y de apoyo social representan prácticas cuya remuneración principal no es la económica, sino el trabajo mismo, tienden a representar su trabajo como inserto en una lógica de mercado y de empresa.

Respecto de lo acabado de mencionar, algunos de los actores declaran:

"CACCV al pagar y obtener compromiso de sus trabajadores por un lado a través de los **pagos y remuneraciones es como una empresa, no está llena de voluntarios**. Por eso es que se ha logrado tener un **equipo más estable** de trabajo." (Entrevista con DirO, 2010)

"Pues la verdad si está chido que paguen, porque finalmente estás haciendo un **trabajo** como en cualquier otra **empresa**, y pues de alguna manera eso nos da un **incentivo extra** para el trabajo, por lo menos pagarnos nuestros pasajes, y darte uno que otro gustito pues sí se agradece". (Entrevista con AsisO, 2010)

"A todos **nos pagan**, quizá los sueldos son variables pero a todos siempre se nos dan algo, quizá eso de alguna manera si **nos** mantiene aquí porque finalmente sin dinero no se vive." (Entrevista con Dis1, 2009)

Entonces los actores en CACCV regularmente son remunerados, y ésta remuneración resulta significativa tanto para los actores como para la organización en general; para los actores es significativo el sistema de pagos por que les permite sustentar algunos de sus principales gastos, les genera cierto sentido de pertenencia hacia la organización y les permite justificar por un lado una concepción empresarial del trabajo y por otro lado diferenciar a la organización de los esquemas de personal voluntario característicos de las OSC.

Para la organización, el sistema de salarios permite generar cooperación en el trabajo, pero principalmente compromiso de los actores con sus actividades y con los objetivos globales del CACCV.

Existen también diversas perspectivas respecto del sistema de retribución salarial, pero la percepción más recurrente entre los actores es que éste sistema es generalmente muy bajo, y dados los recursos financieros que la organización obtiene por la venta de bienes y servicios y la diversidad de actividades que los actores realizan; consideran que los salarios deberían de ser más elevados.

Sin embargo, al mismo tiempo los actores reconocen primeramente que dadas las características asistenciales de la organización dichos salarios en cantidad no podrían ser equivalentes a los de una empresa; y por otro lado consideran que dado que para la mayor parte de ellos es la primera experiencia laboral o su estancia en la organización corresponde a programas de servicio social y/o prácticas profesionales, los pagos no podrían ser tan elevados.

Algunos actores comentan al respecto:

” Para nosotros **así como recién egresados** está bien hacer el servicio social, o prácticas y entrar para acá, por eso algunos de aquí son tan jóvenes aunque no todos...pero ps ya una persona de 35 años a lo mejor ya tiene un trabajo diferente y como que **no es la opción venir para acá** a hacer un trabajo, además porque aquí **no es así como la gran opción económica** [...]” (Entrevista con CordTal, 2010)

“Pues la verdad es que los **sueldos no son muy altos**, y la verdad pues **sí sale mucho varo** como para poder pagar mejor, eso es algo de lo malo de aquí” (Entrevista con AsisO, 2010)

“Con solo lo que se saca de la **venta de chela** sale **para pagar mejor**, pero quien sabe por qué se siguen manteniendo los salarios tan bajos, en otras empresas se paga mucho mejor, y si bien esto no es totalmente una empresa pues sí genera recursos y ganancias” (Entrevista con CordE, 2009)

“Pues esto **no es una empresa** o un banco, **es un centro cultural** y por lo tanto **tampoco** se puede pagar **salarios tan altos**, no siempre hay recursos, la gente que viene para acá sabe que CACCV no es la chamba con la que te vas a volver rico” (Entrevista con CordT, 2010)

Entonces puede decirse que de manera general los trabajadores del CACCV consideran que si bien existen compensaciones monetarias a su trabajo, éstas no son lo suficientemente satisfactorias para ellos, lo que genera cierto estado de tensión en la organización. Así mismo, algunos de los actores reconocen que los salarios bajos no corresponden a la avaricia personal de los directores, sino a la escasez de recursos que existen en la organización y los cuales no siempre son suficientes para pagar sueldos más elevados, pero al mismo tiempo algunos actores consideran que los recursos de la organización sirven a los intereses personales de algunos trabajadores.

4.3. COMPENSACIONES SIMBÓLICAS.

Puede decirse que en la organización CACCV se han creado mecanismos y formas de compensación para los trabajadores que corresponden a las condiciones y características del trabajo en el CACCV que son consideradas como significativas y las cuales les permiten justificar su permanencia en la organización.

Cuando se preguntó a los actores respecto de sus razones para seguir trabajando y permanecer en la organización la mayor parte de ellos expresó que existían una serie de facilidades y ventajas que ésta les ofrecía y que permitían generar ciertos tipos de relaciones de cooperación y de respeto que se cristalizaban en “un buen ambiente de trabajo”.

Esa representación colectiva de CACCV como una organización con un “buen ambiente de trabajo” estuvo presente en la mayor parte de las narraciones de los actores, dicha representación se justificaba generalmente a partir de aspectos vinculados a las formas de trabajo, las relaciones interpersonales, los horarios de trabajo, los escasos requerimientos y reglas, el tipo de trabajadores y el tipo de trabajo –principalmente-.

Para ilustrar las compensaciones simbólicas que los actores reciben y consideran como significativas a continuación se presentan algunas de sus declaraciones:

"Es un **ambiente muy libre** en CACCV; por ejemplo yo trabajo casi siempre **4 horas**, no debo de *usar uniforme, puedo tener tatuajes, perforaciones y eso no importa*. Yo creo que es bastante **respetuoso** el ambiente de trabajo, como somos muchos jóvenes **el ambiente es relajado**" (Entrevista con Dis2, 2009)

“Pues lo mejor de CACCV es que todos formamos un **equipo poca madre** de trabajo, el **ambiente es súper relajado** y a veces ni siquiera sientes que fuera una chamba, me entiendes, sino más bien como un lugar en donde **puedes hacer lo que te gusta, lo que sabes**” (Entrevista con Dis1, 2010)

“A mí **me encanta trabajar** en CACCV por que por un lado, **conoces un chingo** de gente de todo tipo y puedes aprender de todo, pero también la relación que tenemos aquí es muy buena, siempre es un **ambiente jovial, alegre, de cotorreo**, la verdad es que la mayor parte del tiempo la pasas bien” (Entrevista con EnC, 2010)

"Para mí CACCV es un espacio en donde todos podemos venir y hacer uso de él, podemos **manifestar** todo lo que tenemos en esa **subjetividad** de cada quien, un **espacio de libertad**, de comunión y un **espacio simbiótico entre jóvenes y organización**. Está para que todos quepamos." (Entrevista con CordTal, 2010)

En ese sentido puede decirse que algunos actores consideran que su permanencia en CACCV corresponde también al tipo de relaciones y actividades que ahí se han construido y que permiten representar a la organización como un lugar no sólo de trabajo, sino también de expresión personal. Por ello, no sólo el sistema de compensaciones favorece a la permanencia de los trabajadores, sino también a la justificación que éstos dan a sus actividades, a sus

relaciones interpersonales y sus intereses particulares; pero principalmente permiten generar espacios de representación y significación comunes entre lo propiamente individual y lo organizacional como una sola unidad.

De manera general puede decirse que otra de las representaciones colectivas que predominan entre los actores del CACCV es la definición de ésta como una organización flexible. Sin embargo, la flexibilidad para los actores de la organización corresponde principalmente al tipo de horarios de trabajo que generalmente son de cuatro horas y a la escasez de requerimientos de presentación personal –vestimenta, tatuajes, tamaño de cabello, etc.-, a la facilidad de elegir las formas y procesos de trabajo. Estos aspectos también son considerados como significativos por los actores y contribuyen –de acuerdo a éstos- a su permanencia en la organización. Para ilustrar parte de éstos argumentos a continuación se exponen algunas declaraciones de los actores:

“Por otra parte, dentro de todo esto el CACCV desde cosas muy elementales como **puedes venir vestido como se te pegue la gana**; puedes *no usar corbata, ni saco ni nada de eso*, por un lado; tienes un **horario de trabajo** pero no vas a checar nunca una tarjeta; la regla es que tienes que estar cuando tus compañeros te necesiten y tu obligación te la requiere, **los horarios pueden ser muy flexibles y distintos.**” (Entrevista con DirO, 2009)

"En CACCV hay **muchas chances**, el **horario** de trabajo no es riguroso sino **flexible**, la mayor parte de nosotros trabajamos **medio tiempo**, **no existen reglas** de cómo actuar o ser, **no hay requerimientos** de vestimenta, de papeleo, de nada. Todo esto da mucha **flexibilidad** a lo que aquí hacemos.
“(Entrevista con CordT, 2010)”

Otro aspecto que en CACCV es considerado como relevante y puede entenderse como parte de las compensaciones simbólicas de la organización es la oportunidad que se da a gente joven de trabajar y desarrollar sus propuestas personales. Para la mayor parte de los actores su permanencia en CACCV se justifica principalmente por las posibilidades que tienen en la organización de realizar sus objetivos personales, desarrollarse profesionalmente, y adquirir experiencia laboral, principalmente para aquellos actores que son recién egresados de alguna licenciatura. En ese sentido, los actores mencionan que dada la ausencia de normas y criterios

estrictos para la realización del trabajo, éstos pueden desarrollarse de la manera en qué consideren más correcto lo que les permite considerar a la organización como un espacio muy libre. Estas características consideradas como relevantes por los actores permiten a éstos crear vínculos de identidad con la organización y en ese sentido, posibilitar la convergencia de los intereses personales con los organizacionales. Al respecto algunos actores mencionan:

“Las **actividades aquí en no me son tan ajenas**, porque la **tesis** que yo estoy realizando consiste en **trabajar con jóvenes**, y la estoy enfocando en lo que son **identidades juveniles**, que aquí se da bastante, por eso si **me interesa mucho estar aquí también**, por que al menos en el tiempo que llevo sí he estado trabajando en **cosas que me gustan**” (Entrevista con CordTal, 2009)

"Muchos de los **puestos** que ocupo en CACCV han sido por **intereses míos**, o sea yo estudie biología y aquí no hago nada de biólogo, pero por ejemplo cuando yo estaba en la Facultad de Ciencias en la UNAM hacían lo del **cineclub**, cada año organizaban un maratón como aniversario a mí me gustaba ir a ese cine y ver las películas raras que ponían y pues un día se me ocurrió proponer hacer eso aquí y se ha hecho desde entonces; también impartí el **taller de foto** y pues de manera general me he podido desenvolver en las **actividades que me agradan** ." (Entrevista con CordT, 2010)

Entonces puede decirse que las formas en que han sido construidas las compensaciones simbólicas en el CACCV por un lado, permiten a los actores justificar su permanencia en la organización y los criterios de satisfacción respecto de los “beneficios o ventajas” que recibe por parte de la organización; por otro lado, permite construir imágenes de la organización a partir de las cuales los actores representan los rasgos característicos de la misma y con los cuales se identifican; y finalmente, éste tipo de compensaciones permite generar ciertas relaciones de cooperación y compromiso que posibilitan a los actores realizar sus actividades y empatar –en mayor o menor medida- sus intereses personales con los fines globales de la organización.

4.4. CONTRADICCIONES.

Ahora bien, la existencia de dos sistemas –más o menos diferenciados- de compensaciones en el CACCV genera en algunos momentos ciertas tensiones. Las tensiones y contradicciones se presentan constantemente en las declaraciones de los actores principalmente cuando consideran que existen aspectos que impactan negativamente en sus percepciones respecto del sistema de compensaciones y que de alguna manera contribuyen a que su deseabilidad de permanecer en la organización disminuya.

En este sentido se presenta una contradicción para los actores, pues para permanecer en la organización por un lado existen retribuciones salariales bajas; pero al mismo tiempo existen compensaciones simbólicas muy representativas para ellos. En ese sentido, la mayor parte de las contradicciones se presentan cuando los actores por un lado, justifican los bajos sueldos debido –principalmente- al tipo de trabajadores –en su mayoría jóvenes- y a la razón asistencialista de la organización, pero al mismo tiempo desean que éstos sean más altos para que ellos puedan seguir trabajando en CACCV. Mientras que por otro lado, la contradicción se expresa cuando al mismo tiempo que los actores reconocen la gran cantidad de compensaciones simbólicas y las valoran; no las consideran como suficientes.

Al respecto, algunos de los actores comentan:

"La formación que yo tengo y la experiencia que he adquirido ha impactado tanto para bien como para mal mi estancia en CACCV. El bagaje que yo traje aquí era de **administración de finanzas**, entonces de repente el **choque grande entre era alguien muy institucional** como yo que vine aquí acostumbrado a **trabajar con muchas reglas con horarios**, con gente cobrando sus sueldos a tiempo, con gente con prestaciones, seguro social, vestidos de traje, etc.:: entonces al venir aquí y ver que **es un espacio donde se puede hacer lo que se quiera** no puedes hacer muchas cosas ni imponerlas por que se pierde el sentido con el que se maneja esto. Entonces aquí la **chamba real es ver cómo puedes crear un punto medio para estos dos mundos**. (Entrevista con DirO, 2010)

” Para nosotros así como recién egresados **está bien hacer el servicio social**, o prácticas y entrar para acá, por eso algunos de aquí son tan **jóvenes** aunque no todos...pero ps ya una persona de 35 años a lo mejor ya

tiene un trabajo diferente y como que **no es la opción venir para acá a hacer un trabajo**, además porque aquí no es así como la gran opción económica, aquí muchos **estamos para adquirir experiencia** y después buscar una mejor opción, si se *puede trabajar con jóvenes toda la vida o en esta parte del desarrollo de la sociedad pues excelente, pero ps a veces la vida te va orillando a tomar otras decisiones*” (Entrevista con CordTal, 2009)

"Lo **mejor de aquí** es cuando ves que **los proyectos tienen resultados**, que puedes beneficiar a más gente, además de los contactos que tienes aquí es muy chido, el **ambiente es muy ameno**, pero sobre todo **muy familiar**, Trejo es muy paternalista. Pero como trabajo así como muy formal pues no se puede, por que no tengo el perfil que se requiere para el puesto en donde estoy y si me ha costado agarrarle la onda; además **no es como la opción económica**. (Entrevista con AsSS, 2010)

"De los principales problemas aquí pues son los **pagos** por que a veces podemos trabajar tres meses sin recibir nada, por todo lo demás a **mí me encanta trabajar en CACCV**" (Entrevista, 2009)

Como puede observarse en las declaraciones se presenta una serie de contradicciones entre los aspectos meramente económicos y los aspectos de carácter simbólico que constituyen el sistema de compensaciones global de la organización. Es decir, mientras que por un lado existen ciertas ventajas en el trabajo, también existen aspectos negativos que repercuten en la deseabilidad de los actores para permanecer en el CACCV.

Existen numerosos elementos que se contraponen en las declaraciones de los actores sin embargo, existen también aspectos que son considerados como relevantes para la mayoría de los actores y corresponden a las contradicciones que se presentan entre aquellos aspectos que consideran como “ventajas” y aquellos definidos como “desventajas” del trabajo, y que en esta tesis corresponden a lo que se ha denominado compensaciones.

Las compensaciones simbólicas que los actores perciben como ventajas son generalmente asociadas a: el “buen ambiente de trabajo”, a la posibilidad que tienen los actores de desarrollar como parte de su trabajo proyectos personales, a la posibilidad de realizar otro tipo de actividades ajenas al CACCV dado que los horarios de trabajo –para los operarios-

generalmente es de cuatro horas, a la posibilidad de establecer numerosos contactos con diversidad de actores, la posibilidad de obtener experiencia laboral, y la construcción de marcos de percepción y actuación compartidos que generan relaciones de cooperación.

Por otro lado, los actores consideran como principales desventajas: los sistemas de pagos, las condiciones laborales dado que no cuentan con contrato, servicio de seguridad social, prestaciones, así como la incompatibilidad de las características personales con las características del puesto, y en algunos casos las sobrecargas de trabajo.

A continuación se presenta una cita que se consideró como representativa de las principales contradicciones consideradas por los actores del CACCV:

"He tenido la **oportunidad de todo lo que invento desarrollarlo**, todo lo que se me ocurre lo desarrollo, y tener la oportunidad de dirigirlo con un **enfoque que me gusta**, que es hacia la juventud popular y alternativa de la ciudad. otra ventaja es que pues el CACCV te permite hacer otras cosas yo tengo otros proyectos personales, a mí esta organización también me ha **permitido viajar**, y sobre todo me ha **permitido especializarme** porque he podido meterme mucho en el tema de juventud, de cultura popular y alternativa, y eso para mí han sido grandes oportunidades. La **desventaja es el sueldo**, la **calidad del puesto, del empleo**, *no tenemos prestaciones, no tenemos contrato, no tenemos un sueldo seguro, no tenemos seguro social, no tenemos nada, las condiciones de trabajo son muy, muy, (y 4 veces más muy) malas.*"
(Entrevista con CordP1, 2010)

Entonces puede decirse que las contradicciones pueden considerarse también en términos dicotómicos entre las contribuciones y las compensaciones. Por un lado los actores consideran que existen compensaciones monetarias y simbólicas por el trabajo que realizan en la organización pero las cuales ofrecen tanto ventajas como desventajas que favorecen y limitan el deseo de los actores para permanecer en la organización.

También las contradicciones se presentan en la forma en que los actores perciben el trabajo en la organización, por un lado consideran que las actividades en el CACCV forman parte de

“un trabajo” entendido como las prácticas que se realizan en la organización a cambio de una compensación salarial; pero al mismo tiempo consideran que las retribuciones salariales no pueden ser las formas en que sea compensado su trabajo en la organización. Entonces la contradicción se expresa entre la percepción que tienen los actores del CACCV como un trabajo remunerado y la percepción de CACCV como un trabajo voluntario y compensado principalmente a través de aspectos no monetarios.

4.5. COMPLEMENTARIEDADES.

Sin embargo, a pesar de las contradicciones que se expresan entre las formas de percibir el trabajo en CACCV, en los sistemas de compensaciones y en la existencia de ciertos aspectos laborales que los actores consideran como desfavorables los cuales aumentan su deseo de buscar otras opciones de trabajo; también existen ciertas complementariedades entre éstos aspectos debido a que permiten que se generen ciertas relaciones de cooperación entre los trabajadores y vínculos identitarios entre los mismos y las imágenes de la organización antes mencionadas, éstos posibilitan que se consideren adecuados los sistemas de compensaciones y de esta manera sean funcionales a la operación global de la misma.

Los sistemas de pagos monetarios generalmente son asociados por los actores a los esquemas de remuneración de las empresas lo que les permite representar y justificar las actividades que realizan como un “trabajo” en la medida en que éstas representan contribuciones que éstos realizan a la organización para recibir a cambio cierto estímulo monetario. Los sistemas de compensaciones simbólicos son generalmente asociados a la imagen asistencialista de la organización y esto permite a los actores generar cierto compromiso hacia la razón social del CACCV y hacia los objetivos de la misma.

Lo que resulta relevante presentar aquí es la forma concreta en que se expresan éstas complementariedades y al mismo tiempo ilustrar la forma en que dichas complementariedades son funcionales a la organización. Es decir, lo que se pretende mostrar a continuación es una serie de explicaciones básicas de las formas en son percibidos y justificados los sistemas de compensaciones y en ese sentido la sinergia que se presenta entre las perspectivas de los actores y las lógicas funcionales de dichos sistemas.

En ese sentido la primer complementariedad se presenta cuando, por un lado, el sistema de retribución salarial se justifica desde la perspectiva de los directores a través de las actividades productivas que se realizan en la organización dado que es a través de éstas que pueden obtenerse recursos que permiten por un lado, cubrir todos los gastos de operación del espacio, y por otro lado destinar una proporción de esos recursos a los trabajadores como compensación por su participación en la organización. Sin embargo, estos actores consideran que dado que los recursos monetarios –generalmente- a penas son suficientes para cubrir con los gastos básicos de operación y mantenimiento de la organización, el rubro que siempre se ve más desfavorecido y que resulta más variable es el de los salarios.

Ésta justificación también ha sido interiorizada y reproducida por la mayor parte de los actores de la organización dado que reconocen la magnitud de los gastos de operación del espacio, y , por ello a pesar de que declaran que los salarios son generalmente bajos, son significativos para éstos pues reconocen que dado que los fines –formales- de la organización son de carácter asistencialista, no pueden ser compensados monetariamente como si estuvieran en otro espacio laboral principalmente de carácter empresarial⁴⁶.

Por otro lado, la concepción generalizada que existe de la escasez de recursos en CACCV y por ende la imposibilidad de proporcionar salarios elevados se concreta en las narraciones de los actores que expresan que trabajar en el CACCV no es la opción económica, pues a pesar de que también es un trabajo remunerado los salarios no alcanzan a compensar las actividades profesionales que éstos consideran realizar, pero al mismo tiempo reconocen que su decisión de permanecer en la organización no se corresponde con esquemas de compensaciones monetarias, sino deciden seguir trabajando en la organización por que la organización les ofrece otro tipo de pagos colaterales que resultan más significativas.

⁴⁶ Ésta lógica administrativa y empresarial –de acuerdo a los actores- es introducida por el DirO pero interiorizada y reproducida por los demás los cuales reconocen la importancia de una gestión adecuada de los *recursos financieros dado que éstos son considerados como escasos*. Éstas percepciones del sistema de retribución salarial se encuentran justificados en la *imagen empresarial* de la organización, pero al mismo tiempo permiten representar y resignificar dicha imagen.

Al respecto algunos de los actores mencionan:

"Aquí tienes una serie de **limitantes** por un lado y de **facilidades** por el otro. Las limitantes son **los recursos**, por que cuando tienes más recursos puedes formar un equipo de trabajo más profesionalizado pero **te va a cobrar más**. Pero la ventaja de esto es dada la naturaleza de CACCV se puede contratar personas que debieran o pudieran ganar más pero **su actitud, su amor, sus ganas de cooperar** con un **proyecto para chavos en un espacio subterráneo** permite tener siempre personas para desempeñar las actividades." (Entrevista con DirG, 2009)

"El CACCV tiene una **magia**, pero casi todo lo que pasa aquí bueno, al mismo tiempo provoca algo malo y eso lo ves en todas las partes. Por ejemplo, lo más chingón que tiene el CV es tener este espacio de 2000 metros cuadrados, pero lo más jodido de CV es tener este espacio porque te cuesta un huevo mantenerlo. Entonces **si mucho implica mantenerlo** y por tanto **otros aspectos se ven deteriorados** por que los recursos se van para la operación, pues el espacio te da una serie de posibilidades para pasarla poca madre. **CACCV puede ser una escuela para mucha gente**, tiene la desventaja de que **paga poco y que no tienes mucho para hacer carrera**." (Entrevista con DirO, 2010)

"**CACCV ha sido como mi escuela de trabajo**, mucho de lo que he aprendido aquí las he llevado a otros trabajos y pues ha funcionado ¡no! Entonces ha sido una escuela de aprendizaje, de relaciones, de todo. Ha habido diversión, me he enamorado, he conocido grandes amigos, me he peleado con todos, he llorado, y **finalmente trabajar aquí es aprender a trabajar de corazón**. Aquí **no es como mi otra chamba que estoy porque me pagan chido**, estoy aquí porque trabajo porque me gusta lo que hago, porque me gustan los proyectos y porque me gusta el lugar. Estoy enamorada del proyecto." (Entrevista con CordP2, 2010)

Entonces puede decirse que la administración de sueldos y salarios corresponde a una concepción colectiva del CACCV como ente generador de recursos, *en donde se hace necesario un control de la gestión de los mismos para utilizarlos de la manera más eficientemente posible permitiendo por un lado, incentivar al trabajador por medio de un*

salario; y por otro lado generar mayor compromiso explícito de los actores con su trabajo y con los objetivos de la organización.

Por su lado, el *sistema simbólico de compensaciones permite generar principalmente relaciones de cooperación entre los actores y construir esquemas de significado compartidos* que les permiten justificar la escasez de recursos financieros y la abundancia de condiciones favorables y al mismo tiempo *justificar su permanencia en la organización*. Cabe mencionar que las compensaciones simbólicas son asociadas por los actores a la imagen asistencialista del CACCV, pero al mismo tiempo permiten a los actores resignificar dicha imagen.

Ahora bien, puede decirse que ambas lógicas son funcionales en CACCV pues a través de los sistemas de compensaciones se logra adherencia por parte de los trabajadores a la organización y sirven como sistemas de significados que permiten a los actores representar y expresar sus intereses personales en la organización y al mismo tiempo encontrar y justificar las formas en que dichos intereses convergen o divergen de los fines y objetivos – formalizados- de la misma lo que –entre muchas cosas más- minimiza de alguna forma las tensiones que se presentan entre la diversidad de intereses de los actores en la organización.

También puede decirse que dado que los individuos deciden permanecer en la organización existe una percepción compartida de que las compensaciones –materiales y simbólicas- son suficientes o mayores de acuerdo a las contribuciones que realizan a la misma. Esto en términos teóricos podría explicarse a través de la teoría del equilibrio de la organización de March y Simon (1969) en donde de acuerdo a éstos autores se alcanza un equilibrio –aunque no perfecto- organizacional cuando los actores deciden seguir participando y permaneciendo en la organización dado que consideran que la mayor parte de las compensaciones que reciben por su trabajo se encuentran rebasadas –cuantitativa y/o cualitativamente- en comparación con el trabajo con el que éstos realizan en la misma.

En el caso del CACCV puede decirse que algunos de los actores que lo integran actualmente tienen una antigüedad de trabajo de hasta diez años lo que permite ilustrar un poco respecto de “la decisión de permanecer en la organización”; éstos actores comentan que existen ciertas ventajas y beneficios de trabajar en ésta organización principalmente dichos aspectos se encuentran asociados a las compensaciones simbólicas –aunque no

exclusivamente-. Al mismo tiempo es ésta justificación que dan los actores a su permanencia en la organización la que posibilita que encuentren satisfechos parte de sus intereses.

Al respecto puede decirse que la rotación de personal en los puestos considerados como relevantes del núcleo de operaciones correspondientes a los encargados de las Coordinaciones es nula, la mayor parte de los coordinadores tiene más de 6 años trabajando en la organización por lo que cada uno de ellos si bien no es indispensable para la organización en su conjunto, sí son importantes porque son ellos los que determinan las actividades y formas de trabajo para la realización de los bienes y servicios de la organización. Esto ha posibilitado que exista cierta delegación de responsabilidades dado que dichos actores se han convertido en expertos en sus respectivas áreas.

Desde una perspectiva funcionalista puede decirse que entonces los actores del CACCV cumplen con sus funciones y tratan de moldear parte de su comportamiento a las demandas de trabajo de la organización, porque consideran que a cambio reciben una serie de compensaciones que consideran exclusivas de este espacio, por ejemplo, ellos pueden desarrollarse personal y profesionalmente, adquirir experiencia laboral, elegir sus horarios y formas de trabajo, desenvolverse en un ambiente que consideran bueno y flexible, tener otros trabajos fuera del CACCV, establecer contactos diversos, y al mismo tiempo les permite definirse y representarse en la organización.

Es decir, por un lado, a través de las *compensaciones simbólicas y monetarias otorgadas a los actores se logra también que éstos realicen las actividades que estructuralmente –formal e informalmente- han sido atribuidas a ellos* para lograr un fin común, y esto posibilita que los actores representen las imágenes que han construido del CACCV tanto en sus percepciones como en sus prácticas.

5.- CONSIDERACIONES FINALES

Si bien la exposición presentada hasta ahora representa sólo una interpretación parcial de algunos de los aspectos implicados en la estructura organizacional y en el funcionamiento del CACCV pueden existir muchos puntos de vista que complementen o contradigan lo aquí expuesto.

Por ello no pueden presentarse conclusiones al lector sino más bien exponer la forma en que el investigador considera que los tópicos antes abordados se relacionan directamente con las formas de dividir el trabajo y coordinarlo en el CACCV, es decir, exponer una justificación de cómo las imágenes de la organización, las relaciones formales e informales de trabajo, el tipo de actividades, bienes y servicios que se realizan en la organización así como los sistemas de compensaciones se expresan en la estructura y posibilitan su funcionamiento.

En ese sentido puede decirse que los tópicos expresados aquí de forma antagónica e individual, en la cotidianeidad se expresan de manera conjunta por lo que resultaría sumamente complejo entender las múltiples interrelaciones que les permiten existir y al mismo tiempo que sientan las bases de su existencia.

Pese a ello, desde un enfoque funcionalista puede decirse que de manera conjunta las imágenes, las relaciones de trabajo, las formas de organización del mismo y los sistemas de compensaciones contribuyen –en mayor o menor medida- a la comprensión y representación de la naturaleza y funcionamiento del CACCV -por parte de los actores- en diversos sentidos: 1) ayudan también a definir la naturaleza de las actividades de la organización; 2) generan significados compartidos que posibilita la definición y realización de prácticas; 3) construyen las relaciones formales e informales de trabajo que posibilitan la operación global de la organización; 4) generan compromiso y cooperación entre los actores para realizar el trabajo; 5) también permiten a los actores justificar sus actividades y roles en la organización; 6) permiten construir patrones de diferenciación entre los actores; 6) contribuyen al logro de los objetivos organizacionales –tanto de asistencia social como de obtención de recursos- y 7) proporcionan estímulos a los actores que permiten a éstos justificar parte de sus intereses en los

fines y objetivos –formalizados- de la misma lo que –entre muchas cosas más- minimiza de alguna forma las tensiones que se presentan entre la diversidad de intereses de los actores en la organización.

Finalmente puede decirse que éstos aspectos –entre muchos más- también permiten legitimar de manera general a la organización; internamente a través de la generación y reproducción de imágenes compartidas por parte de los actores; externamente a través de una imagen externa que por un lado representa a CACCV como un proyecto de investigación respaldado por organizaciones públicas privadas y académicas mientras que por otro lado permite representar a la organización como una entidad orientada al apoyo y desarrollo comunitario.

CONCLUSIONES GENERALES.

Como ya se ha mencionado anteriormente el análisis estructural realizado en el CACCV tuvo un sesgo eminentemente funcionalista y positivista. Para poder construir el objeto de estudio y el edificio teórico de esta tesis se dieron por sentados una gran cantidad de supuestos que son difíciles de verificar empíricamente y los cuales si bien se vincularon al caso de estudio, sirvieron más bien como las justificaciones o quizá como las ingenuidades que el investigador construyó para poder dar cuenta de un fenómeno de interés.

En ese sentido, la mayor crítica a este trabajo es que sienta de antemano una ruta analítica para estudiar un fenómeno que se desconoce; es decir, en vez de partir rechazando en primera instancia cualquier modelo explicativo e interpretativo de la realidad organizacional, esta tesis se edifica en torno a determinaciones a cerca de lo que se considera organizacional. Y es por ello que esta investigación de alguna manera se clausura a sí misma.

Entonces, es indispensable reconocer que existen una gran cantidad de elementos en este trabajo perfectibles y que deberían de ser repensados a la luz de nuevas formas de comprensión e interpretación de la realidad.

Así lo que se hizo evidente a lo largo de esta investigación y que de alguna manera fue desatendido por el investigador es que los fenómenos organizacionales no pueden ser entendidos más que en sus propios contextos, en sus propios modelos y en sus particulares formas. Si bien, puede considerarse que la organización puede ser entendida como un conjunto de partes, esto no permite explicar ni comprender realidades particulares, por lo que quizá resultaría más pertinente considerar que muchas de las acciones, prácticas y comportamientos de los actores en las organizaciones se construyen en la interacción cotidiana y es en éstas interacciones que adquieren significado.

En fin, de manera general puede decirse que una de las grandes conclusiones de ésta tesis es que el enfoque funcionalista que se privilegia aquí al mismo tiempo que permite plantear una serie de explicaciones, impide interpretar y repensar las cosas desde otros enfoques, es decir, al mismo tiempo que permite entender algunos fenómenos, impide la comprensión de otros. Y en ese sentido, parcializa y segmenta más que esclarece, pues la teoría y el caso de estudio se funden en

un mismo círculo vicioso en donde el análisis se convierte en paráfrasis, y en donde las explicaciones básicas del caso surgen de la teoría y no del caso mismo.

Esos son los grandes avatares de la investigación y los cuales no pudieron superarse en esta tesis desafortunadamente. Sin embargo, es a partir de estas experiencias que pueden repensarse y replantearse la forma en que se construyen las investigaciones, las formas en que se acostumbra pensar la cotidianidad y las ingenuidades que en muchos casos se cometen por pretender resaltar algo de lo cual uno mismo es el artífice.

Si bien, no pretende soslayarse el esfuerzo que requirió la construcción de este proyecto de investigación, es indispensable exaltar aquellos intersticios tan brumosos que escaparon a la parcial mirada del investigador.

Entonces reconociendo las grandes limitantes de esta tesis, pueden realizarse también una serie de consideraciones, de reflexiones más que conclusiones respecto de las experiencias y conocimientos adquiridos en esta itinerante actividad llamada investigación.

CONSIDERACIONES EN TORNO AL ESTUDIO DE LAS OSC.

Como se mencionó en la introducción, cuando se seleccionó como caso de estudio el CACCV lo primero que resulto necesario fue la revisión –aunque somera- de las formas en que de manera general han sido entendidas las OSC. Ello con la intención de poder problematizar acerca de este sector organizacional y al mismo tiempo justificar el tipo de organización del CACCV.

Sin embargo, lo que se hizo evidente en esta revisión fue que existían una gran cantidad de perspectivas y enfoques que trataban de dilucidar la naturaleza de este tipo de organizaciones pero que resultaban más una serie de características homogéneas que se atribuían a un sector organizacional amplio y heterogéneo. Aquí generalmente se destaca el carácter eminentemente asistencialista de las OSC, así como su justificación a partir de fenómenos macro sociales vinculados principalmente a las nociones de democracia y participación ciudadana.

Sin embargo, en muchos casos también se planteaba la distorsión de las actividades de estas organizaciones vinculándolas a la realización de prácticas ilegales, productivas, partidistas las cuales generan una suerte de némesis organizacional (Montaño, 2004)

Lo que resulta relevante es que en la mayor parte de la literatura revisada sobre OSC se han planteado una serie de supuestos que buscan –a como dé lugar- enclavar en una categoría a organizaciones que son sumamente diversas y heterogéneas. Es decir, generalmente se ha tratado de justificar por qué las OSC son distintas a otro tipo de organizaciones como las empresas o las organizaciones públicas, cuando en la cotidianeidad estas categorías se disuelven o se traslapan.

En el caso del CACCV se consideró que existían dos grandes imágenes de la organización, por un lado, una imagen asistencialista respaldada principalmente en la historia, misión y objetivos formalizados la cual exalta el apoyo social como el motor del funcionamiento organizativo, pero por otro lado, una imagen de empresa que se vincula a las actividades productivas que se realizan en el CACCV para obtener recursos. Estas dos imágenes se traslapan en la cotidianeidad y se reconstruyen y resignifican en las narraciones y prácticas de los actores, pero de manera general representan a la organización como OSC y como empresa de manera simultánea. En ese sentido, a partir del caso analizado puede decirse que la imagen de la empresa y la OSC convergen en una organización generando tensiones y contradicciones, pero también complementariedades pues son justificadas por los actores como necesarias.

Así, lo que debe destacarse es que a pesar de que estas dos lógicas –OSC y empresa- han sido entendidas de manera opuesta en la mayor parte de la literatura sobre organizaciones generales (Gaulejac, 1993) y sobre OSC en particular, resulta que para el caso del CACCV son indisociables.

En primer lugar, porque para cumplir con los objetivos sociales de la organización es necesario promover una serie de prácticas encaminadas a la atención y asistencia social a grupos marginados, mientras que por otro lado, para poder financiar los programas de apoyo se requieren realizar actividades productivas autogeneradores de recursos.

En segundo lugar, el CACCV en tanto OSC no recibe ningún tipo de apoyo económico a través de donaciones por lo que los recursos se obtienen por un lado, de los programas de coinversión social, y por otro lado a través de la oferta de bienes y servicios.

En tercer lugar, en el CACCV existen sistemas de retribución salarial al mismo tiempo que existen una serie de aspectos de carácter simbólico que los actores consideran como pagos colaterales a su trabajo. En ese sentido, la noción de voluntariado en las OSC queda sustituida por un esquema en donde se combinan aspectos materiales y simbólicos.

Entonces puede decirse que las especificidades presentes en el CACCV permiten plantear nuevos horizontes comprensivos de las OSC en donde dichas organizaciones sean entendidas a partir de lo que hacen, de lo que “son”, de lo que construyen como propio, como distinto, dejando las tipificaciones sólo como herramientas que permiten verificar los supuestos ideales con una realidad empírica y en donde se rechace la apriorística idea moralista de pensar a las OSC como “buenas” o “malas” dado que no existen fenómenos morales en sí mismos, sino interpretaciones morales de los fenómenos las cuales se construyen siempre en las interacciones y relaciones sociales cotidianas.

Cabe mencionar que lo que debe de destacarse es la necesidad y la utilidad de la realización de estudios de caso sobre este tipo de organizaciones que permitan comprender las diversas formas que éstas adoptan y las maneras en que definen y construyen el funcionamiento organizativo. Desde un enfoque organizacional puede subrayarse la necesidad de atender las particularidades más que las grandes caracterizaciones de este tipo de organizaciones debido a que son en gran medida los actores que las conforman los que imprimen las especificidades en éstas.

Finalmente, si bien resolver los enigmas que envuelven a cada una de las OSC resultaría una tarea complicadísima y quizá imposible, es necesario plantear la necesidad de buscar nuevas formas de comprensión no sólo desde los Estudios Organizacionales, sino desde las diversas disciplinas que han abordado el estudio de estas organizaciones que no se ciñan a predeterminaciones de modelos causales y homogéneos sino a considerar la naturaleza significativo-simbólica construida de dichas entidades.

REFLEXIONES SOBRE EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL EN UNA OSC

Reconociendo las limitantes del análisis realizado en el CACCV puede decirse que más allá de elementos estructurales referidos a la determinación de eventos claramente objetivos para conformar las prácticas y actividades organizacionales, lo que construye su dinámica y funcionamiento actual son una serie de eventos fortuitos, accidentales, coyunturales que trascienden las pretensiones de racionalidad e instrumentalidad de los directivos dado que generalmente son los actores y sus experiencias e historias de vida las que dan sentido a la acción y a las actividades que en este centro cultural se realizan.

En estos puntos es donde se evidencian más los límites de la teoría y de las capacidades interpretativas del investigador para intentar dar cuenta de la realidad organizacional del CACCV, cuando se hace explícito el reduccionismo con el cual se observan y describen los fenómenos al ceñirse a modelos funcionalistas, cuando se comprende que la organización no es una mera suma de elementos sino un contrato complejo de entramados de significados que no pueden ser aprehendidos por modelos prescriptivos.

Es por ello que no puede considerarse a la estructura organizacional solamente como un constreñimiento para el comportamiento de los actores, sino más bien la estructura representa la construcción y objetivación de algunos elementos, símbolos, ideas y deseos de los mismos.

En ese sentido, cuando en esta tesis se explicita que no se pretendía conocer las formas en que se construye la estructura y el funcionamiento de la organización es rechazar de antemano una aproximación explicativa más humilde pero quizá más onerosa de lo que en CACCV pasa, porque al pretender someter a escrutinio un fenómeno inaprensible e indivisible lo único que puede conocerse de éste no es más que la representación ingenua del investigador son investigación.

Pretender develar la naturaleza de la estructura y del funcionamiento organizacional no resulta entonces una empresa sencilla que implique una ligera descripción de partes, sino exalta la necesidad de una perspectiva holística que no se remita a modelos o tipologías, sino que considere la dimensión significativo simbólica a través de la cual las acciones organizacionales adquieren sentido en un momento y en un lugar determinados.

Si bien, en esta investigación no pudieron conocerse a profundidad todos estos aspectos simbólicos que los actores construyen en sus interacciones cotidianas y los cuales les permiten definir su realidad y representarla a través de sus narraciones y prácticas, pudo por lo menos accederse un poco a la historia de vida de algunos de los integrantes del CACCV lo que permitió al investigador vislumbrar la forma en que dichos actores configuran las especificidades de la estructura y del funcionamiento global de la organización más allá de los aspectos formalmente establecidos.

En ese sentido, puede decirse que las definiciones que cada uno de los actores del CACCV tienen respecto de la estructura y el funcionamiento de la organización no se desprenden de sus experiencias, ideas, angustias, y de sus posiciones en la organización. Lo que destaca es que en cada uno de los relatos de los actores las formas en que dan cuenta de la estructura o incluso de la organización global no aluden a delimitaciones físicas o materiales; es decir, no se referencia ni

representa la estructura como un organigrama o la organización como el espacio físico; por el contrario, las definiciones y delimitaciones que los actores hacen del CACCV se fundamentan en aspectos de carácter simbólico, de lo que cada uno de ellos cree y piensa a cerca de, lo que cada uno de estos actores expresa y manifiesta tanto al interior como al exterior de la organización.

Entonces, si finalmente las acciones adquieren sentido en la interacción y son los individuos los que construyen la estructura y el funcionamiento de la organización, resultaría pertinente comenzar a considerar otras formas distintas al abordaje funcionalista para comprender dichos fenómenos. Procesos y relaciones culturales, de identidad, de poder, de aprendizaje, se mezclan en una entidad que se define no sólo a partir de sus límites físicos, sino a través de los límites de sentido, los espacios socio discursivos en donde los actores definen lo que es real, y que hacen real en sus consecuencias.

Así mismo, podría resultar pertinente considerar que poder y el control están inmersos en los procesos sociales de construcción de sentido en la medida en que cada actor social posee intereses particulares que no siempre encuentran un punto de conciliación con los de los demás actores, la fijación de sentidos socialmente aceptados implica un proceso político de conflicto y negociación. Para el caso del CACCV sería necesario considerar la forma en que a través de procesos accidentados de negociación de significados y sentidos se construye la organización.

FUENTES Y REFERENCIAS.

BIBLIO-HEMEROGRAFÍA.

- **Baca, Laura** (2000) *Léxico de la Política*, FLAGSO, México.
- **Barba Álvarez, Antonio y Pedro C. Solís Pérez.** (1997) *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los Estudios Organizacionales*. Ed. Vertiente, México.
- **Burns, Tom y George Stalker** (1966) *The management of innovation*. Oxford University Press, Londres.
- **Canto, Manuel** (1995) “El nuevo papel de las organizaciones civiles”, en *Revista Rostros y voces de la Sociedad Civil*, Julio-agosto de 1995, núm. 00, México.
- ----- (1998) “La participación de las organizaciones civiles en las políticas públicas”, en *Méndez José Luis (Coordinador) Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica*, Ed. Academia Mexicana de Investigación en Políticas Públicas, México, p.p. 77-101.
- **Caldera, Diana** (2008), *La Identidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Aproximación a las Organizaciones Humano-Solidarias*. Tesis doctoral del Posgrado en Estudios Organizacionales, UAMI. México.
- **Calvillo, Miriam et. Al.** (2004) “Organizaciones Civiles. Una propuesta organizativa”, en *Revista Iztapalapa*, enero-junio de 2004, núm. 56, UAM Iztapalapa, México, p.p. 39-59.
- **Castels, Manuel** (2001) *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad Red Vol. 1*; Editorial Siglo XXI, México.
- **Castillo, Héctor** (2008) *Juventud, cultura y política social: Un proyecto de investigación aplicada en la Ciudad de México, 1987-2007*, IMJUVE, México.
- **Cohen Jean y Andrew Arato** (2001). *Sociedad Civil y Teoría Política.*, FCE, México, 703 p.p. (Traducción de Roberto Reyes Mazzoni, *Civil Society and Political Theory*, 1992, Mit Press, Cambridge).
- **Daft, Richard** (2005) *Teoría y diseño organizacional*, octava edición Thomson, México.
- **De la Rosa, Ayuzabet** (2004) “Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización” en *Iztapalapa*, Año, 25, Núm. 56, Enero-Junio de 2004.
- **De Piero, Sergio** (2005) *Organizaciones de la Sociedad Civil*, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- **Eco, Humberto** (2004) *Cómo se hace una tesis*. Gedisa Mexicana S.A., México.
- **Favela, Alejandro et.al.** (2003) *Organizaciones civiles una propuesta para lograr su consolidación*, UAM-I, CEDIOC, P y V Editores, México.

- **Fernández, Carlos et. Al.** (2001). *Organizaciones solidarias. Gestión e innovación en el Tercer Sector*. Ed. Lugar. Buenos Aires.
- **Ferrullo, Hugo** (2000) *El malestar en las economías modernas de mercado sobre la economía social, el tercer sector y la sociedad civil*. Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- **Gaulejac, Vicent y N. Aubert**, (1993) *El Costo de la Excelencia*. Paidós, 1ª Edición.
- **Gutiérrez Et. Al.** (1999). “*Metodología de la investigación cualitativa*”. Ed. Aljibe. Málaga.
- **Hall, Richard H.** (1996) *Organizaciones. Estructura, Procesos Y Resultados*. Prentice Hall. México.
- **Hernández, Luis** (1995) “Notas sobre la ONG, la democracia y el desarrollo” en *El Cotidiano*, septiembre 1995, núm. 71, UAM-A, México.
- **Heydebrand, Wolf (1989)** “New Organizational Forms” en *Work and Occupations*, vol. 16, núm. 3, agosto de 1989, Sage Publications.
- **Hinnings, C. R. Alan Meyer y Anne Tsui** (1993) “Configurational approaches to organizational analysis”, en *Academy of Management Journal*, vol. 36, N° 6, p.p. 1175-1195.
- **Ibarra, E. y Montaña Luis.** (1991) “Organización y administración. Una lectura crítica para América Latina”, en Ibarra Colado, Eduardo y Luis Montaña Hirose (coord.) *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México, UAM-I - Miguel Ángel Porrúa.
- **Lawrence, Paul, y Lorsch** (1973) *Organización y ambiente*. Ed. Labor. España.
- *Ley mexicana de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil.*
- **March, James y Herbert Simon** (1969). *Teoría de la organización* Ed. Ariel. Barcelona.
- **Mazzotti, Giovanna.** (2008) *Una perspectiva organizacional para el análisis de las redes de las organizaciones civiles del desarrollo sustentable*, México, UAM-I, Miguel Ángel Porrúa y Universidad Veracruzana.
- **Mintzberg, Henry** (1991), *Mintzberg y la dirección*, Ediciones Díaz de Santos S.A., Barcelona.
- **Mintzberg, Henry** (1999), *La Estructuración De Las Organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- **Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel**, (2003), *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Granica, México.
- **Mirés, Fernando** (1996) *La revolución que nadie sonó, o la otra posmodernidad: la revolución microelectrónica, la revolución feminista, la revolución tecnológica, la revolución política y la paradigmática*, Editorial Nueva Sociedad.
- **Montaña, Luis** (Coord.)(2004). “*Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*”. Ed. UAMI/Porrúa/UDO. México.
- ----- (2007) “El análisis organizacional. Un modelo para armar. Reflexiones en torno a la perspectiva de Eugène Enríquez”, en Luis Montaña (comp.) *Enigmas y laberintos*.

Eugène Enríquez y el análisis organizacional (Editor), UAM Iztapalapa y REMINEO, México.

- ----- (2008) “Presentación” en Mazzotti Pabello, Giovanna. *Una perspectiva organizacional para el análisis de las redes de las organizaciones civiles del desarrollo sustentable*, México, UAM-I, Miguel Ángel Porrúa y Universidad Veracruzana.
- **Morgan, Gareth.** (1991) *Imágenes de la organización*. Ediciones Alfaomega, México.
- **OCDE** (1998) *Estudios económicos de la OCDE: México 1997/1998* Ed. OECD Publishing.
- **Olvera, Alberto** (Coord.) (2003) *Sociedad Civil, esfera pública y democratización en América Latina: México*, Universidad Veracruzana/FCE, México.
- **Pfeffer, Jeffrey y Gerald Salancick** (1977) “Organizations Design: the case for a coalitional model of organizations”, en *Organizations Dynamics*, Vol. 6, Núm. 2. p.p. 13-73.
- **Pugh, D. S., D. J. Hickson, R. Hinnings y C. Turner** (1968) “Dimensions of Organizations Structure”, en *Administrative Science Quarterly*, núm. 1, Vol. 13, pp. 65-105.
- **Pugh, Dereck** (1997) “¿Does context determine form? “, en *Pugh Organization Theory*, Penguin books, London .(1971)
- **Reygadas, Rafael** (1998). *Abriendo veredas. Iniciativas públicas y sociales de las redes de organizaciones civiles*. Ed. Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia. México.
- **Ríos, Marcos** (2006). *La construcción de la identidad organizacional en la reapropiación de modelos. El caso del CIESAS*. Tesis doctoral del Posgrado en Estudios Organizacionales, UAMI. México.
- **Ruiz, José Ignacio** (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*. Ed. Universidad de Deusto, Bilbao. España.
- **Robbins, Stephen** (1990) “Capítulo 4: Dimensions of organization structure” en Robbins *Theory organization. The structure design and application*, Prentice Hall, EUA.
- **Sánchez, Rolando** (2004) “La observación participante como escenarios y configuración de la diversidad de significados”, en Tarrés, María Luisa (Coord.) *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Miguel Ángel Porrúa, Colegio de México y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México. (2001)
- **Schvarstein, Leonardo** (1998) *Diseño de y en Organizaciones. Tensiones y paradojas*, Paidós, Buenos Aires.
- **Scott, Richard.** (1981) “*Organizations. Rational, natural and open Systems*”. Prentice Hall, New Jersey.
- **Stake, Robert** (2007) *Investigación con Estudio de Casos*. Ediciones Morata S.L. Madrid.
- **Taylor, Frederick** (1983) *Principios de Administración Científica*, Ed. Herrero Hermanos, México. (1991)

- **Uhalde, Marc** (2001) *L'intervention sociologique en Entreprise: De la crise à la régulation sociales*, Desclée de Brouwer, París.
- **Vela, Fortino** (2004) "Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa", en Tarrés, María Luisa (Coord.) *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Miguel Ángel Porrúa, Colegio de México y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México. (2001)
- **Villar, Rodrigo** (2003) "Introducción. De la participación a la incidencia de las OSC en Políticas Públicas" en González Bombal, Inés y Rodrigo Villar (compiladores) *Organizaciones de la Sociedad Civil e incidencia en políticas públicas*. Libros del Zorzal, Buenos Aires.
- **Weber, Max** (1992) *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica. México (1922,1944)
- **Yin, Robert** (1994). *Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods*. Ed. Sage. London.

FUENTES ELECTRÓNICAS

- CEMEFI, <http://www.cemefi.org/spanish/index.php> (Consulta 2009-2010).
- **Collin, Laura y Rafael Molina** (2009) "Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México: de la invisibilidad al protagonismo ", *Nuevo Mundo Mundos Nuevos*, Coloquios, México. [En línea] Coloquios, 2009, Puesto en línea el 17 janvier 2009. URL : <http://nuevomundo.revues.org/index47723.html>
- INDESOL http://www.indesol.gob.mx/es/web_indesol/Fomento_a_las_OSC (Consulta 2009-2010)
- SEDESOL <http://www.sedesol.gob.mx/index/index.php?sec=801553> (Consulta 2009-2010)
- CACCV SITIOS WEB OFICIALES (Consulta 2009-2010)
<http://www.circovolador.org/>
<http://www.myspace.com/circovoladoroficial>
- PORTAL DE LAS ACCIONES DE FOMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL PARA LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (Consulta 2009-2010)
<http://www.corresponsabilidad.gob.mx/>
<http://www.corresponsabilidad.gob.mx/marconorma.aspx>

DOCUMENTOS EMPLEADOS DEL CACCV.

- 1) Manual de Procedimientos (2005)
- 2) Organigrama General (2005)
- 3) Organigrama General (2007)
- 4) Organigrama Operativo (2007)
- 5) Acta Constitutiva “Investigación y Desarrollo de Proyectos Submetropolitanos S.C”. (1991)
- 6) Acta Constitutiva ” Investigación y Desarrollo de Proyectos S.C” (1994)
- 7) Acta Constitutiva “Centro de Arte y Cultura CV A.C.” (2005)
- 8) Proyectos de Coinversión Social (2009-2010)
- 9) Proyectos de Colaboración (2009-2010)
- 10) Reportes anuales para la evaluación de Proyectos de Trabajo (2009-2010)
- 11) Reportes mensuales para la evaluación de Proyectos de Trabajo (2009-2010)
- 12) Reportes mensuales por puesto (Marzo 2009- Marzo 2010)
- 13) Conferencias publicadas
- 14) Otros documentos internos de trabajo

ANEXOS

ANEXO 1. GUIÓN DE ENTREVISTAS Y CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN EMPLEADOS EN EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL CACCV.

1. Actividades y percepciones de los actores respecto de la estructura organizacional.

1.1. Actividades que realizan las Coordinaciones. Actividades que realiza cada miembro.

1.1.1. Percepciones que los actores tienen respecto de sus funciones y prácticas laborales cotidianas

1.1.2. Percepciones que los actores tienen del funcionamiento de las demás unidades e integrantes de la organización

1.2. Requerimientos y apoyos materiales, técnicos y administrativos que cada Coordinación solicita para el cumplimiento de sus actividades y objetivos.

1.3. Capacidad profesional y técnica de cada Coordinación para resolver los problemas de comunicación y gestión de sus actividades.

1.4. Principales problemas de las formas de organización del trabajo.

1.5. Percepción sobre condiciones que mantienen la estructura actual.

1.5.1. Percepción y definición de ventajas de las formas de organización y coordinación del trabajo.

1.5.2. Percepción y definición de las desventajas de las formas de organización y coordinación del trabajo.

1.6. Percepciones y definiciones que los actores tienen respecto de la estructura/organización formal. Ventajas y Desventajas.

1.6.1. Percepciones y relaciones de identificación de los actores con los fines y objetivos de la organización.

1.6.2. Percepciones y relaciones de identificación de los actores con la historia de CACCV.

1.6.3. Percepciones y relaciones de identificación de los actores con los puestos, actividades, roles y relaciones formalizados –en documentos–.

1.7. Percepciones y definiciones que los actores tienen respecto de la estructura/organización informal. Ventajas y Desventajas.

1.7.1. Percepciones, representaciones y relaciones de identificación con las prácticas cotidianas del trabajo no formalizadas.

1.7.2. Justificaciones de las pautas informales de comportamiento.

2. Percepciones y definiciones de las relaciones de comunicación y coordinación en la organización.

2.1. Relaciones laborales cotidianas

2.1.1. Relaciones necesarias y voluntarias de comunicación para realizar el trabajo

2.1.2. Relaciones necesarias y voluntarias de cooperación para la realización del trabajo.

2.1.3. Percepciones sobre las relaciones formales e informales

2.1.4. Percepciones sobre relaciones de conflicto y negociación

2.2 Grupos formalizados de Trabajo.

2.2.1. Percepciones sobre las relaciones de comunicación

2.2.2. Percepciones sobre las relaciones de cooperación

2.2.3. Percepciones sobre las relaciones de conflicto y negociación

2.3. Grupos informales de trabajo.

2.3.1. Relaciones de comunicación

2.3.2. Relaciones de cooperación

2.3.3. Relaciones de conflicto y negociación

2.4. Criterios y actores que participan en la división y asignación de actividades y funciones.

3. De los miembros y grupos de trabajo.

3.1. Formas de definición e interpretación de las características de los miembros de la organización

3.1.1. Historias de vida

3.1.2. Experiencias y vivencias personales

3.1.3. Experiencias y vivencias laborales y profesionales

3.2. Formas de definición de los intereses personales y los intereses colectivos.

3.2.1. Intereses de superación personal y profesional

3.2.2. Intereses de los actores en la organización

3.2.3. Definición de objetivos personales

3.2.4. Definición, percepción e interpretación de los objetivos de la organización

3.2.4. Relaciones entre los intereses personales y los objetivos organizacionales.

3.3. Percepciones y motivos de los actores para conformar grupos de trabajo.

3.3.1. Criterios formales

3.3.2. Criterios informales

3.4. Relaciones de identificación entre los actores.

3.5. Percepciones y definiciones personales y colectivas acerca de las orientaciones y fines de los grupos de trabajo.

4. Percepción, definición y construcción de los espacios simbólicos de la organización.

4.1. Percepciones, definiciones y representaciones de lo que “es” CACCV.

4.1.1. Definición personal y determinación colectiva de los fines de la organización.

4.1.2. Explicaciones y creencias de la naturaleza de la organización.

4.1.3. Importancia de las narraciones formalizadas en la definición de la organización.

4.1.4. Importancia de las experiencias y vivencias personales y colectivas para definir la organización.

4.2. Definición de los roles individuales en CACCV

4.2.1. Percepción y definición de la identidad personal

4.2.2. Percepción y definición de los actores respecto de lo que “son” como parte de la organización.

4.3. Percepciones sobre el funcionamiento de la organización en su conjunto.

4.3.1. Percepciones de los actores respecto de su papel en el funcionamiento organizativo.

4.3.2. Percepciones de los actores respecto del papel de los “otros” en el funcionamiento organizativo.

4.3.3. Justificaciones del funcionamiento organizacional.

4.4. Intereses y motivos de los actores para trabajar y permanecer en la organización.

4.4.1. Motivos de incorporación a la organización.

4.4.2. Motivos para permanecer en la organización.

4.4.3. Ventajas y desventajas de trabajar en el CACCV.

ANEXO 2. APORTES DE LA ESCUELA DE CONTINGENCIA.

El enfoque contingente reconoce que las organizaciones no sólo deben de ser entendidas a partir de sus elementos internos y con un enfoque desde dentro, sino que existen además factores contextuales y ambientales que impactan en el funcionamiento organizativo. Bajo este enfoque entonces, se critican los desarrollos teóricos precedentes y se proponen nuevos enfoques metodológicos y niveles de análisis donde el papel de elementos del entorno juega un papel determinante en la manera en que las organizaciones se estructuran. Así, se rompe con la idea del ONE BEST WAY, donde a partir de diversos estudios empíricos se comprueba que distintos tipos de organizaciones pueden ser eficientes con formas organizacionales diferentes en condiciones económicas y técnicas de diversa índole. De esta manera, se busca a partir de la realización de estudios empíricos de gran volumen, operacionalizar los elementos que permiten a las organizaciones funcionar, basándose principalmente en métodos cuantitativos. Además se rechaza la idea de que puedan realizarse generalizaciones del funcionamiento organizativo a partir de desarrollos teóricos, por lo que centran su atención en los estudios empíricos de caso para producir conclusiones generalizadas.

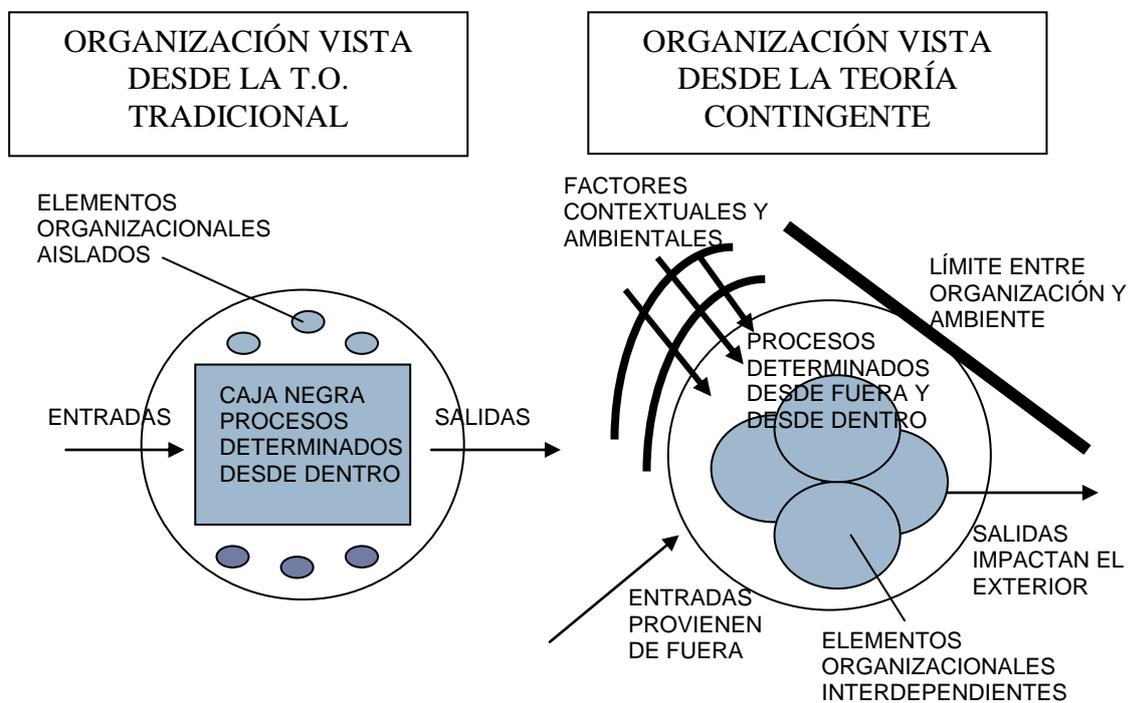
Una de la mayores contribuciones de este enfoque es que centra su atención en la relación entre estructura/contexto/ambiente, estudia a la estructura en sí misma buscando identificar sus componentes para posteriormente medirlos y poder realizar comparaciones más fieles de los fenómenos reales.

Una de las mayores contribuciones de esta escuela es la noción de *contexto* (Pugh,1997), donde se parte de la idea de que dentro de la organización existen elementos que se vinculan con el exterior y que responden a demandas específicas que provienen desde fuera, por lo que la organización debe consolidar información respecto de su entorno para hacer frente a dichas demandas; de forma tal que el contexto marca el límite entre la organización y su medio externo con el cual se encuentra en constante interacción.

También destacan los aportes de Lawrence y Lorsch (1973) quienes proponen que existen diferentes ambientes industriales que poseen características particulares económicas y técnicas que demandan estrategias competitivas únicas para cada organización, por lo que siempre podrán hallarse múltiples formas para alcanzar los resultados esperados y sobre todo para alcanzar la efectividad organizacional. Así sugieren que una organización requiere desarrollar ajustes y correspondencias apropiadas entre su estructura y las demandas de su entorno/ambiente.

En este sentido, la Contingencia ofrece una perspectiva más amplia en el estudio de las organizaciones ya que considera de maneras implícita las interrelaciones entre diversos elementos y fenómenos vinculados al funcionamiento organizativo. Así, sugiere un enfoque de sistema abierto donde las partes que lo integran se encuentran interdependientes y son impactadas por fenómenos externos que escapan de su control directo; de esta forma se rompe con la noción de caja negra que había permeado la comprensión de las organizaciones. En el gráfico 1 se ejemplifica la manera en que había sido considerada la organización por la T.O. tradicional y el enfoque de la contingencia.

GRÁFICO 1. ORGANIZACIÓN DESDE LA T.O. TRADICIONAL Y EL ENFOQUE CONTINGENTE



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los principales exponentes de la Teoría Contingente se encuentran: Joan Woodward (1971), Pugh et. Al. (1997), Burns y Stalker (1966) y Lawrence y Lorsch (1973). A continuación se presentan los principales aportes de cada uno de los autores más representativos de la corriente contingente a la comprensión de la estructura organizacional.

JOAN WOODWARD (1971): Esta autora se plantea como principal objetivo en su trabajo verificar se efectivamente los principios administrativos propuestos como “one best way” permitían a las organizaciones desarrollarse de manera eficaz y eficiente. Para ello realiza un estudio de gran escala en donde analiza un conjunto de organizaciones de diversa índole del sector industrial. Los resultados de dicha investigación fueron interpretados por la autora como la

existencia de diversas formas de organización que en sus respectivos sectores eran consideradas como exitosas, lo que le permitió derivar la premisa de “all depends” en donde sugería que no existía una mejor forma estructural dado que ésta no se vinculaba ni al tamaño, ni al tipo de industria, sino a los tipos específicos de tecnología que eran empleados en las organizaciones.

Por ello, basa su planteamiento en la diferenciación de los sistemas de producción empleados los cuales de manera general pueden ser tipificados como sistemas de producción unitaria o artesanal, sistemas de producción en masa y sistemas de producción continua. Así, Woodward (1971) supone que las tareas de baja incertidumbre son realizadas de manera más efectiva por la jerarquía central debido a que permiten una coordinación cercana y barata. En la medida en que la organización incrementa el rango y variedad de los productos o su extensión geográfica, aumenta su complejidad y la descentralización a través de la adopción de una estructura más participativa y con mayores canales de comunicación, lo que le permite aprovechar las ventajas de la innovación.

GRUPO DE ASTON- PUGH ET. AL. (1997): Critican la existencia de un “One Best Way”, y la realización de teorías sin fundamento empírico por lo que centran su atención en definir a la estructura de la organización y el contexto de la misma. Se concentran en la realización de un gran número de estudios empíricos principalmente de empresas, para realizar una posterior clasificación de los distintos tipos de estructuras y elementos contextuales que determinan las formas que adoptan las organizaciones.

Una de las mayores contribuciones de este estudio es la noción de *contexto*, donde se parte de la idea de que dentro de la organización existen elementos que se vinculan con el exterior y que responden a demandas específicas que provienen desde fuera, por lo que la organización debe consolidar información respecto de su entorno para hacer frente a dichas demandas; de forma tal que el contexto marca el límite entre la organización y su medio externo con el cual se encuentra en constante interacción.

Además sugiere que “alrededor del 50% de la variabilidad de las estructuras pueden estar estrechamente relacionadas con características contextuales, lo cual representa una limitación considerable respecto del margen de maniobra que tiene la alta dirección, pero dado que el 50% restante depende de las habilidades de la misma, existe un cierto margen de libertad de opinión y habilidades “(Pugh, 1997: 27). De esta manera, debe de buscarse aquellos perfiles estructurales que respondan a las necesidades particulares de cada organización para cumplir sus objetivos y metas.

Cabe destacar, que estos autores sugieren que el tamaño de la organización es el factor contextual más relevante en contraposición a los estudios de Woodward que apuntaban a la tecnología como la variable organizativa de mayor relevancia. Pugh (1997) critica fuertemente el

trabajo realizado por Woodward sobre las relaciones entre las formas estructurales y el tipo de tecnología empleada en los procesos productivos, dado que la tecnología sólo tiene efectos significativos en las formas estructurales de cierto tipo de empresas, pero no puede ser considerada como la única variable fundamental en el funcionamiento de todo tipo de organizaciones.

Así mismo, contribuyen al entendimiento de las organizaciones desde una perspectiva más amplia que no considera sólo a las empresas y grandes corporativos. Así, se reconoce la existencia de distintos tipos de organizaciones que poseen orientaciones distintas e incluso contradictorias, que operan en distintos ambientes y poseen características estructurales propias.

En su trabajo *¿Does context determine form?* publicado en 1971 Pugh intenta dilucidar la naturaleza de la estructura organizacional a partir de la consideración del contexto como elemento fundamental para determinar el *modus operandi* de la organización. Se propone en este artículo como objetivo criticar la existencia de principios generales de funcionamiento y de estructura para las organizaciones, así mismo intenta dilucidar los elementos que influyen en la conformación de la estructura, enfatizando en las restricciones que el contexto impone a la misma y los grados de movilidad y elección que la Gerencia o Administración de la organización pueden tener para determinar su estructura.

Para lograr estos objetivos, se plantea realizar una formulación precisa de las características de la estructura organizacional y de su ambiente con las cuales pueden evaluarse sus diferencias cuantitativamente; de esta manera se postula un análisis factorial para determinar las variables contextuales y estructurales que impactan en el funcionamiento organizativo y a partir de las cuales pueden establecerse distintos perfiles estructurales⁴⁷. Bajo estas consideraciones el estudio consistió en el análisis de los perfiles estructurales de distintos tipos de organizaciones tanto manufactureras como no manufactureras a partir de la información obtenida de entrevistas a profundidad provenientes de los niveles medios y altos de las organizaciones en cuestión (Pugh, 1997).

A partir de trabajos precedentes sobre las características de la estructura organizativa, Pugh (1997) realiza una recopilación de los elementos más destacados que considera como variables

⁴⁷ En su artículo, Pugh (1997) menciona la existencia de seis perfiles estructurales los cuales se diferencian entre sí a partir del grado de las variables contextuales y estructurales, sin embargo, los más comunes son cuatro: Burocracia de flujo de trabajo, Burocracia personal, Estructura organizacional explícita y Burocracia total. La conclusión de este autor es que no existe un único modelo burocrático de organización sino que las estructuras pueden ser burocráticas en distintos niveles. Para consultar información completa de los perfiles estructurales ver: PUGH, Dereck (1997) *“¿Does context determine form?”*, en *Pugh Organization Theory*, Penguin books, London, p.p. 16-31 (1971)

posibles de ser medidas o cuantificadas, a partir de evidencias empíricas, de esta manera propone como componentes de la estructura (Pugh, 1997: 18):

1) Especialización: Consiste en el grado en que las actividades de la organización son divididas en roles especializados.

2) Estandarización: Grado en que se norma la organización mediante reglas y procedimientos.

3) Estandarización de prácticas de trabajo: Grado en que la organización estandariza para sus miembros las prácticas de trabajo.

4) Formalización: Grado en que las instrucciones, reglas y procedimientos están escritos.

5) Centralización: Grado en que la autoridad para la toma de decisiones se ubica en lo alto de la jerarquía.

6) Configuración: Forma de la estructura de la organización a partir de la medición del tramo de control, la cadena de mando y la especialización del personal.

Ahora bien, de acuerdo a los hallazgos de estos estudios, Pugh (1997) concluye que la estructura organizacional posee características propias, pero las cuales están impactadas e influidas por otro tipo de factores que no son controlables por parte de los directivos de la organización, sino que representan fuerzas externas que impactan en el funcionamiento organizativo; de esta manera, existen variables contextuales que – de manera general- se vinculan al lugar, las condiciones y el tiempo en el que opera la organización, por lo que su referente externo determinará así las formas más adecuadas para adaptarse a las exigencias que le impone el medio donde se inserta. Así las variables contextuales que determinan las formas estructurales son (Pugh, 1997: 27):

Historia: Origen y evolución a través del tiempo.

Edad: Años de operación

Tamaño: Número de empleados

Propiedad: Tipo de propiedad de la organización -pública, privada-.

Carta de bienes o servicios: Tipo y cantidad de bienes y/o servicios que ofrece.

Tecnología: Tipo de herramientas de transformación que emplea en sus actividades y procesos.

Localización: Ubicación geográfica de la organización -relaciones con su ambiente-.

Interdependencia: Relaciones con sus clientes, proveedores, otro tipo de organizaciones.

Mercado: Sector en donde inscribe sus actividades –industrial, comercial, de servicios-.

Así, a partir de la manera en que dichas variables se relacionan se pueden conformar perfiles estructurales que muestran las interdependencias entre las partes y la forma en que de manera conjunta configuran el funcionamiento global de la organización; esto representa que no existe

una única forma de burocracia, sino que pueden existir distintos tipos que responden a necesidades estructurales y contextuales particulares.

Sin embargo, a pesar de que en estos estudios se reconoce la determinación multifactorial de la estructura organizativa; Pugh (1997) mantiene una postura que enfatiza en la importancia del tamaño como factor de fundamental importancia para comprender el funcionamiento organizativo. Considera entonces que existen mayor grado de correlaciones positivas entre la estructura y el tamaño dado que éste último explica -o por lo menos da cuenta- de las necesidades de la organización respecto del esfuerzo humano necesario para realizar sus actividades, lo que da cuenta de la naturaleza y complejidad o dificultad de las mismas.

TOM BURNS Y G. M. STALKER (1966): Estos dos sociólogos industriales realizan investigaciones en veinte industrias inglesas para verificar la relación existente entre las prácticas administrativas y el ambiente externo de esas industrias, clasificaron las industrias investigadas en dos tipos antagónicos de organizaciones: "Mecanicistas" y "Orgánicas". Las Mecanicistas caracterizadas principalmente por: jerarquía rígida, altamente centralizadas, las decisiones son generalmente tomadas en los niveles superiores de la empresa y cargos ocupados por especialistas con atribuciones perfectamente definidas.

Las Orgánicas se caracterizan principalmente por: cargos continuamente definidos por interacción con otros individuos participantes en la tarea, relativamente descentralizadas, con decisiones delegadas a los niveles inferiores y mayor confianza en las comunicaciones.

Las conclusiones de estos autores son que la forma mecanicista de organización es más apropiada bajo condiciones ambientales relativamente estables, mientras la forma orgánica es más apropiada bajo condiciones ambientales de cambio e innovación.

Entonces el principal aporte de estos autores a la comprensión de la estructura de la organización es que consideran que ésta se encuentra en función de una serie de aspectos externos que son caracterizados como ambientes turbulentos y ambientes estables.

LAWRENCE Y LORSH (1973): Proponen que existen diferentes ambientes industriales que poseen características particulares económicas y técnicas que demandan estrategias competitivas únicas para cada organización, por lo que siempre podrán hallarse múltiples formas para alcanzar los resultados esperados y sobre todo para alcanzar la efectividad organizacional. Así sugieren que una organización requiere desarrollar ajustes y correspondencias apropiadas entre su estructura y las demandas de su entorno/ambiente.

En el texto "Organización y Ambiente" (Lawrence y Lorsh, 1973) critican a las investigaciones teóricas sin fundamento empírico, por lo que realizan un número significativo de estudios empíricos de corte cualitativo para identificar cómo organizaciones bajo diferentes

condiciones económicas y técnicas pueden y llegan a ser eficientes. Su principal aporte se centra en la noción de AMBIENTE donde se parte de la idea de que existen diversas condiciones económicas en distintos sectores industriales que impactan de maneras distintas en las organizaciones. Así, las presiones externas que el ambiente ejerce sobre la organización juegan un papel determinante en las decisiones que se toman, por lo que el centro de la toma de decisiones no puede concentrarse sólo en la consideración de los elementos internos. Aquí se considera a la organización como “un sistema abierto en el cual las conductas de sus miembros se hallan interrelacionadas e interdependientes de aspectos vinculados a la organización formal y aspectos internos, pero al mismo tiempo impactados por su referente ambiental más amplio” (Lawrence y Lorsch, 1973:15-16).

La idea central de estos autores es que a mayor complejidad ambiental mayor es el grado de *diferenciación* interna de la empresa, por lo que para ser eficientes deben ser capaces encontrar la forma para su *integración*. El primer concepto importante aquí es la diferenciación y refiere a que las organizaciones con menor grado de complejidad ambiental tendrán un menor grado de diferenciación interna por lo que les será más fácil su integración. Bajo estos supuestos se introduce la noción de conflicto en la organización la cual deviene de la diferenciación y la dificultad para integrar a las partes dado que cada una de estas requiere en determinados momentos de grados de autonomía para realizar sus actividades, de esta manera el conflicto no es algo que tenga necesariamente que resolverse, sino que es una característica prominente de la organización en la medida en que la organización se hace más compleja.

Dentro de los hallazgos de sus investigaciones mencionan las fuentes y consecuencias de la diferenciación en la organización, principalmente en lo que respecta a los departamentos donde identifican principalmente: a) el grado de formalización de las actividades, b) la diferenciación entre departamentos lo que contribuye a la diferenciación de actividades y comportamientos por parte de sus miembros; c) la diferenciación en actividades en la orientación hacia metas particulares de los departamentos, y d) diferencia en habilidades personales y perspectivas de tiempo (Hall, 1996:63). Así, los departamentos no sólo varían en las tareas específicas que desempeñan, sino también en el comportamiento subyacente y la manera de ver las cosas por parte de sus miembros.

El segundo concepto central es el de integración y refiere a “la calidad del estado de colaboración que existe entre los departamentos y que se requiere para alcanzar la unidad de esfuerzos que demanda el ambiente” (Lawrence y Lorsch, 1973:47). Este término se encuentra vinculado con la diferenciación, ya que se sugiere que mientras mayor es ésta, la diversidad de

posturas y de intereses es mayor por lo que el conflicto es más latente y la organización enfrenta una mayor necesidad de personas que coadyuven a la integración y la disminución del conflicto.

Además son estos autores quienes introducen la noción de Teoría Contingente de la Organización donde reconocen que “las variables organizativas mantienen una compleja interrelación entre sí y con las condiciones de su ambiente” (Lawrence y Lorsch, 1973:154), por lo que agrupa una serie de estudios empíricos, multivariados y contingentes de diversos autores que buscan explicar cómo las organizaciones funcionan en condiciones diversas.

ANEXO 3. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL DISEÑO.

El enfoque del diseño tiene como principal exponente a Stephen Robbins; sin embargo, otro de los autores que cabe mencionar en este enfoque es Richard Hall, a continuación se presentan algunas de las argumentaciones que estos autores exponen respecto de la estructura organizacional.

De manera general, Robbins (1983) en su obra titulada *Theory organization. The structure design and application*, propone un modelo de Teoría de la Organización que trate de dar cuenta de la naturaleza, funcionamiento y aspectos vinculados a la estructura y el diseño organizacional. Para ello realiza en primera instancia una aproximación a las definiciones de organización, estructura, diseño organizacional y Teoría de la Organización con el objetivo de destacar la importancia de conformar un cuerpo unificado de conocimiento de carácter managerial –en mayor medida- que permita comprender la importancia del estudio de las organizaciones de manera sistemática mediante estudios empíricos de gran volumen que enfatizan en la medición y cuantificación de las características de la estructura y el diseño organizacional como el medio para dilucidar las distintas formas estructurales. En este sentido, la construcción de formas estructurales es considerada como un proceso deliberado y planeado por parte –principalmente- de la gerencia de la organización con el objeto de alcanzar la efectividad.

Ahora bien, se reconoce entonces que la libertad de acción de la gerencia o de los directivos de las organizaciones para determinar sus formas estructurales se encuentra limitada y restringida por aspectos y fenómenos externos que impactan tanto el funcionamiento de la organización, como las formas de percepción de los individuos dentro de la misma, pero existen elementos que pueden considerarse como determinantes o causas de la estructura. Éstas determinantes son:

1) Estrategia: Se considera que el tipo de objetivos y cursos de acción elegidos para alcanzar dichos objetivos tienen una importancia crucial en la determinación de la estructura. (Robbins, 1983: 104-105).

2) Tamaño: A pesar de que existe un gran debate en cuanto a la definición del tamaño de la organización, la definición más aceptada refiere a este como “el número total de empleados” (Robbins, 1983: 120).

3) Tecnología: refiere a los procesos o métodos de transformación de entradas en salidas en la organización; la tecnología puede traducirse en la utilización de artefactos o herramientas que intervienen en cualquier proceso de transformación de insumos en productos terminados, y su consecuente disposición en el mercado. (Robbins, 1983: 140)

4) Ambiente: de manera general puede entenderse al ambiente como “el conjunto de instituciones y/o fuerzas que afectan el funcionamiento de la organización y sobre las cuales la organización tiene un mínimo de control”, sin embargo, no existe una relación de determinación total dado que el ambiente es interpretado por los miembros de la organización encargados de la constitución de la estructura. (Robbins, 1983: 164-165).

5) Poder y control: Considerando que el ambiente es interpretado por los individuos en la organización, la manera en que se constituye la estructura organizacional no es un proceso neutral, sino que puede entenderse como un proceso político en el cual existen intereses divergentes entre los miembros y grupos de la organización, por lo que se negocian los objetivos y metas organizacionales, así como los criterios de efectividad. (Robbins, 1983).

Las interrelaciones entre los determinantes de la estructura y sus componentes de acuerdo a Robbins (1983) derivan en formas estructurales particulares, sin embargo, a manera de establecer tipos ideales pueden identificarse dos grandes extremos: a) el tipo burocrático el cual se caracteriza de manera general por la división del trabajo, jerarquías de autoridad definidas, alta formalización, relaciones impersonales basadas en el mérito y la profesionalización; (Robbins, 1983: 206-207).; b) el modelo de Adhocracia que se caracteriza por ser orgánico dado que se adapta de manera más rápida a los cambios ambientales, por estos motivos se caracteriza por organizaciones conformadas por grupos relativamente autónomos y profesionales de empleados y poseen baja formalización y centralización, generalmente operan en ambientes dinámicos, turbulentos, complejos y de constante innovación. (Robbins, 1983: 224).

Lo que cabe destacar es que estos dos modelos representan posturas antagónicas, pero generalmente se presentan en la realidad formas estructurales intermedias⁴⁸ que poseen rasgos característicos de ambos modelos pero en los cuales las determinantes de la estructura y los componentes de la misma se interrelacionan de distintas maneras predominando en distintos grados.

Por otro lado, para Hall (1996:53) la importancia de la estructura organizacional puede considerarse por lo menos en tres sentidos:

- 1) Elabora productos organizacionales y tiene la intención de alcanzar los objetivos.
- 2) Busca minimizar o regular las variaciones individuales en la organización.
- 3) La estructura organizacional representa el ambiente donde se ejercita el poder, se toman decisiones y se desarrollan las actividades organizacionales.

De acuerdo a este autor (1996), las estructuras organizacionales son consecuencia del impacto de múltiples factores los cuales de manera general pueden agruparse en dos tipos: a) factores de diseño que refieren a las selecciones efectuadas en una organización acerca de cómo se va a estructurar la misma; y b) factores del contexto y del ambiente que aluden a la situación y lugares específicos en los cuales opera la organización.

En ese sentido, pueden diferenciarse elementos vinculados al contexto y al ambiente. Los factores del contexto refieren a aspectos internos a la organización y se encuentran vinculados a aquellos elementos que impactan en el funcionamiento de la organización a partir de presiones externas que la organización tiene que resolver para adaptarse a las mismas. Para Hall (1996) estos factores son:

- a) Tamaño: De manera general tiene que ver con las dimensiones que tiene la organización ya sean físicas, de personal, de insumos o productos y de recursos económicos y financieros disponibles.
- b) Tecnología: “Involucra la actuación sobre y/o cambio de un objeto de un estado a otro, el objeto puede ser un ser viviente, un símbolo o un agente inanimado” (Hall, 1996: 97). La tecnología puede tener efectos en la manera en que se divide el trabajo en la organización y el tipo de tareas a realizar por lo que juega un papel relevante.

⁴⁸ Para Robbins (1983:242) existen otras formas estructurales además de la burocracia y la adhocracia las cuales son: estructura funcional, estructura divisional, estructura sector, estructura conglomerada y estructura simple. Las cuatro primeras formas pueden considerarse como extensiones del modelo burocrático ya que comparten algunas de sus características básicas, mientras que la última puede entenderse como la estructura menos elaborada y por tanto más flexible correspondiéndose entonces con las características de la adhocracia.

c) Cultura interna: “La cultura organizacional es una posesión, un conjunto bastante estable de supuestos dados y sentados, significados compartidos y valores que forman una especie de escenarios para la acción” (Hall, 1996: 103)

Por su parte, los factores ambientales refieren a fenómenos externos y tratan de aquellos aspectos vinculados al referente ambiental más amplio vinculado a las condiciones institucionales, políticas, económicas, sociales y culturales –principalmente- que impactan en las operaciones de la organización, o que de alguna manera imponen restricciones de actuación para la misma en distintos órdenes. Para Hall (1996) el ambiente⁴⁹ considera todos los fenómenos de naturaleza social, política, económica y cultural que permean las actividades de la organización.

Por otro lado, los factores de diseño tienen que ver con los elementos internos que conforman a la organización y que están interrelacionados los unos con los otros. Considera aspectos vinculados a la manera en que las organizaciones funcionan a través del logro de la coordinación de sus distintos elementos. Estos aspectos vinculados al funcionamiento interno de la organización de acuerdo a Hall (1996) dependen de dos importantes factores:

1) Factores de opción estratégica: de manera general, reconocen la dimensión política y social implicada en la construcción y determinación de la estructura por parte de los individuos o coaliciones dominantes dentro de la organización. Refiere a aspectos concernientes a la toma de decisiones y relaciones de poder donde la determinación de reglas, políticas y normas en la organización exhiben las formas en que se llevará a cabo el proceso de toma de decisiones y las personas que intervendrán en la misma, por lo que así mismo mostrará la distribución de poder formal existente, la manipulación de la información respecto de las características ambientales, y las formas y tipos de tareas así como criterios de desempeño que son escogidos por las organizaciones (Hall, 1996: 110).

2) Factores institucionales: A groso modo, refieren al reconocimiento de las limitantes que el ambiente -entendido como instituciones-, impone sobre el funcionamiento de la organización, determinando así sus formas estructurales. De manera general, puede decirse que a partir de la perspectiva del diseño, las organizaciones son estructuras complejas en movimiento que se conceptualizan mejor como entidades constituidas históricamente, de esta manera pueden existir múltiples interpretaciones de la estructura ya que estas se entienden en combinación de múltiples factores y percepciones que se sitúan históricamente para comprender una gran diversidad y

⁴⁹ De acuerdo a Hall (1996) el ambiente no tiene una única connotación para la organización sino que es interpretado por individuos cuyas percepciones están influidas por su posición en la estructura de la misma, y esto a su vez se refleja en la organización total y contribuye a la constitución de la estructura organizacional, por lo que su naturaleza es construida y reconstruida a lo largo del tiempo.

multiplicidad de situaciones que experimenta la organización. En ella se mezclan una gran cantidad de factores que se vinculan tanto a los aspectos que la organización puede deliberadamente controlar, y aquellos fenómenos que impactan en su accionar y sobre los cuales sus posibilidades de acción quedan restringidas.

ANEXO 4. FACTORES DE DISEÑO Y DE CONTINGENCIA DE ACUERDO A MINTZBERG (1999).

Por otro lado, los parámetros de diseño para este autor representan aquellas pautas de comportamiento y acción que pueden ser manipuladas por algunos miembros de la organización – generalmente personal del ápice o quienes dirigen a la misma- y los cuales tienen como fin último el control de las distintas actividades organizativas para encauzarlas hacia ciertos fines, de alguna manera pueden considerarse como aspectos o atributos controlables que fijan actividades e interrelaciones –independientemente de las características de los ejecutantes- consideradas como necesarias -por los dirigentes de la organización- para el logro de los objetivos⁵⁰. Dichos parámetros son (Mintzberg, 1999: 95-251):

Especialización del puesto.- Se refiere al número de funciones de un determinado puesto y al control que el trabajador tiene sobre ellas. Los puestos pueden especializarse en dos dimensiones: a) según el ámbito o amplitud del puesto, es decir, cuantas tareas distintas contiene cada uno de ellos y qué amplitud o estrechez tienen dichas tareas, y representa la división horizontal de trabajo la cual puede ser especializada o ampliada, y b) según la profundidad del puesto o el control del trabajo, es decir, la capacidad que el individuo tiene para influir y controlar las actividades que realiza, está estrechamente relacionado con la jerarquía de autoridad formal.

Formalización del comportamiento: Es la forma en que en la organización se prescriben o normalizan los comportamientos de sus integrantes reduciendo su libertad de acción. Dicha formalización puede estipularse de distintas maneras,: 1) según el puesto donde se imputa a las distintas posiciones o puestos organizativos una serie de características de comportamiento, y se

⁵⁰ Sin embargo, esto no representa de ninguna manera que todas las acciones e interacciones que se presentan en la organización pueden ser controladas, ni que el comportamiento de los individuos pueda ser totalmente prescrito, más bien representa patrones de interacción más o menos estables que sirven como guía o referencia a los miembros de la organización para que desempeñen las distintas tareas que le son asignadas y de esta manera, se genera mayor certidumbre para ellos, y para los directivos de la misma dado que orienta el funcionamiento organizativo hacia fines particulares.

documentan en la descripción formal del puesto de trabajo; 2) según el flujo de trabajo en donde se establecen formalmente características específicas de las actividades a realizar, o 3) según las reglas en donde se estipulan en manuales de procedimientos, de operación y reglamentos lineamientos y pautas de acción y comportamiento para todo tipo de situaciones.

Formación o preparación: es el uso de programas formales de instrucción que proporcionan a las personas habilidades y conocimientos requeridos para hacer trabajos concretos en las organizaciones.

Adoctrinamiento: se refiere a los procesos, programas y técnicas por medio de las cuales –de manera deliberada- se busca que los individuos interioricen la escala de valores, normas y pautas de comportamiento –o ideología- para generar compromiso y lealtad con respecto a la organización.

Agrupación de unidades: constituye un medio para coordinar el trabajo y se refiere a la elección de los criterios según los cuales los trabajos se agrupan en unidades, y esas unidades en otras de orden más elevado, permiten la supervisión común entre puestos y unidades, precisa recursos comunes, establece medidas comunes de rendimiento y estimula la adaptación mutua.

Tamaño de la unidad: se refiere al número de puestos contenidos en una sola unidad. Dependiendo del tipo de trabajo –o naturaleza de las actividades- puede determinarse e tamaño necesario para que cada unidad funcione de acuerdo a las especificaciones requeridas.

Sistemas de planificación y control: alude a los vínculos laterales que se establecen entre las distintas unidades con el objetivo de encaminar todos los esfuerzos hacia un mismo fin. Los sistemas de planificación y control se utilizan para normalizar los outputs y controlar indirectamente el comportamiento. Los primeros especifican los resultados deseados o esperados de las acciones concretas antes de que se realicen; y los sistemas de control del rendimiento especifican el grado de cumplimiento de rangos completos de acciones después de realizadas con respecto de los resultados deseados.

Dispositivos de enlace: son aquellos mecanismos relacionados con los vínculos laterales que son utilizados para fomentar la adaptación mutua entre y dentro de las unidades; implica la instauración de dispositivos de enlace entre puestos y unidades incorporados en la estructura formal. Estos dispositivos pueden ser integrados en puestos o comités y fungen como intermediarios para encauzar la comunicación necesaria entre las distintas partes involucradas en tareas específicas de la organización.

Centralización y descentralización: Se refiere a la difusión del poder en el proceso de toma de decisiones⁵¹. Cuando todo el poder de decisión se centra en un único punto de la organización o en manos de un solo individuo considera centralizada a la estructura; cuando, por el contrario, el poder queda dividido entre numerosos individuos, se califica de descentralizada⁵².

Ahora bien, por otro lado, existen aspectos que impactan en la organización y los cuales no pueden ser maleables ni controlados por las personas que la dirigen o que trabajan en ella. Fenómenos externos ejercen influencia sobre la dinámica organizativa y en algunos casos implican restricciones a su accionar, por ello, deben ser considerados como relevantes dado que se materializan en demandas a las cuales la organización debe de responder. Mintzberg (1999) denomina a estos fenómenos factores contingentes dado que se presentan en un momento específico y representan demandas para que la organización se adapte –a partir de la manipulación de los parámetros del diseño- a las distintas situaciones por las que transita buscando mantener coherencias entre los aspectos internos y externos que impactan en su funcionamiento. Estos factores de contingencia son (Mintzberg, 1999: 255-330):

Edad: Cuanto más antigua sea la organización, más formalizado estará su comportamiento y generalmente la estructura que adopta la organización refleja la época en que se fundó el sector.

Tamaño: Cuanto mayor sea la organización, más compleja será su estructura, es decir, más especializadas estarán sus tareas, más diferenciadas sus unidades y más desarrollado su componente administrativo.

Sistema técnico: Se refiere a los instrumentos que se utilizan en el núcleo de operaciones para producir los productos o servicios; se diferencia de la tecnología, la cual se refiere a la base de conocimientos de una organización. Entre más regulado sea el sistema técnico, más formalizado resultará el trabajo de operaciones y más burocrática será la estructura del núcleo de operaciones; cuanto más sofisticado sea el sistema técnico, más elaborado y profesional será el staff de apoyo, y la automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura administrativa burocrática en una estructura orgánica

Ambiente: Relacionado con los mercados, clima político, condiciones económicas, etc., que refieren a las diversas características del contexto externo sobre el cual la organización no puede ejercer control. Entre más dinámico es este más orgánica resulta la estructura -y viceversa-; la extrema hostilidad en el entorno conduce a toda organización hacia una centralización provisional

⁵¹ Este puede tener una base formal establecida en la jerarquía de autoridad, o una base informal que carece de reconocimiento oficial pero que ejerce impacto e influencia en alguna parte del proceso de toma de decisiones (Mintzberg, 1999).

⁵² La descentralización puede ser vertical u horizontal; la primera corresponde a la dispersión de poder formal a medida que se desciende por la escala de la autoridad lineal, y la descentralización horizontal corresponde al grado de poder formal e informal que se dispersa fuera de la línea jerárquica correspondiente a individuos de cargo directivo (Mintzberg, 1999: 230).

de su estructura, cuanto más institucionalizado sea el ambiente de la organización, más formalizada será su estructura.

Poder: Alude a que existen distintas presiones internas y externas que permean la actividad organizacional, distintas coaliciones negocian recursos de distintos tipos para establecer sus prerrogativas por encima de las de los otros involucrados. Así entran en juego factores de poder en el diseño de la estructura, particularmente, controles y restricciones externas para la organización, las necesidades y demandas particulares de sus distintos miembros y la moda del momento arraigada en la cultura en la que la organización se encuentra anclada.