



La arquitectura de las esperanzas

Desarrollo de Personas en los Programas de Mujeres Dianova Chile

“Hacia la consolidación de un modelo adecuado y específico de intervención”

En el año 2005 DIANOVA Chile a partir de una invitación de CONACE, actual SENDA (Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol), acepta el desafío de abrir dos dispositivos para atender a mujeres con consumo problemático de alcohol y/o drogas, con o sin hijos, en modalidad residencial.

Previo a la apertura se conforma a nivel central un equipo técnico con el objetivo de elaborar el programa terapéutico y capacitar a los equipos locales en dicho programa.

Fabrizio Glisenti Rocha

Se desempeña como Director del Área Desarrollo de Personas. Previamente fue Director de la Comunidad Terapéutica Dianova San Bernardo y Director del Área Terapéutica, esta experiencia en el área de tratamiento y en la gestión de la comunidad, han aportado para tener una mejor y profunda comprensión de la realidad de las comunidades y las necesidades de los colaboradores de Dianova Chile.

COMUNIDAD TERAPÉUTICA DIANOVA VIZCAYA, UBICADO EN SECTOR DE COMALLE, COMUNA DE TENÓ, REGIÓN DEL MAULE

Esta Comunidad Terapéutica funcionaba hasta ese momento con un programa para población general, por lo cual –y ante el desafío asumido– se ajustó el equipo para la atención del nuevo perfil y se habilitaron las instalaciones ante la llegada de usuarias madres con sus hijos.

Por esta razón, a la unidad existente se incorporaron las figuras de Educadora y Técnico en Párvulos y un Psicólogo; este último en reemplazo de la profesional que desempeñaba dicho cargo, pues asumió la dirección de la Comunidad Terapéutica San Bernardo.

Cabe consignar que el periodo de capacitación interna se inició de forma paralela al ingreso de las usuarias. Transcurrido poco más de un año, el equipo mantuvo estabilidad en el programa, a excepción de la dirección, la cual fue asumida por un miembro del equipo (psicólogo). Sin dudas, un buen aporte.

COMUNIDAD TERAPÉUTICA DIANOVA SAN BERNARDO, REGIÓN METROPOLITANA

En esta Comunidad Terapéutica la situación fue distinta. Al no estar previamente operativa se debió conformar un equipo nuevo y capacitarlo en el programa y modelo Dianova.

Esto implicó un proceso de reclutamiento y selección del personal, siempre contemplando las necesidades del nuevo perfil a atender, salvo una sola excepción: su Directora. ¿Por qué? Pues desde tiempo atrás ya era parte de Dianova, e incluso por sus competencias técnicas, había formado parte de la comisión que elaboró el programa.

Es importante señalar que a diferencia de la experiencia de Vizcaya, en este centro se dispuso de más tiempo para preparar al equipo y las instalaciones, pues al constituir un recinto nuevo, se dispuso todo el esfuerzo para un buen ingreso de las usuarias y sus hijos. De esta forma, el equipo colaboró en la habilitación de los espacios, preparación de fichas e instrumentos de registro y se capacitó en la implementación de talleres y actividades. Sin embargo –y porque la mejor prueba siempre será la realidad–, al poco tiempo de apertura, comenzó la rotación del equipo –incluida la Dirección– llegando al término del año de funcionamiento con 30% del equipo inicial. Haciendo un análisis de los hechos, podemos señalar que los motivos que explican tal rotación están relacionados con los siguientes ámbitos:

- **Proceso de selección.** En el caso de la Dirección, primaron las competencias técnicas por sobre las necesarias para asumir un rol directivo (empatía, capacidad para trabajar y consolidar equipo, liderazgo, entre otras). En el caso de los otros profesionales y técnicos, si bien se contó con una descripción de cargo, no había un perfil definido para estos.
- **Preparación del equipo.** En un principio se decidió conformar el equipo anticipadamente con el objeto de implementar un proceso de inducción y capacitación tan extenso como adecuado. Con el tiempo comprobamos que conformarlo antes del ingreso, generó dificultades interpersonales y expectativas sobredimensionadas, tanto en lo relativo al desempeño como a los objetivos del tratamiento con las usuarias.

Mención aparte merece señalar que la capacitación se centró solo en aspectos teóricos y técnicos, no contemplando criterios más prácticos ni actividades de desarrollo de equipo. Sin duda, un elemento que ha sido considerado en ejercicios posteriores que Dianova ha implementado.

MODELO DE GESTIÓN

Debido a la estabilidad lograda en Casa Vizcaya su Director fue promovido como “Coordinador de los Programas de Mujeres”, con el fin de dar apoyo a la Comunidad Terapéutica San Bernardo y homologar las buenas prácticas.

Simultáneamente, la dirección de Dianova Chile solicitó al área de RRHH dar mayor participación a los directores de los centros en el proceso de selección e incorporación del personal. Para acompañar esta etapa, –y en conjunto con el área de tratamiento– se sistematizó un documento denominado “Presentación e Inducción Institucional”.

Cabe mencionar que en el año 2007 Dianova Chile inició un proceso de transformación organizacional que contempló la reestructuración del organigrama, redefinición de las áreas y la elaboración de un plan estratégico. En este desafío participaron equipos internos como también consultores externos.

El resultado final de dicho plan fue –entre otros– fijar una serie de objetivos estratégicos y específicos para cada área. En nuestro caso fue la de: *“Ofrecer una política laboral basada en los valores de Dianova orientada al compromiso, seguridad, desarrollo y satisfacción de sus trabajadores”*.

De esta forma y bajo esa lógica, formulamos la planificación estratégica como “el proceso por medio del cual los directivos claves de una organización conversan sobre su futuro y desarrollan las acciones necesarias para enfrentarlo. Esto implica comprender la estrategia como un proceso de aprendizaje tanto individual como colectivo”.

A partir de este proceso –y en coherencia con el Plan Estratégico– se decidió que el departamento de “RRHH” se convirtiera en el Área de “Desarrollo de Personas”, donde cada uno de los objetivos estratégicos definido, quedó constituido por iniciativas críticas, indicadores y metas de gestión.

Para consolidar este desafío realizamos las siguientes accio-

nes: revisión exhaustiva del reglamento interno de higiene y seguridad; revisión de las condiciones laborales de los equipos; y elaboración de sistemas de turnos adaptados a los requerimientos de cada comunidad. Y para ahondar en esta introspección, implementamos una serie de entrevistas a un grupo de colaboradores, cuyo objetivo final fue el de conocer su percepción respecto a los beneficios recibidos por ser parte de Dianova Chile.

Una vez concluido este proceso, fueron definidas las siguientes acciones concretas: eliminar el cargo de “Coordinador de los Programas de Mujeres”; potenciar las direcciones de área; y potenciar el liderazgo de los directores de centro y sus equipos de trabajo.

A partir de ello y con el objeto de que estas nuevas responsabilidades fuesen cumplidas sin contratiempos, se dio inicio al proceso de acompañamiento en terreno a los responsables de cada centro. Encargados de esta labor son –hasta el día de hoy– el área Gestión de Personas y Tratamiento; dos soportes fundamentales y sensibles para la buena gestión.

Paralelo a estas acciones, trabajamos en la definición de los perfiles de los equipos para responder a las necesidades de esta población específica. Para ello se decidió la colaboración de una psicóloga laboral externa, cuyo rol fue la selección de los cargos directivos (centros y áreas).

APRENDIZAJES

De acuerdo a la experiencia obtenida durante la implementación de ambos centros y al modelo de gestión señalado, podemos distinguir los siguientes aprendizajes concretos:

- **Inducción dirigida (apropiada) a los nuevos colaboradores.** Ello implicó reconocer la relevancia de implementar un adecuado proceso introductorio,

De esta forma y bajo esa lógica, formulamos la planificación estratégica como “el proceso por medio del cual los directivos claves de una organización conversan sobre su futuro y desarrollan las acciones necesarias para enfrentarlo. Esto implica comprender la estrategia como un proceso de aprendizaje tanto individual como colectivo”.



representativo de la cultura y modelo institucional Dianova, transmitiendo nuestros valores institucionales, la ética y el buen trato hacia nuestras usuarias, familias, colaboradores y público general.

- **Perfil de atención.** Reveló la importancia de conocer el perfil de la población específica: tomar en cuenta contextos sociales de su procedencia, patrones de conducta, y principales problemáticas asociadas al consumo. Conocer estas circunstancias implica siempre establecer estrategias de intervención dirigidas y por lo tanto, más adecuadas y efectivas.
- **Expectativas.** Implicó la decisión de realizar un ajuste a las expectativas del equipo en relación a la población atendida, con el objeto de evitar su frustración y desgaste. Este ejercicio arrojó la necesidad de que sean capaces de establecer objetivos terapéuticos realistas y que estén en concordancia con

las necesidades de cada una de las usuarias en tratamiento.

Cabe destacar que a partir de nuestra experiencia, observamos la necesidad de estar en constante revisión de las expectativas que se generan en el avance del proceso terapéutico. Un equipo siempre debe tener en cuenta que perder esta capacidad de observación objetiva, puede llevar a plantear desafíos que se distancian de los acordados en conjunto con las usuarias y sus posibilidades.

- **Temporalización.** En esta parte, nos referimos a la experiencia de conformar el equipo en tiempo acotado y previo al ingreso de usuarias. Dado el desarrollo de los hechos, podemos señalar que anticiparse no necesariamente impactó de forma positiva en el desempeño, sino que al contrario, “vició” la dinámica del mismo e implicó un costo económico innecesario

para la organización. Por tales motivos, la incorporación del personal en la Comunidad Terapéutica Domo Paihuén se realizó de manera paulatina y de acuerdo al ingreso de las usuarias al programa, funcionando a la fecha con total normalidad.

- **Selección del equipo.** De acuerdo a nuestra experiencia consideramos que para trabajar con este perfil se requiere contar con algunas de estas características:
 - Flexibilidad.
 - Empatía.
 - Resiliencia.
 - Apertura frente al aprendizaje.
 - Buen trato.
 - Tolerancia y respeto frente a la diferencia.
 - Alineación con los valores institucionales.
 - Mirada comprensiva de la problemática.
 - Vocación de servicio.
- **Formación Continua.** Significó (e implica hacerlo hasta hoy) incentivar el intercambio de conocimientos entre las comunidades a través de jornadas de capacitación y pasantías, en las cuales se aborden temáticas asociadas al consumo problemático de alcohol y/o drogas en contextos de vulnerabilidad. (Violencia intrafamiliar, co-morbilidad psiquiátrica, apego madre-hijo, entre otras).

Es de especial relevancia realizar este proceso con técnicos y educadores de trato directo, debido a que las mallas curriculares de las carreras relacionadas con el área poseen un bajo nivel académico, contemplando escasas horas de prácticas y sin realizar un adecuado proceso de selección de alumnos.

Nos referimos a entrevistas de selección, con personas que se encuentran en proceso de consumo, en tratamiento de

drogas y/o farmacológico, y con causas judiciales sin resolver, cursando la carrera de técnico en rehabilitación.

Frente a esta situación, nos hemos avocado a fortalecer capacidades técnicas y personales, como una acción de acompañamiento sistemático de complementación formativa, centrándonos en las capacidades personales y buena voluntad de aportar en su gestión.

- **Acompañamiento.** Necesidad de acompañamiento permanente desde las Direcciones de Área a los Directores de Centros, con la finalidad de fortalecer competencias en los cuatro ámbitos de acción sensibles a su rol:
 - Terapéutico
 - Administrativo y financiero
 - Gestión de Personas
 - Públicos de interés (difusión del programa en la red de tratamiento, relación con autoridades locales, empresas y público general)

En este punto, volvemos a remarcar la necesidad de conducir a los equipos de las áreas de Tratamiento y Gestión de Personas, con el fin de garantizar la transmisión de la cultura institucional Dianova, sus valores y fomentar el trabajo interdisciplinario.

APERTURA DEL CENTRO DOMO PAIHUÉN

Debido a los buenos resultados obtenidos en los dos centros para mujeres de Dianova Chile, a fines del año 2010, Senda de la Región de la Araucanía nos propone abrir un centro de tratamiento para mujeres en la zona, con la particularidad de que fuese emplazado en la comuna de Loncoche (situada aproximadamente a 80 kilómetros de Temuco).

Este desafío no fue menor, ya que hablamos de una comuna pequeña, sin mayor disposición de profesionales o

Por otra parte, debimos considerar la interculturalidad de La Araucanía, dado que estamos hablando de la Región con mayor presencia de población Mapuche del país. Por ello, se decidió incorporar a una antropóloga social, con experiencia en el trabajo en comunidades y vasto conocimiento del territorio y sus particularidades.

personal especializado, por lo cual el proceso de reclutamiento del equipo debió abrirse hacia otras localidades de la Región.

A excepción de la Psicóloga y la Trabajadora Social, decidimos hacer un proceso de selección que puso énfasis en competencias personales por sobre la formación académica. Sin embargo, en lo relativo al responsable de la dirección, la decisión fue mucho más exhaustiva y rigurosa, debido a que se trataba de un centro en proceso de apertura y emplazado en una comuna muy distante a la capital. Ello, a la larga implica que el acompañamiento presencial sea menor a la de los otros dos del programa y por lo tanto la directora debía tener la capacidad de respuesta y autonomía.

Por otra parte, debimos considerar la interculturalidad de La Araucanía, dado que estamos hablando de la Región con mayor presencia de población Mapuche del país. Por ello, se decidió incorporar a una antropóloga social, con experiencia en el trabajo en comunidades y vasto conocimiento del territorio y sus particularidades; tanto es sus aspectos políticos, empresariales y sociales. Siguiendo esta lógica conformamos la base del equipo: Directora, Psicóloga, Trabajadora Social, cuatro monitores de trato directo, personal para la noche y manipuladora de alimentos. En un principio contamos con el apoyo del psiquiatra de Dianova San Bernardo, quien capacitó al equipo en farmacología y manejo de co-morbilidad psiquiátrica. Y dado que en Loncoche no existía esta figura –y previa evaluación sobre su necesidad–, fue incorporada una psiquiatra de la Región.

Una vez conformado integralmente se dio inicio a un proceso de formación y capacitación interna, el que contempló: programa terapéutico, herramientas metodológicas, perfil de las usuarias, género y adicciones, identidad y cultura organizacional, entre otras. Para ello se estableció un programa de pasantías y jornadas de capacitación específicas.

En este proceso participaron directores de distintas áreas y miembros de los otros equipos de mujeres de Dianova. Además contamos con el apoyo del área técnica de Senda Regional.

A casi un año de la apertura del centro podemos señalar que el equipo cuenta con un alto nivel de estabilidad y que las competencias identificadas en el proceso de selección se han visto comprobadas en la práctica. De hecho, ha obtenido un 80 % en la tasa de ocupación, logrando los mismos índices de adherencia que los otros programas ya consolidados (Romerol y San Bernardo).

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Debemos destacar la importancia de considerar los aprendizajes adquiridos al analizar la apertura del Programa de Mujeres en las comunidades terapéuticas San Bernardo y Romeral. Ello, nos llevó a realizar una planificación estratégica en la cual participaron la Dirección Ejecutiva, los Directores de Área y las Directoras de los centros de mujeres, acompañados por un consultor experto en desarrollo organizacional.

Este ejercicio se dividió en dos ámbitos:

- **Estrategia externa.** En ella se trabajó en la identificación de los principales públicos de interés relacionados con Dianova-Chile y el futuro Centro; luego se infirieron las expectativas y requerimientos mutuos con esos stakeholders; y finalmente se estipuló una estrategia de acción.
- **Estrategia interna.** En ella se establecieron aspectos críticos para cada área. Para la nuestra: definir perfiles contemplando la variable cultural, incorporar personas de la zona y buscando encargados de dirección con alto sentido de autonomía y orientación al desarrollo.

En ambas estrategias se establecieron las acciones críticas, responsables y plazos. También se elaboró un plan de mitigación de posibles riesgos.

PERSPECTIVA DE FUTURO.

Sistema de gestión de calidad. Desde una mirada de desarrollo y adhiriendo a los lineamientos estratégicos de la organización, vemos necesario contar con un sistema de gestión de calidad certificado bajo la norma ISO 9001. Esta norma internacional “promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos”. Esto involucra también al área de Desarrollo de Personas.

Considerando la experiencia adquirida durante estos años en que Dianova Chile ha desarrollado los programas para mujeres, consideramos un bonito desafío generar una alianza con alguna entidad dedicada a la capacitación y crear una formación específica en “Género y Adicciones” dirigido a técnicos y profesionales. De esta manera pondríamos nuestra experticia al servicio de la red, y no solo al servicio de los colaboradores de Dianova Chile.

Es importante tener claro que todas las acciones que se aplican de forma transversal en la organización van en directo beneficio de los programas y por ende de las usuarias, sus hijos y su entorno. Ello finalmente implica facilitar su integración social y su proyecto de vida.

Desde mi experiencia, puedo sugerir que las estrategias organizacionales deben apuntar a que el conocimiento se vuelva explícito y a su vez colectivo, el que exista motivación y recompensa a las personas que tienen la experiencia y conocimiento, para que ellas sientan que están aportando de manera positiva al éxito de los programas de mujeres de la organización y su propio bienestar.

Para finalizar, solo resta señalar que en el desafío de abrir dos centros adecuados, dirigidos y especializados en mujeres, significó generar nuevos bríos en la propio Dianova, la que supo responder rápido a los requerimientos y desafíos. Ello confirma su rol dentro de la sociedad chilena, como uno de los actores más dinámicos en el tratamiento y rehabilitación de personas.

Contamos con un grupo humano abierto al cambio y a la planificación de estrategias, para perfeccionar el trabajo existente y ser capaces de ir por nuevos espacios, que finalmente benefician a los usuarios. Y eso, sin duda, nos llena de mucho orgullo.

Max Moller

Psicólogo U. de Chile.
Magister en Adicciones U.
Complutense de Madrid, España
Consultor en Adicciones
Químicas y del Comportamiento
en instituciones públicas y
privadas.
Ex Asesor del Consejo
Nacional para el Control de
Estupefacientes (Conace, actual
Senda) en diversos temas de
tratamiento del consumo
problemático en diversas
poblaciones, incluyendo la
intervención en contextos
judiciales. Coordinador de
cursos en tema Adicciones en
las Universidades de Chile y
Católica.

EL ARTÍCULO (una especie de Reporte desde la Experiencia) aborda aciertos y dificultades, en un proceso de 3 años (y más) de aprendizajes acumulativos, llevado a cabo por una de las instituciones con más experiencia en Chile respecto del tratamiento del Consumo Problemático de Drogas en Mujeres. Descripción franca de un proceso institucional interno, que podrá servir para la reflexión de otros grupos de trabajo, que muchas veces viven procesos similares, con pocos parámetros externos para pensar e implementar programas de este tipo. Aquí se comparte un proceso real, que persigue mejorar los mecanismos de constitución y gestión de equipos en programas de tratamiento del consumo problemático de drogas con mujeres. Es frecuente enfrentarse en este ámbito a reflexiones del tipo: ¿Qué perfil debe tener un profesional Director de Programa?, ¿cuándo es mejor buscar a una persona fuera de la institución en vez de promocionar a alguien?, y podemos agregar, de forma más amplia ¿qué tipo de relación y coordinación deberá existir entre los encargados de los aspectos Técnicos del Programa y los encargados de la gestión de Recursos Humanos?, ¿cómo se asegura que los procesos de gestión de recursos humanos sea coherente con el cumplimiento de los Objetivos Técnicos del programa?

La conformación de los equipos es un elemento relevante en la gestión de estos programas. Las instituciones deben desarrollar procedimientos eficaces para buscar candidatos adecuados, seleccionar e inducir a técnicos y profesionales que realizarán las intervenciones del programa, esto teniendo en cuenta la posible incorporación de personas desde fuera de la institución, como la promoción o reubicación de personas dentro de ella. La persona seleccionada para un cargo idealmente debe contar con las características, competencias, motivaciones y experiencias adecuadas, con las que podrá propiciar la correcta implementación y desarrollo de las estrategias terapéuticas. Y todo lo anterior, en este caso, en el contexto de Programas de Tratamiento del Consumo Problemático de Drogas en Mujeres. Las particularidades del género femenino juegan un papel importante al momento de definir las características necesarias de un programa efectivo. Así como cada paciente requiere un programa único, con un plan de intervención que se adapte a sus necesidades,

se debe dar atención a las necesidades específicas de las mujeres. Lo que funciona con hombres no siempre ha funcionado bien con las mujeres en los programas de tratamiento. Mucha de la investigación se realizó inicialmente en relación con programas que atendían población adulta masculina, lo que generó un conjunto de procedimientos recomendados. Posteriormente se detectó la dificultad de implementar ese tipo de procedimientos con mujeres. Desde allí surge la preocupación por dar cuenta de una metodología acorde a las necesidades propias de la Mujer.

En primer lugar, los reportes a nivel internacional hacen ver la relevancia de considerar el Contexto de la Mujer en el Tratamiento. Se incluye la relación con la familia, los sistemas de apoyo, el ambiente social y económico, el impacto del género y la cultura.

Como consideraciones centrales en estos programas podemos señalar:

- Contemplar que los roles que se atribuyen a la mujer y las expectativas en relación a su género afectan las actitudes que la sociedad tiene respecto de las mujeres que consumen drogas.
- Tener presente los diversos roles de figura cuidadora de otros que ejercen las mujeres a lo largo de sus vidas.
- Reconocer el rol y significado de las relaciones personales en la vida de las mujeres.
- Responder a las preocupaciones específicas de salud de las mujeres.
- Reconocer la importancia de las cuestiones socioeconómicas y diferencias entre las mujeres.
- Promover la competencia cultural que es específica para las mujeres.
- Implementar las intervenciones con una perspectiva evolutiva propia del género femenino.

En relación con la aparición del consumo, se reporta que tendría ciertas diferencias en términos generales en relación con la realidad de los hombres. El estrés, las emociones negativas y las relaciones interpersonales son frecuentemente reportados en ellas como precipitadores del uso de sustancias. Las mujeres son frecuentemen-

te introducidas al consumo por sus parejas, por un familiar o por amistades cercanas. La influencia de la familia como factor de riesgo es relevante en el caso de las mujeres. En cuanto a las relaciones interpersonales, se reporta una fuerte incidencia de ellas, en el sentido del estado de estas, y de si alguna persona cercana consume drogas. Las mujeres que consumen drogas suelen tener una pareja que también lo hace. Las relaciones interpersonales de la mujer también son consideradas como factores relevantes en el proceso de recuperación.

Todo lo anterior describe las particularidades que tiene la adicción en las mujeres, que deben ser consideradas para un efectivo proceso terapéutico. En general a las mujeres las apoyan menos que a los hombres en los procesos terapéuticos, se les ve como personas que cuidan a otros, no como personas a cuidar, lo que debe ser considerado en la intervención.

En cuanto a algunos temas tratados en el artículo, se destaca el cargo de Director, ya que estará a cargo de diversos aspectos del programa (Terapéutico, Administrativo Financiero, Gestión de Personas, Relaciones Externas del Programa con Instituciones y Públicos de Interés). Es una gran responsabilidad que se entrega a una persona. También es relevante observar cómo se ha realizado la selección de estos, dando relevancia tanto a las competencias técnicas como a las competencias de liderazgo en los directores de programas. Por un lado los directores deberían ser conocedores del tema en concreto, en este caso del Tratamiento de adicción en mujeres, y por otro deberían tener habilidades propias de la dirección. El problema se presenta al no contar con candidatos que reúnan ambos tipos de cualidades, entonces habrá que optar por privilegiar lo técnico o lo relativo a liderazgo y capacidades de dirección. Según la experiencia reportada en el artículo, en estas situaciones sería mejor optar por directores con habilidades para la dirección, aunque no cuenten con conocimientos o habilidades técnicas. Esta situación es muy desventajosa, ya que claramente las habilidades y conocimientos técnicos son muy relevantes para un buen desempeño.

El artículo menciona que los profesionales con mejores resultados fueron los que tenían características como la resiliencia, la flexibi-

lidad, empatía, tolerancia a la diferencia, mirada comprensiva del problema, estar alineados con la cultura institucional. Es importante tener presente que este tipo de trabajo suele ser de alta demanda a los profesionales, por lo que junto con realizar una buena selección, se deberá estar atento al constante cuidado de equipo que se debe tener, previniendo la aparición del burnout.

En cuanto al lugar que ocupa la gestión de Recursos Humanos en los procesos de estos programas, es de destacar los procesos de planificación estratégica que ha desarrollado la institución y el uso de la norma ISO 9001. Este tipo de estándares de calidad podrían marcar una diferencia en cuanto a la gestión de calidad de los programas de drogas. Si bien no son normas creadas en específico para este tipo de emprendimientos, podrían ser de gran utilidad para ordenar, estructurar los procesos que intentan mejorar la calidad del servicio prestado. Posiblemente permitirán una mejor definición operativa de "Calidad del Servicio" en este caso. Otras metodologías pueden ser complementarias con lo anterior, como la medición de la satisfacción de las usuarias, y claro está, la preocupación por la calidad técnica del programa, evaluada con diseños adecuados (evaluación de procesos y resultados).

Es de destacar que luego de un proceso de aprendizaje, de años de experiencias en cuanto a conformar equipos, entrevistando candidatos, haciendo seguimiento, se ha acumulado conocimiento que se utiliza en la puesta en marcha de un tercer Programa. En este sentido se intenta aprender de los errores y de los aciertos. Según lo que reporta el artículo, se van dando señales de que este proceso ha servido al menos en algún grado, ya que durante el tiempo transcurrido, la permanencia e integración de los miembros del equipo ha sido mejor que en otros períodos. En este sentido, podríamos considerar esta experiencia como un reporte de Buena Práctica, proceso que ha sistematizado el aprendizaje desde la experiencia y que ha mostrado algunos resultados positivos. Sin duda este proceso es continuo, debe seguir su desarrollo de constante monitoreo, rectificación, actualización, evaluación técnica. El texto, sin duda, es un aporte desde la experiencia, y también una invitación a seguir desarrollando y compartiendo.

Juan Robles

Juan Francisco Robles S.
Consultor
Tecnología, Organización y
Personas, Consultores S.A.

NO TENGO DUDAS DE QUE TODO AQUEL que tenga el privilegio de conocer a Dianova y su gente y de volver la mirada hacia su historia, coincidirá en que ha sido construida gracias a un trabajo incansable y a un esfuerzo motivado por el compromiso y el sentido de misión, siempre más allá de los cálculos de costo-beneficio, y a veces superando barreras y obstáculos que desanimarían al más optimista.

En la última década –tal vez más–, en Dianova han tenido la sabiduría de detenerse, observar lo recorrido y darse cuenta de que para seguir abriendo camino habían de hacerse de nuevas herramientas y conocimientos se vinculan con la sistematización y la profesionalización de los distintos ámbitos de la gestión, y en particular de la gestión de personas.

En su artículo, Fabrizio Glisenti da cuenta concreta de esta evolución y ejemplifica con la apertura de dos centros de mujeres. En este comentario quisiera solamente subrayar dos grandes ámbitos de aprendizaje sobre los que Dianova ha tomado consciencia en serio, y proponer un desafío futuro.

En primer lugar, en cuanto al *medio interno*, creo que Dianova-Chile ha dado ya un gran salto adelante desarrollando sistemas y sobre todo prácticas de gestión simples y efectivas, pero además introduciendo dos quiebres en su comprensión de los procesos socio-técnicos en la organización:

1. Comprender que la formación y desarrollo de equipos de trabajo no es una moda –si bien para algunos sí lo es y hablar de “trabajar en equipo” es ya un cliché– y tampoco es un lujo reservado a organizaciones que viven en la abundancia. Un equipo que comparte un diagnóstico común de su funcionamiento, que fortalece un propósito y articula formas de trabajo más eficaces y eficientes, y que además es conciente de que el aprecio mutuo ayuda a construir una cohesión y a trabajar mejor, es un equipo que sorteará con más solvencia los obstáculos que se presenten.
2. Pasar de la responsabilidad de ejecutar tareas a la responsabilidad por lograr metas. Esto no es un proceso fácil, particularmente para los directivos de una organización. Y es que la formas de organizar que dieron su rostro a Occidente (el taylorismo, la burocracia) enfatizaron siempre que hay que reducir al máximo la incertidumbre, achicar los grados de libertad de los emplea-

dos, fragmentar el trabajo hasta quitar de él toda posibilidad de error y toda pérdida de tiempo y, sobre todo, evitarle al individuo la responsabilidad por tomar decisiones –por más pequeñas que sean– porque las personas parecen tener vocación por el error. En Dianova se ha entendido la futilidad de las “descripciones de cargo” extenuantemente extensas y exhaustivas y consecuentemente de considerar el cumplimiento de actividades como buena medida de la calidad del desempeño.

Comenzando por la figura clave en la línea operativa de Dianova –los Directores de Centro– la organización ha depositado en ellos la confianza para hacerse responsables de grandes metas en unos pocos ámbitos de gestión, manteniendo centralizado lo que es “estratégico” –en conversación con ellos, por cierto– pero descentralizando lo que es “operativo”, asignándoles a ellos la responsabilidad por la toma de decisiones en ese terreno.

Los resultados son ampliamente satisfactorios en un doble sentido: para la eficacia y eficiencia en el logro de los propósitos de Dianova, y para la autonomía y la apropiación del trabajo y su sentido por parte de los Directores de Centro.

Por otro lado, en cuanto al *medio externo*, hemos de referirnos al concepto de *stakeholder* al que Fabrizio alude en su artículo.

El concepto cobró popularidad en los últimos años del siglo pasado y permitió resolver algunos desafíos estratégicos que ya no podían abordarse limitándose a los *shareholders* (los dueños y “accionistas”). Hay otros actores que tienen interés en la organización y que son capaces de *influir en sus decisiones*, a veces incluso más que sus dueños y directivos. El término *stakeholder* se usa en su acepción de “persona con interés o preocupación en algo” y son relevantes para toda organización ya que pueden ejercer poder, bloquear, facilitar o afectar la conveniencia de proyectos, e incluso afectar su viabilidad.

Dianova ha incorporado la capacidad de analizar sistemáticamente su relación con sus “públicos interesados” o *stakeholders*, deducir las expectativas mutuas y trazar un plan que permita mejorar esa relación y facilitar así el cumplimiento de sus objetivos. Este es un gran avance, pues no son muchas las organizaciones como Dianova que han podido comprender que el partido no solo lo juega el equipo, sino que hay varios equipos más, hay árbitros con criterios divergentes, hay canchas buenas y malas, hay espectadores y condiciones del entorno.

Por último, quisiera proponer un *desafío para el futuro próximo* en Dianova. En la actualidad se habla de tres generaciones que coexisten en el trabajo: los Baby Boomers, la Generación X y la Generación Y (llamada también Millenium). Su caracterización va mucho más allá de las diferentes formas de mirar la vida que han tenido los jóvenes, los mayores y los viejos desde siempre. Estas tres generaciones propuestas se distinguirían precisamente por sus distintas apreciaciones y valoraciones de la vida en sociedad y en el trabajo.

De acuerdo con varios autores serios en el tema, puede decirse que la Generación Y comprende a los nacidos entre los años 1980 y 1994 aproximadamente. Ha sido moldeada, como toda generación, por la época que les tocó vivir y en su caso se trata de un colectivo que creció en tiempos en que las condiciones económicas básicas en el mundo –al menos en Occidente– mejoraban sustantivamente y que pudo experimentar un mundo más seguro financieramente y con mejores condiciones de vida que sus antecesores. Además, crecieron con la tecnología masificada en casi todas las esferas de la vida y por eso consideran insumos básicos lo que para sus padres y abuelos eran novedades extraordinarias (teléfonos celulares, internet y sus diversos usos, consolas de juego, automatización en la vida cotidiana, etc.). Para que esa realidad les tocara a ellos, sus padres tuvieron que trabajar mucho y por lo tanto, se supone conocen el valor del trabajo duro.

Hay que agregar que en Chile la generación Y se caracteriza por haber vivido toda su vida en democracia y por lo tanto su identidad se construyó dando por sentadas ciertas características propias de la democracia. La generación anterior construyó parte de sus simpatías, sus animadversiones, sus traumas e incluso su visión de la vida en función del régimen militar en que les tocó vivir (su adhesión o rechazo a dicho régimen, por ejemplo, los diferenciaría y marcaría por mucho tiempo). La generación Y no vivió esa experiencia.

Hay coincidencia en que esta generación es menos dogmática y más tolerante a temas que aún generan polémica como la orientación sexual, por ejemplo. Serían portadores de un pensamiento más independiente que se aparta de los patrones culturales previos. Crecieron sin Guerra Fría y en un contexto en que las ideologías polarizadas y opuestas que dieron forma a la política del siglo XX parecían diluirse (o al menos se diluía su influencia clara en la vida política). En cuanto al trabajo, también han sido testigos de un mundo distin-

to, pues ingresan al trabajo en un escenario de globalización y fácil acceso a la información, crecimiento económico mundial acelerado, escasez relativa de profesionales cualificados en variadas áreas, índices de desempleo relativamente bajos, niveles altos de educación y mucha competitividad entre las empresas.

Aunque la convivencia de generaciones es algo normal, lo nuevo es que el aumento de la expectativa de vida aumenta el tiempo de convivencia y la velocidad de los cambios técnicos, económicos, sociales y culturales se traduce en sistemas de vida diferentes.

Pero, ¿cuáles son las principales actitudes actuales hacia el trabajo que la generación Y está demostrando de acuerdo con estudios recientes? A continuación resumimos las más relevantes para nosotros.

- Para ellos la responsabilidad social empresarial es crítica. El 88% (76% para Chile) dice que elegiría empleadores que tengan valores vinculados a la RSE que reflejen los suyos propios. El 86% consideraría dejar esa empresa si esos valores ya no coinciden con los suyos.
- Capacitación y desarrollo es el beneficio del trabajo más valorado por esta generación. Los que eligen esta opción superan por tres veces a los que eligen bonos en efectivo.
- Sólo el 49% declara que será leal con la organización para la cual trabaje. El 58% está de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación “solo seré leal mientras esté satisfecho con mi rol”.
- La mayoría espera tener un trabajo que esté parcialmente situado en una oficina y solo el 3% espera trabajar principalmente en su casa. La mayoría espera trabajar en horario regular de oficina y solo el 18% quisiera horarios flexibles (porcentajes similares en Chile).
- El 75% piensa que tendrá entre dos y cinco empleadores en su vida (Chile 76%).

Este panorama nos muestra que si efectivamente convivirán generaciones con diferencias tan significativas en sus prioridades, compromisos y motivaciones, se cristalizará un escenario de alta complejidad para la gestión y desarrollo de las personas. Este nuevo ajuste será clave para las organizaciones y ello incluye, desde luego a Dianova. Es decir, podría ser necesario combinar distintas formas y dispositivos de gestión para lograr un sistema coherente que permita alcanzar los estándares de resultado deseados sin dejar de fortalecer la identidad propia de Dianova-Chile.