



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE



Informe Proyecto

Descripción y análisis de las estrategias de intervención de directivos de primer, segundo y tercer nivel jerárquico.

Julio 2013

Dr. Andrés Pucheu

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

I. Introducción

Este informe presenta los datos del primer proyecto implementado en el marco del acuerdo de colaboración entre la Dirección Nacional del Servicio Civil y la Pontificia Universidad Católica de Chile, firmado el 27 de junio del 2012. Este acuerdo se basa en la convergencia de misión y objetivos de ambas instituciones, ya que el Servicio Civil tiene la finalidad de promover a la modernización del Estado a través de una gestión estratégica de los recursos humanos y la administración del Sistema de Alta Dirección Pública, al mismo tiempo, la Universidad tiene, en el marco de su identidad religiosa, una vocación de servicio del bien común expresada en una contribución activa la administración de los bienes comunes de la nación y las comunidades. Ambas finalidades obligan a la realización de actividades orientadas al largo plazo, buscando el mayor impacto posible en el bienestar de las personas y la calidad de las instituciones.

Desde su creación, en el año 2003, el Servicio Civil ha mantenido el Sistema de Alta Dirección Pública, reclutando y seleccionando personas idóneas para ejercer cargos de primer y segundo nivel jerárquico en las instituciones del Estado. Estas personas son puestas a disposición del Ejecutivo, quien finalmente decide y nombra a los directivos. Ahora bien, la información existente al comienzo de este proyecto indicaba que los directivos tenían una permanencia promedio en sus cargos de algo más de dos años, existiendo ámbitos de gestión e instituciones con mayor rotación. Dado que esta rotación impacta negativamente en la continuidad y calidad de la implementación de las estrategias y programas, se hace necesario estudiar las posibles causas, buscando fomentar la estabilidad y especialización de los directivos.

En función de lo anterior, este informe señala los resultados de un estudio piloto sobre los ámbitos de acción y desafíos de directivos de los tres primeros niveles jerárquicos del Estado.

II. Objetivos

Objetivo General:

Este estudio tuvo como objetivo fundamental el describir los ámbitos de trabajo y desafíos enfrentados por los directivos de primer y segundo nivel jerárquico, discriminando sus estrategias y eventuales requerimientos. Se agregó, en la implementación, entrevistas a los supervisores de tercer nivel, que no están integrados en el marco de la Alta Dirección Pública.

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

Objetivos Específicos:

- Describir los ámbitos de acción y roles que cuentan con representación.
- Identificar ámbitos sin representaciones consolidadas
- Identificar desafíos y fuentes de dificultad.
- Describir estrategias utilizadas por los entrevistados
- En la medida de lo posible, identificar determinantes de las capacidades requeridas.

III. Marco Conceptual

Roles

La idea de rol alude a las expectativas que las personas tienen acerca de ellos mismos y los demás en función del ejercicio de posiciones sociales (Biddle, 1986). En el marco de esta investigación se asume que ejecutivo corresponde a una posición social y que las representaciones de colaborador, proveedor, miembro de equipo u otros tipos de relaciones pueden tener la categoría de roles.

Las atribuciones asociadas a posiciones y roles constituyen una parte importante de los elementos con que los sujetos construyen la identidad propia y de los demás (Ashford, 2000; Swann, Johnson y Bosson, 2009) y, en los casos en que debido a la extensión temporal, significancia o afinidad, los sujetos son descritos por los demás y por si mismos en base a sus posiciones y roles, llegan a constituir la base de la identidad, como observamos frecuentemente en casos como padre o esposa, jefe, patrón o el título profesional, que suelen constituirse en las atribuciones centrales del sistema identitario.

Dado que los roles orientan el comportamiento de los individuos de una manera que posibilita la coordinación social, una de sus dimensiones clave es el grado de claridad y consenso sobre sus normas. En general se observa que los ámbitos económicos del sistema social cuentan con roles más formalizados, a los que se asigna recursos para su entrenamiento y estandarización. En cambio, roles sociales e íntimos suelen depender de la presencia y adecuación de modelos informales, lo que genera más heterogeneidad en formas y resultados. La evolución desde una economía de base industrial a una de servicios, que fomenta el desarrollo de organizaciones descentralizadas y flexibles, ha generado la aparición de nuevos roles gerenciales y el cambio en los ya existentes, dificultando su aprendizaje y, en algunos casos, haciendo que los sujetos los actúen utilizando repertorios de roles pertenecientes al ámbito social (Pucheu, 2012), como puede observarse en empresas familiares o el Estado, cuando se utilizan atribuciones metafóricas como “el papá de la empresa”, “la dueña de casa del servicio” o “los niños” para referirse respectivamente a directores, supervisoras o colaboradores.

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

La falta de claridad o sustitución de normas asociadas a un rol puede generar diversos problemas, incluyendo la dificultad para coordinar acciones, conflicto o incluso que un sujeto ignore que una posición determinada incluye, en su conjunto de prescripciones, la actuación de un rol específico. Junto a esto, una segunda dificultad se encuentra en la falta de reglas para la delimitación del ámbito de acción de un rol, lo que facilita el traspaso de normas o el que los individuos perciban incongruencia entre sus diversos roles y los estatus asociados a ellos.

Niveles de desarrollo de las estrategias

En la medida que los roles cuentan con normas claras y aceptadas que abarcan los desafíos asociados a su actuación, los individuos deben hacer relativamente pocas elecciones, bastando con la aplicación de las normas para obtenerlos resultados deseados. Ahora bien, Si las normas no son claras o las condiciones se modifican, es esperable que los miembros de una organización reflexionen, generando teorías sobre la mejor manera de actuar en relación a esos problemas. Este proceso produce una evolución en las estrategias. En un primer lugar tenemos la “naturalización” del problema. Es decir, la percepción de que el problema es una condición natural imposible de superar. Un nivel superior a la naturalización se observa en el uso de estrategias implícitas, que muchas veces refieren a hábitos o prácticas que los sujetos implementan sin tener muy claro por qué y que incluso a veces están ocultas en el sistema de interpretaciones de la realidad. Un tercer nivel en el desarrollo de estrategias es el resultante de la elaboración de historias o interpretaciones de la experiencia, usando las historias para razonar inductivamente y tratar de predecir el futuro. En un cuarto nivel de elaboración, las estrategias suelen ser el resultado de la aplicación de modelos, más o menos adaptados. En la medida que la adaptación se profundiza, se comienza a generar información de manera sistemática, lo que permite planificar en función de hipótesis contrastables. Esto es lo que correspondería al nivel denominado “gestión científica”, bajo el cual las estrategias son concebidas como un acto deliberado por alcanzar objetivos no alcanzados anteriormente o por alcanzarlos de una manera inédita. Finalmente, en un sexto y más sofisticado nivel, la estrategia es el resultado del desarrollo de capacidades, como la confianza y traspaso de información con los clientes, compañeros y otras contrapartes (Pucheu, 2012). En este nivel no existe necesariamente un enunciado de la estrategia, sino que la capacidad de ir ajustando el comportamiento a medida que se suceden los eventos. En el desarrollo de grupos de entrenamiento, Bennis y Sheppard (1956) llaman a este nivel “validación consensual de la realidad” y podemos considerar que es el fin principal del trabajo en equipo.

Roles directivos

En la literatura sobre roles ejecutivos, el artículo que marca el inicio del interés contemporáneo sobre el tema es *The manager`s job. Folklore and fact*, de Henry Mintzberg (1973). En el texto, además de identificar 6 características claves del trabajo de un ejecutivo de nivel superior, como

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

la necesidad de realizar múltiples tareas de corta duración simultáneamente o comunicarse primariamente de manera verbal, Mintzberg describe 10 roles asociados a posiciones directivas, agrupándolos en 3 categorías, las que se presentan a continuación:

a. Contacto Interpersonal

- a.1. Maestro de ceremonias:** Desempeña tareas ceremoniales y funciones simbólicas como cabeza de la organización.
- a.2. Líder:** Mantiene un ambiente adecuado y motiva a sus colaboradores.
- a.3. Contacto con redes:** Desarrolla y mantiene contacto con contrapartes externas, con las que intercambia información.

b. Proceso de Información

- b.1. Control:** Obtiene información externa e interna relevantes.
- b.2. Diseminador de información:** Trasmite datos e información relevante a sus colaboradores.
- b.3. Vocero:** Comunica las políticas y resultados de la organización a las contrapartes externas.

c. Toma de decisiones

- c.1. Emprendedor:** Diseña y emprende los cambios en la organización
- c.2. Controlador de eventualidades:** Maneja los eventos inesperados y problemas en la operación.
- c.3. Distribuidor de recursos:** Controla y autoriza el uso de los recursos organizacionales.
- c.4. Negociador:** Negocia con otras organizaciones e individuos.

En los años posteriores se ha generado mucha información sobre los roles verticales, como líder, supervisor o seguidor (Ejemplos: Gabarro y Kotter, 2005; Baker, 2007). Algo menos en roles como miembro de equipo, negociador o proveedor (Ejemplos: Hauser, Simester y Wernerfelt: 1996; Lax, 1986; Maxwell, 2002) y relativamente poca sobre roles como cliente interno. Este desequilibrio en la información sobre los distintos roles es notoria, ya que los modelos de competencias, una de las herramientas más difundida en la selección y desarrollo de ejecutivos, son dependientes de los contextos y relaciones en que se aplican (Levenson, van der Stede y Cohen, 2006; Russell, 2001; Spencer y Spencer, 1993).

En el ámbito de la gestión de organizaciones públicas o estatales, se observa que los desafíos de la gestión aumentan, ya que deben compatibilizar el logro de objetivos de mediano y largo plazo en el que influyen múltiples variables y que, por consiguiente, son difíciles de evaluar, con necesidades de coordinación, financiamiento o gestión de personas que normalmente no se presentan en organizaciones privadas (Echevarría y Mendoza, 1999;

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

Hoggett, 2006). Todo esto en el marco de los programas de cambio organizacional (Russell, 2001 Russell, 2001) asociados a los esfuerzos de modernización del Estado, que por si mismos representan un campo de acción complejo y con implicancias en la estructura y cultura organizacional, así como en el carácter de los individuos (Zell, 2003).

Además de las especificidades del sector público, también se debe considerar que **los distintos niveles jerárquicos enfrentan demandas específicas en relación a aspectos técnicos, de coordinación horizontal y gestión de personas y relaciones** (Currie y Procter, 2005; Denis, Lamothe y Langley, 2001; Tagliaventi y Mattarelli, 2006).

Debido a lo anterior y como se señaló anteriormente, esta investigación pretendió aumentar el conocimiento existente sobre los roles y desafíos de los directivos de organizaciones estatales en diferentes niveles jerárquicos.

IV. Muestra y Procedimiento

En el estudio se entrevistó a 26 directivos, pertenecientes a 8 organismos, incluyendo:

- Central de Abastecimientos del Servicio Nacional de Salud
- Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos
- Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario
- Instituto Nacional de Estadísticas
- Instituto de Salud Pública de Chile
- Servicio de Registro Civil e Identificación
- Superintendencia de Electricidad y Combustibles
- Superintendencia de Salud

Desde el punto de vista del nivel, la participación es 5 del primer nivel, 10 del segundo y 11 del tercero. Siendo 10 mujeres y 16 hombres.

Los entrevistados fueron contactados por funcionarios del Servicio Civil, los cuales coordinaron las entrevistas, realizadas en el lugar de trabajo de los directivos. Un funcionario del Servicio Civil asistió al inicio de las entrevistas, presentando al entrevistador, el contexto del acuerdo entre el Servicio Civil y la UC, así como los objetivos del estudio. Luego de esta introducción, los funcionarios se retiraban y la entrevista continuaba solo con la presencia del entrevistador.

El proceso de entrevista comenzaba con la revisión de los objetivos y la petición de consentimiento, asegurando la confidencialidad de la elección de participar o retirarse del estudio, así como las condiciones de uso y publicación de la información generada. Todos los entrevistados accedieron a continuar.

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

Luego de la introducción y la aceptación a participar, se comenzaba una entrevista semi estructurada con la pregunta “¿Cuáles son los ámbitos o campos de acción que debe asumir en su posición?”. En los casos en que la pregunta no resultaba clara, se explicaba que se refería a “los frentes o roles en que debía desempeñarse, incluyendo supervisión, relaciones con pares o usuarios u otros”. Luego de la primera respuesta general y dependiendo de su grado de generalidad y número de campos, se preguntaba por objetivos específicos, dificultades, estrategias de acción o recursos necesarios en cada uno de los ámbitos señalados. En algunos casos, en los que la respuesta inicial tenía que ver con los objetivos institucionales y no individuales, se señalaba la necesidad de revisar los ámbitos personales. Luego de que lo anterior fuera cubierto y en los casos en los que el entrevistado no mencionaba la relación con jefaturas, colaboradores o pares, se les preguntó de manera explícita por estas relaciones.

Al finalizar la entrevista se preguntó por otras ideas o temas que no hubieran sido cubiertos en la entrevista y que tuvieran relación con los desafíos de la gestión en el Estado.

Las notas y citas tomadas de las entrevistas se analizaron descriptivamente, estableciendo aquellas modalidades y temas en los que la totalidad o al menos dos tercios de los entrevistados concordaban o tenían similitudes significativas. Se incluye un número limitado de citas, ya que la pequeña cantidad de entrevistas y las particularidades de los temas hacían imposible extraer párrafos completos sin entregar información que permite identificar a los entrevistados.

Los resultados presentes en este informe fueron presentados en tres jornadas con directivos públicos, en La Serena, Santiago y Concepción y en las que un total aproximado de 80 directivos discutieron los roles y desafíos observables los primeros y segundos niveles jerárquicos. Si bien estas presentaciones no fueron diseñadas como un proceso formal de validación, permitieron recibir comentarios que refuerzan las conclusiones y recomendaciones.

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

V. Resultados

A continuación se presentan los resultados por nivel jerárquico.

5.1. Resultados en el Primer Nivel Jerárquico

Las entrevistas realizadas a directivos del primer nivel jerárquico permitieron observar, en primer lugar, que los entrevistados utilizaron un lenguaje coloquial, al referirse a sus desafíos en tanto individuos, lo que contrastaba con el lenguaje más específico o técnico utilizado al referirse a los desafíos organizacionales.

En segundo lugar, se observa una percepción de inestabilidad en la posición, en el sentido de que evalúan sus posiciones como susceptibles de cambio por razones políticas o de conflictos internos, fenómenos que estarían presionándolos continuamente. A continuación se muestran dos extractos que ilustran estas opiniones:

- “Directivo: *Las presiones que hay aquí son salvajes*”
- “Entrevistador: ¿Qué hay que hacer para que los proyectos (cambio de estructura) funcionen?
Directivo: *Entender que uno se juega el pellejo en esas decisiones...*”

Desde el punto de vista de los ámbitos de acción, los entrevistados de primer nivel jerárquico se declaran dedicados a labores asociadas fundamentalmente a la gestión y el desarrollo de redes, incluyendo asociaciones de funcionarios y el desarrollo de proyectos institucionales. Secundariamente se coordinan con subalternos de confianza.

Los roles que reciben más atención son los de planificador y de representante, asociados a los procesos de planificación y negociación presupuestaria, donde los directivos negocian a nivel de su ministerio y el ministerio de hacienda y, en la medida que son invitados por el ministro al que se asocian, presentan sus proyectos ante las comisiones parlamentarias.

Las relaciones con superiores jerárquicos son descritas como distantes y eventuales, no distinguiéndose una relación de supervisión estructurada. Esto a pesar de la existencia de compromisos de gestión formales, los que son evaluados como insuficientes y poco operativos.

Directivo: *“Mi principal desafío es colocar a la Institución entre los temas del ministro...”*

Las oportunidades para relacionarse con pares son escasas y normalmente organizadas por el Servicio Civil. Debido a estas condiciones, los relatos de los entrevistados describen una situación en la que el contacto depende de generar oportunidades y estrategias en base a redes sociales y/o políticas, en las que se orientan de manera intuitiva.

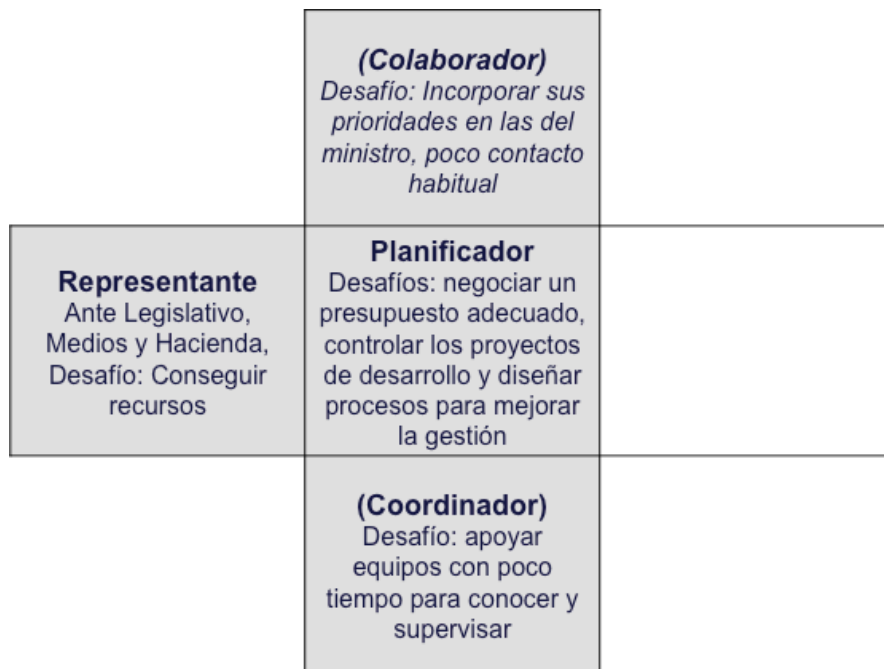
En relación con sus colaboradores directos la relación es heterogénea, relacionándose más con uno a tres de sus colaboradores y menos con los demás. Esto debido a que en muchos casos no conocían a sus colaboradores, con los cuales pueden tener una relación puramente formal ya

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

que sus focos estratégicos no requieren de contacto con todas las funciones. Adicionalmente, en algunos casos se mencionó dificultades debido a que los subalternos habían sido antiguamente pares, teniendo distintas prioridades o redes de influencia. En cualquier caso, si bien aparecen descripciones de sus diagnósticos organizacionales y las modificaciones estructurales o legales que implementarían, sus intervenciones hacia el grupo están orientadas a coordinar proyectos o procesos de trabajo que evalúan como prioritarios o factibles de terminar en su periodo de gestión.

En relación a las relaciones de supervisión y relaciones con asociaciones de funcionarios, es importante señalar que el problema percibido de manera más destacada es la limitación del poder, que afecta la gestión de personas y la obtención de recursos financieros. En este aspecto las descripciones son muy similares, aludiendo a que “*existe gente difícil*” o “*complicada*”, que no sería posible de manejar sin una validación y conocimiento previo.

Figura 1: Roles descritos por los entrevistados de primer nivel jerárquico



Las estrategias utilizadas para enfrentar los desafíos anteriores se pueden clasificar en las categorías de naturalización y valores, ya que las apreciaciones sobre las dificultades en el manejo de personas y negociación presupuestarias son presentadas por los entrevistados como condiciones no manejables, las que deben ser afrontadas adaptándose a las condiciones a medida que van ocurriendo. Lo cual contrasta con la planificación y atención al detalle con que se describen las innovaciones tecnológicas y de gestión que esperan implementar. Si bien es posible que las actividades específicas sean más complejas que lo relatado, no se mencionaron modelos teóricos, teorías específicas o procesos planificados con algún grado de formalidad.

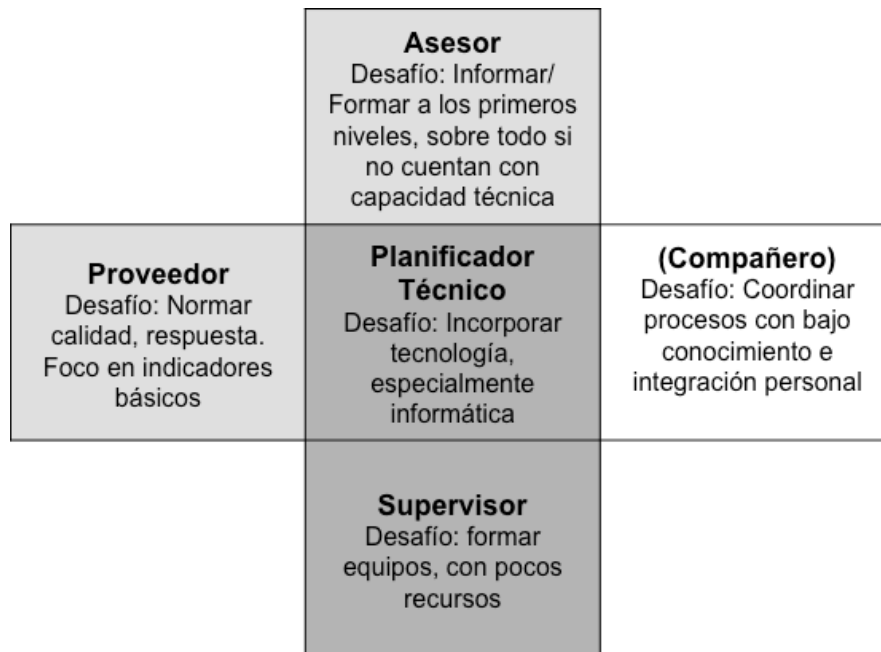
Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

5.2. Resultados en el Segundo Nivel Jerárquico

Al igual que en las entrevistas de primer nivel, una primera observación es la desigualdad en las descripciones y estrategias de intervención en los distintos ámbitos de acción, estando descritas de manera técnica aquellas asociadas a las funciones de la organización y, en cambio, las asociadas a coordinación, supervisión y liderazgo aparecen descritas en un lenguaje coloquial, menos preciso.

Al preguntárseles por sus campos de acción, los entrevistados de segundo nivel jerárquico reportan que se dedican fundamentalmente a temas técnicos, planificación y administración de personas. Siendo esta última área la que le generaría la mayor cantidad de dificultades, debido las condiciones particulares de las distintas modalidades de contratación. Específicamente, describen situaciones en las que funcionarios de planta reaccionan de manera lenta o negligente respecto al trabajo. En general la descripción de sus intervenciones señala la necesidad de conversar para validarse y negociar, lo que se resume en la idea de “*ganarse a la gente*”.

Figura 2: Roles descritos por los entrevistados de segundo nivel jerárquico



Adicionalmente, señalan que las limitaciones presupuestarias serían el segundo foco de problemas, ya que dificultan la implementación de actividades o inducen a ciclos de gestión en los que se suceden periodos de alta actividad y otros en los que existe baja actividad productiva debido a tiempo de evaluación técnica, verificación de la legalidad o autorización de sus superiores.

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

Al preguntársele de manera explícita sobre el tema, la mayor parte de los entrevistados describe una débil coordinación con el primer nivel, en la que la mayor parte de las actividades concretas son reuniones grupales o individuales con el superior, en las que se presentan informes sobre estados de avance o se discuten los temas de manera espontánea, sin una estructura preestablecida. No obstante, una minoría señaló estar muy coordinada debido a la realización de actividades de planificación y controles periódicos frecuentes, así como por haber trabajado anteriormente con su superior en el rol de par o jefatura. El tipo de supervisión se describe como dependiente del primer nivel y variaría según las personas en el cargo y los desafíos se asocian a informar al primer nivel de las características y necesidades de su área de responsabilidad. Lo que sería más importante en los casos en los que el primer nivel ha sido reclutado de otra institución estatal o el sector privado.

Los entrevistados de este nivel también señalan que la coordinación con sus propios colaboradores es realizada a través de reuniones y que sus prioridades varían en la medida que aparecen problemas urgentes o deben cumplir con compromisos de gestión o plazos formales. Esto haría que su desafío como supervisores sea el lograr formar equipos con pocos recursos y manteniendo a una parte importante de los supervisores que estaban en sus puestos cuando asumieron su posición, a los cuales no conoce o, en varios casos, evalúa de manera negativa.

En relación a los recursos, se debe señalar además que la totalidad de los entrevistados señaló estar muy ocupado, dedicando una parte significativa de su jornada de trabajo a aspectos administrativos a la vez que busca implementar acciones para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos. En general, las metas son de tipo cuantitativo y las relaciones con subalternos que se encuentran en otras ciudades o regiones son eventuales, reaccionándose a problemas. Otro elemento mencionado como dificultad es la implementación de nuevos procesos o sistemas informáticos.

De manera similar a los descrito por el primer nivel, se señala que existen pocas oportunidades de integración con pares y asociados. Estando más contactados con sus contrapartes externas, ya sea usuarios, empresas controladas o proveedores. Esto es significativo, ya que al mismo tiempo se señala que la coordinación es un atributo clave para el logro de buenos resultados.

5.3. Resultados en el Tercer Nivel Jerárquico

Los entrevistados del tercer nivel jerárquico fueron el grupo con orientaciones técnicas más diversas, ya que sus responsabilidades incluyen la supervisión directa de personal operativo e incluso la realización de acciones operativas.

Los entrevistados de este nivel señalaron estar dedicados fundamentalmente a tareas de administración y gestión de personas. Sin embargo, estas funciones se modifican cuando reciben funciones delegadas, ya que deben realizar acciones de planificación y también comunicarse directamente con el primer nivel jerárquico.

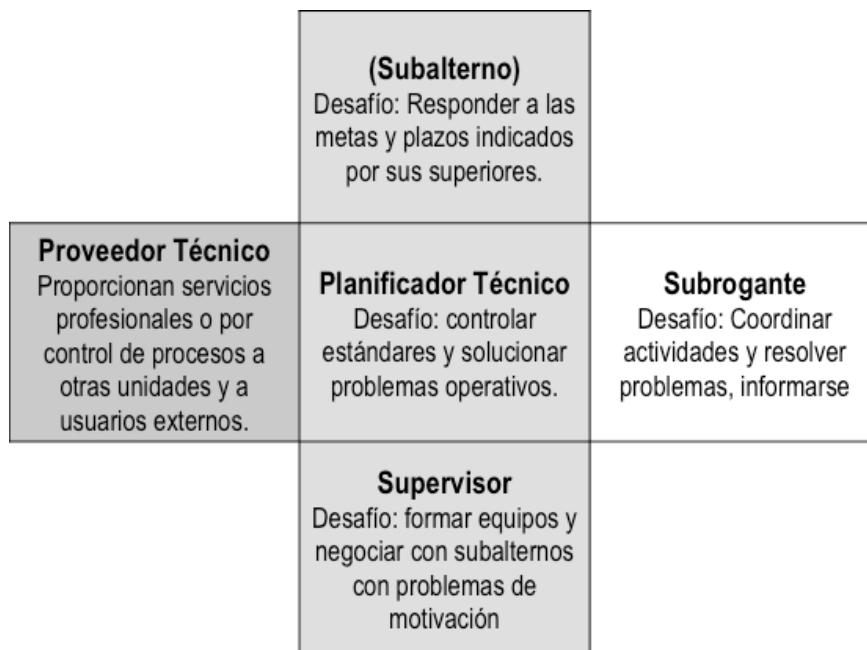
Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

El rol que se describe de manera más precisa es el de proveedor de servicios y es también al que los entrevistados le dedicaron espontáneamente más tiempo en las entrevistas, incluyendo anécdotas o justificaciones teóricas para describir su trabajo en este rol.

Los roles de colaborador, planificador y supervisor son descritos con menos detalle y se reportan problemas en los ámbitos de implementar mejoras y manejar a sus colaboradores más conflictivos. Al respecto y al igual que el segundo nivel, se aludió a la idea de “ganarse a la gente”, dedicando tiempo a conocerla y a generar relaciones de confianza. Al mismo tiempo, se señala como crítico el conocimiento de las instituciones y del Estatuto Administrativo.

Sus relaciones con otras unidades y supervisores, si bien son descritas de manera positiva, también aparecen como habitualmente formales y asociadas a la participación en reuniones o actividades informativas.

Figura 3: Roles descritos por los entrevistados de tercer nivel jerárquico



Otros resultados

- Prácticamente la totalidad de los directivos entrevistados hicieron algún tipo de mención a la necesidad de generar algún sistema de desarrollo de carrera que les permitiera planificar su futuro más allá de su periodo en la organización en la cual estaban. La importancia afectiva de estas opiniones se refleja en la cita de un directivo de segundo nivel jerárquico:

“Yo no podría invitar a un amigo o a cualquiera a que se viniera acá... Si no va a durar más de un año porque lo van a cambiar. No tiene sentido...”

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

- Alrededor de una cuarta parte de los entrevistados realizaron comentarios en el sentido de que la selección de directivos debía considerar el conocimiento de la cultura organizacional y de las condiciones contextuales en que iban a trabajar. En este sentido, si bien valoraban las acciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil, las consideraban insuficientes.

VI. Conclusiones

A partir de los resultados anteriores, se puede concluir:

6.1. Los tres niveles describen algunos roles y desafíos distintivos, pero la diferenciación de jerarquías no es absoluta y se presentan superposiciones debido a capacidades técnicas, delegaciones, subrogancia y capacidades personales.

Las semejanzas entre los niveles estarían determinadas por la prioridad asignada al cumplimiento de metas y la respuesta a problemas, que requiere de análisis e implementación de respuestas técnicas asociadas a las funciones de las instituciones. También existirían semejanzas en la coordinación con pares, evaluada como distante y los roles de supervisión, en los que los dos primeros niveles jerárquicos se enfrentan al desafío de formar equipos con personas que no conocían previamente y que pueden no compartir sus diagnósticos y prioridades.

El rol de colaborador no está claramente delimitado y el de proveedor se ve limitado por la necesidad de cumplir metas asociadas a volumen, sin indicadores de impacto o calidad que permitan evaluar de manera más precisa las capacidades de los colaboradores.

6.2. Los roles con mayor definición en normas y estrategias son aquellos asociados a las funciones técnico profesionales, en cambio, los roles dedicados a coordinación con personas, como colaborador, miembro de equipo, proveedor interno e incluso supervisor, están menos definidos y los entrevistados describen sus estrategias con menos claridad.

Las ideas y modelos con que los directivos analizan la situación en sus distintos ámbitos de acción tienen niveles desiguales de desarrollo. El vocabulario y claridad en el discurso con que se refieren a ámbitos técnicos no es equiparado en los ámbitos de acción asociados a coordinación y relaciones interpersonales, incluyendo la política organizacional o las relaciones de supervisión, donde se observan juicios generales y ausencia de claridad en las causas o la intervención adecuada. Esto se observa en los juicios sobre “gente complicada” asociados a los funcionarios contratados en la planta, ya en la mayor parte de los casos no se identificaron causas contextuales del conflicto o las motivaciones específicas de individuos concretos. Ahora bien, al mismo tiempo los directivos relataron experiencias anteriores, las

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

que usaban para guiarse en el manejo de los desafíos actuales, lo que implicaba el uso de sentido común y valores como prudencia, respeto a las formas y uso de distintos discursos según el tipo de contraparte con la cual dialogan.

6.3. Los directivos de primer nivel deben responder a desafíos políticos, al menos al nivel ministerial, lo que indica una dificultad para diferenciar a la Alta Dirección de los directivos de confianza.

Los directivos de primer nivel, pese a ser incorporados a través del sistema de Alta Dirección Pública enfrentan desafíos políticos en el establecimiento de contacto con sus superiores y la negociación de recursos con otras instituciones.

Las estrategias y capacidad para responder a estos desafíos dependería de las cualidades personales de los directivos, lo que desde el punto de vista de la continuidad e independencia técnica, representa un riesgo significativo en la gestión institucional.

6.4. La comprensión del contexto legal y organizacional, además de las capacidades para desarrollar vínculos son aspectos claves a considerar en la inducción y desarrollo.

En los tres niveles jerárquicos se describen dificultades en el ámbito de gestión de personas, para los cuales es crítico el conocimiento del funcionamiento organizacional y el marco legal. Así mismo, la generación de redes de coordinación e influencia, otro aspecto importante, requiere de comprensión de los procesos de planificación, generación de presupuestos y ámbitos de acción conjunta. Por este motivo, un directivo que provenga del ámbito privado y que no cuente con este conocimiento y experiencia tendría dificultades especialmente arduas para gestionar adecuadamente fuera del ámbito puramente técnico.

6.5. Los elementos formales de gestión parecen ser insuficientes para generar alineamiento en los diversos ámbitos de acción organizacional.

Las dificultades en la coordinación con superiores, pares y colaboradores indican que los actuales mecanismos de coordinación (Compromisos de gestión, Sistemas de Evaluación de Desempeño, Metas y otros Indicadores de Control de Gestión) son insuficientes para asegurar la fluidez de comunicación y negociaciones que son necesarias para administrar instituciones complejas. Esto hace que la efectividad dependa, al menos parcialmente, en capacidades personales.

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

VII. Sugerencias

Las sugerencias que se pueden desprender de los resultados y conclusiones son:

7.1. Generar programas de apoyo en la incorporación de los directivos.

La sugerencia más evidente es que sería provechoso realizar actividades de seguimiento y apoyo a los directivos. Esto puede tomar la forma de un programa de coaching o un programa de capacitación, pero considerando que la necesidad es más práctica que académica o de desarrollo personal, puede ser incluso más conveniente facilitar el traspaso de experiencia a través de **programas de mentoring o grupos de mejores prácticas**.

En el anexo 1 se presenta un ejemplo de escala de evaluación por roles, que podría servir como guía para realizar evaluaciones formativas y orientar el desarrollo inicial de los directivos.

7.2. Revisar los mecanismos y herramientas de coordinación institucional.

En organizaciones complejas y con distribución a lo largo del territorio nacional resulta muy difícil que la supervisión directa o las reuniones puedan substituir a un sistema de control de gestión que incluya indicadores de calidad e impacto. Sin indicadores y acuerdos sobre criterios no es posible ni la evaluación de calidad ni el grado de descentralización requerido para coordinar acciones a nivel de los usuarios y grupos de interés.

7.3. Generar un sistema de evaluación del desempeño y distribución de información que permita facilitar el desarrollo de carrera de los directivos.

Al parecer, la duración de los periodos de asignación así como la información existente sobre la duración promedio de los directivos parece ser una barrera para el reclutamiento y la seguridad laboral de los directivos. Implementar algún programa de outplacement o, según desempeño, facilitación de la asignación a otras instituciones, sería una acción paliativa que debería aumentar el compromiso con el sistema de Alta Dirección Pública.

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

Anexo 1: Ejemplos de Escalas de Evaluación por Roles

Cada directivo debe hacerse cargo de desafíos en distintos roles, entre los que se cuentan los de colaborador de sus propios superiores, miembro de equipos, proveedor interno y externo, facilitador del cambio, experto técnico, formador de equipos y líder. A continuación se presentan ejemplos de escalas de evaluación para cada rol, así como medidas de desarrollo asociadas a las posibles limitaciones que dificultan su desarrollo.

Rol Colaborador

Desafío: Como colaborador, debe ser capaz de apoyar a sus superiores, aportando ideas e implementando planes de trabajo de acuerdo a los objetivos y estándares solicitados.

Descripción del Desempeño	
Mejor estándar	Además de los criterios anteriores, contribuye a mantener el foco y ánimo que requieren sus superiores para lograr mejoras significativas en la gestión interna y externa su organización, desde este punto de vista se le considera un apoyo imprescindible para el logro de los resultados, destacandose además por su criterio, discreción y ascendiente sobre sus pares.
Adecuado	Además de asesorar en los temas que le son asignados, ha sido capaz de integrar información sobre temas o problemas , de manera tal que ha contribuido además con sugerencias para el logro de los objetivos o prevenido respecto a riesgos o problemas . Ha aplicado o puede aplicar los criterios de su superior en situaciones imprevistas , por lo que cuenta con la confianza de su superior para efectos de entregar autonomía y delegación de funciones (Recibe confianza por su criterio).
Estándar Básico	Cumple con los valores y políticas de la Institución, así como con las indicaciones de sus superiores (Recibe confianza por sus valores).
Inadecuado	No cumple con políticas de la institución o criterios acordados con sus superiores. No ha informado de decisiones o problemas relevantes o ha traspasado la normativa que regula su función.

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

Rol Proveedor Interno

Desafío: Aportar ideas y recursos que permitan el mejoramiento de la gestión de sus clientes internos.

Descripción del Desempeño	
Mejor estándar	Además de lo anterior, busca información, asesoría o desarrollo de redes que permiten mejorar los estándares y metas de sus clientes internos o la organización. La sistematicidad de estas acciones se refleja en que se le considera un referente nacional en al menos un ámbito o tema profesional.
Adecuado	Además de realizar las funciones que le son asignadas expresamente, ha sido capaz de integrar información sobre distintos procesos y problemas, de manera tal que ha contribuido con asesoría y/o productos adicionales a lo solicitado por los clientes.
Estándar Básico	Cumple con los criterios profesionales de su especialidad, contribuyendo a lograr resultados a través de la colaboración y formación de sus clientes. Además de esto, disminuye el riesgo de problemas o atrasos a través de reuniones, conversaciones, llamadas u otras acciones para revisar procesos y planes de trabajo. Incluye a sus propios colaboradores y proveedores en el análisis y generación de planes de trabajo con horizontes anuales, semestrales y trimestrales, aumentando la información y el compromiso a través de delegación.
Inadecuado	No es capaz de responder a las necesidades de sus clientes internos debido a falta en conocimientos, habilidades o motivación. En caso de que las peticiones de los clientes sean inadecuadas, no anticipa esta dificultad ni advierte del problema.

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

Rol Miembro de Equipos

Desafío: Colaborar con pares, buscando la mayor coordinación y eficiencia en la organización

Descripción del Desempeño	
Mejor estándar	Además de las acciones señaladas en los niveles inferiores, ha asumido establemente o por periodos prolongados labores de apoyo o mentoría con compañeros que lo necesitaban. En esta categoría también se integran casos en que el evaluado ha mediado en desacuerdos de otros compañeros , facilitando la generación de acuerdos y el desarrollo de compromiso con la unidad.
Adecuado	Además de ofrecer o solicitar ayuda para casos puntuales, colabora sistemáticamente a través de proyectos de mejora, apoyo en la incorporación de nuevos miembros, revisión de procesos y otras acciones que ayudan a mejorar la calidad del trabajo. Al mismo tiempo, contribuye al clima compartiendo logros y reconociendo los esfuerzos de los demás.
Estándar Básico	Contribuye a mantener un clima agradable a través de un trato deferente con todos los miembros de su unidad . Ante imprevistos ha ofrecido o solicitado ayuda, además de mantener la discreción en relación a la información u opiniones sobre sus compañeros .
Inadecuado	Ante dificultades, no ofrece o solicita ayuda, si no que critica a sus compañeros o supervisores frente a otras personas; no cumple promesas a sus compañeros o hace diferencias en el trato. Ejemplo, almuerza con unos y no con otros.

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

Roles Experto Técnico/Profesional y Cliente

Desafío: Como experto técnico, el directivo debe ser capaz de orientar el desarrollo de su función o área de responsabilidad de acuerdo a las necesidades de la organización y sus usuarios o clientes específicos. Esto incluye hacer de contraparte de los proveedores externos. Como contraparte de los clientes debe negociar para asegurar la calidad de los servicios o productos que adquiere, así como el resguardo de los intereses de la organización.

Descripción del Desempeño	
Mejor estándar	Además de lo adecuado, genera proyectos que permiten superar los mejores estándares alcanzados por la organización. La sistematicidad de estas acciones se refleja en que se le considera un referente nacional en al menos un ámbito profesional, siendo requerido por otras organizaciones o unidades para presentar sus experiencias.
Adecuado	Además de los elementos del estándar básico, genera planes de desarrollo en función de las causas de déficit o problemas y que impactan los indicadores de persecución, servicio, sustentabilidad o calidad de vida. Para lo anterior comparte información y busca apoyo de clientes internos, proveedores, sociedades profesionales, universidades u otras fuentes de información y recursos.
Estándar Básico	Evalúa y controla los distintos procesos que se llevan a cabo en cada una de las áreas o unidades de su responsabilidad, aplicando metodologías como mejores prácticas, benchmarking o calidad total, considerando la compatibilidad con los demás proyectos en su organización. Su elección de proveedores, modelos o equipos debe considerar las tendencias y posibilidades de obsolescencia en el horizonte de dos a tres años.
Inadecuado	No cuenta con las capacidades o no ha realizado acciones para controlar los distintos procesos que se llevan a cabo en su área de responsabilidad.

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

Rol Facilitador del cambio

Desafío: Como facilitador del cambio, el principal desafío es innovar en su acción, generando nuevos servicios o campos de actividad.

Descripción del Desempeño	
Mejor estándar	Junto a lo anterior, mantiene una cartera de proyectos para innovación y desarrollo , evaluándolos de manera individual y generando aprendizajes para proyectos futuros.
Adecuado	Además de los elementos del estándar básico, somete sus ideas a evaluación por parte de otras personas con experiencias relevantes o realiza acciones para testear sus proyectos.
Estándar Básico	Busca y genera información sobre oportunidades de innovación en relación a productos/servicios; procesos; recursos o ideas de los clientes. Para esto aplica modelos sistemáticos , como el Plan de Negocios o la evaluación de VAN, TIR u otro indicador equivalente.
Inadecuado	No ha realizado acciones para informarse de la situación competitiva o necesidades en sus ámbitos de interés.

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

Rol Formador de equipos

Desafío: Asegurarse de que sus colaboradores cuenten con las capacidades necesarias para cumplir sus funciones.

Descripción del Desempeño	
Mejor estándar	Además de lo anterior, es capaz de generar vínculos externos para apoyar la formación profesional de su equipo con pasantías, programas de post título, mentoring externo u otras acciones adicionales a las realizadas con recursos de su organización.
Adecuado	Además de la supervisión individual, implementa planes de formación de equipo orientados a la mejora de los indicadores de desempeño colectivo y a minimizar los riesgos de continuidad. Este plan debe ser conocido y aprobado por sus superiores. Sus estándares de evaluación son conocidos por otras jefaturas y permiten la comparación entre las capacidades de sus colaboradores y las de otros supervisores de la institución.
Estándar Básico	Controla y retroalimenta individualmente a cada uno de sus colaboradores directos con frecuencia acordada por la organización o sus propias jefaturas, indicándoles los objetivos de la unidad, la forma en que contribuyen y las acciones que deben mantener o corregir. Media en los casos de conflicto y realiza acciones para fomentar la camaradería.
Inadecuado	Interviene sólo para reaccionar a problemas o reclamos manifiestos o no ha intervenido a pesar de que uno o más de sus propios colaboradores mantiene un nivel de desempeño inadecuado.

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

Rol Líder

Desafío: Influye en los valores y creencias de sus colaboradores, motivándolos a asumir desafíos e incorporar como propios los objetivos y valores de la organización.

Descripción del Desempeño	
Mejor estándar	Además de explicar las estrategias de la organización, su comportamiento es un ejemplo de los valores del Estado de Chile, incluyendo la búsqueda de oportunidades de mejora, eficiencia y austeridad, colaboración entre unidades y desarrollo de los colaboradores.
Adecuado	Se reúne individualmente con sus colaboradores, preguntando por sus opiniones y afectos, genera en conjunto con ellos los planes de acción necesarios para superar las dificultades motivacionales e involucrarlos con sus desafíos.
Estándar Básico	Se reúne con sus colaboradores, para conocer sus opiniones al mismo tiempo que transmite los objetivos y valores su organización. Asume responsabilidad personal por sus decisiones y desafíos.
Inadecuado	Mantiene un trato formal con sus colaboradores, no opina fuera del ámbito técnico.

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

¿Cómo mejorar el desempeño en un rol?

Paso 1: Identificación de las causas

Lo primero y más importante es identificar las causas de los desempeños sub óptimos. En la siguiente tabla se muestran ejemplos de las causas más frecuentes que, en el nivel individual u organizacional, pueden afectar el desempeño.

Causas		
Individual	1	Motivación: El evaluado no cree que el tema es importante o considera que puede obtener buenos resultados actuando de otra manera a la indicada
	2	Falta de Conocimientos: El evaluado no cuenta con el conocimiento o habilidades sociales requeridas para desempeñarse de manera adecuada
	3	Habilidades insuficientes: El evaluado se encuentra demasiado tenso o cansado para reflexionar o gestionar su desempeño apropiadamente
Organizacional	4	Características personales: El evaluado es percibido con un estatus o jerarquía profesional inferior a la requerida para ejercer influencia o ganar acceso a recursos
	5	Información: El evaluado no cuenta con acceso a información clave para orientar adecuadamente su desempeño.
	6	Planificación o estructura inadecuada: Los objetivos, indicadores de gestión o planes de trabajo del evaluado no están alineados con los de su equipo, clientes o proveedores
	7	Falta de recursos: El equipo de trabajo del evaluado no cuenta con el número de integrantes, recursos o capacidad técnica necesaria para realizar su labor.
	8	Conflicto: Existen conflictos que dificultan el éxito de la gestión del evaluado.

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

Paso 2: Identificar las acciones requeridas

Luego de que se han identificado las causas, deben identificarse las actividades que serán implementadas para subsanar los deficit. A continuación se presentan ejemplos de actividades por causa

Causa a eliminar El evaluado...	Ejemplos de Acciones
No cree que el tema es importante o considera que puede obtener buenos resultados actuando de otra manera a la indicada.	<ul style="list-style-type: none"> • Conversaciones para revisar creencias y valores que pueden estar afectando el desempeño • Realizar una prueba y comparar resultados • Realizar pasantías o comparar prácticas con otros directivos o instituciones
No cuenta con el conocimiento o habilidades sociales requeridas para desempeñarse adecuadamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de capacitación o educación • Asignación de un monitor que apoye al evaluado • Reasignación de funciones
Se encuentra demasiado tenso o cansado para reflexionar o gestionar su desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Reprogramar actividades a fin de dejar tiempo de descanso • Reasignar o delegar funciones • Asignar personal de apoyo • Actividades de entrenamiento
Es percibido con un estatus o jerarquía profesional inferior a la requerida. No genera confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de trabajo en equipo • Conversaciones con los miembros del equipo más resistentes o poco abiertos a la diversidad • Cambiar atribuciones del cargo
No cuenta con acceso a información clave para orientar adecuadamente su desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar un sistema de control de gestión, levantando indicadores claves. • Conversaciones con usuarios, pares o proveedores • Reuniones para identificar las causas por las que otras personas no están informando adecuadamente
Los objetivos, indicadores de gestión o planes de trabajo no están alineados.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica u operativa • Revisión de procesos y sistema de control de gestión • Talleres de trabajo en equipo
Su equipo de trabajo no cuenta con el número de integrantes, recursos o capacidad técnica necesarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de indicadores y opiniones asociadas a clima organizacional • Evaluación del desempeño • Evaluación de competencias • Reasignación de funciones • Revisión de procesos claves
Existen conflictos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de negociación • Análisis de objetivos y medios, además de aspectos que no se mencionan • Reuniones para mediación

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

Paso 3: Programar las acciones

Una vez identificadas y acordadas las acciones que aseguran el cumplimiento de los objetivos, es necesario programarlas. Considerando que cada plan no debería tener una duración mayor a seis meses y con horizontes iniciales a uno y tres meses, es conveniente establecer las fechas límite para cada acción y estimar las horas/hombre que deberían requerirse para su implementación.

Al igual que en el caso de los objetivos, es importante evitar una sobre carga de trabajo que después no se pueda cumplir. El formato sugerido para el registro del plan es el siguiente:

Causa de desempeño bajo estándar	Objetivo(s)	Acciones	Fecha límite

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

Referencias

- Ashford, B. (2000). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Manwah: Lawrence Erlbaum Associated.
- Baker, S. D. (2007). Followership: The theoretical foundation of a contemporary construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 50-60.
- Bennis, W., Sheppard, H. (1956). A theory of group development. *Human Relations*, 9, 415-437.
- Biddle, B. J. (1986). Recent development in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92.
- Currie, G y Procter, S. J. (2005). The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. *Journal of Management Studies* 42, 1325-1356.
- Denis, J., Lamothe, L. y Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44, 809-837.
- Echevarría, K. y Mendoza, X. (1999). La especificidad de la gestión pública: El concepto de *management* público. En Losada i Marrodán, C. (ed.). *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de gestión aplicadas a la administración del Estado*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gabarro, J. y Kotter, J.P. (2005). Administre a su jefe. *Harvard Business Review America Latina*, 83. 132-140
- Hauser, J. R.; Simester, D. I. y Wernerfelt, B. (1996). Internal customers and internal suppliers. *Journal of Marketing Research*, 33. 268-280.
- Hoggett, P. (2006). Conflict, ambivalence, and the contested purpose of public organizations. *Human Relations*, 59, 175-194.
- Kelley, R. E. (1988) In praise of followers. *Harvard Business Review*, 66, 142-148.
- Lax, D. A. (1986). *Manager as negotiator*. New York: The Free Press.
- Levenson, A. R., van der Stede, W. A. y Cohen, S. G. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management*, 32. 260-380.
- Maxwell, J. (2002). *The 17 essential qualities of a team player: Becoming the kind of person every team wants*. Nashville: Thomas Nelson Inc.
- Pucheu, J. A. (2012). *Desarrollo y eficacia organizacional*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Russell, C.J. (2001). A longitudinal study of top-level executive performance. *Journal of Applied Psychology*, 86. 560-573.

Informe
Estudio de Roles Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico
Servicio Civil – Pontificia Universidad Católica de Chile

- Sisternas, X. (1999) Los recursos humanos en las administraciones públicas: Un enfoque de gestión. En Losada i Marrodán, C. (Editor) *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Spencer, L. M. Y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Hoboken: John Wiley and Sons.
- Swann, W. B., Johnson, R. E. y Bosson, J. K. (2009). Identity negotiation at work . *Research in Organizational Behavior*, 29. 81–109.
- Tagliaventi, M. y Mattarelli, E. (2006) The role of networks of practice, value sharing, and operational proximity in knowledge flows between professional groups. *Human Relations*, 59, 291-319.
- Zell, D. (2003). Organizational change as a process of death, dying, and rebirth. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39, 73-96.